

«Спасибо Блейку Дж. Харрису за триллер, позволяющий в деталях уяснить, что именно за драма творилась за океаном, пока российские бизнесмены упражнялись в клонировании античной восьмибитки»

Валерий Корнеев

БЛЕЙК ДЖ. ХАРРИС

КОНСОЛЬНЫЕ ВОИНЫ

**SEGA,
NINTENDO**
И БИТВА,
ОПРЕДЕЛИВШАЯ
ЦЕЛОЕ
ПОКОЛЕНИЕ

Вступительное слово Сета Рогена и Эвана Голдберга



BLAKE J HARRIS

CONSOLE WARS

SEGA, NINTENDO AND THE BATTLE
THAT DEFINED A GENERATION

HARPERCOLLINS PUBLISHERS, NEW YORK

БЛЕЙК ДЖ. ХАРРИС

КОНСОЛЬНЫЕ ВОЙНЫ

SEGA, NINTENDO И БИТВА,
ОПРЕДЕЛИВШАЯ ЦЕЛОЕ ПОКОЛЕНИЕ

БЕЛОЕ ЯБЛОКО, МОСКВА

УДК 79
ББК 77
Х20

Харрис, Блейк Дж.

Х20 Консольные войны: Sega, Nintendo и битва определившая целое поколение /Блейк Дж. Харрис; пер. И. Воронин. — М.: Белое Яблоко, 2015 — 592 с.

ISBN 978-5-9903760-7-6

«Консольные войны» — захватывающий бизнес-триллер, в котором рассказывается о том, как Sega, небольшая, агрессивная видеоигровая компания, под предводительством необычного визионера и команды бунтарей выступила против могущественной Nintendo, попутно произведя революцию в индустрии видеоигр.

Иллюстрации: Павел Гришин

© Blake J Harris, 2014

© Валерий Корнеев, предисловие, 2015

© Илья Воронин, перевод на русский язык, 2015

© Г. Гатенян, художественное оформление, макет, 2015 (www.gatek.info)

© ООО «Белое Яблоко», 2015

Издательство «Белое Яблоко»

This edition is published by arrangement with Trident Media Group, LLC and The Van Lear Agency LLC

Посвящается Кэти, девушке с сияющими глазами

СОДЕРЖАНИЕ

Здесь тоже что-то грохотало. Предисловие Валерия Корнеева	10
Предисловие от Сета Рогена и Эвана Голдберга	15
Пролог	26

ЧАСТЬ 1: ГЕНЕЗИС

Возможность	32
Научные исследования и разработки	40
История Тома Калински	46
Гром среди ясного неба	54
История Nintendo Of America (рассказанная в 8 битах)	61
Главное в игре	87
Открытие из Арканзаса	95
Рождение легенды	99
Промах	107
Чрезвычайно опасно (не пытайтесь повторить это дома)	113
Момент озарения	121
Революция будет пиксельной	123

ЧАСТЬ 2: СОНИК ПРОТИВ МАРИО

Ветер перемен	132
Сегавилл	139
Физик недоволен	145
Взять измором	153
Открытый конфликт	163
Сложное лето	171
Враг моего врага	205
Стоит ожидания	216
Сердце и мозг	222

ЧАСТЬ 3: СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

Стрельба по мишеням	238
Секвойи, перепалки и бейсбол в Сиэтле	245
Fyrirgefning Syndanna	253
За работу	255
История происхождения	265
Кое-что помимо игр	280
Бока	290
После затмения, но до вспышки	297
Просто сделай это	308
Слишком горячо, слишком холодно и в самый раз	320
Машина мечты Кутараги	336
Быстрый круг по аллее победы	339
Грабители и полицейские	347
Shoshinkai	358
Вспоминая Прометея	365
Любовный треугольник Sega-Nintendo-Sony	378
Грядет беда	386
Понеслась!	392

ЧАСТЬ 4: ГРАЖДАНСКАЯ ВОЙНА

Как Гринч рождество украл	402
Фугу	411
Варвары у ворот	423
Полет на ковре-самолете	430
Себе на уме	442
Неприемлемо	452
Кровь, пот и слезы	454
Человек из Pepsi	462
Марш леммингов	470
Переход на другую сторону	475
Последняя капля	478
Лучший и последний из Питеров Пенев	487

ЧАСТЬ 5: КРОЛИК И ЧЕРЕПАХА

Следующее поколение	494
Лучший друг человека	498
Ночной капкан	503
Просто ветрено... не метафора	510
Боевые выплаты	513
Жизнь на Марсе	518
Розы красные	527
Призрак из прошлого	535
Короли джунглей	542
И тут их стало трое	552
На перепутье	568
Воля к победе	576
Game Over	580
Эпилог. Всего наилучшего	586
Благодарности	588

ЗДЕСЬ ТОЖЕ ЧТО-ТО ГРОХОТАЛО

Валерий Корнеев

Декабрь 1994 года, Москва, доходный дом С. Ф. Семёновой на 1-й Брестской в двух шагах от Белорусского вокзала. Здравствуйте, мне нужен офис фирмы Sorec Video. На запись, да. Спасибо, сейчас подойду. Коридор, студия, какое-то заметное, но не очень значительное количество съемочного оборудования, выбеленные стены, картонный задник с динозавром. Здесь делаются рекламные ролики и программы для молодежного телеканала «2×2». Мне пятнадцать лет, я застенчивый домашний мальчик, никогда еще не попадавший в телевизор; перед камерой мне должны вручить приз за рисунок, присланный в журнал о видеоиграх. На мне дурацкий красный свитер (спасибо, мам!), я судорожно глотаю воздух и думаю о том, что лицо у меня сейчас в тон свитера, и еще о том, что не поздно, вообще говоря, отсюда смыться. Но тут в помещение входит телеведущий Сергей Супонев, я теряю дар речи, координацию и почти перестаю реагировать на внешние раздражители. Съемка 18-го выпуска телепрограммы «Dendy: новая реальность» проходит в сером тумане (на приставке Super Nintendo был графический режим, разом перещелкивавший экранную палитру в монохром или сепию, — в данном случае произошло нечто похожее). Цвет и звук вернулись где-то через час: я стою у входа в метро с двумя призовыми картриджами для восьмибитной Dendy (*Formula 1* и *Green Beret*; совершенно бесполезными, дома ведь уже была 16-битная Sega Mega Drive — спасибо, мам!) и ощущением безграничного счастья. В блаженном ступоре я не догадался попросить у Сергея автограф — осознаю это, когда поезд уже подкатывает к родным Кузьминкам.

Еженедельная программа с лучшим детским ведущим в истории русскоязычного телевидения; ежемесячный 100-полосный журнал; возникшая за неполных два года сеть фирменных магазинов и дилерских отделов в десятках городов на пространстве от Киева до Омска; порядка миллиона восьмибитных игровых приставок Dendy (и приблизительно столько же более дешевых аналогов), которые были

проданы в России и странах СНГ к середине 1994-го, — вчерашние советские дети точно так же, как их сверстники в Японии, США и Европе, совершенно ошалели от свалившихся на них интерактивных электронных развлечений.

История российского бренда Dendy описана довольно неплохо, интересующихся принято адресовать, в частности, к материалу Дмитрия Сударушкина «Как продавали слона» (журнал «Хакер» за февраль 2013 г.). Но если пересказывать в двух словах, Dendy — придумка московской компании Steepler, основанной в 1991 г. выходцами с мехмата МГУ и МИФИ. Параллельно с разработкой и внедрением программного обеспечения для Сбербанка, «Менатеп» и других финансовых институций Steepler начала импортировать в Россию с Тайваня, а потом и производить на заводе «Тензор» в подмосковной Дубне клон восьмибитной приставки Nintendo Famicom (NES). Dendy была одним из множества аналогов Famicom, к ней подходили как фирменные японские игровые картриджи, так и масса «пиратских» копий игр, в изобилии хлынувшая в страны СНГ из Китая. Steepler в рекламе подчеркивала более высокое — по сравнению с совсем уж откровенными поделками — качество своей продукции, но сути это по большому счету не меняло: крупнейший в России дистрибьютор видеоигр процветал на распространении консолей и картриджей, легальность происхождения которых вызывала изрядные сомнения.

Тогдашних небожителей игрового мира — японские корпорации Nintendo и Sega — это обстоятельство изрядно смущало и в 1992 году, когда годовой оборот Steepler составлял 12 млн долларов США, и в 1993-м, когда он превысил 48 млн долларов. Годом позже оборот достиг 140 млн. долларов (75 млн приходилось на игровые продажи) и японцы отбросили щепетильность: сначала на полки магазинов Steepler проникла 16-битная консоль Mega Drive (в Россию она поставлялась двумя путями — либо по цепочке посредников, включавших концерн Nissho Iwai и местную фирму «Форрус», либо через сингапурских дилеров), а вскоре там же обосновались 16-битная Super Nintendo (SNES) и 8-битная портативная система Nintendo Game Boy. Война за покупателя, которую Sega и Nintendo вели на всех мировых рынках, ненадолго выплеснулась на российский оперативный простор.

Пострадал тогда журнал «Видео-Асс Dendy: новая реальность», выпускавшийся по заказу стипендеровцев издательским домом «Видео-Асс» Владимира Борева. Редакция под руководством Валерия Полякова — инженера оборонного концерна «Алмаз-Антей» и автора первого в СССР сборника статей о PC-играх — несколько месяцев кряду объясняла читателям превосходство Mega Drive над 8-битными приставками, но после старта продаж Super Nintendo оказалась в ситуации, когда

материалы о Mega Drive требовалось задвигать на задворки журнала, освобождая первые полосы под бравурные перечисления достоинств SNES.

«У вашего приятеля Sega. А вы, разумеется, счастливый обладатель Супер Нинтендо. Но приятель никак не хочет признать превосходство вашей приставки. Он выдвигает доводы, что, мол, на Сега есть *Streets of Rage*, автогонки *Lotus* и даже *Street Fighter*. Но вы подготовили такой аргумент, что ваш друг тут же признает свое поражение в споре и посыпает голову пеплом. Это суперигра века в формате 16 бит — *BATMAN RETURNS*. Три игры в одном картридже. Крутейший боевик с элементами файтинга и автогонками».

Анонсы такого плана в журнале, еще недавно славословившем сеговского синего ежа Соника, геймеров, мягко говоря возмутили; Валерий Поляков показывал мне мешки писем в защиту Sega, несправедливо «забытой» редакцией.

Нинтендовская 16-битная консоль действительно была мощнее в техническом отношении: ее игры великолепно выглядели и, что немаловажно, еще лучше звучали. Благодаря аудиочипу, совместно разработанному Nintendo и Sony, музыку таких авторов, как Ясунори Мицуда (*Chrono Trigger*), Кэндзи Ямамото и Минако Хамано (*Super Metroid*), Нобуо Уэмацу (*Final Fantasy*) и Джон Уильямс (*Super Empire Strikes Back*) невозможно было представить в играх для сеговской консоли. Хотя и там композиторы старались выжимать максимум из менее продвинутого звукового процессора, достигая порой впечатляющих результатов, — как Юдзо Косиро в *Streets of Rage 2*, Томми Талларико в *Cool Spot* или Говард Дроссин в *Comix Zone*.

Однако SNES при всех достоинствах на старте продаж в России стоила дороже, чем оригинальная Mega Drive: 420 тысяч неденоминированных рублей против 398 тысяч. Вдобавок Mega Drive бесплатно комплектовалась выдающейся игрой *Sonic 2* или, по выбору покупателя, спортивным симулятором *Evander Holyfield's Real Deal Boxing* (мне как раз достался Соник и я не устаю шутить, что при выборе картриджа с боксерами дальнейшая жизнь могла сложиться совсем иначе). Еще меньше ударили по кошельку клоны сеговской консоли — *Kenga Mega Ken*, стоившая 316 тысяч рублей и *Dendy Pro 16 Bit* (298 тысяч). Пока на американском рынке Sega с Nintendo агрессивно теснили друг друга, в России консольная война сравнительно быстро выдохлась: из-за существенной разницы в цене платформы разошлись по разным нишам. Ключевого для западной молодежи 1990-х вопроса «Соник или Марио?» перед большинством здешних покупателей просто не стояло; дилемма

формулировалась иначе: взять «родную» Mega Drive или всё-таки ее клон, а на сезонное добавить пару картриджей?

Безусловно, в России существовали состоятельные ценители и маньяки-коллекционеры — в расчете на них Steepler, скажем, импортировала небольшие партии астрономически дорогих 32-битных «интерактивных мультиплееров» Panasonic 3DO. В Москве работали несколько изумительных магазинов Дмитрия Агарунова (будущего издателя журнала «Страна Игр»), где принципиально не продавались нелегальные игры, а полки ломались от новейших заморских картриджей и дисков, англоязычной и даже японоязычной игровой прессы и мерчандайза. Сейчас такими вещами никого не удивишь, но осенью 1994-го *Mortal Kombat II* для всех платформ и великолепная ролевая игра *Final Fantasy III* появились в GameLand на Новом Арбате буквально через пару суток после их громких дебютов в США. Только порой это были даже не контейнерные, а чемоданные привозы: игры прилетали в Россию в личном багаже сотрудников и партнеров Агарунова.

В 1996 году директор компании Bitman Алексей Семёнов в интервью газете «Коммерсантъ» оценивал долю Mega Drive на российском рынке игровых приставок в 50%, уточняя, что около 35% от этого числа — аналоги разной степени официальности. Bitman, аффилированная с дистрибьютором компьютерной техники R-Style, в том же году стала стратегическим партнером Sega в России; японская сторона сделала ставку на свою новую консоль, 32-битную Saturn, и сквозь пальцы смотрела на то, как компания Семёнова производит на Тайване собственный аналог Mega Drive под названием Super Bitman. Оставшаяся половина российского приставочного рынка приходилась на мириады недорогих клонов Famicom и державшуюся особняком Super Nintendo, так и не ставшую по-настоящему массовой хотя бы в силу того, что никому не удалось наладить выпуск ее дешевого подобия.

Настоящие боевые действия начнутся здесь лишь к середине 2000-х, когда в борьбе за российского геймера сойдутся Sony и Microsoft, Nintendo придумает для себя отдельную комфортную нишу, а Sega окончательно превратится в свою бледную тень.

А в доинтернетовскую половину 1990-х, за эпическим противостоянием Sega и Nintendo удавалось наблюдать урывками. Преодолев робость, я еще в 1993-м вступил в почтовую переписку с японским офисом Sega. От предложенных идей видеоигр они благоразумно отказались, зато прислали пару номеров пропагандистского журнала *Sega Visions*, взорвавшего неподготовленный детский мозг. Чуть позднее в киосках издательства «Московские новости» в удачный месяц можно было урвать

американские журналы *GamePro*, *GameFan* или *Electronic Gaming Monthly*, на страницах которых опомнившаяся Nintendo пала из всех орудий трехмерными гориллами и лисами-космолетчиками. Всё это неизмеримо волновало, хотя в стройную картину решительно не складывалось.

Спасибо Блейку Дж. Харрису за триллер, позволяющий в деталях уяснить, что именно за драма творилась за океаном, пока российские бизнесмены упражнялись в клонировании античной восьмибитки.

Москва, ноябрь 2015

Автор — журналист, в 1995–2009 гг. — редактор периодических изданий «Видео-Акк Денди», «Великий Дракон», «Official PlayStation Россия», «Страна Игр», «Аниме Гид».

ПРЕДИСЛОВИЕ

от Сета Рогена и Эвана Голдберга

Сет

Привет! Добро пожаловать в предисловие к «Консольным войнам» легендарного автора Блейка Дж. Харриса!

Эван

Видеоигры — это круто, но книги о видеоиграх еще круче!

Сет

Мы росли, а вместе с нами развивались и видеоигры, и они в нашем воспитании играли важную роль.

Эван

И вот почему мы не смогли отказаться, когда Блейк попросил нас написать предисловие в 2500 слов для этой удивительной книги, которую, мы уверены, вы с удовольствием прочтете.

Сет

А сейчас у нас сколько слов?

Эван

Думаю, около 150.

Сет

Хреново. Ладно, что там у нас дальше?

Эван тут всюду думает, и к нему приходят идеи.

Эван

Давай-ка поговорим о том, кто какие системы предпочитал.

Сет

Четкая идея, партнерчик!

Эван

Я вот предпочитал Nintendo.

Сет

А я предпочитал Sega. Никогда не забуду, как в первый раз выдрал у кого-то позвоночник в *Mortal Kombat*.

Эван

Да, Sega всегда захватывала те области, которые были недоступны Nintendo, и это открыло двери для видеоигр, которые были рассчитаны не только на детей, но и на подростков и даже... на взрослых. Мне кажется, что игр вроде *Grand Theft Auto* без Sega не существовало бы просто потому, что Nintendo подобным никогда не интересовалась.

Сет

Я вот не знаю, хорошо это или плохо. Но *Mortal Kombat* на то время, определенно, был замечательным шагом в новом направлении. И мне это жутко нравилось. Моим героем был Саб-Зиро.

Эван

Моим тоже. Эй, а вот вопрос про Sega: а что случилось с Соником и Тэйлзом?

Сет

Что? Да это же были классические платонические отношения между скоростным ежом и лисой с двумя хвостами.

Эван

Мне кажется, там были отношения. Сексуальные.

Сет

О, это было сексуально.

На этих словах Сет и Эван с неловкостью посмотрели друг на друга.

Сет

Сколько у нас уже слов?

Эван

Где-то около 400.

Сет

Ты буквы используй. Около четырехсот. Так еще больше места будет.

Эван

Точняк. Я даже думаю, что буквами надо примерно так писать: четыре-ноль-ноль.

Сет

Через дефис-то не пиши, балбес. Иначе это будет считаться как одно слово (вздыхает). Вот тебе факт из мира видеоигр, который обеспечит нам еще как минимум тридцать пять слов.

Эван

Какой?

Сет

У меня была Power Glove. Она у меня появилась сразу же, как только вышла.

Эван

Святой кустик петунии! Давай генерируй как можно больше слов!

Сет

И эта перчатка паршиво работала. Я помню хулиганистого чувака из «Волшебника» (я думаю, что это, возможно, самый важный фильм о видеоиграх), а моя вообще ни фига не работала.

Эван

А я никогда не понимал TurboGrafx-16. Насколько я помню, для этой системы было выпущено всего две игры. *Keith Courage* и *Bonk's Adventure*. Я играл только в *Keith Courage*.

Сет

А я играл в *Bonk's Adventure*. У моего друга была эта игра, и она действительно снесла мне крышу. Еще помню, как в средних классах взял поиграть Sega CD. Там были эти паршивые ужасы, которые уже прославились благодаря скандалу.

Эван

Ага, это была *Night Trap*. В ней нужно было помешать маньякам с дрелями прикончить девчонок, собравшихся на девичник. Помню, что я тогда впервые подумал: «Ну, в этот раз они, конечно, зашли слишком далеко». Мне тогда лет двенадцать было...

Сет

А потом вышла Sega Saturn, и это та еще хрень была.

Эван

А затем вышла *GoldenEye*.

Сет

Я тебе точно скажу, почему у меня в школе не было подружки. Это все из-за *GoldenEye*. Помню даже, что с вечеринок уходил только ради того, чтобы поиграть в эту игру.

Эван

Нашим любимым уровнем был Facility. Мы со своим другом Фоджеллом могли провести на нем очень много часов.

Сет

Я помню каждый уровень. Правда, игра в большей степени была посвящена подглядыванию за экраном своего друга.

Эван

Когда я вылетел из колледжа, я познакомился с группой товарищей с Востока, которые были на голову выше меня в *GoldenEye*, и это меня просто убило. Они были на недосягаемом уровне.

Сет

А потом ты стал супер в *Super Smash Brothers*.

Эван

Ага. На Nintendo 64. Мы с друзьями устраивали настоящие турниры, которые длились часами и целыми вечерами. Я играл за ловкого крепыша Кирби.

Сет

В той игре вообще не было никакого смысла. Все базировалось на проценте вероятности того, что ты можешь свалиться с волшебного острова, чтобы получить все 600 процентов, и это было ужасно, поскольку ты все время пытался держать свой счет низким, что мне казалось непонятным и парадоксальным.

Эван

Ну, игры и дальше становятся все непонятней. Я даже не знаю, что бы сказала моя бабушка, если бы она поиграла в *Grand Theft Auto*.

Сет

Помнишь, мы с Мартином Старром учили тебя ездить на машине по окрестностям Лос-Анджелеса, когда ты сюда только переехал? Мы сначала учили тебя по игре *True Crime: Streets of LA*, потому что в ней была очень реалистичная карта Лос-Анджелеса?

Эван

Ага, это было крайне полезно. Это, конечно, дикость, как они умудрились создать такую игру.

Сет

Я могу поспорить, что скоро игры начнут нам звонить на мобильные, присылать письма и всякое такое.

Эван

Видимо, так появится Skynet, и все кончится тем, что мы очутимся в кошмарной версии будущего из «Терминатора» или «Матрицы», где человечество почти истреблено, а миром правят машины.

Сет

Ладно, я думаю, сейчас самое время обратить внимание на истинную проблему — порнографию. Все, что мы знаем, — это то, что она грозит запятнать наши игры, и если не нас, то наших детей или же детей наших детей.

Эван

Будущее может подождать. Мы должны пожить в настоящем!

Сет

Ты прав. В настоящем мне больше всего нравится играть в игры, где нужно стрелять в людей. *Call of Duty*, *GTA V* и прочие.

Эван

А я просто подсел на tower defense-игры на iPad. Что-то со мной не так. Люблю я игры, в которых валят волны, а мне нужно их уничтожать при помощи стратегии.

Сет

Мрак какой.

Эван

Какой уж есть.

Сет

Иногда мне в голову приходит сумасшедшая мысль о подростках, которые через видеоигры управляют смертоносными дронами, которые летают по миру и все уничтожают. Фильм «Военные игры» — это уже реальность. И да, невинный дрон может превратиться в Skynet. Все дороги ведут к Skynet.

Эван

Я думаю, что большинство людей согласится, что все в конечном счете закончится восстанием роботов. Я лично ничего не имею против такого развития событий.

Сет

А я все еще никак не могу смириться с той революцией, которую произвела Nintendo Wii, в играх, в которых надо двигаться. Обычно ведь видеоигры делали нас толстыми и ленивыми, а не ловкими и координированными.

Эван

Я на какое-то время подсел на *Wii Fit*. Поначалу это жутко захватывает, но затем становится просто смешно, да еще и на самооценку влияет здорово.

Сет

Теперь дети портят свою самооценку куда сильнее, чем это делали мы, когда играли в видеоигры, благодаря всему этому онлайн.

Эван

Я иногда пытаюсь поиграть онлайн и каждый раз понимаю, что там куча детей, которые куда лучше меня, и я просто не могу с ними играть.

Сет

Да, странно, нам с тобой по тридцать одному году, а мы уже не можем поддерживать свои умения на высоком уровне.

Эван

В конце концов, мы даже не понимаем, что творится на экране.

Сет

Это все равно как если бы моя бабушка начала врубаться в дэт-метал.

Эван

А я не такой большой фанат дэт-метала.

Сет

Death Metal — крутое было бы название для видеоигры.

Эван

Я как-то читал, что у группы Journey была видеоигра, в которой ты мог дать свое лицо главному персонажу. Я б такое хотел. Как-то тупо, что я до сих пор не могу стать персонажем видеоигры.

Сет

Ага, это было бы круто, если бы в игре использовался твой список контактов и еще многое из настоящей жизни.

Эван

Ну, тогда, повторяюсь, роботы точно бы поработили мир.

Сет

Поэтому то, что мы сейчас понимаем под видеоиграми, вряд ли станет лучше, потому что если это и вправду станет лучше, то роботы и вправду завоюют мир.

Эван

Мне тоже так кажется.

Сет

Сколько там у нас уже слов?

Эван

Около 2300.

Сет

Тогда давай сделаем полный оборот и соединим их с книгой, которую собирается прочитать наш уважаемый читатель. Nintendo была королем домашних видеоигровых систем, потом пришла Sega и принялась претендовать на корону. У нее почти получить спихнуть Nintendo с трона своими подрывными и нацеленными на более взрослую публику играми, и эти игры привели нас в мир, в котором популярными считаются *GTA* и *Call of Duty*, а следующим шагом станут игры, которые будут включать материалы о нас и нашей личной жизни, а потом разумная технология неизбежно разъединится с человеком, и какой-нибудь робот вроде Skynet взбунтуется и уничтожит всех нас. Следовательно, «Консольные войны» между Nintendo и Sega — начало этих событий, которые, как нам известно, приведут человечество к концу.

Эван

Бац! Вот что для нас означают видеоигры.

Сет

Черт, мне кажется, что мы уже добились это предисловие. Наш подход, наверное, кому-то покажется спорным, но мы увязали его с концом человечества.

Эван

Не могу не согласиться. Наш следующий фильм нужно назвать «Предисловие» и посвятить этому процессу.

Сет

Или «Крайняя плоть» — про обрезание и как это навсегда изменило человечество.

Эван

Обе идеи хороши.

Сет

Окей. Пора, наверное, вернуться к женам.

Эван

Да. Мы же любим наших жен. Особо это отмечу.

Сет

Увидимся за работой!

Эван

Аналогично!

Сет Роген и Эван Голдберг — друзья детства, сценаристы / режиссеры / продюсеры «Конца света», «Интервью». Совместно дуэт создал также такие фильмы, как «Немножко беременна», «SuperПерцы» и «Ананасовый экспресс: сижу, курю».

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

«Консольные войны» — повествование, основанное на информации, полученной из сотен интервью. Воссоздание сути этой истории, которая базируется на воспоминаниях самых различных источников, зачастую может приводить к несоответствиям; особенно когда имеешь дело с конкурентами в индустрии и особенно имея дело с событиями, которые проходили более двух десятилетий назад. Поэтому в данной книге я воссоздавал сцены, используя информацию из своих интервью, фактов, полученных из различных документов и старался максимально близко придерживаться к задокументированным свидетельствам.

В определенных ситуациях детали и описания были видоизменены, воссозданы или выдуманы. Кроме того, большая часть диалогов в этой книге была воссоздана исходя из оригинальных воспоминаниях содержания, предпосылках и тоне. Некоторые разговоры, приведенные в этой книге были растянуты по времени или велись в различных местах, но были сжаты или перестроены несколько иначе, оставаясь верными духу изначальных обсуждений.

ПРОЛОГ

В 1987 году Том Калински очутился на перепутье. Лучшие годы своей карьеры он отдал компании Mattel, в которой добился впечатляющего успеха, превратив куклу Барби из нишевой, издававшей виды серии кукол в нестареющий, приносящий миллионы долларов фетиш. Осознавая его потенциал, компания холила и лелеяла его, а совет директоров планировал сделать Калински следующим президентом корпорации. Но вскоре после того, как тридцативосьмилетний Калински принял бразды правления, он оказался в эпицентре остервенелой борьбы за власть. Быстро устав от этих изнурительных интриг, Калински отказался от войны внутри компании, решив, что ему больше нравится сражаться с внешним противником. Он уступил контроль над Mattel своему конкуренту и ушел из компании, чтобы стать президентом компании-конкурента — Universal Matchbox.

И хотя исторически игрушечные машинки компании Matchbox всегда шли ноздря в ноздю с брендом Hot Wheels, который принадлежал компании Mattel, на тот момент, когда Калински возглавил Matchbox, она несла большие финансовые потери и находилась в предбанкротном состоянии. Чтобы отвести от компании угрозу банкротства и не дать возможности Hot Wheels (и конечно же, Mattel) выйти в лидеры, Калински требовалось реорганизовать Matchbox, и сделать это как можно быстрее. Следующие несколько лет он провел в перелетах по всему земному шару, претворяя в жизнь амбициозные планы по реструктуризации компании, большая часть которых заключалась в переносе всех производственных мощностей в азиатские страны с дешевой рабочей силой. К 1990 году выбранная им стратегия начала приносить плоды, и Matchbox снова стала серьезной силой, с которой всем приходилось считаться. И хотя предстояло еще сделать многое, чтобы сократить разрыв с Mattel, но с доходом более чем 350 миллионов долларов компания впервые за несколько лет стала получать прибыль. Машинки Matchbox начали продаваться по всему миру — за исключением Испании, по каким-то неведомым причинам не захваченной этим бумом. Калински решил выяснить причину этого странного факта.

Прибыв в Барселону, он прыгнул в такси и отправился на встречу с дистрибьютором, который отвечал за продажу машинок Matchbox на территории Испании. Не владея испанским и стесняясь произнести нужный ему адрес, Калински просто показал таксисту визитку дистрибьютора. Водитель глянул на визитку, увидел логотип Matchbox и понимающе кивнул.

Калински был обескуражен: его дистрибьютор сидел в крошечном офисе — как мог таксист по одному лишь логотипу понять, куда нужно ехать? Калински еще раз показал визитку водителю, но тот лишь отмахнулся .

— Matchbox, sí, — уверенно произнес таксист. Калински был окончательно сбит с толку, но в конечном счете решил, что он все-таки не испанский таксист и не его дело разбираться в таких вещах. Он поудобнее устроился на сиденье и сосредоточился на плывущих за окном улицах Барселоны, пытаясь вспомнить, принято ли в Испании оставлять таксистам чаевые. Вскоре водитель остановился перед большим желтым зданием.

Калински вышел из такси и сравнил адрес с тем, что был указан на визитке. Они не совпадали. Но ломаном испанском Калински принялся доказывать водителю, что они приехали не туда, но парень уверял, что доставил клиента в нужное место. Сдавшись, Калински попросил водителя подождать снаружи, а сам вошел в здание. И едва он шагнул за порог, как столкнулся с сюрпризом. Точнее, с тысячько сюрпризов. Это здание оказалось настоящей фабрикой игрушек, на которой в огромных количествах отливались металлические машинки Matchbox. Как это понимать?! Калински перевел все производство в Азию — почему же тогда эти блестящие маленькие машинки сходят с конвейера в Испании? Не в этом ли причина такой низкой прибыли? Кто вообще это разрешил?

У первого встречного рабочего Калински спросил, где находится телефон. Подойдя к аппарату, он вытащил телефонную карточку, которой обычно пользовался для связи с женой, и позвонил в Гонконг своему деловому партнеру Дэвиду Йэху.

— Как дела, Том? — спросил Йэх. — Как добрался до Барселоны?

У Калински не было времени на пустые разговоры.

— Я думал, что мы перенесли все производство в Азию. Вообще все! — вскричал он.

— Так и есть.

— Тогда почему у нас в Испании работает фабрика?

— Ты о чем? У нас нет никакой фабрики в Испании.

Калински огляделся. Машинки продолжали сходить с конвейера.

— Я точно нахожусь в Испании и точно на фабрике!

— Вот черт! — воскликнул Йэх. — Том, убирайся оттуда ко всем чертям и немедленно вызывай полицию!

Калински огляделся еще раз. Теперь на него смотрели десятки недружелюбных глаз, и в его сторону стала двигаться группа мрачных испанцев. Не положив трубку, Калински выбежал на улицу, прыгнул в такси и прокричал одно из немногих испанских слов, которые знал:

— *Vámanos!*

Калински тут же отправился в полицию, и вскоре после его обращения к властям незаконная фабрика — основанная тем самым дистрибьютором, с которым должен был встретиться Калински, — была закрыта.

Это испанское приключение навело Калински на следующие мысли:

1. Ну, по крайней мере, машинки моей компании пользуются спросом в Испании, пусть мы и не получали с этого ни цента.
2. Мне повезло с водителем, в противном случае эта тайна так бы и осталась тайной.
3. Видимо, настало время уйти из Matchbox и заняться чем-то еще.

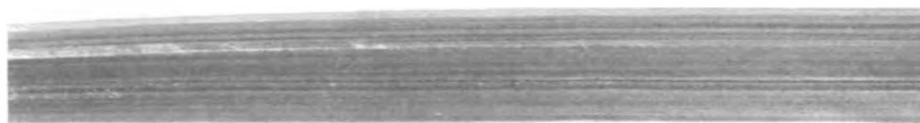
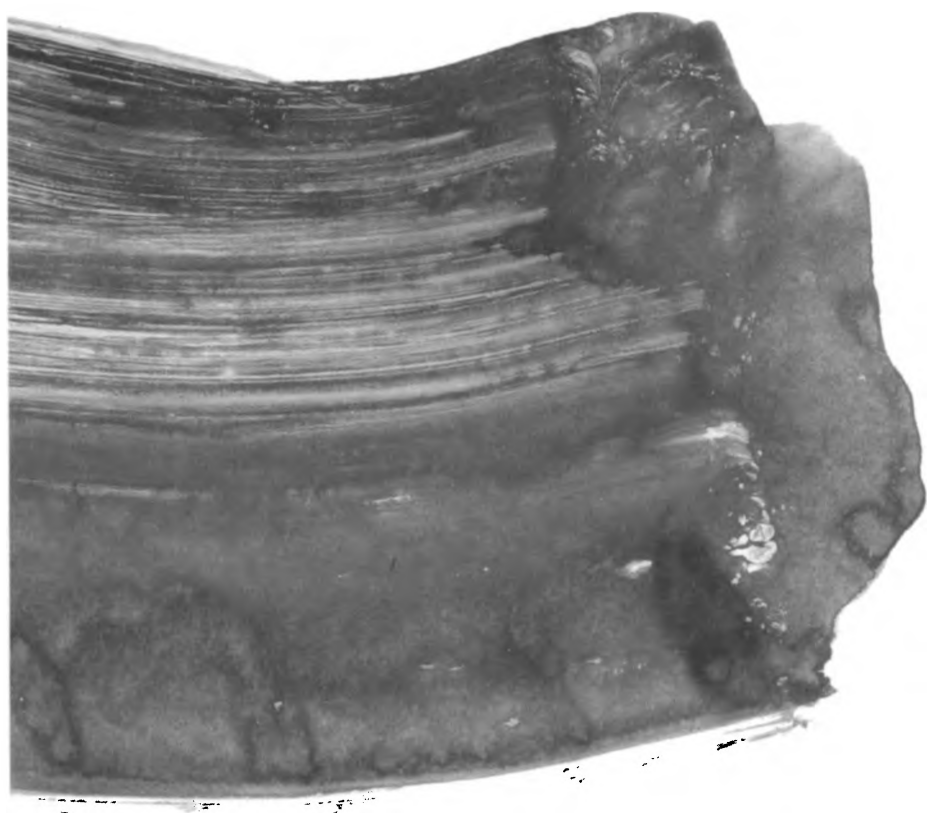
И хотя этот случай послужил катализатором его ухода, все-таки это была только одна из причин. По большому счету, Калински ушел из Matchbox просто потому, что понял: компании никогда не стать Hot Wheels. Она никогда не станет номером один, и Калински никогда не сделает ее достаточно крупной для того, чтобы доказать Mattel, что ее менеджеры ошибались, выживая Калински с президентского кресла. А он так нуждался в подобном шансе... но где же он может его получить?

Потерянный, разочарованный и не знающий, что делать дальше, Калински спрятался от мира в раковине своего дома и семьи. Он оставался отшельником, пока его жена Карен не выписала ему средство от депрессии.

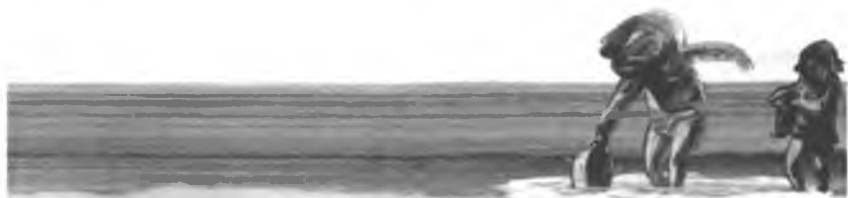
— Нужно вытащить тебя из дома, — объявила она. — Как думаешь, что я придумала? Та-дам! Всей семьей мы отправляемся в отпуск.

Здравый смысл жены оказал Калински хорошую услугу. Последовав ее совету, он в июле 1990 года отправился с семьей на Гавайи, где Карен нежилась на пляже, их дочери с упоением возводили и рушили песчаные замки, а сам Том изо всех сил старался не думать о миллионе проблем разом.

Именно в этом так нуждался Том Калински, но в самый разгар отпуска покой его был нарушен неожиданным гостем...



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ
ГЕНЕЗИС



1.

ВОЗМОЖНОСТЬ

У Тома Калински была тайна.

На протяжении многих лет ему удавалось скрывать ее при помощи лжи во спасение, уклончивых ответов и едва уловимых улыбок, но теперь, когда он лежал на прекрасном пляже солнечного Мауи рядом с любящей женой и тремя непоседливыми дочками, он больше не мог держать эту тайну в себе. Ему нужно было выговориться.

Самым подходящим человеком для этого, конечно же, была Карен. Что самое важное, она, казалось, обладала волшебной способностью делать так, что все его неприятности испарялись без следа. Она действительно была его голосом разума, любовью всей его жизни, но в данную минуту она, кажется спала.

— Эй, Карен, — сказал он, трогая ее загорелое плечо. — Карен?

Он приподнял ее солнцезащитные очки, однако яркое солнце не разбудило ее. Калински огляделся в поисках чего-нибудь, что могло бы разбудить Карен, и заметил, что их новорожденная дочка Келли, которая лежала на руках матери, также безмятежно спит.

— Прошу прощения, дамочки, — пробормотал Калински, соблюдая неписаное правило, которого должны придерживаться все отцы: ни при каких обстоятельствах не будить младенца, особенно когда его хрупкий и недолгий сон дает матери возможность поспать под солнечными лучами. Ему стало понятно, что Карен на этот раз никак не годится на роль хранительницы секретов.

Калински подумал было доверить тайну одной из своих дочерей (пятилетней Эшли или трехлетней Николь), но они увлеченно собирали в океане раков-отшельников и получали те впечатления, о которых сами скоро забудут и о которых будет помнить лишь их отец. Поэтому ему пришлось вернуться к чтению вчерашней *The New York Times*, но, как только он принялся просматривать анонсы уже прошедших бейсбольных матчей, на газету упала чья-то тень.

— Привет, Том, — произнес веселый голос. — Сложно же было тебя отыскать.

Калински поднял глаза и увидел перед собой японца с растрепанными ветром волосами. Тот пристально смотрел на Тома своими карими глазами. Звали его Хаяо Накаяма.

— Ты что тут делаешь? — спросил Накаяма, пытаясь состроить дружескую улыбку, которая, правда, больше походила на зловещую ухмылку. Калински еще только предстояло узнать, что Накаяма попросту не был способен улыбаться широко и искренне. В его круглом лице всегда было много таинственности, и выражение простых, искренних эмоций давалось ему с большим трудом.

— Ну, я пытался расслабиться и понежиться на солнце, пока ты мне его не загородил, — с изяществом выкрутился Калински. В разговорах он никогда не позволял заставить себя врасплох, и поэтому любой дискомфорт или неловкость скрывал за джеймсдиновским хладнокровием.

Тут Накаяма понял, что заслонил Калински солнце, и шагнул в сторону. Как только солнце вновь озарило его лицо, Калински улыбнулся и поприветствовал своего неожиданного гостя:

— Рад видеть тебя, Накаяма-сан. Что привело тебя на Гавайи?

— Я приехал сюда, чтобы найти тебя. Как я только что сказал, сложно было тебя отыскать.

Накаяма говорил практически на идеальном английском, хоть и с едва заметным странным бруклинским акцентом. Речь его была гладкой, за исключением одной неправильно построенной фразы. Создавалось впечатление, что его ошибки не имели отношения к грамматическим трудностям, а скорее диктовались ритмом его речи. Как будто он специально время от времени добавлял в свою речь несколько ошибок, чтобы прикрыться языковым барьером и при необходимости сыграть роль беспомощного иностранца.

— Когда я услышал о твоём уходе из Matchbox, я оставил на твоём домашнем автоответчике кучу сообщений. — Накаяма попытался улыбнуться еще раз, но и в этот раз получилась какая-то жутковатая усмешка.

Калински чуть склонил голову. После ухода из Matchbox он изо всех сил старался спрятаться от всего света. Он отключил телефон, факс и вообще старался реже выходить из дома. В большом мире он ощущал себя крошечным и по возможности старался пребывать в соразмерном себе мирке. Карен удавалось хорошо справляться с его затворническим настроением. Она понимала, что чувствует он себя прескверно, и не давила на него. За годы совместной жизни ее муж уже неоднократно оправлялся от ударов судьбы, и она, конечно же, понимала, что скоро он вернется в мир куда более

захватывающий, чем прежде. Да и сама она не очень-то возражала против того, что он почти все время находится дома. Для временного отшельника он был весьма дружелюбен, к тому же оказался хорошим кулинаром и порой даже принимался за стирку.

— Да, я получал твои сообщения. Извини что не ответил, — сказал Калински.
— Я просто пытался немного разобраться в себе.

— Ну конечно, — произнес Накаяма. — Но разве ты не знаешь, зачем я звонил? И тут, прямо посреди семейного отпуска Калински, Накаяма сделал ему предло-



жение стать президентом и генеральным директором Sega of America. То, что должность в высшем руководстве компании предлагают на пляже, Калински удивило не сильно. В конце концов, Накаяма был президентом Sega Enterprises, и уже давно ходили слухи, что он собирается сменить Майкла Каца, действующего главу американского подразделения Sega, человека, которого Калински знал лично и считал своим другом. Накаяма откашлялся.

— Что скажешь, Том? Я уверен, что ты тот самый человек, который идеально подходит для этой работы. К тому же у нас есть новая замечательная видеоигровая консоль.



На фото: Мистер и миссис Калински во время отпуска на Гавайях

Калински посмотрел на Накаяму, изучая его сильно изменившееся за эти годы лицо, которое было ему хорошо знакомо. Впервые они встретились в конце семидесятых, когда Калински все еще считался в Mattel многообещающим молодым сотрудником. В то время были две компании, служившие предметом зависти для остальных: Apple и Atari. Для Mattel переход в высокорискованный, высокотехнологичный мир персональных компьютеров представлялся немислимим, но компания могла позволить себе попробовать силы в состязании с Atari. Хотя Калински главным образом имел дело с куклами и солдатами, он не мог не заметить, насколько популярными и прибыльными становились видеоигры, и поэтому решил, что подразделение, отвечающее за игрушки в Mattel, должно заняться выпуском карманных электронных игр типа футбола или гонок. Игровой процесс в них был однообразным, а графика — посредственной или даже убогой, но карманные электронные игры добились огромного успеха на рынке.

Поскольку Калински не хотел ограничивать эту линейку игр одной лишь спортивной тематикой, он обратился к Накаяме, предложив тому превратить некоторые из популярных аркадных игр Sega в линейку портативных игр. Оказалось, что портативная технология была слишком простой для воплощения подобной идеи, поэтому никакой сделки так и не состоялось. Несмотря на то что совместного бизнеса у них не вышло, Накаяме понравился Калински, который произвел на японца впечатление своими энциклопедическими знаниями в области индустрии игрушек. С тех пор они сохраняли дружеские отношения.

Правда, приключения Калински в видеоигровой индустрии были недолгими. После выпуска серии примитивных, но очень успешных портативных устройств в Mattel решили, что будущее за видеоиграми. В результате компания создала Электронное подразделение, наняла кучу технического персонала и принялась перебрасывать основные ресурсы на развитие этого совершенно нового отдела. Калински пришлось со стороны наблюдать за тем, как Mattel прикладывает массу усилий, чтобы перейти с портативных устройств на домашнюю консоль — Intellivision. Калински раздражала эта активность, ведь это он помог создать такое будущее, и он считал, что заслужил право решать, как именно все должно развиваться дальше. Но в конечном счете он решил не забивать себе голову подобными мыслями. Видеоигры были захватывающей штукой, но они делали за тебя всю работу. Никакое количество графики или игрового процесса не могло сравниться с развлекательной ценностью игрушек, которые, конечно же, работали не от батареек, а приводились в действие единственным в мире безграничным ресурсом — воображением.

Кроме того, быстрый конец отношений с видеоиграми пошел ему только на пользу. К 1983 году создалось впечатление, что все компании, пытавшиеся выйти на этот рынок, стараются подражать Mattel (которая подражала Atari). Рынок быстро перенасытился, и бурно растущая видеоигровая индустрия рухнула в тартарары. Mattel потеряла сотни миллионов. Atari потеряла миллиарды, а американцы от побережья до побережья потеряли всякий интерес к видеоиграм. Оказавшись перед угрозой банкротства, Mattel извлекла из случившегося урок и решила, что видеоигры больше не являются ее будущим. Будущее компании совпадало с ее прошлым: куклами и солдатиками.

Калински знал, что даже если американцы и разочаровались в видеоиграх, за границей все было совсем не так. В то время когда Atari с помпой закапывала на свалке в Нью-Мексико три миллиона картриджей своей провалившейся игры *E.T. the Extra-Terrestrial*, в Японии залы игровых автоматов били все возможные рекорды. И хотя Накаяме и Sega в Америке были явно не рады, эта компания смогла выжить и добиться новых успехов благодаря поколению японских детей и подростков, которых, словно светлячков во тьме, манили яркие, мерцающие экраны игровых автоматов.

Подняв бровь, Калински повернулся к Накаяме:

— Эта ваша новая штука, которую вы создали, она похожа на нинтендовскую штуку, верно?

Калински никогда не играл в нинтендовскую восьмибитную консоль, которая в Японии называлась Famicom, а в США — Nintendo Entertainment System (NES), но он, конечно, был наслышан о ее грандиозном успехе. Все были в курсе. Nintendo была небольшой, но амбициозной японской компанией, в 1985 году она предприняла попытку реанимировать видеоигровую индустрию в США, которая была мертва после крушения Atari и Mattel. Спустя несколько лет неослабевающего сопротивления NES таки смогла пробить шаткие стены американской поп-культуры и доказала, что видеоигры вовсе не модная блажь: они являются крупным бизнесом. Спустя менее пяти лет, в 1990 году, Nintendo принадлежало 90 процентов трехмиллиардной индустрии. Оставшимися 10 процентами довольствовались подражатели, которые ориентировались на бизнес-модель Nintendo и тоже решили попытать счастья на видеоигровой ниве. В числе этих компаний была и Sega.

— Нет. Ничего общего с нинтендовской штукой, — заявил Накаяма. — Наша система гораздо лучше. «Нинтендо» — игрушка, но то, что есть у нас, — это... это... — Он замолк, изо всех сил пытаясь подобрать точные слова. — Том, мне нужно, чтобы ты поехал со мной в Японию. Ты должен все увидеть сам.

Прежде чем Калинин смог найти какую-то уважительную причину для отказа, ему на помощь пришла его пятилетняя дочь Эшли, крикнув:

— Пап!

Тем невероятным способом, каким дети могут возникать из ниоткуда, она оказалась перед двумя мужчинами и подняла сжатые в кулачки руки, пытаясь что-то показать отцу. После этого она заметила Накаяму и чуть отступила назад:

— Вы кто?

Накаяма представился и одарил девочку улыбкой.

— Милая, — с нежностью обратился Калинин к дочери. — Папе нужен совет. Сможешь дать своему папе совет?

Эшли обожала говорить людям, что нужно делать. Она кивнула.

— Замечательно, — сказал Калинин и сделал паузу, чтобы лучше сформулировать вопрос. — Мой друг хочет, чтобы я отправился с ним в небольшое путешествие в Японию. Там он хочет мне кое-что показать. Но мне эта идея не кажется интересной, поскольку я сейчас в отпуске с тобой, твоими сестрами и мамой. Как ты думаешь, что мне нужно сделать?

Эшли закусила губу и крепко задумалась. Ее взгляд переходил с отца на человека со смешной прической, а Калинин поразился тому, как быстро повзрослела его дочь. Он чувствовал гордость вперемешку с печалью. Все то время, пока она росла, он был занят тем, что гонялся за собственным хвостом в Mattel или в Matchbox. Дочь росла, а он все это пропустил. Эшли прервала его размышления:

— Тебе нужно поехать в Японию со своим другом.

— Что? Нет.

— Послушай ее, Том, — сказал Накаяма. — Она — мудрая девочка.

Калинин посмотрел в глаза девочки:

— Ты не хочешь, чтобы я был здесь с вами?

— Конечно, я хочу, чтобы ты остался. Но он же хочет тебе что-то показать, пап, — сказала она чуть раздраженно. — Это же здорово!

Калинин был поражен ее детской логикой.

— Ну, раз ты так считаешь, я соглашусь.

— Да, да, решай сам, — сказала Эшли. — А теперь можно я покажу свой сюрприз?

За всеми этими решениями, которые в потенциале могут круто изменить его жизнь, Калинин совсем забыл, что его дочь пришла к нему с каким-то сюрпризом в руках.

— Да, да, конечно же!

Ее лицо озарила дьявольская улыбка.

— Это песочный снежок, — засмеявшись, сказала она и бросила комоч из песка в отцовский живот.

«Снежок» шлепнулся на землю, оставил едва заметный след на его плавках. Эшли это здорово развеселило, и она убежала, залиvisto смеясь.

Калински повернулся к Накаяме:

— Видимо придется с тобой поехать в Японию.

— Тебе понравится то, что я тебе покажу.

— Да мне-то что. А вот моей жене, я думаю, это не слишком понравится.

— Это сейчас. Зато потом она будет более чем довольна, — уверил Накаяма. — Когда ты станешь президентом Sega.

— Ты в этом уверен?

— Я не хочу настаивать, — ответил Накаяма. — Я понимаю, что у тебя сейчас семейный отпуск. Если ты хочешь провести остаток дня на пляже, то мы можем уехать завтра утром.

— Ха, а ты не расстроишься, если эта твоя штуковина не произведет на меня того эффекта, на который ты так рассчитываешь? — спросил Калински, впервые за много времени ощущая азарт и игривость. Он снова чувствовал себя молодым, любопытным, даже взволнованным. Мир показался ему просторнее, чем прежде, и он испытывал определенную гордость за то, что был единственным, кто это заметил. Он взглянул на своего нежданного гостя, желая что-нибудь сказать только для того, чтобы продлить этот момент.

— Накаяма-сан, могу я тебе раскрыть одну тайну?

— Да, Том. Конечно.

Калински посмотрел через плечо, прежде чем наклониться и признаться своему новому другу в невеликом секрете:

— Не люблю пляжи.

Казалось, Накаяма никак не отреагировал на его слова, но Калински произнес их от сердца.

— Я имею в виду, что понимаю, что кому-то это может нравиться. Солнце, песок, вода; я даже думаю, что так можно расслабляться. Но у меня все не так. Все это мне кажется...

Накаяма не выдержал и закончил за него:

— Скучным.

— Да, — сказал Калински. — Именно. Да, все это мило, но скучно.

— Именно, Том. Именно, — повторил Накаяма. — Это скучно для таких людей, как мы.

Неожиданно Калински перестал ощущать себя одиноким.

Накаяма взял Калински за плечо:

— Хорошо, тогда давай отправимся в настоящий отпуск.

Калински ухмыльнулся:

— Давай я сначала спрошу свою жену, хорошо?

Он повернулся к Карен, которая все это время неподвижно лежала на спине.

— У тебя есть мое разрешение, дорогой. Давай, завоевывай мир и все такое, — сказала она.

Калински был захвачен врасплох.

— Так ты не спала?! Ты все слышала?! — Но его удивление быстро превратилось в полную уверенность. — Хитро, Карен. Я впечатлен.

— Да брось. Вы не настолько тихо себя вели, как вам казалось, — сказала она, подняв свои солнцезащитные очки, за которыми скрывались ее карие глаза. — Ох, милый, да всем известно, что ты не любишь пляжи. Это уж точно не тайна за семью печатями. — Карен подмигнула Тому, и он, получив ее благословение, отправился в Японию.

2.

НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

Словно акула, плывущая среди стаи рыб, неповоротливый желтый Cadillac de Ville тащился по оживленным улицам Токио в потоке преисполненных благоговейного страха автомобилистов. Калински и Накаяма сидели за спиной шофера, наблюдая за людьми на улице, которые инстинктивно вглядывались в тонированные стекла машины. Зачарованные рыбки гуппи. В отличие от самых богатых японских бизнесменов, которые ценили комфорт и изящество лимузинов или высококлассных моделей Nissan, Накаяма имел кардинально иное мнение относительно машин. Он ввез в страну громадный Cadillac с левым рулем, который был настолько большим и экзотичным, что создавалось впечатление, что все остальные машины на дороге делаются меньше. Всюду, где он находился, и вне зависимости от того, что он делал, Накаяма выделялся самым вопиющим образом. И пока автомобильное воплощение личности Накаямы двигалось по узким улочкам Токио, сам он с Калински пил виски и обсуждал достоинства караоке. Как и большинство японцев, Накаяма с большим уважением относился к караоке и считал его искусством, а Калински, как и большинство американцев, считал это дело никчемным занятием, которому можно предаваться в пьяном виде, а потом здорово сожалеть о содеянном. Эти мужчины были из разных миров, но по крайней мере оба они знали толк в хорошем виски. Они снова наполнили свои бокалы и прекратили спор о караоке. Калински сделал большой глоток:

— У меня есть вопрос.

— Возможно, у меня найдется ответ.

Калински подался к японцу:

— Это по поводу Каца.

— А что с ним?

— Что будет с ним?

— С Кацем?

Калински кивнул. Он ждал удобного случая, чтобы спросить о Каце, поскольку, если он собирался принять предложение о работе и занять место друга, между ними должен был состояться разговор.

— Не надо так, — сказал он Накаяме. — Ты ведь знаешь, что мы с ним знакомы. И ты должен был знать, что в какой-то момент я задам этот вопрос: что будет с Кацем?

Майкл Кац, железный прагматик и расчетливый бизнесмен, был кем-то вроде поденщика в зарождающейся видеоигровой индустрии. Его путь в ней начался в 1977 году, когда Mattel пригласила его на пост директора по маркетингу абсолютно новой линейки светодиодных портативных игр. После того как новая линейка продуктов превратилась в пятисотмиллиардный бизнес, Кац перешел в Coleco, где занимался неудачной, недолго продержавшейся на рынке консолью этой компании. После этого он стал президентом небольшой убыточной игровой компании Ерух, а в 1985 году перешел в Atari, которая на тот момент была всего лишь бледной тенью себя же самой. В карьере Каца были взлеты и падения, и год его работы на посту президента Sega of America можно было бы определить как нечто среднее.

После серии неудачных электронных игровых систем (вроде консоли с безликим названием SG-1000, созданной из стандартных комплектующих), первый полноценный выход Sega в мир домашних видеоигр осуществился с появлением Master System. Это была собственная консоль компании, похожая на восьмибитную NES и создававшаяся с целью составить конкуренцию невероятно преуспевшей Nintendo. Но ожидаемого триумфа не произошло. Master System вышла в 1985 году в Японии, а спустя год в Северной Америке, но меньше чем через два года стало ясно, что Sega не может составить Nintendo серьезной конкуренции. Накаяма решил, что если они не могут выиграть сражение между восьмибитными консолями, то боевые действия следует перенести на другое поле. В этом случае у Sega будет преимущество: она начнет разрабатывать новое игровое поле первой. Компания быстро и бесцеремонно убрала Master System с рынка и переключила все внимание на следующее поколение видеоигр: 16 бит, в два раза мощнее NES. Компания создала и выпустила ультрасовременную шестнадцатибитную систему сначала в Японии, где она называлась Mega Drive, а затем и в Северной Америке, где система получила жизнеутверждающее имя Genesis.

В октябре 1989 года Каца наняли для того, чтобы он привел Genesis к триумфу в Америке. В Японии на старте Mega Drive добилась определенного успеха, и это дало американскому подразделению надежду на более впечатляющие результаты.

Успех в Японии воодушевил настолько, что Накаяма придумал объединяющий лозунг «Nyakumandai» (один миллион систем). Несмотря на тень Nintendo, Накаяма пребывал в полной уверенности, что Кац сможет продать миллион Genesis к концу первого года. Кац изо всех сил старался достичь этой цели, но к концу года ему удалось продать примерно 350 000 систем, а Sega не добилась должной степени узнаваемости в Америке. Конечно, результаты не выдающиеся, но и не слишком плачевные. Проблема заключалась в том, что Накаяма считал, что Кац не подходит для этой работы. У него были хорошие идеи, но ему не хватало терпения для того, чтобы добиться их воплощения. Хвастовство — вот с чем у него был полный порядок, и это качество нашло предельно яркое выражение в рекламной стратегии, которую выбрал Кац: «Sega делает то, что Nintendo не может». Мало того, что рекламные кампании подобного рода в Японии осуждались, но вдобавок к этому выбранный Кацем лозунг был пустым обещанием. Это не могло не волновать Накаяму. Что Sega может делать, как Nintendo? Зарабатывать деньги? Кац знал, что Sega не может, но Накаяма полагал, что Калински знал, что Sega может, должна и способна сделать это.

— У Каца был шанс, и он его упустил, — сказал Накаяма.

Калински поднял бровь:

— Шанс? Год?

— Его взяли на работу на время, пока на это место не будет найден нужный человек.

— Всего лишь на один год?

— Он думал, что управляет киностудией, а не видеоигровой компанией. Он тратит мои деньги как оглашенный, а потом называет это инвестициями.

Кац потратил уйму денег на контракты со знаменитостями, включая выплату 1,7 миллиона долларов по контрактам с Джо Монтаной и боксером Джеймсом Бастером Дугласом, чемпионом мира в тяжелом весе. — У него нет никакого видения компании. Нулевая узнаваемость. Поэтому все, что он делает, — это берет и покупает кого-нибудь еще.

Калински учел это.

— Ну, у Nintendo есть Марио. Поэтому у вас, парни, должен быть какой-то свой персонаж, который смог бы сокрушить этого маленького водопроводчика.

— Вот видишь! Тебе же это ясно, Том! — эмоционально отреагировал Накаяма, словно у него были схожие мысли. — Перед самыми преданными сотрудниками нашей компании я поставил задачу придумать собственного Марио. И ты удивись их работе, это я тебе точно говорю. — Его голос дрожал от волнения. — Кац этого не понимает. Ему просто нравится тратить деньги.

Хотя Накаяма был прав, обвиняя Каца в том, что тот потратил слишком много денег впустую, его все же можно было оправдать определенными обстоятельствами — ситуацией, сложившейся на видеоигровом рынке на тот момент. Кац, конечно же, знал, что секрет продажи миллиона систем заключается в создании популярных игр. Если бы люди хотели получить «софт», безусловно, они бы купили «железо». Именно такого подхода придерживалась Nintendo: удивите рынок популярными хитами вроде *Super Mario Bros.*, *The Legend Of Zelda* и *Teenage Mutant Ninja Turtles*, и в результате все поколение купит NES. К сожалению, такой подход для Каца представлял проблему, поскольку Nintendo держала игровых разработчиков в ежовых рукавицах. Если разработчики хотели выпустить свою игру на NES, то Nintendo подписывала с ними эксклюзивное соглашение, где был четко прописан пункт о запрете на продажу игрового продукта конкурентам Nintendo. Так что если у Nintendo выходила игра, у Sega не оставалось никакого способа выпустить ее на своей системе, и на фоне чудовищного успеха Nintendo кто вообще мог выбрать Sega? Решение Каца заключалось в том, что бренд Sega должен ассоциироваться с именами звезд первой величины. Кац считал, что поддержка Sega людьми вроде Джо Монтаны и Бастера Дугласа позволит добиться определенного уровня узнаваемости, уважения и легитимности.

— Ты же знаешь Каца. Он строитель, — сказал Калински. Поскольку он знал, из какого социального слоя вышел сам Накаяма, он мог использовать это для давления на него в вопросе о дальнейшей участи Каца.

Калински с Кацем подружились еще в *Mattel*, вместе играли в теннис, а их жены считали друг друга подругами.

— Кац основательный и надежный. Он истинный стайер. Мне кажется, что именно такие люди побеждают в гонках, разве нет?

— Не нужно пустых слов, Том, — покачал головой Накаяма. — Я хочу, чтобы ты занял его место, — просто потому, что у тебя это получится лучше.

— Я ценю лесть, но я ничего не понимаю в видеоиграх. Я понимаю в игрушках. Я — человек из мира игрушек.

— Нет, Том. Ты — продавец.

Калински задумался над этим, пока Накаяма наполнял его стакан, а *Cadillac de Ville* двигался по токийским улицам.

Они остановились перед штаб-квартирой Sega, зданием, которое Калински нашел на удивление сбалансированным и неагрессивным. Выкрашенное в желтовато-бе-

лый, словно выцветший цвет, больше всего оно напоминало комплекс общежитий колледжа. Единственным отличием было то, что поверху этого скромного десятиэтажного здания красовалось имя Sega, начертанное крупными синими буквами.

Накаяма провел Калински в здание, которое изнутри оказалось еще более близким, чем снаружи: мягкий свет, переполненные офисные помещения и невзрачные конференц-залы без окон. Пока Накаяма представлял его сотням своих сотрудников как человека, на которого возлагаются особые надежды, у Калински было время подумать.

Они вошли в квадратный серый лифт, в котором Накаяма попытался приобрести своего гостя:

— Не волнуйся, все будет хорошо.

— Нет-нет, все здорово, — сказал Калински.

Лифт остановился на третьем этаже, и Накаяма повел Калински посмотреть на то, что он считал высшей ценностью Sega: сверхсекретные научно-исследовательские лаборатории, в которых длинные столы были заставлены большими компьютерами, непонятными механическими инструментами и несколькими разобранными телевизорами. У Калински появилось впечатление, что он оказался в логовище злого ученого — ученого, который запланировал завоевать мир с помощью видеоигр.

Накаяма с гордостью показывал Калински техногенное пространство, демонстрируя разнообразные устройства, которые казались слишком маленькими и сложными, чтобы они вообще могли существовать. С чудесной графикой, отображавшейся со скоростью гоночного автомобиля, они меньше всего напоминали игры, — скорее это были ожившие мечты. То, что видел Калински, на много световых лет обогнало то, что он видел в Mattel.

Накаяма потянул его куда-то и вручил ему небольшое устройство черного цвета.

— Это называется Game Gear. Оно выходит в октябре, а чуть позднее выйдет и в Америке.

Game Gear идеально лег в руки Калински, и, как только Накаяма включил устройство, экран вспыхнул графикой, которая была слишком хороша для того, чтобы в нее можно было поверить. Калински мало знал о нинтендовской консоли, но он был знаком с их карманной системой Game Boy. Как и многих других, его увлек *Tetris*, захватывающая головоломка, которая продавалась вместе с Game Boy.

У Game Gear была похожая игра под названием *Columns*, которая показалась Калински столь же захватывающей, только здесь он играл в красочную игру, а не в черно-белую, как на Game Boy. Накаяма хотел показать ему больше, но Калински все никак не мог оторваться от Game Gear.

— Возьми ее себе, — сказал Накаяма, толкнув его локтем в бок. — Возьми и покажи своим дочерям. Им она очень понравится.

В конечном счете Накаяма поставил его перед блистательным образчиком завтрашнего дня — CD-устройством, которое воспроизводило игры с графикой, близкой к киношной, парой трехмерных очков, надев которые можно было оживить игры, и какими-то здоровенными очками виртуальной реальности. Экскурсия закончилась перед главной гордостью Накаямы — Sega Genesis.

Калински уставился на эту красивую черную бестию. Она производила мощное впечатление, а графика и игровой процесс и рядом не стояли с нинтендовской игрушкой. Калински мучил вопрос, почему же, черт подери, Кац не в состоянии продать это чудо. Накаяма смотрел, как у Калински расширились глаза, словно у ребенка, которому сказали, что этот удивительный магазин сладостей теперь принадлежит ему.

— Нравится?

Калински понадобилось некоторое время, чтобы прийти в себя.

— Неплохо, — только и сумел выдавить он.

— Ах да, конечно, — сказал Накаяма. — Может быть, пойдем куда-нибудь в более укромное местечко, чтобы там продолжить наш разговор?

Калински положил джойстик, который он крутил в руках. Он здорово удивился тому, как идеально джойстик лег ему в руки, — как будто его руки были специально созданы для этого джойстика. Он ушел с Накаямой, стараясь изо всех сил не показывать свой ребяческий энтузиазм. Он не знал точно, куда теперь они направляются, но впервые за долгое время он чувствовал себя взволнованным, ожидая, что же будет дальше.

3.

ИСТОРИЯ ТОМА КАЛИНСКИ

Накаяма отвел Калински в популярный хостесс-бар в центре города. Несмотря на большое количество бизнесменов, их пьяный смех и постоянное кокетливое хихиканье бледнолицых женщин, одетых словно легкомысленные школьницы, в этом месте можно было почувствовать себя в одиночестве. Вероятно, это ощущение возникало из-за приглушенного освещения, а быть может, это было коллективное чувство, что все кругом хотели почувствовать момент приватности и не вникать в детали чьего-то бизнеса.

— Что именно тебя беспокоит? — спросил Накаяма, как только одна из гейш поднесла ему и Калински маленькие стаканы с саке.

— Для начала, меня не очень воодушевляет идея перевозить свою семью.

Штаб-квартира Sega находилась в Сан-Франциско, и Калински пришлось бы перевезти туда семью из Лос-Анджелеса.

— Северная Калифорния — хорошее место. Такое иногда случается. Что еще? Калински отхлебнул саке.

— Что еще? Да много чего.

Накаяма, сощурившись, скептически посмотрел на него:

— Мне кажется под «много чего» ты подразумеваешь одно. Так скажи мне, в чем проблема?

Вероятно, Накаяма был прав. Вполне возможно, что неприятные воспоминания, которые пришли на ум, были просто крошечными планетами беспокойства, которые вращались вокруг солнца одной большой тревоги.

— Хорошо, — сказал Калински, собрав воедино все свои проблемы. — Я не хочу все ставить на ковер, который из-под меня будут вытягивать. Я хочу иметь возможность попробовать. Я хочу иметь возможность ошибаться. Я хочу делать именно то, что я думаю, и не объяснять каждый свой шаг. Короче говоря, я не хочу, чтобы повторилась история с Mattel.

Калински закончил резко, понимая что он задел тот нерв, который не трогал на протяжении многих лет. Накаяма допил sake.

— Хорошо, — сказал он. — Ты начинаешь работать на меня, и я позволяю тебе поступать так, как ты считаешь нужным. По рукам. Без обмана.

Именно этих волшебных слов ждал Калински, но, когда они наконец-то прозвучали, его на секунду отвлекло что-то необычное в другом конце бара.

— Тебе есть что ответить? — спросил Накаяма.

Калински слышал его, но его разум был сосредоточен на хорошо одетом человеке, сидевшем приблизительно в шести метрах от их столика. Этот человек, чья одежда кричала об успехе, был окружен красавицами, коварными друзьями и внушительными порциями алкоголя. Но, несмотря на все эти искушения, этот хорошо одетый человек был полностью поглощен одной вещью — Game Boy. Его пальцы прыгали по кнопкам портативной нинтендовской консоли, и весь остальной мир его не волновал.

— Том? — спросил Накаяма, пытаясь не выглядеть слишком назойливым.

— Мне нужно подумать, — ответил Калински и тут же вытащил полученный ранее Game Gear, как будто эта штука могла дать ему ответ. Если серьезно, то мог ли он себя представить в индустрии видеоигр?

Действительно ли он верил в то, что можно пошатнуть позиции Nintendo? Это вообще кому-либо по силам? И, пока он размышлял над этими вопросами, машинка в его руках ожила и жизнь Тома Калински замелькала перед глазами.

Тотчас же в его голове возникли звуки, картинки и ощущения маленького мальчика, неудобно зажатого между братом и сестрой, катающего маленькую красную машинку по своим ногам на заднем сиденье универсала, на котором вся семья переезжала из Айовы в Чикаго. В детстве Тома семья переезжала очень часто, что для маленького ребенка было тяжело, но он помнил, что такие переезды давались ему легче, поскольку с ним всегда была его маленькая игрушечная машинка. Он любил ее не только потому, что она всегда была с ним, но и потому, что он сам собрал ее из купленного родителями набора деталей и раскрасил в тот цвет, который выбрал. Он от души наслаждался ощущением того, что является создателем чего бы то ни было.

Он вспомнил, как ему понравился Чикаго, главным образом потому, что ему было всего лишь пять лет, он любил жизнь и думал, что жизнь и есть Чикаго. Но потом его отец получил новую работу на водоочистном сооружении в Тусоне, штат Аризона, и его семье снова пришлось переезжать. Том переживал, но с ним была его игрушечная машинка, с которой он чувствовал себя защищенным от вечно меняющейся реальности вокруг.

Его семья надолго осела в Тусоне, и это позволило Тому уйти с головой в массу занятий: стать бойскаутом, спортсменом и увлечься коллекционированием бейсбольных карточек. Когда ему исполнилось двенадцать, мать внушила ему, что у него хорошие вокальные данные, и убедила сходить на прослушивание в так называемый Храм музыки и искусства. Там он был принят в престижный Тусонский хор мальчиков, в котором когда-то пели Джордж Чакирис и Джон Денвер. В скором времени он действительно обнаружил в себе талант к пению и отдался музыке со всей страстью. Спустя девять месяцев Тома взяли в гастролирующую труппу. Следующие пять лет он разъезжал по всей стране, выступал на шоу Эда Салливана, в Белом доме, в Австралии, Мексике и Канаде, записывал альбомы на Capitol Records.

Этот период его жизни пролетел быстро — даже сегодня, много лет спустя, те события мигом пронесли в его голове, — но он всегда любил скорость. Вернувшись в Аризону, он год проучился в младшем классе средней школы, но и тут не смог усидеть без дела. Он стал членом легкоатлетической команды и получил дотацию на обучение в Университете Висконсина, но первый курс он провел в больнице, куда попал после автокатастрофы. Даже сейчас, столько лет спустя, он мог ощущать боль не только эмоциональную, но и физическую и именно тогда проявилось главное свойство его характера: все или ничего. Оставшись без дотации на обучение, он был вынужден зарабатывать, чтобы оплачивать свое обучение, и в двадцать два года заинтересовался маркетингом.

Том Калински и его друг Джонатан Пеллигрин посещали занятия по рекламе и решили, что именно до студентов-мужчин рекламодателям добраться сложнее всего. Поэтому Калински и Пеллигрин запустили журнал под названием *Wisconsin Man*, который был нацелен именно на студентов-мужчин.

В журнале печатались материалы о спорте, машинах, женщинах, о том, как правильно ездить на лыжах, готовить барбекю или же пройти собеседование. Местные и федеральные рекламодатели осознали важность демографической группы читателей *Wisconsin Man* и щедро оплачивали свое присутствие в журнале.

Этот опыт доказал Тому, что он способен на большее, и поэтому он поступил в бизнес-школу при Университете Аризоны и начал изучать маркетинг.

Чтобы оплатить свое обучение, он стал писать и продавать рекламные объявления для местной компании, которая владела радио- и телевизионными станциями. В 1968 году благодаря своим работам, резюме и яркой жизни смог устроиться в J. Walter Thompson, известную нью-йоркскую рекламную компанию. Его задача заключалась в том, чтобы придумывать новые производственные линии для клиентов

фирмы. В первые несколько месяцев Калински прославился своей работой, которую он сделал по заказу Miles Laboratory.

Miles Laboratory занималась производством товаров для здоровья и доби-лась впечатляющих результатов в 1940-х, выпустив мультивитамины One-A-Day. В 1960-х компания захотела расширить свой бизнес и включить в спектр своих ин-тересов детей, для чего были разработаны Chocks, первые жевательные витамины. И хотя родителям понравилась идея, дети всячески избегали этих витаминов, по-скольку они сильно напоминали им лекарства. Дабы изменить мнение столь ветре-ной публики, Калински предложил придать витаминам форму любимых детских персонажей и смог заполучить лицензию на только что синдицированный мульт-фильм кинокомпании Hanna-Barbera. Эта сделка привела к созданию успешного нового продукта под названием Flinstones Chewable Vitamins.

Когда на Калински нахлынули все эти воспоминания, он признал, что всегда был уверенным в себе человеком. Эта уверенность ярко проявилась в 1970 году, когда сенатор Маргарет Чейз Смит организовала серию слушаний подкомиссии с целью расследовать рекламные тактики, применяемые при продажах продуктов с высоким содержанием сахара, а также витаминов и минералов. Рекламщики обвинялись в по-пытке создать ложное впечатление, что опасность для здоровья подобных продуктов (вроде хлопьев, соков и похожих на конфеты жевательных витаминов) компенсиру-ется содержащимися в них питательными веществами. Во время слушаний Калин-ски, стоя на свидетельской трибуне, слушал, как сенатор Смит обвиняла его в том, что, по существу, он продавал конфеты под видом полезных для здоровья продуктов.

— Ну, господин Калински, — сказала она, указав на него пальцем. — Вы и прав-да думаете, что продажа лекарств детям — это здравая идея?

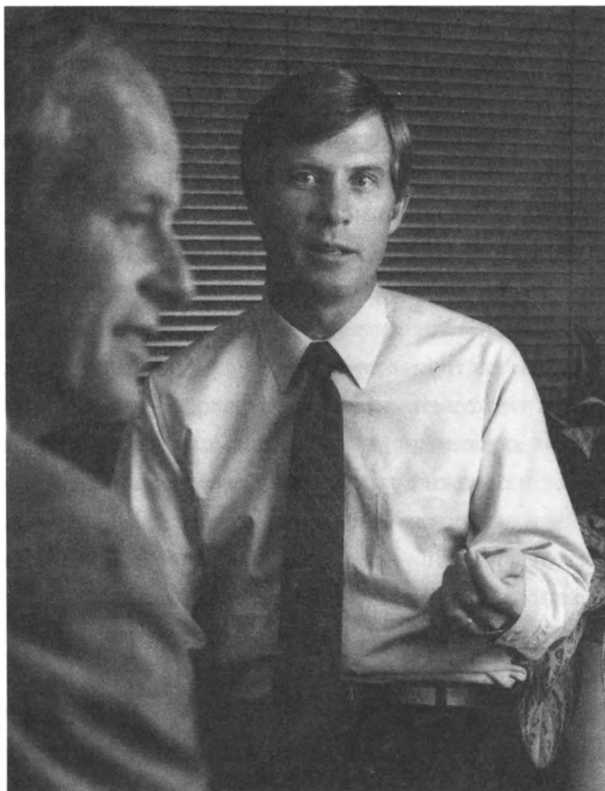
Калински понимал, что лучше всего будет превратиться в фонтан извинений, но, посмотрев на этот палец, он решил выбрать правду.

— Я считаю, что это замечательная идея! Пятьдесят процентов американских детей плохо питаются, и, откровенно говоря, мне все равно, как они получают свои витамины. Мы помогаем детям оставаться здоровыми.

В помещении повисла звенящая тишина. После того как он спустился с три-буны, к нему подошли высокие начальники Mattel, наблюдавшие за происходящим и впечатленные его выступлением. Они предложили ему позицию менеджера по продуктам в их бизнесе, рассчитанном на дошкольников.

Два года спустя его пригласили поговорить с основателем и президентом Mattel, и здесь он впервые пережил решающий для своей карьеры момент. — Люди гово-рят, что Барби конец, капут, — заявила Рут Хэндлер своим скрипучим, привычно

раздраженным, но каким-то оптимистичным голосом. — В прошлом году продажи Барби впервые пошли вниз. И вы понимаете, что это означает. В этом бизнесе если ты начинаешь падать, то уже падаешь без остановки. Люди говорят, что пора убить Барби и переключить наши ресурсы на другие вещи. Что вы на это скажете? — Свою напыщенную речь она закончила властным, но нежным поклоном головы.



От природы будучи идеалистом, пусть еще и несколько неловким, двадцатисемилетний Том Калински стоял прямо перед ее столом, пряча свои эмоции за приятной улыбкой и пытаясь осознать то, что он только что услышал. Он изо всех сил пытался произвести впечатление на своего босса, живую легенду, которая и превратила Барби в самую известную пластмассовую куклу на свете. Пытаясь не сказать лишнего, Том продолжал прятаться за спасительным щитом улыбки.



На фото: Том Калински во времена работы в Mattel

— Нет, — сказала Рут, смотря на него своим твердым взглядом. — Так не пойдет. То, что вы сейчас стоите с улыбкой во все лицо, означает буквально следующее: «Я вообще не понимаю, как ответить на ее вопрос, и поэтому должен попытаться напомнить ей о том, что я красив и очарователен». Я ведь права, а?

Том хмыкнул и на этот раз одарил ее улыбкой иного сорта.

— Хорошо, вот так куда лучше. Но я вас сюда вызвала не потому, что вы красивый и очаровательный. Так что давайте отвечайте на вопрос, мистер.

— Ну, Рут, — сказал он, удивившись, насколько спокойно он это сказал. — Это самая дикая вещь, о которой я только слышал. Барби каюк? Да никогда.

Калински с самым серьезным видом покачал головой и взял ситуацию в свои руки (дар, который он еще не раз проявит в будущем).

— Слушайте, если говорить начистоту, то мы с вами находимся в добром здравии и хотим прожить еще долго и счастливо. Поэтому позвольте мне сказать следующее: Барби еще переживет нас с вами.

— Вы так в этом уверены? — спросила Рут.

— Да, — твердо ответил он.

Рут продолжала пристально на него смотреть.

— Что же придает вам такую уверенность в том, что людям еще не надоели куклы?

Едва заметная улыбка изменила ее лицо. Она была не единственной, кто понимал язык улыбок, и Том знал, что значит эта улыбка: подлинное любопытство с вероятностью принять импульсное решение.

— Они не заскучают, — сказал он, — потому что Барби не просто кукла. Это идея, обещание девочкам всех возрастов, что они могут осуществить любую мечту или фантазию. Через Барби девочка может быть кем хочет! — медленно кивая, говорил Калински. — И нет никакого подтверждения тому, что она может показаться непривлекательной.

Рут, не сдержав эмоций, хлопнула ладонью по столу.

— Замечательно. Это правильный ответ. Вы повышены в должности. Теперь вы директор по маркетингу Барби. — Не упуская момент и не давая ему оснований для восторга, она тут же припугнула его: — Вы убедили меня. А теперь ступайте прочь из моего офиса и убедите весь остальной мир.

И именно так он и поступил. Он восстановил рынок кукол Барби благодаря свежей идее сегментации рынка. Вместо того чтобы просто продавать одну куклу в сезон, Mattel стала предлагать множество Барби для разнообразных интересов, по различным ценам и рассчитанных на девочек разных возрастов по всему спектру. Здесь

была Барби шестидесятых, Барби-балерина, Барби-гаитянка и даже Барби-президент. Кроме того, Mattel стала энергично расширять линейку семьи и друзей Барби, создав Кена-бизнесмена и маленькую Скиппер, младшую сестру Барби, чья грудь могла увеличиваться, если покрутить ее левую руку. В попытке заполнить любую нишу рынка Калински даже запустил линейку дорогих, коллекционных кукол Барби, для которых одежду в ограниченных количествах шили знаменитые дизайнеры вроде Оскара де ла Ренты и Боба Макки. В результате этого нового подхода к концу десятилетия ежегодные продажи подскочили с 42 до 550 миллионов долларов.

Способности умелого продавца пригодились Калински, когда он встретил женщину, при виде которой лишился дара речи. Он увидел ее на ярмарке игрушек 1979 года — блистательную молодую девушку, одетую, как Барби, и демонстрировавшую на стенде Mattel последние аксессуары для Барби. Ее звали Карен Паниц, она была актрисой из Нью-Йорка и изредка появлялась в телевизионном шоу «Saturday Night Fever». Она попыталась противостоять его обаянию, но не смогла противиться ему долго, потому что было очевидно, что он понимал ее, а она понимала его. Это была не совсем любовь с первого взгляда, но то, что у них получилось, было даже лучше: роман, который прошел через многие житейские взлеты и падения. В 1983 году они поженились.

Даже при том, что у него было все, ему всегда хотелось большего. Больше идей, больше открытий, больше свершений — нестабильность всегда была его излюбленной стихией. Поэтому, когда Mattel потребовалась новая игрушка, которая могла бы стать для мальчиков примерно тем же, чем Барби стала для девочек, Калински взялся за дело. Он запустил разработку героического солдата, пробуя на эту роль космонавтов, героев войны, пожарников и супергероев — все, что попадало под лучи солнца, заряженного тестостероном. В концепции должен был получиться мускулистый, владеющий мечом шатен-завоеватель. Калински попросил, чтобы дизайнер сделал этого героя блондином, после чего вместе с командой углубился в разработку персонажа, придумывая его индивидуальность, предысторию и команду поддержки. Конечным результатом стала уникальная вселенная нового персонажа Хи-мэна. Эта игрушечная фигурка стала бестселлером года среди игрушек и быстро взобралась на самый верх в списке популярных персонажей. За этим последовали комиксы, коллекционные карточки и очень популярный мультипликационный сериал «Хи-мэн и властители вселенной».

После успехов с Барби, Хи-мэном и всего, что было между ними, люди заговорили, что у Калински волшебные руки. Ему нравилось такое слышать, пусть даже он знал, что это было не так. Не было никаких волшебных рук, и не важно было, су-

ществуют ли они на самом деле, поскольку единственное, что продавало игрушки, витамины или журналы, — это сила интересной истории. Вот в чем был секрет. Это была одна большая хитрость: надо было признать, что мир — это один сплошной хаос, и единственное, что его (и нас тоже) удерживает от распада, — это истории. И Калински это понял так: всегда нужно рассказывать по возможности запоминающиеся, универсальные, сложные и душераздирающие истории.

— Еще? — прервала его размышления гейша, возникнув перед ним с кувшином теплого саке. — Быть может, еще? — с надеждой переспросила она, указывая на его стакан.

Калински кивнул. Но еще до того, как девушка наполнила его стакан, она устала на Game Gear, и, как и в случае с хорошо одетым мужчиной, все остальное перестало для нее существовать. Ну, посмотрим на это, размышлял Калински, приходя к мысли, которая в итоге существенно повлияет на Sega, видеоигровую индустрию и всю индустрию развлечений. Видеоигры были не только для детей; они были для всех, кто хотел побыть ребенком. Для всякого, кто упустил свободу и невинность, которая идет рука об руку с бесконечным удивлением. Видеоигры были для всех; они просто пока этого еще не понимали.

— Что это такое? — спросила гейша, наполнив наконец стакан Калински.

Пока он обдумывал ответ, на лице Калински играла улыбка, и Накаяма понял, что дело здесь не в саке. Это больше походило на тот вид эмоций, которые возникают, когда человек вспоминает свое прошлое. Тот тип эмоций, с которых история начинается или заканчивается.

— Разве вы не видите? — сказал Калински девушке таким тоном, словно это было очевидно. — Это будущее.

4.

ГРОМ СРЕДИ ЯСНОГО НЕБА

Пока Калински устраивался в своем новом офисе в одноэтажном складском помещении, которое арендовала Sega, он никак не мог отделаться от мысли, насколько сильно этот офис отличается от всех других мест, где ему довелось работать. Все это было предельно далеко от восьмизэтажной башни Mattel в Хоторне, штат Калифорния, довольно далеко от высотки J. Walter Thompson на Мэдисон-авеню на Манхэттене и всего лишь в шаге от комнаты в колледже, где он основал журнал *Wisconsin Man*. Зато в новом офисе будет хотя бы хороший вид, подумал он, но, выглянув в окно, уперся взглядом в небольшую автостоянку. Это был его первый день на посту президента и генерального директора Sega of America, и пока ему встретилось всего лишь несколько людей, и сейчас он хотел попробовать угадать, какая из машин на стоянке кому принадлежит.

— Ты выдающийся идиот, — произнес кто-то, прервав его размышления. Калински обернулся, огляделся и что-то пробурчал себе под нос. В дверях, медленно покачивая головой, стоял Майкл Кац, и на его лице играла кривая усмешка.

— Извини, Майкл, — сказал Калински. — Я не напрашивался на эту работу.

— То, что ты украл мою работу, еще не делает тебя идиотом. Это просто делает тебя говнюком. Но я это и так знал. Но я не знал, что ты еще, оказывается, и выдающийся идиот.

Калински предложил Кацу присесть, но тот отказался.

— Почему же я идиот?

— Потому что ты согласился на эту работу, — сказал Кац.

— Что ты хочешь этим сказать?

— Ой, я, может, и не знаю чего-то, но я точно знаю одно: ты вообще не понимаешь в видеоиграх!

Калински согласился.

— Я научусь, — заверил он.

— Да пока ты научишься, это уже не будет твоей работой. Ты знаешь, что такое Sega? Sega — это шутка. Sega — это анекдот, — разглагольствовал Кац. Он вообще был на это большой мастер; временами казалось, что это его главное достоинство. — Sega — это бомба замедленного действия, и ты только что подписался на то, чтобы ее повесили тебе на грудь...

— Я действительно рад, что ты сюда пришел, — прервал его Калинин. — Я немного изучил дела и хочу сказать, что ты действительно здорово поработал.

— Я знаю, — кивнул Кац. — И посмотри, насколько далеко мы — извини, вы — от того, чтобы быть хотя бы точкой на радаре Nintendo.

— Тогда, видимо, я буду тем, кто пойдет с этим судном на дно, — с достоинством произнес Калинин, поскольку чувствовал, что он отличается от других лидеров. — Послушай, я правда ценю совет, Майкл. Я знаю, это будет тяжелой битвой.

Кац покачал головой.

— Это вообще не похоже на тебя, — сказал он. — Что случилось? Он водил тебя в свою секретную лабораторию? Или это был хостесс-бар?

Калинин пытался сделать все, чтобы Кац не прочитал по его глазам правильный ответ.

— Боже, неужели и туда и туда? — хмыкнул Кац.

Калинин встал и подошел к стоящему в дверях Кацу:

— Слушай, я ценю... неважно, как ты это назовешь, но...

— Подожди, — возразил Кац. — Я сюда пришел, чтобы задать тебе один вопрос. Ты и правда думаешь, что он не сделает с тобой то же самое, что сделал со мной? Подумай об этом.

Именно этот вопрос не давал Калинин покоя с момента поездки в Японию, но он изо всех сил пытался о нем не думать.

Кац пристально посмотрел в глаза Калинин и самым искренним тоном произнес напутственные слова:

— Просто запомни: ты можешь думать, что ты здесь самый главный, и ты можешь считать его своим другом, но не поворачивайся к нему спиной.

Прежде чем уйти, Кац еще раз взглянул Калинин в глаза, и обоих мужчин словно бы осенило, что их будущие успехи и неудачи странным образом будут переплетены.

— Я правда считаю что ты хорошо поработал, Майкл.

— Спасибо, Том. Спасибо.

Они пожали друг другу руки, на мгновение позволив взаимоуважению взять верх над неловкостью. Калински закрыл дверь и вернулся к окну, возле которого он простоял какое-то время, уставившись на непрезентабельную парковку. Таков был вид, такова была его новая жизнь. Привыкни к этому, подумал он.

Тут в дверь осторожно постучали, и в кабинет вошел Синобу Тойода, худой, тихий японец, который носил щегольские итальянские костюмы, вызывающие галстуки и очки с толстыми стеклами, вечно сползавшие с носа. Он занимал пост исполнительного вице-президента и обеспечивал взаимодействие между калифорнийской Sega of America и токийской Sega of Japan. После того как Калински согласился на эту должность, Тойода любезно согласился встретиться с новым генеральным директором, чтобы ввести его в курс дела. В какие-то моменты их первой встречи Калински мог бы поручиться, что за замкнутостью и вечной голливудской улыбкой Тойоды скрывается невероятно пронизательный и находчивый человек. Правда, он не мог с уверенностью сказать, насколько истинна преданность этого человека. Калински слышал разные мнения о роли Тойоды в Sega of America, они варьировались от «соломинки, которой взбалтывают напиток», до «японского шпиона, который готов без колебания сообщать все новости о своих коллегах лично Накаяме». До момента их знакомства Калински был склонен верить первым, но разве Тойода не мог вести себя, как шпион? Калински с радостью приветствовал гостя:

— Входите, Тойода-сан!

— Прошу, называйте меня просто Синобу.

Калински кивнул, убеждая самого себя, что готовность Тойоды к неформальному общению можно отнести в пользу версии «не-шпион». Хотя, возможно, это была просто хитрая уловка.

Тойода вновь прервал поток мыслей Калински, напомнив тому, что скоро должно начаться совещание руководителей.

— Для вас это будет прекрасный шанс увидеть всех и понять, чем они занимаются.

— Прекрасно, — сказал Калински и пошел за Тойодой по широким складским проходам. И хотя само здание было небольшим, здесь витало чувство открытости, что делало сложенные у стены многочисленные коробки не проявлением беспорядка, а как бы основой грядущих успехов. — На днях я слышал, что вы что-то говорили о Далласе. Вы оттуда?

— Да, там живет моя семья, — ответил Тойода. После незначительной паузы, во время которой Том решал, какую выгоду можно извлечь из его уточнения, он продолжил: — Когда я уехал из Японии, чтобы работать на Mitsubishi, мы с женой осели в Далласе. Она и сейчас там, воспитывает детей, а я к ним возвращаюсь на выходные.

— Подождите, вы что, летаете к ним каждые выходные? Так вы добираетесь до Далласа?

— Да, именно, — тихо сказал Тойода.

— Это же... — Калински хотел сказать «безумие», но осознал, что в ближайшем будущем он сам собирается делать нечто похожее (пусть расстояние между ним и семьей и будет меньше). У дочерей Калински начинался учебный год, и они с Карен решили, что будет лучше, если до следующего лета она с девочками останется в Лос-Анджелесе, а он снимет небольшой домик в области залива.

По выходным он мог бы уезжать в Лос-Анджелес, чтобы провести там время с семьей, а рано утром в понедельник возвращался бы обратно. Конечно же, это была далеко не идеальная ситуация (ни для Калински, ни для одометра его автомобиля), но по отношению к их дочерям было бы нечестно устраивать переезд так резко, особенно учитывая, что история с Sega могла не продлиться и года. К тому же он не собирается мотаться в Даллас каждые выходные.

— Это и правда здорово, Синобу.

Тойода провел его в затененный конференц-зал с большим столом и темными стенами, обитыми деревом. Помещение было заполнено людьми — там уже находилось чуть больше десятка сотрудников. Калински представился и объяснил, что сегодня он выступает скорее в роли наблюдателя. Затем несколько минут ушло на восторженные слова и горячие заверения в будущем величии.

После того как обязательные шутки подошли к концу, началась, собственно, деловая встреча — если только ее можно было назвать встречей. По своему опыту Калински знал, что встречи — это моменты, когда сотрудники могли высказывать свои идеи — хорошие, никудышные, непонятные, — а затем выбирать из них самые лучшие для претворения в жизнь. На встречах обновлялись статусы проектов, обсуждались стратегии, и, что самое важное, сотрудники производили чуть лучшее впечатление, чем их работа. Тут же все было совсем по-другому. Здесь все голоса слились в одну сплошную какофонию недовольства.

— Какой статус у *Atomic Robo-Kid*?

— Да кому какая разница! Игра — отстой.

— Ну а чья это вина?

— Какой-то идиот из UPL пришел с дерьмовой игрой, какой-то другой идиот в Японии портировал ее на Genesis, а третий идиот здесь заказал слишком много экземпляров!

— Ты это обо мне сейчас говоришь?

— Ну, ты же сам про нее вспомнил...

— Да пошел ты! Тебе просто повезло, что тебя не уволили за ту хрень с Babbage's.

Наконец в этом хаосе настала некая передышка, когда словесная перепалка сменилась на всеобщий смех.

— «Сержант Кабукимэн», — сквозь смех повторила директор по лицензированию Дайана Дроснес. — Ага, все верно, он вернулся.

Sgt. Kabukiman N.Y.P.D. был комедийным фильмом 1990 года о неуклюжем полицейском из Нью-Йорка, который превратился из обычного копа в супергероя, обретя сверхспособности вроде палочек для еды с тепловым наведением и фатальных суши. Из всех сотрудников Sega не многие видели этот фильм, но все они были едины в одном: это был самый худший фильм, какой им только доводилось видеть. Однако, невзирая на очевидный ужас, игровые разработчики из токийского отделения Sega считали этот фильм великолепным и были убеждены, что американцам обязательно стоит получить лицензию на производство игры по мотивам этого фильма. Каждый месяц Дроснес и ее коллеги посылали в Японию факсы, в которых объясняли, почему это было плохой идеей. Но из Японии по-прежнему приходили приказы заняться этим проектом. Подобные культурные различия были источником шуток, но после короткого перерыва на смех препирательства вспыхнули с новой силой.

Калински пытался сохранять молчание, но сделать это было очень сложно. На этой же встрече присутствовали трое сотрудников, которых Калински сразу же посчитал многообещающими. Одним из них был загадочный Синобу Тойода, а двумя другими — Пол Риу и Эл Нильсен, которых он знал по другим своим работам.

— Вы оба, успокойтесь, — авторитетно и с едва заметной угрозой сказал Риу, сразу же наведя в помещении порядок. Риу был коренастым ветераном Вьетнама с глубоко посаженными глазами и звучным голосом. — Я позабочусь о том, чтобы у нас было достаточно места для маневра, и потом мы будем отгружать через Чикаго, чтобы восполнить часть потерянного времени.

Калински был шапочно знаком с Риу по Mattel, где Риу числился на управленческой должности в электронном подразделении и считался человеком слова. Сразу стало ясно, что именно Риу был в Sega of America человеком, на которого можно положиться, тем, кто понимал, что у всех по крайней мере есть хотя бы смутная идея о том, чем они тут занимаются. Всю свою жизнь, от войны во Вьетнаме до борьбы за место на полках, он был неустрашимым и упорным гладиатором, который всегда добивался поставленной цели.

— Эй, слушайте, а может быть, нам устроить какое-нибудь яркое мероприятие, чтобы поднять интерес к игре? — сказал Нильсен, человек запоминающейся внешности и крупного телосложения. Настоящая динамо-машина маркетинга.

Лицо Нильсена под круглыми линзами очков редко отображало эмоции. Но когда он говорил, то уже был не способен удержать в большом теле здорового мужика ребяческий энтузиазм.

— Ну, я не знаю... Национальный день ребенка! Да, это может сработать. Ну, понимаете, это вроде Дня матери или Дня отца, но только для детей. И мы сделаем *Atomic Robo-Kid* идеальным подарком. Что скажете, а? Есть у нас победитель?

Никто не ответил, и Нильсен снова сел. Со времени работы в Mattel Калински знал Нильсена как человека, который время от времени может приносить золотые яйца. Наблюдение за тем, как Нильсен эмоционально фонтанировал идеями, чуть расслабило Калински. После затянувшейся тишины кротко высказался Тойода:

— Если мы отложим отгрузку, как предложил Эл, но не по этой причине, сможем ли мы уменьшить затраты на исследования за второй квартал?

Никто не ответил, но было ясно, что финансистам, находившимся здесь же, эта идея пришлась по душе, и они быстро что-то набросали в своих тетрадках. Тойода высказался еще несколько раз, всякий раз задавая умный вопрос или разъясняя важное замечание, которое быстро тонуло в нескончаемой перепалке.

Калински пристально посмотрел из окна конференц-зала, вновь пытаясь осознать, что все это теперь стало частью его жизни. По крайней мере, у него были Риу, Нильсен и Тойода. Калински глубоко вздохнул. Все будет хорошо. Но как только Калински почувствовал себя чуть более комфортно в этой пестрой команде, совещание вновь скатилось в громкую перебранку.

— Да кому вообще интересны эти затраты на исследования? Ты же не думаешь, что лейкопластырем можно закрыть дыру размером с Большой каньон.

— Да? Мы бы не оказались в этой дыре, если бы ты не убедил нас переплатить за отстой типа *Dick Tracy* и *Spider-Man*.

— Что ты от меня хочешь? Это наши единственные варианты. Все остальные разрабатываются для Nintendo!

— Так почему мы не заставим их разработать их для нас? — спросил Калински еще до того, как осознал, что именно он спросил. Его собственные слова застали его врасплох, но раз уж он начал, то уже не мог остановиться. — Если они уже сделали игры для Nintendo, почему бы им не предложить какое-то количество денег, чтобы они выпустили свои игры и на нашей системе тоже? — спросил Калински. — Может быть, мы даже сможем убедить их сделать улучшенные версии для Genesis.

Калински огляделся, ожидая увидеть воодушевленные кивки. Вместо этого он увидел смесь дискомфорта, тревоги и, возможно, даже некоторой жалости.

Чтобы как-то прервать установившуюся неловкую тишину, заговорил Тойода:

— Том, это все очень сильные идеи. Спасибо, что поделился. Но, к сожалению, на данный момент они не самые эффективные. Nintendo приняла меры, чтобы предотвратить что-то подобное. Они подготовлены.

Калински кивнул, уяснив намек: молчи до тех пор, пока не будешь знать, о чем говоришь. Он было подумал как-то извиниться за свою грубую ошибку, высказав смелое обещание или гарантию успеха, но понял, что так он еще больше обнажит свою некомпетентность. Так что пока ему нужно было просто сидеть здесь, слушать и задаваться вопросом, а не сделал ли он самую большую ошибку в своей жизни.

Когда встреча подошла к концу, все быстро вышли из конференц-зала, за исключением Пола Риу, который протопал напрямик к Калински. Его лицо светилось мощной хэмингуэевской улыбкой.

— Я знаю, что ты чувствуешь, — произнес он. — Я точно так же себя чувствовал в свой первый день на этой работе. Попасть из места вроде Mattel... вот сюда?

— Да, все несколько отличается от того, что я ожидал, — сказал Калински.

— Вот-вот. И мне потребовалось некоторое время, чтобы понять, что различия — это хорошо, — сказал Риу. — Так или иначе, я хочу сказать, что я был очень, очень рад, когда услышал, что ты переходишь сюда. Поскольку тебе придется проделать целую уйму работы.

— Посмотрим...

— Не посмотрим, а сделаем. И чтобы помочь тебе во всем разобраться, я собрал досье с информацией, чтобы ты мог получше ознакомиться с Nintendo. Они действительно лучшие в своем деле, а их финансы просто... Я даже не знаю, какими словами это описать. Я собрал все возможные статьи, презентации и все такое прочее. Если тебе это нужно — бери.

Калински был так благодарен, что на мгновение даже захотел крепко обнять Риу. Вместо этого он взял себя в руки и просто сказал спасибо, прежде чем засесть за документы и узнать о Nintendo все, что только было можно.

5.

ИСТОРИЯ NINTENDO OF AMERICA (РАССКАЗАННАЯ В 8 БИТАХ)

23 сентября 1889 года, за несколько недель до своего тридцатого дня рождения, предприниматель по имени Фусадзиро Ямаути открыл крошечную, невзрачную лавку в самом сердце Киото. Для привлечения внимания проезжающих мимо богатых горожан на повозках рикш он начертал на витрине название своей новой фирмы — «Нинтендо». Это название состояло из комбинации японских иероглифов кандзи «нин», «тен» и «до». Вместе они составляли выражение, которое можно перевести примерно как «оставь удачу небесам» — хотя, как и большинство успешных предпринимателей, Ямаути обрел успех благодаря собственному труду. В эпоху, когда большинство бизнесменов довольствовались скромной прибылью от основных товаров региона, как то: sake, шелк или чай, — он решил, что пришло время попробовать что-то новое. Таким образом, вместо того чтобы продавать обычный продукт, Фусадзиро Ямаути выбрал продукт спорный, который японские власти легализовали всего пятью годами ранее, — игральные карты.

История взаимоотношений японского общества с игральными картами несколько благородна, настолько и причудлива. Она началась в конце шестнадцатого века, когда португальские матросы познакомили японцев с карточными играми. Это популярное на Западе развлечение быстро распространилось по всей Японии. И чем большую популярность эта забава приобретала в стране, тем сильнее злились японские военачальники на все увеличивающийся приток европейских миссионеров. Дабы положить конец росту популярности христианства, японское правительство выпустило серию указов, которые закрыли границы страны и запретили многие вещи, пришедшие с Запада, включая часы, очки и, конечно же, игру в карты.

Дабы обойти запреты на карточную игру, японцы покорно прекратили производить карты западного образца с четырьмя мастями и двенадцатью достоинствами и придумали вместо них карты с временами года (четыре) и месяцами (двенадцать).

Это были уже новые игральные карты, которые по примеру западных имели картинки и были предназначены для игры по новым правилам. Японские карты стали известны как ханафуда, и играть в них было гораздо сложнее, чем в бридж или маджонг.

В конечном счете правительство разгадало уловку своих подданных и запретило и новые карты, но даже этого было недостаточно, чтобы сдержать рост популярности карт ханафуда, которые просуществовали до девятнадцатого века, поскольку в них обычно играли за закрытыми дверями.

Все изменилось в 1885 году, когда более демократичное и либеральное японское правительство сняло некоторые ограничения, наложенные на азартные игры и производство карт ханафуда. Впервые за несколько веков люди, которые играли в эту игру нелегально (так же, как и сам двадцатишестилетний Фусадзиро Ямаути), наконец-то получили возможность делать это в открытую. Ямаути стал проводить больше времени за игрой, что натолкнуло его на некоторые бизнес-идеи, которые, в свою очередь, привели к открытию лавки Nintendo 23 сентября 1889 года.

Там, в самом сердце Киото, он вместе со своей небольшой командой изготавливал бумагу из коры тутового дерева, покрывал листы бумаги мягкой глиной, а затем с помощью чернил, сделанных из сока ягод и цветов, наносил изображения на карты ханафуда. Карты Nintendo, а в особенности серия под названием «Дайторё» (на упаковке которой был изображен Наполеон Бонапарт), быстро завоевали успех во всем Киото. Будущее Nintendo рисовалось в радужных цветах, но угроза неожиданно пришла из прошлого. В первые несколько лет дела шли более чем хорошо, но после того, как колода карт ханафуда появилась практически в каждом японском доме, спрос на продукцию Nintendo упал почти до нуля. Чтобы решить эту проблему, Ямаути нацелился на сферу, в которой спрос не мог иссякнуть по определению, — казино.

В задымленных японских игорных притонах серьезные игроки с большими деньгами обязательно распечатывали новую колоду карт перед началом каждой новой партии. Ямаути осознал невероятный потенциал подобного подхода и подписал контракты с почти что семьдесятю игорными заведениями. С сотнями новых колод, которые распечатывались каждую неделю, прибыль Nintendo буквально взлетела до небес. Вплоть до этого момента Ямаути продавал свои карты исключительно в лавках Nintendo, но если он хотел, чтобы Nintendo стала широко известным брендом, то ему нужно было найти способ попасть в дома еще большего количества людей. Такой путь распространения вскоре был найден, когда он заключил сделку с Japan Tobacco and Salt Public Corporation, государственной монополией, которой управляло японское Министерство финансов и которая согласилась продавать карты Nintendo в своих многочисленных табачных лавках, разбросанных по всей стране.

После нескольких десятилетий то шаткого, то стремительно растущего благополучия в 1929 году Фусадзиро Ямаути оставил руководство процветающей фирмой, и его место занял его зять Сёкире Ямаути, который эффективно управлял Nintendo на протяжении девятнадцати лет, но в 1948 году у него случился инсульт, и он был вынужден оставить свой пост. Поскольку у него не было сына, он предложил занять пост президента Nintendo своему внуку Хироси, которому на тот момент шел двадцать первый год и который изучал юриспруденцию в университете Васэда. Хироси Ямаути не понадобилось много времени, чтобы о нем узнали все: он заработал репутацию сообразительного, но вспыльчивого человека. Никто не удивился, когда он, едва заняв пост президента компании, уволил всех старых управляющих, которых брал на работу еще его дед, и на их место поставил молодых инициативных людей, которые, как он надеялся, смогут вывести Nintendo за пределы ее консервативного прошлого. Также никого не удивили его глубокое понимание и бешеные усилия, которые он прилагал для достижения своей главной цели — модернизации Nintendo. В 1951 году он объединил все производственные мощности Nintendo в Киото, чтобы значительно нарастить и ускорить производственный процесс. В 1953 году он первым в Японии выпустил игральные карты с пластиковым покрытием. А в 1959 году заключил первое в истории Nintendo лицензионное соглашение с Walt Disney Company. Диснеевские игральные карты принесли ошеломительный успех и помогли Nintendo завоевать целое поколение тогдашних японских мальчиков и девочек.

Воодушевленный этим триумфом, Ямаути принялся затевать самые разные, куда менее прибыльные предприятия, среди которых были и компания по производству риса быстрого приготовления, и «отели любви» с почасовой оплатой. Все эти неудачные проекты привели Ямаути к выводу, что самым главным активом Nintendo является сильно разветвленная система дистрибуции, которая выстраивалась десятилетиями на продажах игровых карт. Располагая запутанной и дорогостоящей, но уже налаженной системой, он решил основное внимание уделить продуктам, которые могли продаваться в универмагах и магазинах игрушек, и под этот критерий подходил новый продукт под названием «видеоигры».

Ямаути хотел, чтобы Nintendo агрессивно вошла в видеоигровой бизнес, который на самом деле состоял из двух отдельных бизнесов: домашних консолей и игровых автоматов. Ямаути видел потенциал в этих индустриях и предпринял определенные действия, чтобы Nintendo вошла в обе индустрии. В 1973 году он основал Nintendo Leisure System, филиал, занимавшийся исключительно созданием игровых автоматов. Несмотря на посредственные успехи таких игр, как *Wild Gunman* и *Battle Shark*, Ямаути продолжал сохранять верность новому видению будущего Nintendo

и вкладывал внушительные ресурсы в видеоигры. В 1977 году Nintendo выпустила консоль оранжевого цвета размером с коробку из-под обуви, которая называлась Color TV-Game 6 и содержала в себе шесть мало отличавшихся друг от друга версий электронного тенниса. Эта консоль была встречена потребителями со смешанными чувствами. И хотя удалось продать чуть более одного миллиона консолей, Ямаути в конечном счете потерял на этом предприятии много денег из-за непомерных затрат на разработку системы. Но Ямаути это не испугало. Nintendo продолжала производить игровые автоматы (малопривлекательные игры вроде *Monkey Magic* и *Block Fever*) и домашние консоли (вроде Color TV-Game 15, в которой было уже 15 мало отличающихся друг от друга вариантов электронного тенниса).

Семьюдесятью годами ранее Фусадзиро Ямаути увеличил состояние Nintendo, расширив сеть дистрибуции, и Хироси Ямаути хотел добиться того же благодаря похожей идее. К тому моменту Nintendo уже присутствовала практически на всей территории Японии, поэтому компании пришлось смотреть за границы страны. Исходя из этого, Ямаути нацелился на место, где и возник ажиотаж вокруг видеоигр, — на Америку.

1. Аракава

Несколькими годами ранее Ямаути уже запустил руки в этот красно-бело-голубой бассейн и остался доволен результатами. В конце 1970-х Nintendo начала работать с торговой компанией, которая экспортировала игровые автоматы в Америку местным дистрибьюторам, а те, в свою очередь, перепродавали эти автоматы торговцам в Соединенных Штатах. И хотя прибыль от такой сделки была минимальной, Ямаути полагал, что если бы ему удалось как-то обойти торговые компании и послать в Америку кого-нибудь, кому бы он мог доверять, тогда бизнес Nintendo в Штатах начнет развиваться органически и можно будет заработать много денег в стране великих возможностей.

Американский рынок был рискованным, коварным и требовал постоянной сосредоточенности и предельной осторожности. Казалось, что лишь один человек подходил для этой роли: Минору Аракава, стеснительный, но блестящий тридцатичетырехлетний выпускник Массачусетского технологического института. Мало того, что Аракава обладал предпринимательским чутьем и интеллектом для того, чтобы открыть американское подразделение Nintendo, так он еще происходил из хошойей семьи (его семья управляла известной в Киото текстильной компанией, существовавшей с 1886 года), он уже жил в Северной Америке (в Ванкувере он занимался продажей кондоминиумов для Marubeni Corporation) и испытывал к этой стране большую любовь (некоторые из его самых любимых воспоминаний касались пу-

тешества на подержанном микроавтобусе Volkswagen через всю страну, которое Аракава предпринял после окончания колледжа). По всему выходило, что Минору Аракава был идеальным кандидатом на эту должность... за исключением того, что он был женат на дочери Ямаути Йоко, которая винила Nintendo в том, что эта компания сделала ее отца таким черствым. Она просто не могла допустить, чтобы ее муж стал работать на Nintendo, поскольку не хотела повторения истории.

Впервые Ямаути высказал эту идею Аракаве в начале 1980 года. После милого семейного обеда Ямаути два часа рассказывал о своих планах расширения Nintendo и в завершение своей речи сказал, что судьба этого плана целиком и полностью зависит от Аракавы. Столь необычная просьба заинтриговала Аракаву, равно как и уникальный потенциал будущих продуктов Nintendo (среди которых были и маленькие, размером с карманный калькулятор, портативные игры, и новая консоль, в которую можно было вставлять сменные картриджи). Ожидая услышать от дочери бурные протесты, Ямаути объяснил, что американское подразделение будет абсолютно независимым филиалом. Аракава боролся не только со своим желанием, но и с возражениями жены, которая уверяла его, что вне зависимости от того, чего он достигнет, он всегда будет восприниматься только как зять Ямаути. Возможно, так бы и вышло, но Аракава решил воспользоваться представившейся возможностью, и в мае 1980 года они с женой уехали из Ванкувера, чтобы запустить Nintendo of America (NOA).

Несмотря на все свои опасения, Йоко сильно любила и во всем поддерживала мужа. Поэтому после того, как их семья переехала в Нью-Джерси, формально она стала первым сотрудником NOA и помогла выбрать офис для новой компании. Аракавы осели в небольшой квартире на семнадцатом этаже высотного здания на Манхэттене, расположенного в районе где находятся магазины игрушек и офисы компаний между 25-й улицей и Бродвеем. Все свои дни они проводили в офисе, а вечерами ходили в залы игровых автоматов. Из этих походов они многое для себя поняли, но никакие знания не могли отменить того факта, что для того, чтобы Nintendo смогла укрепиться в Америке, они должны были выстроить мощную сеть продаж. Поэтому Аракава решил встретиться с двумя парнями, которые, как он считал, могли бы ему в этом помочь: Элом Стоуном и Роном Джуди.

2. Стоун и Джуди

Эл Стоун и Рон Джуди, старые друзья еще по Университету Вашингтона, где они когда-то жили в одном общежитии, были известны тем, что постоянно придумывали схемы быстрого обогащения (вроде покупки просроченного вина и последую-

щей его перепродажи соседям по колледжу). После получения высшего образования они разъехались по побережьям (Стоун на запад, Джуди на восток), но в конечном счете предпринимательская судьба вновь свела их вместе.

Устав работать на других людей, они запустили в Сиэтле бизнес по перевозке, поскольку им понравились изменения, которые произошли в индустрии перевозок после отмены госконтроля. Основав компанию, которую они назвали Chase Express, Стоун и Джуди стали приобретать транспортные компании поменьше с целью создания единой транспортной компании средних размеров. Несколько позднее они на практике поняли смысл поговорки «легко сказать, трудно сделать». Индустрия перевозок оказалась слишком запутанной, слишком обособленной и не совсем тем, чем бы хотели заниматься всю жизнь эти два парня. Поэтому, продолжая вкладывать деньги в Chase Express и надеяться на благоприятный поворот, они принялись искать альтернативные бизнес-возможности, в которых не были бы задействованы пять осей и восемнадцать колес.

В конце концов они все-таки нашли подходящий вариант, хотя и здесь по-прежнему было не обойтись без грузовиков с прицепами. Но, в отличие от предыдущего предприятия, дело здесь было не в самих грузовиках, а скорее в том, что они перевозили. Через своего знакомого на Гавайях Рон Джуди узнал, что японская торговая компания ищет дистрибьютора, чтобы продать ему несколько игровых автоматов производства Nintendo Company Limited (NCL). Заинтригованный, он решил попробовать и получил контейнер, в котором находилось несколько игровых автоматов нинтендовской игры *Space Wars*. И хотя игра была откровенным клоном знаменитой *Space Invaders* компании Taito, Джуди смог убедить своего шурина поставить эти автоматы в его тавернах на юге Сиэтла. К восторгу родственников, автоматы быстро заполнились четвертаками, что убедило Джуди и Стоуна в том, что именно это и станет их будущим. Они создали дистрибьюторскую компанию под названием Far East Video и задействовали все свои связи в индустрии перевозок чтобы перемещаться по стране и продавать нинтендовские игры барам, залам игровых автоматов, гостиницам и пиццериям.

Осознав, что американская публика испытывает огромную жажду видеоигр, Стоун и Джуди решили, что поймали удачу за хвост. Но, несмотря на всю их удачу, ситуация с их банковскими счетами была отнюдь не радужная. Огромная прибыль, которую они получали от залов игровых автоматов, уравновешивалась продолжающимися потерями транспортной компании. Они решили, что настало время избавиться от нее и полностью сосредоточиться на видеоиграх, но для этого им требовалось дополнительное финансирование, а в то время банки скептически относились к новомодной игровой индустрии. Это ставило Стоуна и Джуди в крайне за-

труднительное положение, пока им не позвонил человек, представившийся Минору Аракавой, и все не стало предельно ясно.

С точки зрения Аракавы, Стоун и Джуди были то, что надо: пара расчетливых предпринимателей, у которых уже была налаженная сеть продаж. Он хотел, чтобы они перестали работать на компанию, которая продавала игры Nintendo, и начали работать непосредственно на него. Для Стоуна и Джуди это было левой задачей во всех смыслах: и хотя их прибыль в таком случае несколько уменьшилась бы, это предложение Аракавы позволило бы решить их проблему с финансированием, обеспечило бы их постоянным притоком новых продуктов и даже возместило расходы на разъезды. С таким большим количеством плюсов для всех участников единственным возможным минусом было то, что все предыдущие игры Nintendo были довольно посредственными. И доказательства этому не заставили себя долго ждать. Вслед за *Space Fever* вышла *Space Launcher* (посредственная), за которой вышла *Space Firebird* (разочаровывающая), за которой вышло еще несколько неудачных игр на не-космическую тематику. После ряда провальных игр Стоун и Джуди начали подумывать об увольнении, да и сам Аракава засомневался в правильности своего выбора. Больше, чем когда бы то ни было, Nintendo of America нуждалась в мегахите уровня *Pac-Man* или *Pong*. И как раз тогда, когда казалось что время уже истекло, Аракава решил, что он нашел то, в чем нуждался, — *Radarscope*.

На первый взгляд *Radarscope* выглядела как еще одна космическая стрелялка, но она разительно отличалась интересной графикой и новаторской трехмерной перспективой. Получив положительные отзывы с тестовых площадок, расположенных в разных местах Сиэтла, Аракава вложил большую часть оставшихся ресурсов NOA в этот проект и заказал три тысячи автоматов. Но спустя несколько недель, еще до того, как прибыла оставшаяся партия игровых автоматов, во время одного из визитов на тестовую площадку Аракава почувствовал зловещий холодок, потому что своими глазами увидел, что никто больше не играет в *Radarscope*. Это дурное предчувствие подтвердилось, когда прибыли все три тысячи аппаратов и Стоун с Джуди поняли, что они не вызывают у покупателей никакого интереса. Да, *Radarscope* поначалу казалась занятой игрой, но стало ясно, что в нее не хотелось играть снова и снова.

3. Миямото

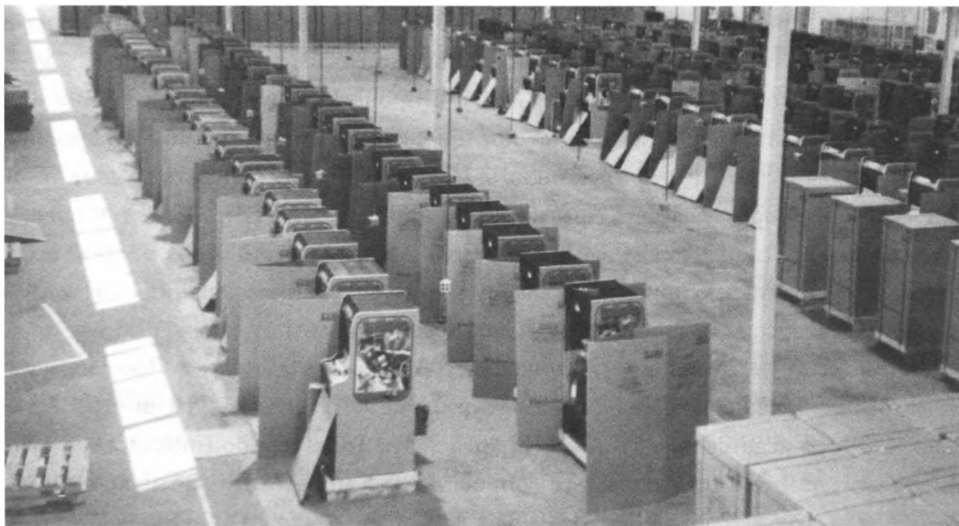
Поскольку в эту игру было вложено слишком много средств, то было слишком затратно отсылать обратно в Японию громоздкие игровые автоматы и затем импортировать что-нибудь еще. Оставалась последняя надежда, что разработчики в Японии

смогут быстро создать новую игру, которая была бы совместима с инфраструктурой *Radarscope* (и послать в Америку процессоры с этой игрой, чтобы сотрудники NOA могли заменить материнскую плату и перекрасить корпуса игровых автоматов в цвета новой игры). Эта задача была поручена Сигэру Миямото, начинающему игровому разработчику, который пребывал в идеалистическом убеждении, что к видеоиграм следует относиться с таким же уважением, с каким люди относятся к книгам, фильмам и телевизионным шоу. Его усилия по работе над этой формой искусства получили мощную поддержку благодаря тому, что Nintendo была близка к заключению лицензионной сделки с King Features, что позволило Миямото разработать игру по мотивам популярного мультсериала «Моряк Попай». Используя мультяшных персонажей, он взялся за создание игры, в которой Попай должен был спасти свою любимую Олив Ойл, перепрыгивая через все препятствия, которые выстраивал у него на пути его заклятый враг — толстяк Блутто.

Пока Миямото намеревался прийти на выручку NOA, Аракава решил принять меры предосторожности, чтобы в будущем не произошло чего-то подобного. Он рассудил, что главное — более чутко относиться к ветреной натуре игроков, но был здесь и еще один важный урок. Отчасти проблема с *Radarscope* возникла из-за слишком долгой доставки (около четырех месяцев) и высокой стоимости транспортировки игровых автоматов. Одним из вариантов изменить такую ситуацию был перевод американского офиса поближе к Японии, что побудило Аракаву перебросить Nintendo of America из Нью-Йорка на склад с тремя небольшими комнатками в Segali Business Park в Сизтле.

Вскоре после переезда через всю страну туда прибыл груз с кодом новой игры Миямото. Из-за проблем, возникших в последний момент с King Features, Nintendo утратила права на «Попая», что вынудило Миямото сделать принципиально иную игру. В результате Аракава, Стоун, Джуди и горстка складских сотрудников даже не знали, чего им теперь ожидать. Они вставили новый процессор в одну из тысяч нераспроданных машин с *Radarscope* и стали наблюдать за тем, как автомат замерцал огоньками, а на экране появилась надпись «Donkey Kong». Первое впечатление было разочаровывающим: это была глупая игра с глупейшим названием. Ну кому захочется играть в игру, в которой крошечный красный водопроводчик должен спасти свою любимую принцессу, уворачиваясь от предметов, которыми в него швырялась огромная горилла? Но других вариантов не было, и поэтому Стоуну и Джуди пришлось продавать по всей стране дурацкую игру под названием *Donkey Kong*.

Однако она практически мгновенно превратилась в одну из самых популярных игр года и в конечном счете стала самой популярной аркадной игрой в истории.



Ни до, ни после этого не было такого магнита для четвертаков, каким был *Donkey Kong*. Игра была настолько успешной, что в конечном счете привлекла внимание крупнейшей голливудской студии, чья команда дорогостоящих адвокатов посчитала, что игра нарушила авторские права, и адвокаты выступили с намерением сокрушить Nintendo. Дабы избежать этого опасного удара, Аракава обратился к единственному адвокату, которого знал в Сиэтле, — Говарду Линкольну, бывшему военно-морскому поверенному, который был известен тем, что в детстве позировал Норману Роквеллу, когда тот рисовал своего Предводителя скаутов.

4. Линкольн

Линкольн познакомился с Аракавой за год до этих событий, когда его клиенты Эл Стоун и Рон Джуди попросили взглянуть на их контракт с Nintendo of America. После этого медленно, но уверенно Линкольн сделался советником Аракавы, дающим консультации по любым юридическим вопросам, от которых в корпоративной Америке зависело буквально все. С ростом Nintendo of America Линкольн составлял новые трудовые договоры (Стоун стал вице-президентом по продажам в NOA, а Джуди — вице-президентом по маркетингу в NOA), приглядывал за различными коммерческими сделками (Аракава интересовался покупкой франшизы на Chuck E.



На фото: Готовые к отправке игровые автоматы *Donkey Kong*

Cheese Pizza Time Theater) и занимался жесткой защитой прав компании (вроде натравливания американских судейских на пиратов, дабы положить конец распространению пиратских версий *Donkey Kong*). В процессе совместной работы между Аракавой и Линкольном неуклонно крепились дружеские отношения, переросшие в крепкую, на всю жизнь, привязанность. Именно поэтому Линкольн был первым человеком, с которым связался Аракава, когда в апреле 1982 года MCA Universal выслала телекс NCL, в котором говорилось, что у Nintendo есть сорок восемь часов, чтобы перечислить всю прибыль от *Donkey Kong* на счета кинокомпании в связи с нарушением авторских прав на фильм «Кинг-Конг» 1933 года.

Дабы уладить этот вопрос, Линкольн с Аракавой вылетели в Лос-Анджелес на встречу с представителями кинематографического гиганта. Им быстро стало ясно, что игра ведется по-крупному. И хотя вслух этого не произносилось, ультиматум Universal был прост: уладьте вопрос, или же мы сделаем жизнь крошечной Nintendo настолько сложной, что компании придется закрыться. Поскольку судьба Nintendo вновь оказалась на чаше весов, единственной разумной возможностью представлялось сдаться и заплатить отступные. Но Линкольн полагал, что он способен победить в этих прениях — и не просто победить, но еще и заставить Universal оплатить все убытки Nintendo. Это было опасно, но Аракава был готов поставить всё на Говарда Линкольна. В результате они решили сразиться с киномагнатами из MCA Universal и, следуя лозунгу Nintendo, оставить удачу небесам (и Говарду).

С приближением судебного процесса Universal выступила не только против Nintendo, но и против всех, кто лицензировал эту игру. Но, в отличие от Nintendo, все эти лицензиаты (Atari, Coleco и Ruby-Spears) не захотели играть в столь рискованную игру и решили вопрос полюбовно. Линкольн же сохранял уверенность под шквалом угроз и потоком письменных предложений прекратить борьбу и сдаться, приходивших от Universal. Отчасти потому, что он по натуре был таким человеком, но по большому счету потому, что в своем рукаве он припрятал козырную карту: тщательно изучив вопрос, он не смог найти ни одного документа, который бы указывал, что Universal зарегистрировала Кинг-Конга в качестве торговой марки. Несомненно, они сняли кино, но Линкольн полагал, что они не приняли необходимых мер, чтобы защитить эту торговую марку, и думали, что она принадлежит им, хотя знаменитая горилла давно уже являлась общественным достоянием. В начале 1983 года обе стороны выложили свои карты, и судья Роберт В. Свит принял сторону Nintendo. Он пришел к выводу, что компания не нарушала авторских прав, и, как и предсказывал Линкольн, присудил выплатить Nintendo один миллион долларов судебных издержек и убытков.

Этот случай с *Donkey Kong* вызвал массу последствий, но три момента в особенности повлияли на зарождение цунами, которым могла стать Nintendo. Первое: Линкольн стал старшим вице-президентом NOA, что официально превратило его в инь для ян Аракавы. Второе: эти события предопределили агрессивную, сутяжническую природу, которая позднее будет присуща компании. Третье: судебное решение по *Donkey Kong* предоставило Nintendo необходимый бюджет, который, как выяснилось позднее, понадобился им в самое ближайшее время.

5. Borofsky and Associates

К началу 1980-х видеоигры стали настолько прибыльными, что все вокруг захотело в этом поучаствовать. Среди них были и компании, чей бизнес вообще никак не был связан с видеоиграми (вроде Purina, чья игра *Chase The Chuck Wagon* была разработана для продвижения их бренда собачьей еды Chuck Wagon), компании, которые не совсем понимали, как устроен этот рынок (вроде Dunhill Electronics, в чьей игре *Tax Avoiders*, действие которой происходило в лабиринте, нужно было уворачиваться от злых бухгалтеров и обременительных налоговиков), и низкопробные компании, которые намеревались расколоть рынок (вроде Mystique, чей талант в области порнографии привел к появлению на свет в 1982 году ужасной игры *Custer's Revenge*, где нужно было играть за голого ковбоя, который должен был насиловать индианок). Из-за подобных игр рынок все больше насыщался грязью и посредственностью.

То, что когда-то было горячим, теперь остыло, и вся видеоигровая индустрия Северной Америки встала как вкопанная. Компании — производители «железа» (типа Atari) обанкротились, компании — производители программ (типа Sega) были проданы за гроши, а розничные продавцы (типа Sears) поклялись больше никогда не совершать таких ошибок. И хотя боги золотого века были выброшены за борт, Nintendo спокойно плыла сквозь мутные воды на плоту в виде огромной гориллы. Непрерывающийся поток наличности от *Donkey Kong* позволил Аракаве, Стоуну, Джуди и Линкольну мечтать о новом мировом порядке, где NOA чудесным образом возродила бы индустрию и власть компании в ней была бы безраздельной. Быть может, не сегодня, но в ближайшее время.

В Японии же это время уже наступило. Крупные инвестиции Ямаути в научные исследования вновь окупались — на сей раз в виде Family Computer. Famicom, как его все называли, представляла из себя восьмибитную консоль, которая оказалась на голову выше всего, что было до этого. Так как консервативный рынок Японии

не затронула катастрофа американского игрового рынка, Famicom вышла в июле 1983 года вместе с тремя играми: *Donkey Kong*, *Donkey Kong Jr.* и *Popeye*, работу над которой Миямото завершил после успешных переговоров по покупке лицензии. Поначалу продажи Famicom не слишком воодушевляли, но с массивной рекламной кампанией и выходом в сентябре *Super Mario Bros.* (еще одной игрой Миямото) дела пошли на лад. Все шло хорошо до тех пор, пока не стала поступать информация о том, что некоторые консоли оказались бракованными из-за некачественного чипсета, отчего зависали некоторые игры. Вместо того чтобы обменивать бракованные консоли на новые, Nintendo отозвала из продажи все консоли. Из-за этого были потеряны десятки миллионов долларов, но Ямаути считал, что это небольшая цена, которую стоит заплатить ради того, чтобы сохранить недостижимый для других уровень качества. Столь рискованный шаг в итоге окупился, и скоро фабрики Nintendo уже не успевали удовлетворять растущий спрос.

Поскольку продажи консоли взлетели на невиданную высоту, Ямаути принялся давить на своего зятя, чтобы тот вывел Famicom на американский рынок. Аракава всячески этому противился, проявляя осмотрительность. Американский рынок все еще приходил в себя после видеоигровой катастрофы, и выпуск правильной консоли в неподходящее время гарантировал провал. Поэтому Аракава продолжал отклонять все подобные предложения вплоть до 1984 года, когда он наконец-то решился заняться этим вплотную — но только если консоль от Nintendo of America совсем не будет напоминать игровую консоль.

Тактика волка в овечьей шкуре привела к появлению Advanced Video System (AVS). И хотя внутренности этой системы были практически идентичны Famicom, AVS внешне никак не походила на своего заморского родственника. Эта система обладала компьютерной клавиатурой, музыкальной клавиатурой и кассетником; с эстетической точки зрения она производила сильное впечатление, будучи тонкой, словно зализанной, и серой, что создавало резкий контраст с яркой красно-белой палитрой Famicom. Нинтендовская AVS, эта «неконсольная консоль», впервые была представлена в 1984 году на зимней Выставке потребительской электроники (CES), а в рекламном проспекте гордо заявлялось: «Эволюция завершилась». Из тысяч компаний, которые на этой выставке арендовали стенды с целью продемонстрировать готовящиеся к выходу продукты, лишь Nintendo ничего не пыталась продать. Аракава просто хотел посмотреть на реакцию рынка, которая, как он и боялся, была неутешительна: насмешки, вздохи и душераздирающие истории. Никто не хотел иметь дела с Nintendo, кроме смуглого человека с голубыми глазами, который взирал на Advanced Video System так, словно это был легендарный меч в камне. После

чего он представился с такой уверенностью в себе, что даже король Артур вспылал бы ревностью. Звали его Сэм Борофски.

Боровски держал Sam Borofsky Associates, фирму-представителя на Манхэттене, занимавшуюся маркетингом и продажами. Смысл деятельности подобной фирмы заключался в том, чтобы служить посредником между поставщиками и ритейлерами, и получаемая ею комиссия дополнялась различными возможностями, которые создают ритейлеры и поставщики. И, когда подвернулся шанс заняться чем-то по-



добным в сегменте потребительской электроники, компания Sam Borofsky Associates была одной из лучших в этом бизнесе. Еще в конце семидесятых она начала представлять видеоигры и на пике видеоигрового бума контролировала более 30 процентов продаж Atari. Если Nintendo of America хотела, чтобы ритейлеры вновь распахнули перед ней свои двери, то это должны были сделать люди вроде Сэма Борофски. С точки зрения Борофски, новый продукт Nintendo обладал сильной привлекательностью. После банкротства Atari Борофски объездил всю страну в поиске того, что могло бы стать столь же популярным и успешным, и, когда он ознакомился с тем, что предлагала Nintendo, он понял что нашел то, что нужно.

Но еще требовалось убедить Аракаву, что Борофски с большой радостью и сделал. Он потратил месяцы на детализацию ошибок Atari (вроде перенасыщения), придумал решения для таких проблем (всегда отгружать чуть меньше) и в общих чертах



На фото: Реклама прототипа нинтендовской консоли Advanced Video System (AVS)

обрисовал планы по поводу запуска продаж. Тем временем Nintendo of America одела Famicom в новый костюм, на этот раз сделал консоль универсальным развлекательным центром для детей. Результатом усилий по ребрендингу стала громоздкая серая коробка, похожая на коробку для завтраков, плюс новый лексикон, дабы дистанцироваться от своих предшественников: картриджи теперь именовались «игровыми кассетами», сама система называлась «контрольной декой», а всю игровую систему окрестили Развлекательной Системой Nintendo (Nintendo Entertainment System, NES). В довершение ко всему NES поставлялась с новаторской периферией: световым пистолетом и симпатичным интерактивным роботом R.O.B..

Сведя все части вместе, Борофски наконец-то смог убедить Аракаву, что настало время нанести удар и что именно он может это сделать. Получив зеленый свет, Борофски просил, умолял и торговался по всему Нью-Йорку. От Crazy Eddie и The Wiz до Macy's и Gimbel's — он обратился ко всем и к каждому. Когда же наконец тот или иной ритейлер соблазнялся перспективами нового видеоигрового продукта, Борофски отправлялся на встречу с ним вместе со своим партнером Рэнди Перецманом, человеком, который не расставался со своим двадцатипятидюймовым чемоданом.

Перецман в фирме Борофски занимал пост вице-президента по продажам, был продавцом жестким, но элегантным и умел говорить очень убедительно. Поскольку именно на него была возложена ответственность за демонстрации и презентации, ему вручили первый прототип NES, который он аккуратно уложил в мягкий пенопласт, а затем в двадцатипятидюймовый серый чемодан. С чемоданом в руке он, словно шарик в пинболе, метался по городу, навещая недоверчивых ритейлеров и пытался доказать, что его багаж стоит того, чтобы на него взглянуть.

В конечном счете Перецман, Борофски и их неутомимые партнеры убедили ритейлеров сделать ставку на Nintendo и взять NES на реализацию на весь рождественский сезон. Поначалу заказы были ничтожными, но к концу 1985 года цифры начали медленно, но уверенно расти. Так пришло время для главного теста Nintendo — запуска продукта. Если он пройдет хорошо, значит, на следующий год NES поступит на продажу во все магазины страны. Но если что-то пойдет не так, как ожидалось, значит, Nintendo of America придется забыть о консолях раз и навсегда.

6. Брюсы

По мере приближения пробного запуска ничто не выглядело слишком радужным. Фокус-группы демонстрировали, что NES, скорее всего, станет колоссальным провалом, во время презентаций Перецмана R.O.B. то и дело работал со сбоями,

а пресса не проявляла к Nintendo никакого интереса (вынудив одного из сотрудников высказать идею рекламного трюка в виде броска R.O.B. с Бруклинского моста). Однако Аракаву это не пугало. Он на время перевез нескольких сотрудников на Восточное побережье, на арендованный склад в Хекенсэке, штат Нью-Джерси, где Nintendo могла хранить запас товара, выставочные образцы и, самое главное, показывать себя как надежную компанию в глазах скептически настроенных ритейлеров. Чтобы следить за прогрессом, Рон Джуди часто летал в Нью-Йорк, зачастую в сопровождении Брюса Лори, яркого и шумного вице-президента по продажам. Сделав себе имя в Pioneer Electronics, Лори перешел на работу в NOA в 1981 году, чтобы запустить здесь новое потребительское подразделение. И хотя игровые автоматы по-прежнему позволяли Nintendo зарабатывать на хлеб с маслом, Аракава хотел увеличить доход с помощью Game & Watch, линейки карманных игр, в которые можно было играть на крошечном ЖК-экране. В отличие от электроники, которую Лори продавал в Pioneer, Game & Watch были нацелены на детей, что побудило Лори тщательнее изучить индустрию игрушек. Поскольку он уже был глубоко погружен в этот мир и знал его многочисленные нюансы (вроде того факта, что вне зависимости от даты, когда закупщики игрушек заказывали продукт, они не платили за него вплоть до 10 декабря того же года), Лори порой удавалось помочь Борофски убедить крупные сети магазинов игрушек. В самом начале их списка была сеть Toys "R" Us, чье возможное решение о закупке NES дало бы Nintendo столь необходимый импульс для старта.

Утром важного дня команда Nintendo of America собралась в знаменитом магазине игрушек FAO Schwarz, где Nintendo заплатила за искусно оформленную витрину и раскладку товара на полках плюс небольшую горку телевизоров, на которых демонстрировались фрагменты разных игр. Наконец настал момент истины, и спустя несколько минут после открытия магазинов посетители, глядя на витрины покупали NES и все пятнадцать игр для нее. Команда NOA наблюдала за происходящим, понимая, что все, над чем они так упорно работали, претворялось в реальность, — но спустились с небес на землю, осознав, что Клиент № 1 на самом деле был их конкурентом, проявившим должную старательность. В то Рождество NES была доступна в более чем пятистах магазинах.

И хотя результат сложно было назвать выдающимся, поскольку Nintendo удалось продать лишь половину из 100 000 консолей, которые компания отгрузила в магазины, но все-таки было продемонстрировано, что видеоигровая индустрия вовсе не мертва, а просто погрузилась в спячку. Nintendo of America была настолько довольна результатами, что Линкольн сделал Борофски самый серьезный компли-

мент: за то, что вы сделали для Nintendo, вы останетесь с нами навсегда, только если не совершите какое-нибудь преступление или не выйдете из бизнеса. Борофски это запомнил и стал готовиться к запуску продаж NES по всей стране. Следующим на очереди стоял Лос-Анджелес. И именно там пришлось труднее всего.

С расширением Nintendo компания захотела увеличить свой отдел продаж и нанять несколько региональных менеджеров по продажам. Поскольку Нью-Йорк был центром вселенной игрушек, Восточное побережье играло важную роль. Естественно, Nintendo хотела, чтобы за завоевание этого региона отвечал Борофски, став сотрудником компании по примеру Стоуна, Джуди и Линкольна. Однако Борофски решил сохранить независимость; он не хотел ограничивать себя какой-то одной компанией или одним регионом. Его позиция никого не удивила, но Nintendo все-таки был нужен кто-то, кто мог бы взять на себя задачу подобного рода, поэтому компания обратилась к Перецману, который с удовольствием принял это предложение. Борофски понял решение Перецмана уйти в NOA, но это создало неловкое положение: его бывший сотрудник превратился в его клиента. Ситуация запуталась еще больше, когда Аракава нанял Worlds of Wonder, производителя игрушек, известного такими продуктами, как Тедди Ракспин и Lazer Tag, для запуска продаж NES по всей стране. Борофски рассчитывал, что после старта в Нью-Йорке его фирма сможет получить весь бизнес по распространению консолей, но Аракава иначе интерпретировал их отношения. Чувствуя неловкость из-за возникшего недопонимания и пытаясь установить дружеские отношения, Аракава отдал Борофски большую часть Нью-Йорка и прилегающих к нему штатов. И хотя ситуация была далеко не идеальной, этого компромисса хватило для удовлетворения обеих сторон и удержания сотрудников в компании Борофски.

Однако то же самое нельзя было сказать о Брюсе Лори. Успех NES в Нью-Йорке привлек внимание остальных японских видеоигровых компаний, которые захотели выйти на этот рынок. Одним из потенциальных конкурентов была Sega, которая, ориентируясь на успех Famicom, выпустила собственную консоль. После того как Nintendo доказала, что в Америке рынок видеоигр вполне жизнеспособен, Sega наняла Лори для запуска своей восьмибитной консоли Master System и попыталась сразиться с NES. На место Лори NOA поставила другого Брюса — Дональдсона: в компании верили, что он был равен или даже превосходил Лори.

Бывший вице-президент Mattel Electronics, Дональдсон своим появлением обеспечил молодой компании, до этого действовавшей методом проб и ошибок, уверенность и спокойствие. Пережив взлет и падение времен Atari, теперь он упивался шансом начать все сначала и поклялся себе, что на этот раз сделает все правильно.

В Nintendo он появился в начале 1986 года, когда компания начала сталкиваться с последствиями болезни роста.

Старт в Нью-Йорке прошел с успехом, и все были согласны, что нужно расширяться и дальше, но где, как и когда — это было большим вопросом. Изначально планировалось сделать похожие «тесты» в Лос-Анджелесе, Сан-Франциско и Чикаго. Однако проблема заключалась в том, что некоторые нью-йоркские ритейлеры (в частности, Toys "R" Us) хотели незамедлительного запуска продаж в масштабах всей страны. Конечно, это было бы замечательно, но только у Nintendo не хватало продукции, чтобы отгрузить ее во все магазины. В качестве компромисса Nintendo и Toys "R" Us решили запуститься в семи регионах, но и здесь быстро возникли непредвиденные трудности, поскольку доставка систем в эти регионы оказалась слишком сложной. К тому же подобного рода ситуации привели к росту недовольства среди ритейлеров, рассматривавших Nintendo как компанию, которая предпочитает работать со своими любимчиками.

Усугубляло ситуацию еще и то, что помимо расширения в США NOA стала посматривать и за пределы страны. Эл Стоун переехал в Германию и начал строить планы расширения присутствия компании в Европе, а Рон Джуди стал терять свою предпринимательскую хватку и не понимал, нужно ли ему тоже перебираться в Германию или же вообще уйти из видеоигровой индустрии. Все усложнилось еще сильнее, когда на горизонте замаячила перспектива конкуренции (в образе Sega) и вместе с тем еще не улетучился призрак Atari. Дональдсон как мог пытался закрыть все пробелы, но с ростом компании становились заметнее упущения (в персонале, логистике, маркетинге и многом другом).

К 1987 году NOA действительно требовался кто-то, кто смог бы положить конец этим резким изменениям и сделать так, чтобы Nintendo наконец-то оказалась на самой вершине. Кто-то, кто мог бы доказать, что NES была куда больше однократного успеха на прошлое Рождество. Кто-то, кто мог бы использовать потенциал для расширения и превратить Nintendo из нишевой сенсации в глобального гиганта.

7. Мэйн

Этим кем-то оказался Питер Мэйн, хотя на то время он имел дело с вопросами куда более неотложными, чем корпоративное расширение: сэндвичами с говядиной и булочками с чесночным маслом. Будучи президентом White Spot, канадской сети фастфуда, Мэйн привык есть, спать и дышать гамбургерами, но летом 1985 года его голова пошла кругом, когда вспышка ботулизма пронеслась по всему Ванкуве-

ру. Сотрудники министерства здравоохранения утверждали, что всему виной был охлажденный концентрат чесночного масла, и ответственность за вспышку эпидемии возложили на сеть ресторанов Мэйна. Большую часть следующего года Мэйн потратил на то, чтобы доказать, что его сэндвичи с говядиной совершенно безопасны. Когда протест общественности наконец-то сошел на нет, а репутация White Spot была восстановлена, он подал в отставку и взял долгий отпуск, чтобы решить, чем ему заниматься дальше. И именно в этот момент ему позвонил Аракава и попросил Мэйна присоединиться к Nintendo of America.

Но еще до того, как Питер Мэйн и Минору Аракава стали коллегами, они были друзьями, а еще раньше были соседями (в то время, когда Мэйн продавал зубную пасту в Colgate, а Аракава — недвижимость в Marubeni). Впервые они встретились в 1977 году, когда семья Аракава поселилась по соседству с Мэйнами. Много лет Мэйн добивался, чтобы предыдущий арендатор срубил дерево, которое портило вид из окна, но наткнулся на отказ, и поэтому, как только Аракава распаковал свои коробки, Мэйн воспользовался случаем убедить своего нового соседа, что дерево нужно непременно срубить. С того момента они стали друзьями, и даже после того, как Аракава уехал из Ванкувера, чтобы запустить NOA, он не раз пытался переманить Мэйна к себе на работу, утверждая, что если Мэйн смог убедить его срубить дерево, то, естественно, он сможет убедить детей по всей стране начать играть в видеоигры.

На протяжении долгих лет Мэйн отклонял все предложения о работе. Видеоигры были слишком далеко от мира гамбургеров, и отчасти Мэйн боялся, что, несмотря на то что он сделался важной шишкой в Канаде, в Америке он может с треском провалиться. Но даже при том, что он отказывался от предложений Аракавы, он часто давал дружеские советы странной, но прибыльной попытке Nintendo of America войти в ресторанный бизнес (Аракава решил купить франшизу Chuck E. Cheese на Британскую Колумбию, а также приобрести в Ванкувере пару бистро с морепродуктами). Компетентность Мэйна в качестве ресторатора лишь подстегнула желание Аракавы заполучить его, но тот раз за разом отклонял любые подобные предложения — вплоть до рокового звонка в конце 1986 года. На сей раз Мэйн был открыт для серьезных изменений в своей жизни, и это никак не мешало Рону Джуди перебраться в Европу, что делало Мэйна третьим человеком в NOA. Это смахивало на хорошую возможность, но все-таки многое могло пойти не так, поэтому Мэйн решил положиться на удачу. На праздники он с женой отправился в Азию за столь необходимым ему отдыхом. Перед самой поездкой Мэйн сказал Аракаве, что если посольство США подтвердит его визу H1-B на работу в США, то он станет работать на Nintendo; если же этого не случится, он откроет собственный ресторан

в Канаде. Зная о том, что подобная виза выдается лишь в десяти процентах случаев, Мэйн не ожидал, что ему придется что-то менять в своей жизни в ближайшее время. Но на вторую ночь путешествия Аракава и Линкольн позвонили ему в гостиницу в Гонконге и с радостью заявили, что его виза одобрена. Таким образом, в апреле 1987 года Питер Мэйн стал вице-президентом Nintendo по маркетингу и продажам.

И хотя у Мэйна не было опыта в видеоигровой сфере, его менталитет стороннего наблюдателя позволил ему взглянуть на этот бизнес не как на ответвление индустрии игрушек, аркад или же электроники, а как на нечто новое и захватывающее. Чтобы распространить свои убеждения, он сделал ставку на то, что позднее опишет как нинтендовский «штурм Нормандии», блицкриг, насыщенный рекламой, промо-акциями и дистрибуцией, который сопровождал отгрузку NES в магазины по всей стране. К тому же Мэйн стал говорящей головой компании, которую многие во внешнем мире рассматривали как забавную заморскую диковинку. Изменение восприятия людьми как из видеоигровой индустрии, так и из японской бизнес-среды несло с собой массу трудностей, но Мэйн мог подобрать правильный подход, поскольку он был прежде всего обаятельным человеком. Именно его природное обаяние и умение заводить нужные дружеские связи принесли компании доверие на Уолл-стрите, интерес ритейлеров и уважение родителей, которые хотели знать, что именно они покупают.

Месяц за месяцем Nintendo of America становилась сильнее. В 1987 году компания продала 2,3 миллиона консолей, а в 1988 году — 6,1 миллиона. Но продажи «железа» меркли перед цифрами продаж видеоигр: в 1987 году компания отгрузила 10 миллионов игр, а в 1988 году — уже 33 миллиона. С такими цифрами Мэйну быстро стало ясно, что именно игры разгоняют продажи систем; консоль была просто своеобразным кинотеатром, но именно фильмы заставляли людей возвращаться в него снова и снова. Это открытие привело Мэйна к стратегии голливудского типа, когда все крутится вокруг фильма, и рождению его фирменной фразы: «Имя игры — игра». Подход Мэйна к продажам и маркетингу полностью совпал с бизнес-философией Аракавы: «Качество превыше количества». Вместе со взрывным ростом Nintendo возникала масса возможностей заработать быстрые деньги: аппаратные усовершенствования, ненужная периферия, эксплуатация любимых персонажей компании (фильмы, тематические парки) или же просто размывание бренда, к которому можно было привлечь аудиторию постарше типичных потребителей Nintendo, которым было от шести до четырнадцати лет.

Но подобные мысли не занимали Аракаву. Его вообще мало заводила мысль о бешеной прибыли, по крайней мере в ближайшей перспективе. То, что двигало им,

не давало спать по ночам, — это страстное желание дать клиентам Nintendo уникальный и безупречный опыт взаимодействия. Ведомый этой неуемной страстью, он организовал бесплатную телефонную линию, на которой нинтендовские «игровые консультанты» весь день помогали игрокам пройти сложные уровни. Одновременно Аракава запустил *Nintendo Fun Club*, бесплатный информационный бюллетень, который высылался любому клиенту, приславшему в компанию гарантийный талон. Обе программы были весьма дорогостоящими, и за пользование ими вполне можно было взимать символическую плату или же привлечь к этим проектам богатых спонсоров, но Аракава полагал, что такой подход поставит под сомнение миссию Nintendo. Чтобы в будущем охранить Nintendo от подобных опасностей, он вместе со своей командой предпринял ряд спорных мер:

1. Печать качества Nintendo. Рон Джуди предложил как-то выделять все игры, которые прошли строгие тесты и достойны носить марку Nintendo. Данный знак указывал на то, что потребитель имеет дело с продуктом высокого качества, вместе с тем обязывал производителей программ получать одобрение Nintendo.

2. Программа лицензирования сторонних компаний. Строгое лицензионное соглашение Говарда Линкольна разрешало разработчикам делать игры для NES, но ограничивало количество, которое они могли выпускать (пять игр в год), требуя полной оплаты вперед (за многие месяцы до того, как игра начнет приносить доход) и внушительных размеров лицензионный платеж (около 10 процентов). В дополнение к этим строгим условиям все производители игр должны были покупать картриджи непосредственно у Nintendo. Это обеспечивало недостижимый для других видеоигровых компаний уровень качества и вместе с тем позволяло NOA диктовать цену, график и производственное распределение видеоигр, что стало особо раздражающим аспектом во время печально известного дефицита чипов в мае 1988 года.

3. Управление запасами. Учитывая предложение Сэма Борофски, Питер Мэйн разработал невероятно жесткую стратегию распространения, в силу чего удовлетворялась лишь часть запросов лицензиатов и ритейлеров. Цель подобной практики была двойной: создать ажиотаж вокруг любых продуктов компании и ограничить рвение чрезмерно пылких производителей.

И хотя подобные методы NOA вызвали ярость среди ритейлеров и гнев разработчиков, а в конечном счете еще и обвинения со стороны американского прави-

тельства в нарушениях антимонопольного законодательства, никто особо не отрицал, что то, что делала Nintendo, — работало. Причем работало настолько хорошо, что Питеру Мэйну понадобилась помощь для того, чтобы он навязал нинтендоманию своей новообретенной родине.

8. Nintendo Power

Помощь пришла в лице Билла Уайта, жесткого маркетингового кудесника, маленькие глаза и слишком большие очки которого неизменно излучали мальчишеский задор. Хотя ему было всего тридцать лет (а после стрижки ему легко можно было дать все тринадцать), он говорил об узнаваемости бренда, анализе рынка и стратегических союзах с таким знанием дела, какое редко можно встретить у людей даже вдвое старше. Отчасти эти увлеченность и религиозная вера в силу маркетинга достались ему по наследству от отца, известного рекламщика с Мэдисон-авеню, отчасти происходили из вечной неуверенности в себе, от которой можно было избавиться, лишь победив во всем, что он делал. Питер Мэйн увидел в Уайте потенциал и в апреле 1988 года взял его на работу, сделав первым директором Nintendo по рекламе и связям с общественностью.

Когда Уайт присоединился к NOA, маркетинговый отдел состоял всего из трех человек: его самого, Мэйна и Гейл Тильден, исключительно умной брюнетки, обладавшей поистине энциклопедическими знаниями. Отсутствие дополнительной рабочей силы вынудило Уайта играть много ролей (коммерческий продюсер, пресс-секретарь, мальчик для битья для Питера Мэйна), но самая главная его обязанность заключалась в поддержании корпоративного партнерства. И хотя Nintendo продолжала, словно вихрь, завоевывать все вокруг, мир пока что совсем не знал, что такое Nintendo. Чтобы выстроить бренд, Уайт принялся обхаживать компании из списка Fortune 500, что привело к промо-акциям вроде размещения компанией Pepsi рекламы Nintendo на 2 миллионах банок с газировкой, а Tide демонстрировала Марио на гигантских экранах в магазинах. Уайт блестяще сработал в момент выхода *Super Mario 3*, когда договорился с McDonald's не только о «Хэппи-Милах» с Марио, но и о создании серии рекламных роликов, построенных на мотивах этой игры. Благодаря этим успехам Уайт стал правой рукой Мэйна, кем-то вроде его протеже. Но в силу того, что Мэйн непрерывно подкармливал амбиции Уайта и молодой маркетолог приобретал все больше функций, Тильден оставалось все меньше и меньше работы. Аракаве это совсем не нравилось, и поэтому он решил найти наилучший способ задействовать одного из самых энергичных сотрудников NOA.

Если Билл Уайт играл массу ролей, то у Гейл Тильден в распоряжении был целый театр. Тильден стала работать в компании в июле 1983 года, когда все кругом считали, что блажь под названием видеоигры доживает свои последние деньки. Будучи менеджером по рекламе Nintendo of America и работая под начальством Рона Джуди и Брюса Лори, она должна была найти новые оригинальные способы продвижения последних аркадных игр Nintendo. Ее креативность, изобретательность и внимание к мелочам произвели впечатление на Аракаву, который позднее доверил ей маркетинг при проведении в Нью-Йорке пробного запуска. Все лето она прожила в городе, наняв рекламное агентство, выбрав PR-фирму и сменив парадигму продвижения продукта проведением кампании «Теперь вы играете с мощью», ставшей самой первой рекламной кампанией NOA. После нескольких бурных лет, проведенных в Nintendo, она начала впадать в уныние, видя, что ее голос теперь почти никто не слышит, и не зная, как вернуть ему громкость. Поэтому, когда в 1987 году она забеременела первым ребенком, Тильден начала подумывать о том, чтобы сделать свой декретный отпуск постоянным. Но Аракава не хотел, чтобы она уходила. Он видел, сколько Тильден может сделать для компании и насколько быстро она это делает. И хотя она ценила его желание оставить ее в Nintendo, не было ничего такого, что бы удержало ее. Тем не менее Аракава продолжал думать о значимости Тильден и после ее ухода, и спустя несколько месяцев он наконец-то нашел решение.

Тильден сидела дома и нянчила своего малыша, которому было шесть недель от роду, когда ей позвонил Аракава и попросил зайти к нему на следующий день в офис для важного разговора.

Такой поворот дела застал ее врасплох, но она знала, что Аракава не из тех, кто впустую тратит чье-то время, и поэтому на следующий день, взяв с собой малыша, она отправилась в главный офис NOA. Оставив сына на попечение своих коллег, она отправилась на встречу с Аракавой и несколькими японскими коллегами из NCL. На этой встрече речь зашла о возможности превращения информационного бюллетеня *Nintendo Fun Club* в нечто большее. К 1988 году у *Nintendo Fun Club* было уже свыше миллиона подписчиков, получавших ежемесячную рассылку, и компании требовалось нанять свыше пятисот игровых консультантов, чтобы успевать обрабатывать более 150 000 звонков в неделю. Аппетит к секретам, советам и подсказкам по прохождению был настолько велик, что Аракава решил, что полноценный журнал будет лучшим способом удовлетворить все потребности игроков.

Тильден назначили ответственной за претворение проекта в жизнь. Она почти ничего не знала о создании, запуске и распространении журналов, зато она могла

в этом быстро разобраться. Но что ей вряд ли удалось бы, так это стать абсолютным экспертом по нинтендовским играм. Да, она в них играла, однако она не могла с закрытыми глазами сказать, какой кустарник нужно поджечь в *The Legend Of Zelda* или же какое слабое место у Кинга Хиппо в *Mike Tyson's Punck-Out!!*.

Для подобного рода консультаций не было никого лучше главного геймера Nintendo Говарда Филлипса, вечно улыбающегося веснушчатого вундеркинда от видеоигр.

Номинально Филлипс числился в NOA менеджером склада. На этом посту он находился с февраля 1981 года, однако с того момента продемонстрировал сверхъестественный талант к тестированию и оценке игр. Завоевав доверие Аракавы как законодатель видеоигровых вкусов, он сделал детальный обзор аркадной индустрии и написал подробный отчет, который был отправлен в Японию. Порой к его советам прислушивались, порой игнорировали, но иногда ему удавалось найти что-то невероятно популярное, как, например, хит 1982 года *Joust*, игру, на которую его стараниями обратили внимание японские разработчики и в 1983 году выпустили похожую нинтендовскую игру *Mario Bros*. С ростом Nintendo трудноопределимая роль Филлипса продолжала расти, хотя он по-прежнему числился всего-навсего менеджером склада. Но все изменилось, когда он был выбран помощником в новом проекте Тильден.

Он сразу же начал фонтанировать идеями, придумывая название нового журнала. Сперва наиболее привлекательным названием казалось *Power Player* (вдохновленное слоганом «Теперь вы играете с мощью»), но эта торговая марка была уже занята, а кроме того, Аракава хотел, чтобы в названии фигурировало имя Nintendo. Мозговой штурм продолжался — *Nintendo Now?* или, быть может, *Playing with Nintendo?* — до тех пор, пока все не сказали: «Ага! Вот то, что нам надо. *Nintendo Power* — вот лучшее название для нашего журнала». После этого Тильден и Филлипс принялись придумывать идеи для колонок, рубрик, таких как «*Pak Watch*» (в котором публиковалась информация о готовящихся к выходу играх) и «*Classified Information*» (где публиковались секреты, советы по прохождению и разные коды). Им нравилось то, во что превращался журнал, но они инстинктивно чувствовали, что чего-то не хватает: нужен был более эффективный способ связи с игроками, что-то такое, что бы говорило: мы делаем этот журнал, потому что эти игры нравятся нам так же сильно, как и вам. И пока было неясно, как этого достичь, но и времени на раздумья не было совсем. Тильден с Филлипсом еще только предстояло определиться с общим видом, журнальной сеткой и общим настроением *Nintendo Power*. Чтобы сделать это, им пришлось слетать в Японию и встретиться с представителями *Work House*,

небольшого дизайнерского агентства из Токио, которое могло помочь в создании межкультурной эстетики, которая одинаково бы понравилась и компании-учредителю, и детям в любой стране мира.

Неудивительно, что никакой синхронизации культур Востока и Запада не получилось. *Work House* нравились демонстративные заголовки, Тильден — понятные. Она хотела яркую, солнечную сетку, они же склонялись к бледной и мрачноватой. Сложно было найти точки соприкосновения, но Тильден не сдавалась. Здесь не было места эгоизму; здесь главным было отыскать причину, по которой ребенок каждый месяц бы мчался к почтовому ящику, а затем прятался с фонарем под одеялом и до поздней ночи читал журнал. Дабы разрядить растущую напряженность, Филлипс в шутку назвал Тильден «Леди Дракон», заявив, что спорить с ней бесполезно. Его тонкое замечание не помогло, но прозвище к Тильден приклеилось.

Филлипс был полностью поглощен прохождением игр и выставлением рейтинговых оценок в журнале, и Леди Дракон поразила: Филлипс играет в игры за зарплату. А разве не об этом мечтает каждый ребенок?! И тут она поняла, что Филлипс и является тем самым инструментом для возведения моста между Nintendo и игроками. Она поделилась своим мнением с Филлипсом, в результате чего возник комикс под названием «Howard & Nester», в котором получивший облик профессора Говард Филлипс давал уроки прохождения игр Нестеру, мальчику, которому требовался совет и который стеснялся его попросить. Всем в Nintendo понравилась забавная идея комикса, но все-таки был упущен один момент. Двумерному персонажу Филлипса требовалась отличительная черта, что-то столь же узнаваемое, как буква «S» на груди у Супермена или трубка Полая. Решение нашлось довольно легко. По просьбе жены Филлипс по особым случаям всегда надевал галстук-бабочку, и немедленно было решено, что рисованный Говард также будет ее носить.

В июле 1988 года Nintendo of America разослала 3,4 миллиона членам *Nintendo Fun Club* первый номер журнала *Nintendo Power*. Свыше 30 процентов получателей тут же оформили годовую подписку, и *Nintendo Power* стал первым журналом, которому столь быстро удалось получить один миллион подписчиков. Вместе с ростом аудитории журнала росло и влияние Говарда Филлипса. Если *Nintendo Power* давал детям возможность попасть на шоколадную фабрику, то он был их Вилли Вонка, волшебным и эксцентричным образом показывающим, как именно делаются конфеты. Если Марио был талисманом Nintendo, то Филлипс стал лицом компании. Питер Мэйн использовал это в своих интересах, посылая Филлипса на различные мероприятия для прессы в любой точке страны и заставляя его давать интервью на камеру. Это раздражало Билла Уайта, который стремился представить Nintendo

как настоящее, а не волшебное королевство. В конце концов Майкл Эйсер из Disney давал интервью не в костюме Микки-Мауса. Но сам Уайт и не думал перестать эксплуатировать Филлипса — парень был чистое золото. Им нужно было представлять его в качестве шута Nintendo, но никак не в качестве короля. Мэйн с этим согласился и, вспомнив опыт из пивной промышленности, нашел верное решение. С самого



своего рождения в 1759 году компания Guinness всегда избирала из числа своих сотрудников «Мастера Пивовара», который, как считалось, контролировал все аспекты пивоваренного процесса от покупки ячменя до опытных работ, проводимых в лаборатории пивоваренного завода. Следуя этой традиции, Мэйн назначил Филлипса первым Мастером Игры. Вскоре после этого Говард Филлипс стал национальной знаменитостью, хвастаясь, что его рейтинг в Q-опросах выше, чем у Мадонны, Пиви Германа и Невероятного Халка.

Рост популярности Мастера Игры был последним штрихом к беспрецедентному успеху Nintendo. К 1990 году Nintendo of America продала почти 30 миллионов консолей, в результате чего NES появилась в каждой третьей семье. Видеоигровая индустрия теперь приносила 5 миллиардов долларов, а Nintendo владела 90% этой индустрии. Цифры поражали воображение, но триумф Nintendo был выше этого.



На фото: Журнал *Nintendo Power* долгое время был самым читаемым детским журналом в США

Аракава доказал, что он был больше, чем просто зять, Линкольн доказал, что может достать кого угодно, а Мэйн доказал, что способен плавать с акулами.

Хотя Аракава, Линкольн и Мэйн находились наверху пирамиды, невероятный триумф NOA был результатом командных усилий. Был Джон Сакалей, сумасшедший отступник, боровшийся за каждый дюйм торгового места так, как будто от этого зависела его жизнь. Он придумал первый в истории индустрии магазин в магазине, превращая обычные торговые места в волшебные, похожие на снежные шары пространства под названием «Мир Nintendo». Снаружи эти места выглядели настолько чарующими, что дети страстно мечтали, как их закроют в этом магазине на ночь и как они будут ночь напролет играть в нинтендовские игры. Сакалей также разработал Nintendo Fun Center, передвижной развлекательный киоск с играми, который пользовался популярностью в детских больницах.

Был Дон Койнер, человек, стоявший за большинством беспечных, напичканных врезками игрового процесса рекламных роликов. До этого он был директором по работе с клиентами в Foote, Cone & Belding, где создал знаменитый слоган для макарон и сыра Kraft's: «It's Cheesiest!» Свой талант он привнес в невинные, хорошо сделанные нинтендовские ролики, рекламирующие игры вроде *Dr. Mario* и *Metroid*, равно как и другие продукты компании, такие как Game Boy и Power Pad.

Был Ланс Барр, разработавший культовый образ NES и контроллеры, которые давали ощущение, что тебе в руки дали ключи от рая, и Дон Джеймс, гуру в разработке продуктов, который помогал Барру с дизайном. (Джеймс вместе с Аракавой дал нинтендовскому пиксельному водопроводчику имя Марио в честь Марио Сегали, таинственного арендодателя, которого никто никогда не видел.) В NOA были и сотни других сотрудников, чьи невидимые усилия помогли определить стратегию и затем усовершенствовать опыт Nintendo.

Все вместе они возродили индустрию. И все это они сделали с восемью битами. Можно себе представить, что они могли бы сделать с шестнадцатью...

6.

ГЛАВНОЕ В ИГРЕ

— А, вот вы где! — воскликнула менеджер по продуктам компании Sega Мадлен Шредер, когда она тихо прошла на крошечную офисную кухню и нашла там Тома Калински, стоявшего перед кофеваркой с чашкой кофе в руке.

И хотя она точно знала, что ее услышали, новый босс не поднял глаз от бумаг, которыми был поглощен. На долю секунды она посчитала это довольно странным (и весьма грубым), но быстрый анализ ситуации показал следующее: чашка в его руке была пуста и перевернута, кофеварка вообще не включена, а судя по выражению лица Калински, можно было заключить, что он только что увидел привидение. Или же Том Калински просто не знал, как пользоваться кофеваркой, или же содержание его бумаг привело его в ступор.

— Подумать только, — сказала Шредер спустя мгновение. — Видимо, интересная у вас тут литература.

На мгновение на его лице мелькнула едва заметная улыбка.

— А, да, привет Мадлен, — ответил Калински. Он всегда запоминал имена, стоило ему лишь раз их услышать. — Думаю, ты уже это видела, но, как ты понимаешь, это весьма захватывающе.

Он протянул ей газетную статью, которую читал в рамках интенсивного курса обо всем, что касалось Nintendo. Статья под названием «Игры, играющие на продажах Nintendo» была написана Энтони Гонзалесом и напечатана в *The New York Times* в прошлом году. Именно ее читал Калински, совершенно забыв о кофе.

Четверг, 21 декабря 1989 года

СИЭТЛ — Встреча с человеком, который стоит за видеоигровой компанией Nintendo и который правил тремя рождественскими сезонами подряд. Для своих поклонников Питер Мэйн, вице-президент по маркетингу

Nintendo of America, является мастером по продаже детских развлечений. Они называют его одаренным бизнесменом, который извлек уроки из несчастной истории видеоигрового бизнеса и помог восстановить индустрию в 3,4 миллиарда долларов всего за три года.

Но для его критиков он — амбициозный монополист, ограничивающий поставки и взвинчивающий цены. Обвиняя его в монополии, конкурент предъявил иск, и конгрессмен призвал Министерство юстиции провести расследование.

Из всех статей о Nintendo, которые Калински прочитал, именно эта статья идеально описывала его конкурента: он был или героем, или злодеем — все зависело от того, с какой стороны смотреть на происходящее. В отличие от других компаний, одержимых внешней политкорректностью, Nintendo даже и не пыталась скрыть свою одержимость контролем за всем (далее в статье говорилось: «Компания умышленно отгружает заказы не полностью и примерно половину картриджей из своей библиотеки держит неактивными») и совершенно не беспокоилась об охлаждении отношений с другими разработчиками («Но еще более странным выглядит другой подход компании: создание аппаратной системы в своих играх с помощью специального компьютерного чипа „замок-ключ“»).

Когда Калински начал изучать историю возникновения и развития Nintendo, философия «или по-нашему, или никак» и агрессивный стиль ведения дел чертовски его напугали — попросту потому, что в этом был смысл. И пусть Nintendo не всегда действовала политкорректно, ее тактика, в общем-то, приносила пользу индустрии. Она только что возродила видеоигровой бизнес после чудовищной катастрофы, и она взяла на себя гарантии, что подобного больше не повторится. И поэтому ритейлеры могли жаловаться, что им отгружают не все, что они просят, а разработчики — ворчать об ограничениях, но именно так Nintendo пыталась не допустить притока низкокачественных игр, как это случилось во времена Atari. Во многих отношениях Nintendo лучше прочих знала, что делать.

И осознание этого факта ошеломило Калински. После того как он прекратил задаваться вопросом, какого черта он во все это ввязался, он задумался, каким преимуществом обладает Sega. Да, возможно, Nintendo действительно знала видеоигровой бизнес лучше всех, но была одна вещь, которую Калински осознал: единственное, что Nintendo ценила больше всего, кроме принятия правильного решения, — это принятие собственного решения. И если Nintendo олицетворяла собой контроль, то Sega в противовес ей должна была быть компанией свободы, и именно это долж-

но было стать краеугольным камнем в плане Калински по перезапуску, переустройству и ребрендингу Sega. У него как раз случилось мини-прозрение, когда на кухню вошла Шредер и увидела его ошеломление. Да, он увидел призрака, но он был не страшен — это был милый призрак рождественского будущего Sega.

— Нужно отдать должное Nintendo, — сказала Шредер, закончив читать статью.

— Ты права, — ответил Калински, включив кофеварку. — Поэтому я предполагаю, что мы должны быть уверены, что все, к чему прикасаемся, должно превращаться в серебро. И знаешь, когда мы этого добьемся, мы найдем способ убедить мир в том, что серебро куда ценнее золота.

— Можете рассчитывать на меня, — сказала Шредер и улыбнулась своей улыбкой Чеширского кота. За несколько недель до прибытия Калински она слышала о том, что он планирует тотальное переустройство компании, и о том, как все изменится после его появления. Тогда она сочла, что это всего лишь ложная надежда. Теперь же, пусть ее скептицизм никуда не исчез, она не могла отрицать, что надежда стала гораздо увереннее.

— Но хватит попусту молоть языком, — сказал Калински. — Кажется, ты зашла сюда со словами «А, вот вы где». Так чем я могу помочь?

— Точно, — сказала Шредер, быстро вспомнив, зачем она сюда пришла. — Я хотела спросить у вас о поездке в Японию. Есть что-то новенькое по поводу талисмана?

— Я не уверен, но Накаяма-сан уверил меня, что убийца Марио вот-вот появится.

Шредер смотрела на Калински так, словно пыталась провести телепатическую проверку на детекторе лжи.

— И насколько вы верите словам Накаямы?

Калински на мгновение задумался.

— Ну, он ничего такого не сделал, чтобы не доверять ему. По крайней мере, пока.

— Хорошо, это простое любопытство, — сказала Шредер. — Но он хотя бы показал вам ежа?

— Какого еще ежа?

— Уродца с конкурса талисманов, — ответила она.

Калински не имел ни малейшего представления, о чем она говорила, и поэтому Шредер пришлось быстро ввести его в курс дела. До появления Калински в компании Sega провела внутренний конкурс талисманов, на который воодушевленные сотрудники прислали свои идеи по поводу нового лица компании (которое должно было вытеснить предыдущее лицо компании — Алекса Кидда, плохую кальку с Марио). Японские программисты представили массу разнообразных идей, среди них были армадил (позднее превратившийся в Могущественного Армадила), кошка,

собака, гепард, двойник Теодора Рузвельта в пижаме и энергичный кролик, который с помощью своих длинных ушей мог собирать различные предметы. Главными претендентами на должность талисмана были: яйцо, выполненное в эстетике аниме, и сине-зеленый ежик в красных ботинках, созданный Наото Осимой и названный им Мистер Игломышь. Накаяма представил двух финалистов Кацу, который немедленно сказал, что оба они — отстой. Он считал, что яйцо — это абсурд, а в еже нет никакого смысла; никто даже не знал, что это был за еж, и потому кому какое было дело до этого ежа? Несмотря на высказанный Кацем вотум недоверия, Накаяма выбрал Мистера Игломышь и попросил Осиму, чтобы тот подумал над тем, какой игровой жанр лучше всего подойдет этому персонажу. Осима был партнером Юдзи Наки, выдающегося, но вспыльчивого сотрудника отдела программистов, автора одного из самых популярных игровых сериалов Sega — *Phantasy Star*, научно-фантастической ролевой игры о поглощенной галактической местью несгибаемой девушке-воине, которую сопровождали мускусная кошка по имени Мяу и волшебник по имени Ной. Осима с Накой взяли за совместную работу, построенную вокруг нового талисмана Sega, и он тяжелой ношей лег на плечи Шредер, которой предстояло придать игре форму и представить ее миру.

— Не могу поверить, что всегда открытый Накаяма не сказал вам об этом. Любопытно, — весело сказала она. — Ведь наши рабочие места, карьеры и жизнедеятельность компании зависят от этого ежа.

Калински осознал справедливость ее слов.

— Ну, если говорить о животных, то если и соотносить свои надежды и мечты с кем-то, то только со старым добрым ежом, — произнес он.

Поговорив на тему ежей, Калински направился в кабинет Нильсена.

— Не мистер ли Калински это! — воскликнул Нильсен, когда его босс закрыл за собой дверь и уселся перед его столом.

Эй, Эл, — начал Калински с места в карьер. — Что еще за чертов еж?

— Ты имеешь в виду того, кто спасет Sega от гибели? — шутливо спросил Нильсен. — Ну, по крайней мере, так считал мистер Майкл Кац.

— А он не был поклонником?

— Он написал Накаяме длинное письмо с угрозами, в котором объяснял, почему нельзя добиться успеха в США, и пообещал скорый конец света.

Калински был озадачен, ощущая, что в каждом углу этой компании расставлены ловушки.

— Это несколько дезорганизует.

— Если серьезно, то не переживай из-за этого... по крайней мере, пока, — заве-

рил его Нильсен. — Мы даже не видели геймплея. И это в бизнесе, в котором ты можешь быть похожим на утку, говорить, как утка, но всем будет все равно, будет ли это утка или неоновозеленая росомаха, если игровой процесс приносит тебе веселье и удовольствие.

Его слова подействовали, и Калински чуть сбавил тон.

— Хорошо, в этом есть смысл.

— Есть всего лишь одна вещь, которую тебе нужно знать, чтобы выжить в этом мире.

— И что же это?

— Главное в игре — игра, — произнес Нильсен бодрым голосом, словно читал проповедь. Если бы Нильсен знал, что автор этой фразы был не кто иной, как Питер Мэйн из Nintendo, то он, вероятно, помыл бы рот с мылом. Но, будучи счастливо несведущим, Нильсен повторил эту фразу еще раз и указал на копию игры *E.T. the Extra-Terrestrial* компании Atari, которая висела у него в рамочке на стене.

— Я держу ее здесь в качестве напоминания. Многие считают, что это самая ужасная игра из всех существующих. — Нильсен ткнул пальцем в стекло, за которым хранился экземпляр игры. — Посмотри на нее: основана на блокбастере, получила благословение от самого Стивена Спилберга, и на ее маркетинг была потрачена целая прорва денег.

— И тем не менее она обернулась катастрофой?

— Жутчайшей! Ты можешь увидеть на этой коробке ценники со скидками, — произнес Нильсен, указывая на крошечные ценники. — Сначала цену снизили с 49,95 до 34,95, ай-ай, а вот уже цена упала до 12,99, потом до 3,99, и, наконец, я стал гордым обладателем самой ужасной игры всего за 1,99.

— Ты действительно знаешь этот бизнес?

— Более-менее.

— Может быть, тебе занять какой-нибудь руководящий пост?

При этих словах Нильсен замахал руками.

— Ой, перестань. Мы оба прекрасно понимаем, что именно ты поставишь на ноги эту компанию.

— Я?

Нильсен странно на него посмотрел, будто бы удивляясь, что Калински понятия не имеет, что именно так и произойдет.

— Я никогда в жизни не испытывал такой уверенности. Честно.

Калински любезно кивнул, после чего они просидели в кабинете Нильсена еще около часа, разговаривая обо всем — от видеоигр до собственных семейств и спор-

тивных матчей. Чем больше они говорили, тем больше Калински ощущал компанию своим новым домом.

— Я думаю, что ты прав, Эл, — сказал Калински. — Я думаю, что все может получиться.

— Превосходно, — ответил Нильсен. — Тогда я с нетерпением жду следующей встречи руководителей, чтобы увидеть, что ты нам подготовишь.

Калински окинул взглядом длинный стол, оценивая свои войска. Он чувствовал готовность взять на себя обязанность и президента, и генерального директора, готовность превратить этих людей в свою команду и повести за собой в бой. Через пару месяцев ему предстояла поездка в Японию, где на совете директоров он должен будет в общих чертах обрисовать все, что он изучил, и предложить изменения, которые необходимы для того, чтобы превратить Sega в имя, известное каждой семье. Но сейчас у него в голове сидела только одна мысль: дистрибуция.

Если дистрибуция для компании была кровью, то, значит, Sega только что подверглась переливанию крови. В 1988 году, когда сеговская Master System продемонстрировала свою неспособность составить конкуренцию NES, Sega заключила договор с компанией Tonka, известным производителем игрушек, желая, чтобы эта компания занялась дистрибуцией. Но, несмотря на вес, которым Tonka обладала в мире игрушек, компания понятия не имела, как выводить на рынок и продавать видеоигры. И если Master System в США еще как-то трепыхалась, то неудачные попытки Tonka стали для консоли контрольными выстрелами. Накайма обвинял Tonka в неудаче Master System и не хотел, чтобы такое повторилось еще раз. В силу этого Пол Риу занялся расторжением сделки с Tonka, после чего Sega of America должна была в одиночку заняться дистрибуцией своих продуктов. По мнению Накаймы, компании ничто теперь не сдерживало. Калински же старался смотреть на вещи здраво и понимал, сколько препятствий было на его пути: отсутствие индивидуальности бренда, плохая история продаж и, самое важное, железная хватка, которой Nintendo держала всех ритейлеров.

— Факт в том, что нельзя продать что-то, если нет места, в котором это что-то можно купить. — Калински посмотрел на сотрудников, которые, вероятно, изо всех сил старались придумать ответ, отличный от «ну да», «хех» или «еще бы». — Да, я понимаю, что это очевидно, но, к сожалению, это и есть самая большая наша проблема на данный момент. — Калински указал на карту на стене, на которой были помечены места нахождения ритейлеров, продававших Genesis, и регионы, в которых была доступна консоль. — Нам нужно убедить большее количество магазинов в том, что

имеет смысл встать на нашу сторону. Я знаю, это легче сказать, чем сделать, но мне кажется, вместо того чтобы постараться убедить каждого из них по отдельности, лучше будет пойти сверху вниз. Если мы сможем убедить крупных игроков, то все остальные последуют за ними.

— Что именно ты имеешь ввиду? — спросил Нильсен.

Калински сощурился и ответил:

— Wal-Mart.



Протащить Genesis в Wal-Mart было нелегко. Нельзя было просто послать им одну бесплатную систему, чтобы они сами убедились в том, насколько эта система лучше нинтендовской, хотя Калински и верил, что это могло сработать. К сожалению, Wal-Mart торговала только продукцией Nintendo, и она не просто продавалась — ее буквально сметали с полок. Nintendo приносила Wal-Mart 10% прибыли, и ритейлер-гигант чувствовал себя обязанным делать игрового издателя счастливым. Однако Калински был готов начать раскачивать лодку.

— Может быть, для начала попробовать с кем-нибудь другим? — предположил Тойода. — Не торопиться?

— Время — это роскошь, которого у нас нет, — объяснил Калински. Nintendo



На фото: Эл Нильсен, Синобу Тойода и Том Калински

уже объявила о планах по выпуску шестнадцатитбитной машины, Super Famicom, в Японии в конце этого года (что означало, что в Америке эта консоль появится годом позже). И до этого у многих не исчезало ощущение, что дни Sega сочтены, но после таких новостей возникала полная убежденность, что конец неизбежен.

— Тем более когда на пороге стоит Super Famicom. Может мне кто-нибудь сказать, на каком этапе Кац остановил свои переговоры с Wal-Mart?

Риу объяснил, что Кац ездил в штаб-квартиру Wal-Mart в Бентонвилл, штат Арканзас, чтобы сказать, что у Sega все нормально и чтобы те обратили свое внимание на Sega. Калинин кивнул. Про себя он отметил, что «нормально» было плохо, но не ужасно. По крайней мере, ужасное бы запомнилось.

— Ну что ж, — сказал Калинин. — Я думаю, пришло время навестить их и показать, что Sega в бизнесе больше не оперирует словом «нормально».

Несколько следующих недель команда провела в непрерывных мозговых штурмах и бесшабашных выходках, что в сочетании с безукоризненным профессионализмом Калинин привело к зарождению новой рискованной корпоративной культуры.

В какой-то момент сотрудники Sega of America ощутили себя не американским представительством японской компании, а участниками нового и яркого бродвейского мюзикла с четко прописанными ролями, постановкой и ансамблем, что помогло им сплотиться. И когда возникло ощущение, что все стоит на своих местах, начал подниматься занавес и наконец-то настало время давать представление.

7.

ОТКРЫТКА ИЗ АРКАНЗАСА

Штаб-квартира Wal-Mart больше всего напоминала военную базу в мирное время. Она была гигантской, строго распланированной и производила впечатление некой скрытой, как будто растворенной в воздухе угрозы. Когда Калински вошел в комплекс, его сразу препроводили в кабинет закупщика электроники, человека, каждое движение которого ассоциировалось со словом «ветеран». Мужчины обменялись рукопожатиями и завели светскую беседу об американском футболе в колледже, и наконец разговор дошел до того, что и привело Калински сюда.

— Как много вы знаете о видеоиграх? — спросил Калински.

— По большей части то, что мне говорит о них Nintendo, — ответил закупщик электроники.

— Ну тогда позвольте мне познакомить вас с будущим, — сказал Калински и показал сеговские устройства вместе с аналитическими отчетами и данными по рынку, которые его команда с таким упорством собирала последние месяцы. Он сбросил с себя маску бизнесмена, доверительно подался к электронщику и заговорил приятельским тоном: — Я понимаю, что Wal-Mart чувствует себя обязанной доставлять удовольствие Nintendo. Но в данном случае это совсем не похоже на ситуацию с Tengen.

Tengen, упомянутая Калински, была видеоигровым издателем и разработчиком, созданной компанией Atari Games. Tengen обладала правами на большинство популярных игр Atari с начала восьмидесятых и хотела лицензировать некоторые из своих самых популярных игр на NES. Хидэюки Накадзима, управляющий Tengen, сблизился с Nintendo, чтобы выторговать для себя условия получше, но быстро понял, что сделать это невозможно. У Nintendo было стандартное лицензионное соглашение, которое предлагало одинаковые условия всем лицензиатам. Если Tengen хотела выпускать свои игры на NES, то компания должна была подписать односто-

ронний контракт с Nintendo, по которому она не могла выпускать свои игры на любой другой консоли и должна была отдавать Nintendo 30 процентов своего дохода в качестве роялти. В договоре также говорилось о том, что компания должна покупать картриджи у Nintendo, что было не только дорогим удовольствием (примерно 10 долларов за картридж), но и во многом весьма удручающим фактором, поскольку с помощью этого контракта Nintendo получала рычаги воздействия на то, как и какие заказы удовлетворять.

Накадзима считал это абсурдом и в 1986 году добился специальной встречи с президентом Nintendo of America Минору Аракавой и старшим вице-президентом Говардом Линкольном, желая повторно обсудить стандартные условия и попытаться выбить для себя исключение. Накадзима любезно заметил Nintendo, что Atari, компания-учредитель Tengen, фактически создала видеоигровую индустрию и заслуживает некоторых привилегий, в частности возможность издавать больше пяти игр в год, то есть больше, чем было указано в стандартном соглашении Nintendo. Но Аракава и Линкольн продолжали стоять на своем и еще раз повторили, что никаких исключений делать не собираются.

Обдумав условия соглашения, Накадзима решил поискать обходной путь. Для этого он попросил инженеров Tengen найти способ взломать чип безопасности NES. В нинтендовской консоли был установлен специальный чип безопасности, содержащий протокол под названием 10NES, который распознавал нелегальные картриджи и блокировал их работу. Чтобы взломать этот код, инженеры Tengen перепробовали все, что только могли, они даже расщепляли чипы NES химическим путем, чтобы рассмотреть их под микроскопом. Но, несмотря на все усилия, Tengen так и не удалось взломать хитрый код, и в 1987 году компании пришлось подписать стандартный контракт с Nintendo.

Но после выпуска нескольких успешных игр вроде *Pac-Man* и *RBI Baseball* Накадзима пришел в бешенство от того, насколько нинтендовские роялти урезали прибыль его компании. Он догадался, что единственный способ обойти чип безопасности — это в подробностях узнать, как работает 10NES. Для этого ему нужно было получить копию кода, но сделать это можно было только в двух местах: главном офисе Nintendo и в американском Бюро по охране авторских прав.

Поскольку про офис Nintendo нечего было и думать, Tengen решила обратиться в Бюро по охране авторских прав, утверждая, что они подали иск против Nintendo, обвиняя этого японского монстра в нарушении авторских прав. Несмотря на то что иск был абсолютно вымышленным, они решили пойти до конца и отважились даже на ложь под присягой, уверяя, что судебный процесс уже начался и данные требу-

ются безотлагательно. Бюро по охране авторских прав передало нинтендовский код сотрудникам Tengen, и в компании тут же взялись за работу над программой под названием Rabbit, с помощью которой можно было обходить защиту в NES. Мало того, что теперь Tengen могла выпускать столько игр, сколько пожелает, так она еще и получила сведения о нинтендовских техниках дистрибуции (с помощью трех игр, которые компания легально выпустила, будучи сторонним лицензиатом), и поэтому компания была полностью готова к тому, чтобы самостоятельно работать с ритейлерами. Одним словом, Tengen сначала низвела Nintendo до статуса посредника, а затем вообще убрала компанию из своей производственно-торговой цепочки.

В теории это был блестящий план, но на практике возникла проблема, поскольку Nintendo тут же предъявила всем ритейлерам ультиматум: либо мы, либо Tengen. Хотя по закону Nintendo не могла угрожать прекращением поставок, у компании было достаточно сил для давления на ритейлеров посредством многочисленных «А что, если?»: «А что, если наши грузовики заблудятся по дороге в ваши магазины?», «А что, если мы перестанем отгружать ваши заказы в полном объеме?»... Ритейлеры стиснув зубы избавились от всей продукции Tengen и списали убытки. Чтобы показать свою силу, Nintendo подала на Tengen в суд, который наложил запрет на производство незаконно изданных игр. У Накадзимы и Tengen не было никакого выбора, кроме как уйти из бизнеса, и вскоре история Tengen стала грозным напоминанием для других компаний, которые, возможно, помышляли о том, чтобы вырваться из железной хватки Nintendo.

Сидя перед закупщиком электроники в Wal-Mart, Калински пытался объяснить, что в случае с Sega все будет совсем иначе. Sega не делает ничего противозаконного и не собирается ставить палки в колеса Nintendo, ведь Sega — это просто конкурент, который на текущий момент располагает более качественным продуктом.

— Если уж говорить начистоту, — произнес Калински, — я полагаю, что наша продукция подстегнет продажи Nintendo. Деньги, которые мы будем вкладывать в рекламу в печатных СМИ и на телевидении, помогут всей индустрии, а мы с вами прекрасно знаем, кто олицетворяет эту индустрию.

Закупщик еще раз взглянул на некоторые сеговские материалы и улыбнулся. Калински даже чуть-чуть привстал со стула. Ему не нужен крупный заказ, ему нужен просто заказ. Один-единственный заказ. Этого бы вполне хватило для мотивации его сотрудников, придало бы Sega уверенности, в которой компания так нуждалась, и послужило бы Калински подтверждением, что он действует правильно. Пожалуйста, всего один заказик, который особенно нужен сейчас, перед выходом Super Famicom.

— Некоторое время назад я подумывал взять на реализацию электронную карманную игру, — начал объяснять закупщик электроники. — Дурацкая футбольная игрушка, которая не идет ни в какое сравнение с Game Boy. Всего пятнадцать баксов, которые потратят мама и папа, когда их сынок получит пятерку или же забьет победный гол.

Но потом один мой друг, который занимался чем-то похожим, поделился со мной слухом: был такой небольшой магазинчик, который изо всех сил пытался не отставать от крупных игроков, и, чтобы получить хоть какое-то преимущество, там решили снизить цену на NES на пять центов. Естественно, эту скидку в пять центов они прорекламовали в воскресной газете, и, конечно же, эту рекламу увидел другой небольшой магазинчик, который тут же сообщил об этом в Nintendo. Спустя неделю Nintendo отправила грузовики с товаром в разные магазины, но для того магазинчика с пятицентовой скидкой ничего не осталось, а тот магазин, который показал пальцем на нарушителя, получил товаров больше обычного. По чистому совпадению, ага. — Закупщик положил руки на стол. — Но, как я только что сказал, это всего лишь слух, ничего более. Быть может, это и вовсе вранье. В конце концов, это же было бы попросту незаконно.

Калински покачал головой:

— Не просто незаконно, но и не по-американски.

Закупщик улыбнулся самой широкой улыбкой.

— Наверное, когда-нибудь мы окажемся в месте, где улицы вымощены золотом, и все, что будет нужно для успеха, — хорошая идея, крепкая трудовая дисциплина и возможность добиться всего своими силами. А может быть, мы продолжим двигаться в противоположном направлении. — Здесь закупщик на секунду задумался, а затем встал. — Лично мне нравится место с золотыми улицами. И, верите вы или нет, мистер Калински, но вы мне нравитесь. Но мой ответ — нет.

— Я понимаю, — сказал Калински, направляясь к выходу. — И я ценю вашу оду лучшим, более простым временам. Но знаете, что в этом самое печальное? Человек, который стукнул в Nintendo, я его не виню. Он всего лишь пытался воспользоваться шансом. Если вы спросите меня, то я скажу, что люди, убивающие эту страну, — это те люди, которые воспринимают американскую мечту как средство достижения цели любой ценой, без раздумий об окружающих.

Калински поблагодарил закупщика за уделенное время и улетел обратно в офис Sega с шестнадцатитбитным чипом в кармане.

8.

РОЖДЕНИЕ ЛЕГЕНДЫ

Вернувшись в свой офис, Калински уставился на телефон и задумался о Wal-Mart. Он понимал, что с закупщиком электроники он расстался довольно мило, но не был уверен, нужно ли ему перезвонить и извиниться. Но еще до того, как он смог решить, что именно ему делать, зазвонил телефон. Калински тут же схватил трубку, уверенный в том, что сейчас ему может позвонить только один человек, но ему потребовалось усилие, чтобы скрыть волнение в голосе.

Это звонили не из Wal-Mart.

Конечно же, это был не Wal-Mart; ведь человек, с которым встречался Калински, даже не знал его прямого номера. Звонил Накаяма, который своим бодрым, словно предвещающим что-то недоброе голосом, произнес:

— Том! Ну как ты? Как устраиваешься?

Накаяма и Калински разговаривали почти каждый день, однако их разговоры всегда начинались с этого вопроса.

— У меня была важная встреча с Wal-Mart, — ответил Калински. — Мне кажется, они скоро созреют.

Накаяма была умным человеком, он хорошо разбирался в хитросплетениях видеоигровой индустрии, но не вполне понимал сложности дистрибуции в США.

— В чем задержка? — спросил он.

В Японии, где Nintendo тоже властвовала безраздельно, Sega все-таки удалось сделать так, чтобы продукция компании оказалась на полках всех крупнейших розничных торговцев.

— Я думал, что после того, как мы перестали работать с Топка, все пойдет как по маслу. Мне сказали, что в этом и заключается план, — заявил Накаяма. — Но я звоню не для того, чтобы обсудить дистрибуцию. Я звоню с хорошими новостями.

— Замечательно, — сказал Калински. — Горю нетерпением услышать.

— Новый талисман компании готов, и он точно обретет успех.

— Это еж по имени Игломышь?

— О, ты уже слышал?! — удивленно воскликнул Накаяма. — Мы тут внесли некоторые изменения, и теперь его зовут Соник.

— Хорошо, — произнес Калински. — Ну так когда я смогу его увидеть?

— Я его тебе сейчас перешлю, — сказал Накаяма и грубоватым тоном отдал кому-то приказ на японском. — Я тебе его факсом отправил. Я тут повишу на трубке, поскольку хочу узнать твою реакцию. Ты будешь очень рад.

Калински направился к факсу, который, шумя и поскрипывая, отпечатывал образ возможного спасителя компании.

— Мои люди уже начали работу над движком игры, — сообщил Накаяма. — Они показали мне раннюю версию, и ничего быстрее я еще не видел.

Факс перестал скрипеть, и Калински забрал эскиз.

— Ага, — сказал он, стараясь, чтобы голос не выдал его истинных эмоций. — Очень интересно. — Калински уставился на рисунок, пытаясь увидеть в нем то, что видел Накаяма, но это было бесполезно. Еж выглядел злым и грубым, с острыми шипами, шипастым ошейником, электрогитарой и человекообразной подружкой с таким впечатляющим декольте, что по сравнению с ней грудь Барби казалась плоской. — Я так понимаю, тут с ним его подружка?

— Да, — ответил Накаяма. — Это Мадонна.

— Несколько пикантно, тебе не кажется?

— Том, — вздохнул Накаяма, — это не та реакция, которой я ожидал.

Калински продолжал смотреть на рисунок.

— Извините, Накаяма-сан, порой мне нужно некоторое время, чтобы все как следует осознать, — сказал он, все еще шокированный видом этого хулигана, который, как предполагалось, станет их мессией. — Но я скажу одну вещь: если бы Марио и Соник встретились в переулке, я бы точно знал, на кого делать ставку.

Он ожидал убийцу Марио, но не такого, в буквальном смысле похожего на серийного убийцу. Быть может, Соник и смог бы продаться в Японии, но в Америке он бы стал чистым кошмаром.

Калински закончил телефонный разговор с Накаямой и, захватив факс, отправился в кабинет Мадлен Шредер.

— У меня две новости: хорошая и плохая. С какой начать?

— Не слишком обнадеживающе звучит.

Он вручил ей бумажку с рисунком:

— Что скажешь?

— Мне кажется, мы станем первой видеоигровой компанией, чьей целевой аудиторией будут готы, — ответила Мадлен, взглянув на рисунок.

— Накайме нравится.

— Конечно, нравится, — сказала она. — Японцы же такие странные. Я удивляюсь, что сиськи этой подружки не вываливаются из школьной формы.

Несмотря на кислое настроение, Калински засмеялся:

— Ее зовут Мадонна.

— Ну а как же еще? — сказала Шредер. — А нам он какую-то свободу действий он оставил?

— У нас еще не было времени для вопросов и ответов.

Шредер положила рисунок на стол. После долгой паузы они в один голос произнесли примерно одно и то же:

— Можем ли мы это как-то исправить?

Шредер вздохнула:

— Знаете, я ожидала чего-то более ужасного. Ну, то есть, я думала, что в этом конкурсе победит яйцо. А тут все, конечно, не идеально, но на самом деле не так плохо, как я ожидала. С этим можно работать.

Ее оптимизм был заразителен.

«Замечательно, — вставая, сказал Калински. — Значит, давай превратим этого панка в глобальную легенду.

— И с чего, как вы думаете, нам нужно будет начать?

— Ну, я знаю одно небольшое местечко, в котором тусуются все легенды. Может, нам захватить Эла и отправиться на разведку?

Калински, Шредер и Нильсен отправились на экскурсию в Toys "R" Us, чтобы встретиться с кое-какими знаменитыми парнями: Микки-Маусом, G.I. Джо, Хи-меном, Мистером Картофельная голова и чрезвычайно популярными Черепашками-ниндзя. Калински шествовал через весь магазин, указывая то на одно много-миллионное достояние, то на другое, объясняя, что именно делает каждого персонажа уникальным, неотразимо обаятельным и бессмертным. Казалось, в магазине не было ни одной игрушки, с которой бы не был знаком Калински. Он знал, какая компания разработала ту или иную игрушку, почему они ее сделали именно такой и как они выстраивали маркетинг. Не было другого места, в котором бы Калински чувствовал себя как дома в большей мере, чем в недрах магазина игрушек.

Для него магазины игрушек были чем-то большим, чем зона комфорта или сфера вдохновения. Они походили на библиотеку культурной мифологии. Главная

мысль, которую он вынес из индустрии игрушек, заключалась в том, что оригинальная история важнее всего. Сама игрушка может быть куском пластика, но если добавить необычную, затейливую историю и создать неповторимую мифологию персонажа, то этот кусок пластмассы вполне может превратиться в новый мегапопулярный продукт. Справедливость этого утверждения Калински доказал, работая с Барби, Хи-меном и Властелинами Вселенной, и теперь в нем все больше и больше крепла уверенность, что нечто похожее он сможет сделать и с Соником.

Они остановились перед кукольным домиком Микки и Минни.

— Он — главный друг детей, — сказал Калински. — Несмотря ни на что, Микки остается бодрым и позитивным. словно он живет для того, чтобы улыбались все вокруг.

— Как по мне, это звучит жалко, — произнесла Шредер. — Я предпочитаю, чтобы мои друзья были более разборчивы.

— Ну, не все могут быть такими популярными, как ты, Мадлен. Есть много детей, которые просто хотят кому-то понравиться. Встречайте, Микки-Маус.

Калински продолжал свою экскурсию и остановился перед большой витриной с Черепашками-ниндзя, последней сенсацией в мире пластика.

— Мне кажется, стиль этих парней, довольно близок к тому, что мы ищем. Игривый, но провокативный, крутой, но не чересчур. Я надеюсь, вы понимаете, о чем я?

Нильсен и Шредер согласно кивнули.

— Я видел несколько серий этого мультфильма. Авторы проделали замечательную работу по созданию уникального мира.

Они прошли сквозь отдел для мальчиков и вошли в розово-фиолетовый мир кукол для девочек. Калински не обращал на окружающие его игрушки внимания, пока не столкнулся лицом к лицу с Барби-купальщицей, одетой, словно русалка. Шредер и Нильсен заметили, как он едва заметно вздрогнул.

— Вы не хотели с ней столкнуться, да? — спросила Шредер.

— Да, это странное ощущение, — уклончиво ответил Калински.

— Я уверен, что это не поможет, поскольку она здесь повсюду, — сказал Нильсен.

Шредер могла бы сказать, что вид Барби действительно мог задеть за живое.

— Стало бы вам лучше, если бы я сказала, что она — всего лишь кусок пластика?

— Да, наверное, стало бы, если бы это было правдой, — со вздохом сказал он, пристально посмотрел на куклу и двинулся дальше.

День за днем Калински, Шредер и Нильсен работали над тем, чтобы превратить рисованного ежа в нечто большее, чем просто линии на бумажке. Для начала они

сосредоточились на том, чтобы убрать все лишнее, — так исчезли клыки, ошейник, гитара и подружка.

Затем, когда существо все больше и больше стало напоминать заблудившегося ежика, они принялись добавлять ему отличительные черты, в меньшей степени фокусируясь на сопутствующих вещах вроде гитары или подружки и в большей степени — на его предыстории и характере. Для лучшего понимания этого шустрого синего ежа Калински попросил Шредер написать историю на тринадцати страницах, в которой была бы подробно расписана его индивидуальность. Еж вырос в Небраске, в раннем возрасте потерял отца, упорно тренировал свою способность развивать высокую скорость и сдружился с выдающимся ученым, который, можно сказать, заменил ему отца, а потом неудачный эксперимент превратил его в злодея.

В конечном счете, все творческие силы Sega of America пришли к выводу, что они не выдумывают историю персонажа, а все больше и больше узнают о герое, который существует на самом деле. И пока они продолжали пересматривать этого персонажа с маркетинговой точки зрения, разработчики и инженеры в Sega of Japan вовсю трудились над игрой, в которой главной звездой был еж.

Соник должен был стать не просто лицом компании, но олицетворением ее духа: крошечный аутсайдер, который движется с безумной скоростью и, невзирая на все преграды, никогда не останавливается. Соник воплощал не только дух сотрудников Sega of America, но и культурный дух начала девяностых. Он отражал пофигистичный подход Курта Кобейна, отточенное высокомерие Майкла Джордана и настойчивость Билла Клинтона.

Когда работа над ежом была закончена, Калински позвонил Накаяме:

— Мы внесли некоторые изменения. Я хочу, чтобы ты взглянул.

— Хорошо, — сказал Накаяма. — Я перезвоню попозже.

— Нет, я хочу услышать твою реакцию, поэтому я повишу на линии, — сказал Калински, отправляя факсом копию американской версии Соника.

Накаяма хихикнул, но его хорошее настроение быстро сменилось холодной беспристрастностью.

— Ох, — произнес он. — Но это же совсем не тот еж, которого мы дали вам! Где его подружка? И острые клыки?

— Это не та реакция, которой я ожидал, — сказал Калински, повторив не только слова Накаямы, но и его явно разочарованный тон.

Накаяма помолчал. Он умел подбирать слова, но ему потребовалось некоторое время на обдумывание.

— Не важно, что я думаю. Важны только продажи.

Но в последующие дни среди сотрудников Sega of Japan начало проявляться недовольство. Игровые разработчики считали, что только они могли вносить изменения в образ Соника. В привычных обстоятельствах к ним бы прислушались, но, поскольку Соник создавался, чтобы достичь успеха в США, в Sega of America считали, что они лучше знают вкусы и предпочтения местной аудитории.

Несколько дней спустя Накаяма перезвонил Калински, и его тон был уже куда менее дружелюбным.

— Моим людям не нравится то, что вы сделали с их творением. Это совсем не похоже на то, что они имели в виду. Мы должны вернуться к оригиналу.

Калински впервые осознал, что, несмотря на один бренд, Sega, по сути, состоит из двух разных компаний: Sega of Japan (SOJ) и Sega of America (SOA). Для SOJ не имело значения, что новый еж мог быть успешнее; главное заключалось в том, что он попросту был не их творением. И пусть трения между компанией-учредителем и филиалом были незначительными, они все-таки были, наглядным примером чему служил случай с «Сержантом Кабукимэном».

Калински прекрасно понимал, что именно в этот момент решалась судьба компании. Он должен был сделать все, что было в его силах, и убедить Накаяму.

— В видеоигровом бизнесе я существую примерно пять минут, — начал он, — но в бизнесе игрушек я пробыл свыше двадцати лет. Что ты действительно знаешь о бизнесе игрушек? Тут дело не в размере, форме, цвете или цене; здесь все крутится вокруг персонажа. Тебе хочется играть с персонажем, который тебе нравится. Ты хочешь стать частью его мира и позволить ему стать частью своего мира, — страстно говорил Калински. — Я могу говорить только за себя, но нет другого такого персонажа, с которым бы я провел столько времени, сколько с нашим новым Ежиком Соником. И если я считаю так, то я думаю, что найдется еще достаточно людей, которые в этом со мной согласятся.

Калински остановился и глубоко вдохнул. На мгновение он подумал было напомнить Накаяме о его обещании дать Калински полную свободу, и он уже собирался провести опрос рынка, чтобы узнать, какой еж покажется публике более привлекательным, но все это, в конце концов, не имело никакого значения. Здесь главным было видение, и если Накаяма этого не видел, значит, он не заслуживал нового Соника.

Наконец Накаяма прервал молчание:

— Том, быть может, я и соглашусь, но ты должен понимать, что люди здесь мыслят иначе.

— Я это понимаю, — ответил Калински. — Но мы же можем попробовать изменить их мнение?

Чтобы поделиться своим видением Соника с японскими коллегами, Калински отправил в Японию Шредер, перед которой стояла незавидная задача — убедить программистов в том, что они, может, и понимают, как создавать замечательные игры, но она со своими коллегами лучше знает, как создавать замечательных персонажей. Эта роковая встреча в SOJ началась довольно мирно, но, когда стало ясно, что Шредер не собирается отступить от своего мнения, обстановка изменилась кардинально. В качестве компромисса японские сотрудники предложили: пусть у каждой компании будет собственный Соник, вы используете своего Соника, а мы — своего. В поддержку своей точки зрения они привели в пример Микки-Мауса, у которого в различных частях света были несколько отличные друг от друга образы.

Сначала Шредер подумала, что это неправда. Потом — что даже если Микки и локализовали для определенных регионов, она точно уверена, что нигде в мире у Микки не было клыков, а у Минни — груди пятого размера. И в-третьих, что было самым главным, она не хотела двух Соников. Дело было не в позиции Sega of America, а в создании чего-то бессмертного, что существовало в коллективной фантазии. А значит, не должно быть ни Соника американского, ни Соника японского. Шредер попыталась высказать это мнение, но тут все довольно быстро вышли из комнаты. И пусть этот импровизированный бойкот указывал на ересь, связанную с Соником, вне зависимости от того, что она сказала в Японии, цель все-таки была достигнута. Когда Калински в следующий раз поговорил с Накаемой, ему и его команде был дан зеленый свет: делайте так, как считаете нужным.

После этого Соник помчался к финишной линии, надеясь когда-нибудь обойти Марио и объявить войну Nintendo. Но в последующие месяцы все эти мечты о сражении Давида с Голиафом слишком часто разбивались в стычках между Sega of Japan и Sega of America. Это столкновение культур могло завести в тупик, в котором всякое решение, большое или маленькое, превращалось в битву тщеславия, гордости, принципов или просто бессмысленной мелочности. Всем было нелегко смотреть на пропасть непонимания, растущую между японскими и американскими сотрудниками, но сложнее всего приходилось Синобу Тойоде, который был связующей нитью между двумя компаниями. Если Шредер боролась ради перемен, а Нака выступал против, то Тойода всегда оказывался где-то посередине и играл роль миротворца. Калински знал, что, когда дело доходит до войны, каждый должен выбрать какую-то одну сторону, и, наблюдая за Тойодой, который пытался играть роль посредника между SOJ и SOA, он наконец-то увидел истинное лицо этого человека. Тойода выглядел, как японец, и говорил, как японец, но, когда дело принимало крутой поворот, он неизменно демонстрировал лояльность SOA. Раньше Калински не замечал,

как Тойода умело смягчал взаимные оскорбления сотрудников и какими хитрыми маневрами он мог убедить Накаяму согласиться на что-то. Самым важным было то, как Тойода незаметно манипулировал людьми и добивался для SOA нужных результатов: например, сперва добавлял персонажу какую-нибудь нелепую деталь, а затем предлагал коллегам из SOJ эту деталь убрать.

Но еще до того, как случился конфликт из-за Соника, Калински сообщили о еще более важной и неотложной проблеме — переговорах Sega с Electronic Arts.

— Какие еще переговоры? — спросил Калински.

— А я думал, что уже говорил тебе об этом, — ответил Накаяма.

— Нет, ничего такого не было.

— Одним словом, ситуация такова, что Трип Хокинс из Electronic Arts нашел способ делать игры для Genesis, и теперь они решили делать игры без нашего одобрения.

Калински был шокирован:

— Разве мы только что не выпустили какие-то их игры?

— Да, — сказал Накаяма. — Тебе нужно наведаться в Electronic Arts и показать им, что мы настроены крайне серьезно.

Калински глубоко вздохнул и посмотрел на факс. По крайней мере, у него был Соник. Хоть что-то.

9.

ПРОМАХ

— Не удивляйтесь так, — с какой-то злостью произнес Трип Хокинс, выдающийся, но эксцентричный основатель Electronic Arts. — Вы же должны были предположить, что это всего лишь вопрос времени.

Следуя указаниям Накаямы, Калински вместе с Риу, Тойодой и юрисконсультom Sega Райли Расселом отправился в офис Electronic Arts, где они встретились с Хокинсом, гением маркетинга Бингом Гордоном, генеральным директором Ларри Пробстом и юрисконсультom EA. Предыдущие несколько месяцев между компаниями велись переговоры о том, что делать теперь, когда EA полностью разобралась в устройстве Genesis. Это была потенциально фатальная ситуация, которая могла отправить Sega в нокаут еще до ее выхода на ринг. Калински задавался вопросом, какие еще проблемы его ожидают, о которых он пока и не догадывается. Ведь он только недавно узнал о фиаско запускаемой Sega футбольной игры. Согласно плану Майкла Каца по работе Sega с плеядой суперзвезд компания заключила контракт с Джо Монтаной на 1,7 миллиона долларов. И поскольку игра про Соника должна была выйти только в конце следующего, 1991 года, *Joe Montana Football* должна была стать флагманской игрой для Genesis — игрой, которая бы работала на бренд Sega, игрой, которая продавала бы консоли, игрой, которую бы дети просили у Санты на Рождество.

Проблема же заключалась в том, что сеговские игры создавались в Японии, где никто не понимал, что такое американский футбол, и поэтому Кац решил найти разработчика на Западе, чтобы тот сделал качественный продукт за короткое время. На его счастье, местная компания под названием Mediagenic уже разрабатывала подобную игру, и она была готова на 30 процентов. Этого было достаточно, чтобы успеть к Рождеству, и игра находилась на том этапе, когда ее еще можно было переделать под Монтану. Но за несколько недель до прихода в Sega Калински Кац обнаружил, что игра по-прежнему далека от завершения. Как ни странно, но, когда Кац

об этом узнал, он решил обратиться к Хокинсу за помощью, надеясь, что EA сможет продать Sega свою новую игру *John Madden Football* и позволит Sega выпустить ее под именем Джо Монтаны. Однако Хокинс ему в этом отказал, веря в то, что у него на руках очень популярная франшиза.

— Давайте. Вам же есть что сказать! — воскликнул Хокинс. — Комментарии? Вопросы? Быть может, вас изумляет подобное красноречие?

— Мне на ум приходит единственный вопрос — как, черт бы вас побрал, вы все это провернули, но, если честно, мне не сильно хочется услышать ответ.

Хокинс не ответил, но его глаза горели, как падающий метеорит, — кажется, еще чуть-чуть, и метеорит врежется в Землю, уничтожая все на своем пути.

Все началось примерно год назад, когда у Хокинса произошел перелом в убеждениях. С самого начала основания Electronic Arts он яростно противостоял идее выпускать свои игры на игровых консолях. Он считал приставки нелепыми, раздражающими игрушками, которые не имеют ничего общего с будущим видеоигр, связанным с персональными компьютерами.

Это видение будущего придало ему практически статус гения в 1983 году, когда рухнула Atari, но к 1987 году, когда феномен Nintendo раскрылся в полную силу, оно превратило Хокинса в претенциозного глупца. И пока Nintendo продолжала свой неуклонный рост, Хокинс защищал свою позицию, считая, что NES была просто очередной модной блажью, чем-то вроде «капустных деток», и неустанно напоминал своим сотрудникам о том, что только компьютер является будущим. Кроме того, у NES была в лучшем случае посредственная графика, которая никак не подходила для лучших талантов планеты. Но все изменилось, когда EA выпустила *Skate or Die!*

Поскольку коллеги Хокинса по EA давили на него все больше и больше, Хокинс наконец-то согласился на небольшую уступку: он позволил компании Konami получить лицензию на игру *Skate or Die!*, предоставив ей права на распространение этой игры на различных игровых системах (включая и NES). Решение воздержаться от самостоятельного выпуска игры на нинтендовской консоли могло показаться странным, но главным образом так произошло потому, что Хокинс не хотел иметь ничего общего с Nintendo и ее строгими правилами лицензирования, от которых была свободна сфера персональных компьютеров.

EA получила лишь часть от того, что заработала Konami (эта часть, в свою очередь, была всего лишь частью того, что получала Nintendo), но роялти от *Skate or Die!*, полученные в первый месяц, принесли EA больше денег, чем самая лучшая их компьютерная игра. И тогда Хокинс решил, что будущее все-таки за персональными компьютерами, но, видимо, это будущее не обойдется и без видеоигровых консолей.

Но даже осознавая это, Хокинс никак не мог принять тот факт, что он должен во всем зависеть от Nintendo, и поэтому решил присмотреться к Sega. С технической точки зрения Genesis (со своими шестнадцатью битами и процессором Motorola 68000) куда лучше подходила для игр EA, но даже при том, что Sega имела совсем крошечную долю на рынке, их лицензионное соглашение ничем не отличалось от стандартного договора Nintendo. Да, расценки были дешевле, но концептуально обе компании полагали, что имеют право оплачивать свои риски и потери за счет производителей игр. И Хокинс решил, что в EA должны досконально изучить принцип работы Genesis, чтобы уйти из-под тотального контроля Sega. В отличие от Tengen, которая нарушила закон, чтобы понять принцип работы чужого чипа безопасности, EA сделала то же самое по закону, создав «чистую комнату», которая стала неприступным заслоном между инженерами, разбирающими консоль, и инженерами, пытавшимися собрать ее заново (обойдя систему безопасности консоли). И теперь, год спустя, Трип Хокинс стоял перед людьми из Sega с торжествующим видом человека, который только что разрушил песчаный замок, построенный ребенком.

— Хорошо, Трип, — сказал Калински, весь день пытавшийся собрать все воедино. — Расскажите мне, как вы это сделали.

— Хех, да кому какая разница? — задумчиво сказал Хокинс. — От А до В, потом от С до D, и вот мы тут. Вопрос же в том, что делать дальше. Вы полагаете, то, что вы делаете, — это справедливо?

— Вы ничего не получите! — рявкнул Риу. — Я могу поспорить на что угодно, что вы провернули это незаконно.

— Вы и правда хотите сыграть на своих догадках? — спросил Хокинс и повернулся к Калински: — Вы в этих разговорах новичок. Что скажете?

Калински хмыкнул:

— А кого интересует, что я думаю? Это у вас на руках все тузы.

Хокинс занял оборонительную позицию:

— Можете приберечь свою надменность для других. Думаете, я так хотел это сделать? Думаете, мне нравится гонять не по правилам?

— В этом есть моя вина?

— Ваша, Каца, Накаямы и тех зомби в Nintendo. Я трачу годы на разработку игры, сотни тысяч долларов, и, когда наступает возможность вернуть заработанное, мне нужно выкупить у вас картриджи, получить от вас высочайшее благословение и ко всему прочему заплатить вам по десять баксов с каждой проданной игры.

Когда Хокинс закончил, Калински какое-то мгновение сохранял молчание. Наконец он сказал:

— И что? Вы даже слезы не пророните? Я это к тому, что если вы собираетесь меня разжалобить, то давайте уж идите до конца.

Представители Sega не смогли сдержать кривых ухмылок.

— Никакой театральности. Я по натуре человек, который не любит драмы, — сказал Хокинс, что, вероятно, было самым лживым заявлением, которое он когда-либо делал.

— Такова цена ведения бизнеса, — сказал Калински. — Вы потратили тысячи баксов на создание игр, а как насчет тех миллионов, которые мы тратим на производство консолей? Нам редко удается продавать эти системы без убытка для себя. Мы раздаем разработчикам бритвы, чтобы они имели возможность продавать лезвия для них.

— Но эти лезвия, они же мои.

— Конечно, но бритвы-то наши, — повысив голос, сказал Калински. Тойода легонько толкнул его локтем в бок, пытаясь успокоить.

Хокинс поднялся со своего места:

— Стив Джобс — одержимый маньяк, но даже он не заставляет нас платить ему деньги за то, что мы издаем на его компьютерах свои игры.

Именно это, в конце концов, и служило Хокинсу основанием для упорства. Он был выходцем из мира компьютеров, где каждый мог сделать игру для любой системы. В некоторых случаях производитель компьютеров мог даже приплатить создателю, чтобы игра или программа появилась на компьютере определенной марки.

Калински вздохнул:

— Ох, Трип, разве мама не научила вас отличать правильное от неправильного?

Хокинс тоже вздохнул:

— Ох, Том, забавные вещи начнет говорить человек, когда в четвертом квартале увидит падение.

И, хотя эта шутка чуть приподняла настроение Калински, она напомнила ему о проблемах с *Joe Montana Football*. Даже если Sega сможет уладить свои разногласия с EA сейчас, эта проблема никуда не денется. Все эти сражения с EA, с головной компанией в Японии и с Wal-Mart лишь отвлекали внимание Sega от Nintendo. Калински кратко обсудил ситуацию с Риу, Тойодой и Расселом. Все пришли к мнению, что поддержание близких отношений с Electronic Arts, даже если они и не принесут прибыли, определенно пойдет на пользу Sega. У EA были замечательные игры, в которых так сильно нуждалась Sega. Чтобы добиться этого и сохранить лицо, Тойода придумал стратегию, о которой он шепотом рассказал остальным.

— Хорошо, — сказал Риу, — а как насчет того, чтобы сыграть в «Давайте заключим сделку»?

— Я не люблю игровые шоу, — ответил Хокинс. — Меня бесят ведущие.

— Ну, несмотря на вашу странную боязнь, — сказал Калински, — вот что мы предлагаем: Sega дает вам разрешение официально выпускать игры для Genesis и вместо десяти баксов за картриджи вы будете платить всего четыре.

— И?..

Калински взглянул ему прямо в глаза. Казалось, в них плясали чертики. В дополнение к 60-процентной скидке Sega также позволяла EA издавать до 16 игр в год и самостоятельно производить картриджи.

Хокинс позитивно воспринял услышанное.

— Все это звучит хорошо, но вы не забыли, что мы все это можем производить и бесплатно?

— Я ничего не забываю. Я уверен, что вы понимаете, что если вы начнете так действовать, то бесконечными тяжбами и исками вы доведете до банкротства обе наши компании.

Хокинс задумался, прокручивая в голове это предложение.

— То есть это ваше окончательное предложение? — наконец спросил он.

— На самом деле есть кое-что еще, что нам от вас надо, — сказал Калински. — В обмен на то, что я уберег нас от судов и будущих разговоров на тему бритв и лезвий, я хочу, чтобы вы отдали нам Мэддена.

— Ни за что! — вскрикнул Хокинс.

— Как насчет денег и рекламы?

— Дело не в деньгах, — сказал Хокинс.

Калински понял и отнесся к этому уважительно. Это было знакомо ему еще по работе в Mattel: дело было не в запасах, акциях и прибыли, дело было в эмоциях, переживаниях и идеях.

— Почему бы вам не использовать движок EA, чтобы сделать нашу игру с Монтаной? — спросил Калински. — Тот же геймплей, но сделано все так, словно это совсем другая игра. Если вы поможете нам в этом, мы готовы предложить EA хорошие роялти с продаж игры с Монтаной.

Хокинс принялся гладить подбородок, прокручивая в уме самые разные варианты развития событий. По существу, EA вела бы свою игру и обставила все так, что потребители и не поняли бы, что *John Madden Football* и *Joe Montana Football* — на самом деле одна и та же игра. Эта идея показалась Хокинсу сумасшедшей. Абсолютно безумной. И даже, если факт раскроется, можно было свалить на плечи Ка-

лински и его компании (а EA тем временем удалось бы выбить из Sega 24 процента роялти с этой игры).

Хокинс протянул руку через стол, и Калински пожал ее. Это был прекрасный момент, но Хокинс почувствовал потребность высказаться:

— Я просто хочу сказать, что я на все это смотрю как хороший парень, а вы здесь отрицательные персонажи. — При этом он энергично кивал, словно пытался убедить в этом не только Калински, но и себя самого. — Я воспринимаю себя как героя, который через чепуху и притеснение пробивается к свободе.

— Прошу, не нужно лишних слов, — сказал Калински, пытаясь закончить этот долгий и трудный день. — Всякий раз, когда вы открываете рот, у меня возникает ощущение, словно я только что сделал огромную ошибку.

10.

ЧРЕЗВЫЧАЙНО ОПАСНО (НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ПОВТОРИТЬ ЭТО ДОМА)

Новый день, новый перелет. Кипучая жизнь Калински все больше пугающе напоминала его работу в Matchbox, когда большую часть своего времени он проводил в аэропортах и самолетах, и время на его часах часто не совпадало с местным. Но теперь у него, по крайней мере, была компания.

— Ну что, готов немного повеселиться? — спросил Нильсен, когда они с Калински вошли в Выставочный центр Нового Орлеана.

— Честно говоря, я готов к чему угодно, лишь бы в этом месте не было ни обратного проектирования, ни беззубых ежей, — ответил Калински, оглядывая пространство выставки, устроенной Ассоциацией развлекательных и музыкальных операторов (АМОА) в 1991 году.

Выставка АМОА захватывала дух, сбивала с толку и здорово походила на карнавал. Она возникла в 1948 году, когда шестьдесят восемь рассерженных владельцев музыкальных автоматов объединились в борьбе, не желая платить роялти с песен, которые воспроизводились на их аппаратах. У создателей этого альянса родилась идея организовать ежегодную выставку, которая объединяла бы разные части этой нишевой вселенной — от разработчиков музыкальных автоматов и дистрибьюторов до владельцев баров и музыкальных продюсеров — одним словом, всех, кто имел какую-то заинтересованность в клиентах, опускавших свои четвертаки в музыкальные автоматы. Вместе с ростом престижа АМОА выставка стала привлекать все большее внимание компаний — производителей прочих механизированных продуктов, предлагавших развлечение в обмен на монеты: столы с аэрохоккеем, тестеры любви и, конечно же, игровые автоматы. А так как популярность музыкальных автоматов и прочих неинтерактивных развлечений падала год от года, аркадная индустрия стала доминантной в этой области развлечений.

Калински практически ничего не знал об аркадных играх, кроме того, что узнал, наблюдая за тем, как его дочери играли в *Frogger* или *Ms. Pac-Man* в пиццериях, и, желая побороть свое невежество, он с волнением вошел в помещение, где проходила выставка.

Как только они с Нильсеном оказались внутри, Калински почудилось, что он погрузился в мир фантазий пятилетнего ребенка: вокруг насколько хватало глаз рядами стояли автоматы для игры в пинбол, детские горки и игровые автоматы. Как ни странно, но среди тысяч собравшихся не было видно ни одного ребенка.

— И как тут все работает? — спросил Калински.

— Замечательно работает. Здесь пара сотен стендов, половина из которых абсолютно точно абсурдны, — произнес Нильсен, указывая на человека в костюме, который яростно хватал порхающие доллары в высоком прозрачном прямоугольнике. — Нам с тобой придется потратить кучу времени на то, чтобы опробовать новые игровые автоматы, подмечая тенденции и высматривая что-нибудь такое, что мы могли бы лицензировать для последующего выпуска на Genesis. Потом мы будем должны связаться с людьми из Sega of Japan и убедить их в нашем выборе. Звучит здраво?

— Весьма. Короче, нам платят за то, что мы играем в игры.

— Вот почему у нас лучшая работа в мире.

Это была замечательная работа. По крайней мере, по большей части. Будучи заядлым спортивным болельщиком, Калински имел привычку думать о вещах, прибегая к спортивным аналогиям.

Обычно он представлял себя тренером (мотивирующим и наставляющим команду Sega) или генеральным менеджером (заклучая и проворачивая сделки вроде тех, которые он провернул с Wal-Mart и EA), но сегодня он собирался сыграть роль бойскаута: быть обычным наблюдателем, отыскивая золотые самородки в шлаке. Если команда побеждала, то тренеры и генеральные менеджеры превозносились всеми как боги, благодаря которым оказался возможным этот успех, но если команда проигрывала, то эти люди в общественном мнении превращались в некомпетентных идиотов, которых непонятно зачем носит Земля. Так что Калински посчитал, что сегодняшняя его анонимность позволит ему отлично отдохнуть от требований, предъявляемых к нему как к тренеру или генеральному менеджеру.

— Ну что, — сказал Нильсен, — за работу?

И хотя они потратили весь день на знакомство с новинками, появившимися в сфере аркадных развлечений, по-настоящему они разволновались только вечером того дня за просмотром матча по боксу. Еще до прихода Калински в компанию

Нильсен и тогдашний президент Майкл Кац взяли на себя риск и вложились в покупку франшизы, построенной на имени Бастера Дугласа, малоизвестного боксера, который незадолго до этого в поединке за звание абсолютного чемпиона мира нокаутировал Майка Тайсона. Отчасти их интерес был продиктован восхищением своеобразной бойцовской манерой молодого боксера, но в большей степени здесь играло желание насолить Nintendo, которая издала популярную игру *Mike Tyson's Punch-Out!!*

Для этого в Sega решили в кратчайшие сроки сделать собственную игру на тему бокса, подготовив ее к выходу аккурат после следующего матча Дугласа. Но, учитывая, что игры так быстро не делаются, что на создание, разработку, тестирование и шлифовку игры потребуется около года, все понимали, что просто невозможно начать делать игру с нуля в феврале (когда Дуглас победил Майка Тайсона) и успеть к октябрю (когда Дуглас должен был сойтись с Эвандером Холифилдом и, разумеется, нокаутировать его. В том, что бой закончится именно так, теперь никто уже не сомневался). Поэтому Нильсен попросил Хью Боуэна, менеджера по продуктам, которого он нанял на работу и которому полностью доверял, отыскать готовую игру на тему бокса, которую Sega могла бы купить и поставить на ее обложку лицо Дугласа. Конечно, такой подход нес с собой известные риски, но ведь, в конце концов, именно так когда-то поступила Nintendo со своей игрой. Изначально игра называлась *Punch Out!!*, а потом президент Nintendo of America Минору Аракава заключил контракт с Майком Тайсоном и компания поместила портрет знаменитого боксера на обложку игры, и сделала его последним боссом в игре, которого нужно было победить для того, чтобы пройти всю игру. В случае с Nintendo это сработало как нельзя лучше, и Нильсен захотел повторить это в Sega, но при этом внести в проект некоторые изменения. Вместо того чтобы заставлять геймеров биться с профессиональным боксером, как если бы он был каким-то злодеем, Нильсен хотел, чтобы игроки получали удовольствие от игры за настоящего боксера. Эта идея стала близка к действительности, когда Боуэн нашел аркадную игру *Final Blow*, созданную компанией Taito. Поскольку действовать нужно было не мешкая, Нильсен коротко ознакомился с игрой и дал добро на ее выпуск.

— Сногшибательно, — одобрил Кац этот план, а Накаяма сделал все, что было нужно для выхода игры на Genesis. Сеговская команда разработчиков взяла игру Taito и внесла незначительные, но необходимые изменения (например, сменила главного персонажа оригинала, Детройт-кида, на Бастера Дугласа), и продукт должен был выйти на рынок через месяц после боя Дугласа с Холифилдом. Боя, который Калински и Нильсен собирались посмотреть этим вечером.

— Между прочим, — сказал Нильсен, когда они играли в какую-то кровавую игру с зомби, — нам надо не забыть посмотреть, что там у парней из Gottlieb готово.

— Gottlieb? — кивнул Калинин. — Это же они сделали *Q*bert*, верно?

— Да вы только посмотрите на него! Ты уже и правда понимаешь в этом бизнесе.

— Медленно, но верно, — сказал Калинин, сам удивляясь тому, как много он уже узнал и запросто может выудить из памяти нужную информацию.

— Медленно, но верно, — улыбнулся Нильсен. — Не волнуйся. Я никому не скажу. Мы будем держать планку ожиданий настолько низко, насколько это возможно, чтобы в ту минуту, когда ты потрясешь этот мир, впечатление было самое мощное.

Той ночью Калинин и Нильсен пришли в бар довольно рано, чтобы занять удобные места для просмотра боя. Никто из них особо не пил, и поэтому они заказали по паре пива и неспешно потягивали его, хрумкали чипсы и обсуждали ускоренное обучение Калинин хитросплетениям аркадной индустрии.

— Ну что, заметил что-нибудь этакое? — спросил Нильсен.

— Ничего такого, — ответил Калинин, перебирая в уме впечатления от прошедшего дня. Все прошло легко и непринужденно, как он, в общем-то, и думал. Какое-то время они провели с людьми из аркадного подразделения *Sega of Japan*, у которых в работе были крутые вещи, но при этом они вели себя крайне сдержанно. Конечно же, они зашли на стенд *Taito*, где посмотрели на игру, которую Нильсен называл *Hit the Ice*. Это была хоккейная игра, но, в отличие от реальной игры, команда в ней состояла из трех человек: нападающего, защитника и вратаря; самым же необычным было то, что игрокам позволялось всю изошряться в нарушениях правил: отталкивать, пинать и бить ногами в пах соперников. Все это выглядело в высшей степени нелепо, но было довольно забавно.

— Все-таки при прочих равных, — начал Калинин, пытаясь найти правильные слова, выражающие его отношение к этой игре, — я бы предпочел обойтись без насилия. Многие из тех игр, которые мы видели, несколько перебарщивают с кровью и насилием. Разве тебя такое положение дел не беспокоит?

— Мне это не нравится. Но все это и не для меня делается. — Нильсен пожал плечами. — Кроме того, аркадам свойствен драйв. Обычно такие игры создаются для более взрослой аудитории, чем та, что играет в *Genesis*.

Калински передернуло:

— Мне противна сама идея задействовать эту дрянь для продажи игр, понимаешь?

— Безусловно, — согласился Нильсен. — Но хорошая новость состоит в том, что мы не нуждаемся в крови и насилии для того, чтобы делать хорошие игры. А ведь в конце концов, только это имеет значение. Просто помни: главное — игра.

— Я уже много раз слышал это от тебя.

— И услышишь еще столько же. Потому что это истина.

— Главное — игра?

— Игра должна быть хорошей. Вот что важно. И только это имеет значение.

Калински кивнул, радуясь подвернувшемуся оправданию. Он пристально посмотрел на Нильсена, пытаясь выразить свою благодарность. Это и правда был хороший день, принесший ему отдохновение после стольких недель, проведенных им перед расстрельной командой. И пока он пытался подобрать нужные слова, его размышления прервал оживленный гвалт в спортбаре, говоривший о том, что долгожданный боксерский поединок вот-вот начнется.

Калински с Нильсеном уставились в телевизор и, несмотря на все попытки сохранить невозмутимость, не смогли скрыть изумления при виде происходившего на экране.

Их боец — чемпион мира в тяжелом весе, лицо их новой игровой франшизы — совсем не был похож на того, с кем Sega подписала контракт. Дуглас выглядел разжиревшим и вялым, в нем было по крайней мере пятнадцать фунтов лишнего веса

Мужчины переглянулись.

— Ой-ой, — произнес Нильсен.

Это восклицание оказалось пророческим. Холифилд стремительно взял верх над своим располневшим и неповоротливым оппонентом, нокаутировав Дугласа в третьем раунде.

После того как все закончилось и Дуглас пришел в сознание, Калински взглянул на шокированного Нильсена.

— Не волнуйся, — сказал он. — Все будет хорошо.

— Что-то я в этом сомневаюсь, — произнес Нильсен, который не мог сейчас думать ни о чем, кроме того, как страстно и упорно он работал над запуском своей игры, подготовив ее к выходу за столь короткий срок. И конечно, теперь-то уж прес-са поглумится на этой боксерской игрушкой по полной.

Калински положил руку на плечо друга:

— Все будет хорошо.

Вместо того чтобы посвятить эту ночь праздничному заугулу в барах Нового Орлеана, говоря всем и каждому, что Sega куда более реальна и крута, чем Nintendo, они вернулись в отель и завалились спать.

Вернувшись к себе в номер, Калински поразился, как много плохого случилось с ним за столь короткий промежуток времени. Он стал переживать о том, что репутация, которой он так дорожил и которую создавал целых два десятилетия, вскоре просто вылетит в трубу вместе с Sega. Он пришел в эту компанию с целью сделать ее узнаваемой, но чем больше он узнавал, тем больше сомневался в наличии этой самой узнаваемости. Через несколько недель он должен был предстать перед советом директоров Sega и рассказать им о том, как сделать Sega конкурентоспособной. И что он им может сказать? Быть может, ему просто нужно встать перед ними и, глядя в пол, признаться: «Мы сдаемся».

Чтобы отогнать от себя эти мысли, Калински включил телевизор. В гостинице было всего двенадцать каналов (один из которых НВО), но для терапии их было более чем достаточно. Он попал на середину какого-то фильма с Шоном Коннери и попытался определить, история ли это о Джеймсе Бонде или что-то еще.

Когда фильм прервался на рекламу, он быстро забыл о кино. В рекламном ролике было нечто такое, что целиком завладело рассудком Калински. Ролик начинался с показа затейливого, словно из сказки, моста. Симпатичного. Колоритного. И вдруг на экране возникло предупреждение: «Чрезвычайно опасно! Не пытайтесь это повторить».

Следующий кадр: на мосту стоят два человека, которые явно собираются прыгнуть в бурлящий поток внизу. Человек в кроссовках Nike Air нервно дышит, в то время как другой наклоняется, чтобы добавить немного воздуха в кроссовки Pump производства Reebok. Не давая зрителям ничего осознать, уже через мгновение они сигают вниз с привязанными к ногам тросами. Затем оба спортсмена раскидывают руки в стороны и в замедленной съемке летят с моста. Они словно парят в невесомости, а время будто бы остановилось. А потом эластичные тросы, натянувшись, рывком подтягивают их обратно вверх. Человек в Reebok Pump зависает вверх тормашками, едва не касаясь бурлящей воды. А другого спортсмена больше не видно, он исчез, и на поверхности воды остались лишь его кроссовки Nike Air.

После того как ролик закончился, Калински продолжал смотреть в экран. Вот же оно — он воспринял этот ролик именно как послание. Провокативное, саркастичное, умное и веселое. Реклама идеально суммировала бесформенные и бессвязные представления Калински о том, как Sega должна определить себя и свои продукты. Но как ему это реализовать? Он не знал, но в то мгновение это было не так важно.

Он хотел посмотреть рекламный ролик еще много раз. Он хотел позвонить Карен, или Нильсену, или даже Накаяме и сказать им: я понял! Но, по правде сказать,

он даже не знал, что именно понял. На его счастье у него была еще целая ночь, чтобы как следует в этом разобраться.

На следующее утро Калински встретился с Нильсеном за завтраком в гостиничном ресторане. И хотя у него не было веских причин чувствовать себя великолепно, казалось, что он был весел, как и ярко-желтые стены ресторана.

— Как спалось? — спросил Калински, как только они сели за стол.

Обыкновенно говорливый Нильсен вместо ответа положил на стол свежий номер газеты *USA Today*, на передовице которой красовалась статья о разгромном поражении Бастера Дугласа.

Калински медленно покачал головой:

— Насколько это плохо для нас?

Нильсен открыл свой портфель и вытащил документы с бюджетами, разработкой и графиком выхода игры.

— Все уже произведено и отгружено. Картриджи, коробки для них, руководства и все остальное находится сейчас где-то посреди Тихого океана. Короче говоря, мы в полной заднице.

— Я понял, — сказал Калински. Он знал, что именно так все и обстояло, но было что-то в том рекламном ролике, что придавало ему сил. — Но, знаешь, пофиг. Должно быть что-то, что мы сможем сделать. То есть я хочу сказать, что то, что какой-то боксер нокаутировал чемпиона, а потом разжирел и обленился, не отменяет того факта, что у нас продукт лучше, чем у Nintendo, верно? В каком-то смысле это становится даже смешно.

Еще до того, как Калински закончил свое предложение, мозг Нильсена заработал на полную катушку. Обычно именно так с ним и происходило. В такие моменты казалось, что он выпал из реальности, но на самом деле он лишь глубже погружался в реальность. Он принялся сыпать образами, связанными и не связанными друг с другом: Бастер Дуглас, игровые картриджи, Тихий океан, ярко-желтые стены, свежевывжатый апельсиновый сок с мякотью. Вся эта круговерть в его голове происходила под эклектичный саундтрек: аккорды Бетховена, звуки песни MC Hammer и неисчерпаемо оптимистичная музыка из рекламных роликов «Zestfully clean» мыла Zest, — и за какие-то секунды в сознании его возникали неожиданные связи.

Нильсен знал, что некоторые творческие люди работают медленно и планомерно, но его ум был полной противоположностью.

— Погоди! — сказал Нильсен. — Пусть это будет нашей крутой шуткой для понимающих.

— Мне нравится, — сказал Калински, — но я не вполне понимаю. Что ты имеешь в виду?

— Мы поступим не так. Мы сейчас находимся в полной заднице, и вместо того, чтобы что-то делать с серьезным выражением лица, мы будем делать все так, словно это было нами задумано. Просто сами над собой посмеемся.

— То есть превратимся в таких дурачков?

— Именно! Мы поприветствуем неудачу. Возможно, мы сможем превратить эту игру в фетиш для коллекционеров. Но не важно, что именно и как мы будем делать, главное, что мы не будем убегать и прятаться. В конце концов, даже несмотря на то, что в названии игры фигурирует имя бывшего чемпиона в тяжелом весе, игра-то действительно очень хорошая. Все-таки ведь главное...

— Игра.

Нильсен кивнул, любуясь своим боссом.

— Ну, что скажешь?

В тот момент Калински еще не знал, что, согласившись на этот план, он увидит, как *James «Buster» Douglas Knock Out Boxing* становится невероятно успешной игрой. Он еще не знал, что игра продается настолько хорошо, что Sega закажет второй тираж и что после переиздания игра будет выпущена под иронически-насмешливым брендом «Sega Classics». И он еще не знал, что и эта игра, и общий подход «посмейтесь над нами» придадут Sega изрядную долю доверия и уважения среди геймеров и прессы. На тот момент Калински ни о чем таком и помыслить не мог. Но он точно знал, что Нильсен высказал лучшую идею из тех, что он слышал за последнее время, и был абсолютно уверен в одном: чтобы добиться невозможного, Sega нужно стать веселым, бунтарски настроенным и язвительным аутсайдером.

— За работу, — произнес Калински с предельной уверенностью, бесстрашием и благодарностью, которых заслуживала эта идея.

11.

МОМЕНТ ОЗАРЕНИЯ

Редко можно увидеть, как у пятерых умных, скептически настроенных взрослых от удивления одновременно выпучиваются глаза. Но то, что Калински, Риу, Тойода, Нильсен и Шредер увидели в конференц-зале, вероятно, было самой гениальной вещью, какую им только приходилось видеть: ранняя, незаконченная, длиной в минуту демо-версия *Sonic The Hedgehog*. Игра была настолько быстрой, настолько бодрящей и настолько непохожей на все то, что они видели до этого, что это можно было понять и по выражению их лиц.

— Это... — первым произнес Калински, — это гениально.

— Произведение искусства, — добавила Шредер.

— Точно в яблочко, — заявил Тойода.

— Даже лучше чем я ожидал, — добавил Риу.

Они посмотрели на Нильсена, их штатного геймера, ожидая услышать его оценку.

— Ну, гм, нормально, — сказал Нильсен, непонимающе смотря на своих коллег. — А что, я что-то не то сказал? Может мне кто-нибудь одолжить немного своего сарказма? А то мой, похоже, что-то не на высоте.

Все пятеро, словно грабители банков, которые только что провернули ограбление века, продолжали замороженно смотреть на игру и позволили себе роскошь побаловаться серией вопросов «а что, если?».

Что, если Sega сможет изменить восприятие видеоигр? Что, если они в самом деле смогут объявить войну и составить конкуренцию Nintendo?

Когда Калински вернулся из Нового Орлеана, именно это бесстрашное стремление он хотел видеть в своей команде, в то время как он сам готовился к важной поездке в Японию. Теперь сотрудники восхищались им: он был умен, контактен и вдохновлял. Он был человеком, одержимый конкурентными преимуществами,

и довольно скоро такое стратегическое мышление стало заразным. Благодаря его оригинальному мышлению, ежедневному дотошному оперативному управлению Риу и неустанным усилиям Тойоды по защите американского подразделения от японского головного офиса такие «а что, если» стали все чаще возникать в сознании сотрудников Sega. Но для полной уверенности им было нужно увидеть что-то особенное, что стало бы показательной демонстрацией потенциала компании, и этот потенциал и продемонстрировал им *Sonic The Hedgehog*.

— Вот он, — сказал Калински указывая на Соника, их любимого голубого ежа, в котором слились воедино непослушание и очарование. Это был персонаж, который, воплотив в себе дух Sega, и давал им реальный шанс выступить против нинтендовской 16-битной машины.

— Нам нужно, чтобы это увидели все, — объявил Калински, после чего пригласил всех, кто находился в офисе, на первый просмотр.

Сотрудники Sega of America столпились вокруг телевизора, чтобы увидеть демо новой игры впервые, и их реакция была точно такой же, как и у первой пятерки.

— Ничего себе, — сказал один изумленный сотрудник.

— Срань господня! — воскликнул другой. — Мы же сможем продать миллионы экземпляров этой штуки, я прав?

Конечно, это было бездоказательное восклицание, но сама идея, что у тебя на руках есть что-то, что могли бы купить миллионы людей, переполнила Калински массой эмоций. Восхищение новорожденной игрой, увлеченность новым, «сногшибательным» курсом компании и осознание того, что еще больше крутых игр находится у них в разработке (как во внутренних студиях Sega, так и в творческой лаборатории Electronic Arts), привели его к мысли, что ситуация на видеоигровом рынке скоро может измениться.

— Ты не прав, приятель, — сказал Калински сотруднику, заявившему, что они вскорости продадут миллионы экземпляров *Sonic the Hedgehog*. — Мы не собираемся продавать только эту игру. И именно это я намерен сказать в Японии.

12.

РЕВОЛЮЦИЯ БУДЕТ ПИКСЕЛЬНОЙ

Калински и Тойода стояли перед восемнадцатью равнодушными японцами — советом директоров Sega. В помещении, способном вызвать приступ клаустрофобии, было очень душно, а царящая в нем атмосфера была такой, словно за легкий смешок тебя были готовы удавить.

Единственным среди членов правления лицом, на чью благожелательность Калински мог рассчитывать, был Накаяма, но, войдя в зал переговоров, Калински быстро понял, что поведение его старого приятеля заметно изменилось. Теперь он меньше всего походил на вдохновенного и приветливого визионера и больше напоминал хитрого и бесовестного политикана. Тем не менее присутствие Накаямы придало Калински некоторую уверенность. Накаяма был тем человеком, который поверил в Калински еще до того, как Калински поверил в себя самого.

— Начнем, пожалуй, — сказал Накаяма, кивнув Калински и едва заметно подмигнув Тойоде.

— Готов? — спросил Калински Тойоду.

— Как никогда, — ответил Тойода, который на данный момент стал его переводчиком.

— Превосходно, — сказал Калински с естественной беспечностью в голосе. Калински всегда чувствовал себя непринужденно в моменты, когда нужно было выступить перед публикой. Как только он открывал рот, вся нервозность, которую он ощущал до этого, куда-то исчезала, и в нем просыпалась уверенность человека, который считал, что способен убедить кого угодно в чем угодно.

— Уважаемые члены правления, я хочу от всего сердца поблагодарить вас за то, что вы пригласили меня сюда выступить перед вами.

— 私を招待していただきありがとうございます, — перевел Тойода.

— Для меня большая честь поделиться с вами моими мыслями, — продолжил Калински. Едва Калински устроился на работу, Накаяма разъяснил ему, что, когда он определится со стратегическим курсом американского отделения, ему придется рассказать об этом на совете директоров, на котором он должен будет поделиться не только своей оценкой Sega и своим мнением о росте видеоигровой индустрии, но и планами относительно того, как захватить большую часть этого рынка. Калински поначалу сильно волновался, что после нескольких месяцев, проведенных в компании, ему будет нечего сказать. Теперь же он переживал, что ему просто не хватит времени, чтобы высказать все, что было у него на уме.

Проще говоря, игровая индустрия была не чем иным, как пиксельной версией Дикого Запада. Не существовало никаких правил и моральных кодексов, ни о каком законе и речи не шло, за исключением стремлений Nintendo произвести себя в шерифы.

Следовательно, Калински имел возможность установить собственные законы. И, стоя сейчас перед этими равнодушными господами, именно это он и собирался сделать.

Калински прибыл в Японию, чтобы познакомить боссов Sega с четырьмя пунктами своего генерального плана — бунтарской концепцией превращения видеоигр в желанное, крутое и господствующее средство досуга. Nintendo рассматривает себя как производителя игрушек? Нет проблем, отдадим им детей. А Sega соберет вокруг себя всех остальных: хардкорных геймеров, которым нужно только лучшее, подростков, которые ищут новые способы ничегонеделания, и даже тех нинтендовских детей, которые стали на несколько лет старше и теперь жаждут более сложных игрушек.

Вместо того чтобы стоять перед советом директоров с угодливой улыбкой, двумя поднятыми вверх большими пальцами и спокойным взглядом, гарантируя, что он будет придерживаться прежнего курса, Калински хотел перевернуть их устоявшиеся представления вверх тормашками или произвести яркий эффект.

— Я надеюсь, что мои предположения, наблюдения и критика никак вас не оскорбят, но будут восприняты с подобающим вниманием, — начал Калински. — Все мы хотим для Sega только лучшего, и я искренне надеюсь, что в следующие несколько лет мы перейдем от желания лучшего к тому, что мы реально станем лучшими.

Он разбил свой план действий на четыре этапа, которые компании нужно будет последовательно пройти для того, чтобы подняться на новый уровень. Начал же он с самого спорного пункта:

1. Игры. В настоящее время в комплекте с консолью Sega Genesis покупателям предлагается игра *Altered Beast*. Эту практику нужно прекратить. Да, это популярная ар-

кадная игра, но, как и большинство аркадных игр, она слишком короткая, слишком предсказуемая в силу множества унылых повторов и слишком бесхитростная для того, чтобы игрок получил от нее кайф в домашних условиях, когда он не ограничен во времени. Кроме того, богобоязненные жители средней Америки жалуются на то, что название игры недвусмысленно намекает на поклонение дьяволу. Это абсолютно недопустимо. Sega должна приложить все усилия, чтобы вместе с консолями поставлялась игра, которая бы максимально подчеркивала радикальное отличие компании от Nintendo, то есть *Sonic the Hedgehog*. Бесплатная раздача лучшей сеговской игры, конечно, обойдется компании в десятки миллионов долларов, но это следует считать инвестициями, которые в конечном счете принесут им сотни миллионов.

2. Цена. Калински уже говорил Трипу Хокинсу, что абсолютно верит в философию Gillette: раздавать людям бритвы, чтобы затем продавать для них лезвия. И поскольку в тридцати с лишним миллионах американских домов уже есть NES, Sega просто не может не пойти на снижение цены на консоль: только так она сможет увеличить клиентскую базу. Как только у компании появится достаточно многочисленная клиентская база, эти потери будут компенсированы за счет продажи игр. К тому же снижение розничной цены на Genesis со 189 долларов до 149 сделает шестнадцатититаную нинтендовскую консоль, выход которой не за горами, менее привлекательной для покупателей в силу более высокой цены на нее.

3. Маркетинг. Отдадим детей в лапы Nintendo. Калински же хочет привлечь к себе всех остальных, и он стремится дать им то, что они хотят. Sega должна выглядеть модно, круто и дерзко. То есть не только разговаривать со старшими поколениями, но и позиционировать видеоигры как главенствующую форму развлечения, которая ничем не отличается от книг, фильмов и музыки. Вдобавок к этому Калински предложил увеличить рекламный бюджет Sega и вложиться в смелые рекламные кампании, которые бы с издевкой проходились по Nintendo и были бы нацелены на подростков и студентов колледжей, а не на детей.

4. Разработка. Sega of Japan создает замечательные игры, но большинство из них все-таки нацелены на азиатскую аудиторию. Неудивительно, что у их японских конкурентов из Nintendo получается нечто похожее. Если Sega хочет вырваться в лидеры американского рынка, она должна делать игры с расчетом на эту аудиторию. И SOJ нужно прислушиваться к замечаниям SOA касательно адаптации японских игр под американскую аудиторию, примерно так, как это было сделано в случае с поправками

ми в *Sonic the Hedgehog*. Чтобы сделать это, Калински просит увеличить бюджет Sega of America на разработку новых игр и привлечение новых штатных сотрудников.

Закончив свою речь, Калински пристально взгляделся в лица членов совета директоров. Ему показалось, что они сделались еще более унылыми и скучающими, чем были до его выступления. Малейшие намеки на дружелюбие сменились на непонимание, шок и смтение. И буквально через несколько секунд комнату захлестнул шквал гневных вопросов, комментариев и соображений.

Тойода поспешно взялся переводить, так как Калински пытался ответить на все вопросы. В конечном счете вал критических замечаний настолько возрос, что Тойода просто не мог справиться с этим потоком осуждения.

— Может, вычленишь что-то наиболее существенное? — спросил Калински. — Вон тому, по крайней мере, есть что сказать.

— Он назвал тебя «высоким статным американцем», — ответил Тойода.

— О, правда? И это все, что он хотел сказать обо мне?

— Мне нечего добавить.

Калински не верил своим ушам и глазам. Эти люди не просто не соглашались с тем, что он сказал; его предложения практически начисто отключили в них логику и вызвали ярость. Так или иначе, но он задел больное. И пусть идея ударить по ахиллесовой пяте того, с кем ты ведешь дела, была никудышной, Калински понимал, что само его непослушание куда более ужасно с точки зрения японской культуры, где больше всего ценились традиции, уважение и почтение.

Внезапно Калински почувствовал, как вокруг него сжались стены, и он испытал мощнейшее ощущение дежавю. Все это уже было с ним. В Mattel. Он отдал этой компании лучшие годы своей жизни и рассчитывал, что будет работать в ней вечно, и вдруг оказалось, что это совсем не так. Он по-прежнему тяжело переживал из-за того, что произошло в Mattel. Ведь сначала все было так хорошо. Его работа была для него всем, и его все устраивало, поскольку в Mattel он был в лучшей своей форме. В 1981 году, спустя десятилетие карьерного роста, он был вознагражден званием президента Подразделения игрушек за свой огромный вклад в развитие компании. Он чувствовал, что достиг вершины своей карьеры, и готовился посвятить оставшуюся жизнь завораживающей магии детских игрушек, которые он продавал бы по всему земному шару.

Повышение позволило ему взять под контроль большинство аспектов производства, дистрибуции и маркетинга игрушек — большинство, но не все. Поскольку Mattel все-таки была публичной компанией, последнее слово всегда было за советом

директоров. Была одна вещь, которая беспокоила членов правления гораздо больше роста производства и продаж, денег или создания выдающихся продуктов, — право на покупку акций. Зная об этом, Калински старался всегда и во всем соглашаться с правлением, но это стало невозможным, когда Mattel избрала новый, принципиально иной путь развития.

В начале 1980-х в деловом мире появилось новое модное словечко — «конгломерация». Теперь компаниям было уже недостаточно выделяться оригинальностью и качеством продуктов, которые они выпускали; теперь нужно было скупать доли в сторонних компаниях и пытаться ими управлять. Выгоды от вхождения в новые незнакомые области бизнеса заключались, как тогда было принято считать, в диверсификации производства, получении налоговых льгот и возможностях синергии. Но Калински понимал, что истинный мотив подобных слияний и поглощений — это власть. Все это он видел на совете директоров Mattel, когда объявлял о новых приобретениях в диапазоне от понятного (Ringling Bros. Circus и Western Publishing) до абсурдного (Turco Steel и Metaframe Pet Supply). И хотя сам Калински зачастую был не согласен с подобным типом корпоративного расширения, свои сомнения он высказывал только тогда, когда инвестиции в новые приобретения шли в ущерб тому, что и сделало Mattel мощной компанией, — детским игрушкам. Всякий раз, когда он возражал, его инакомыслие вызывало раздражение у членов правления, и это раздражение неуклонно накапливалось. Последнее слово было за советом директоров, и всегда можно было найти способы тихо сказать о своем несогласии.

К 1983 году воинственная стратегия слияний и поглощений вкупе с серьезными потерями из-за катастрофического спада популярности видеоигр поставила Mattel на грань банкротства. Удивительно, но компании удалось выжить — в последнее мгновение на помощь пришел гуру «мусорных облигаций» Майкл Милкен. Он выложил достаточное количество денег, чтобы удержать Mattel на плаву, но вместе с тем сделал компанию более прижимистой, распродавая ее недавние приобретения. Перед лицом катастрофы ослабла власть правления, и некоторым членам совета пришлось уйти, но те, кто остался, не очень-то хотели признаваться в своих ошибках. Тем не менее они были не в состоянии принимать решительные меры, и им требовалась помощь Калински для того, чтобы вернуть компанию на прежний уровень. Два года спустя, когда Mattel восстановила свои позиции, совет директоров вознаградил Калински за труды, предложив ему пост генерального директора. Он не слишком жаждал получить этот пост, поскольку тогда не смог бы заниматься Подразделением игрушек, но воспринял это предложение как оливковую ветвь от совета директоров и согласился.

Все шло хорошо до тех пор, пока Калински не сделал удивительное для себя открытие: в то время, пока Милкен проводил реструктуризацию компании, заметно снизились процентные ставки по кредитам, но Mattel по-прежнему продолжала платить долги по высокой ставке. Он быстро понял, в чем причина: все финансовые решения подобного рода целиком зависели от членов правления, а многие из них как раз были и кредиторами компании. Понимая, что здесь кроется самый настоящий конфликт интересов, Калински потребовал провести голосование по вопросу процентных ставок, настаивая, что решение должны принять только независимые члены совета, те, кто не являются кредиторами Mattel. Естественно, его предложение было проигнорировано, да к тому же вызвало гнев у многих членов правления.

Совет директоров все еще не был достаточно силен, чтобы уволить Калински, но у них было достаточно силы (и ума), чтобы указать на то, что ему всего лишь тридцать восемь лет и что он явно нуждается в помощи в руководстве компанией. Они пригласили Джона Амермена, пятидесятитрехлетнего главу международного подразделения Mattel, и назначили его еще одним генеральным директором. Планировалось, что он будет делить с Калински руководство компанией до тех пор, пока Калински не наберется достаточного опыта, чтобы в одиночку занять этот пост. Неудивительно, что этого так и не случилось. Между Калински и Амерменом сложились хорошие отношения, но линия фронта уже была проведена, и конфликт между Калински и советом давал знать о себе в каждом подразделении компании, сотрудники которых должны были занять чью-то сторону. В конечном счете эта смута практически полностью разрушила корпоративное единство и привела к остановке деятельности компании. Калински ушел, уступив пост «более зрелому и мудрому» генеральному директору.

После такого бесцеремонного и безжалостного увольнения правление попыталось удержать Калински в Mattel, предложив ему пост исполнительного директора. Но он отклонил это предложение, устав от всех этих интриг и решив попробовать свои силы где-нибудь в другом месте. И сегодня, годы спустя, очутившись перед столь же озлобленным советом директоров, Калински вдруг почувствовал, насколько он был наивен, когда поверил в то, что Накаяма предложил ему нечто иное и лучшее.

И вот, под натиском недовольства совета директоров Sega, Калински сделал то, что он умел лучше всего, — он начал говорить. Быть может, это было глупо, но он продолжал стоять на своем.

— Это может прозвучать дико, я знаю, но Sega нужно пойти на эти просчитанные риски. Пожалуйста, поверьте мне. Или вам не надоело вечное верховенство Nintendo?

Стало понятно, что этим вопросом он задел другое болезненное место своих японских нанимателей. Калински посмотрел на Накаяму: лицо того выражало абсолютное удовлетворение. Неужели все это и было планом Накаямы? Он нанял Калински просто ради развлечения и теперь наблюдает за тем, как тот терпит неудачу? Все это — и обхаживание на Гавайях, и радушный прием в Японии, и обещание автономии в Сан-Франциско — было частью какого-то изощренного плана, который придумал Накаяма, чтобы отомстить ему за что-то, о чем Калински не знал или давно уже забыл? Такие мысли были болезненнее, чем любые колкости со стороны совета. Несколько месяцев назад он не испытывал к этой работе никакого интереса, но теперь видеоигровая жизнь всецело его захватила. Это был его последний шанс сделать так, чтобы семья гордилась им, и доказать всем, что он сильный и успешный менеджер, во что сам он верил всегда.

Накаяма гневно грохнул по столу кулаком, заставив замолчать всех собравшихся. Он резко встал и, посмотрев на Калински, хитро улыбнулся и выразил намерение расставить все по своим местам.

— Том, никто не согласен с тем, что ты говоришь. Честно говоря, все здесь думают, что ты чокнулся. — Накаяма глубоко вздохнул. — Но именно поэтому я и нанял тебя. Ты можешь приступить к реализации своего плана.

В первый момент в глазах Калински мелькнуло недоверие. Затем его губы растянулись в тонкой, едва различимой улыбке:

— Спасибо, Накаяма-сан.

Накаяма кивнул. И сразу же, словно по волшебству, с его лица исчезли все эмоции.

— Теперь не важно, что ты будешь делать и как. Главное, чтобы ты не облажался, — произнес он и быстро вышел вон, оставив в комнате переговоров восемнадцать разъяренных японцев, ошеломленного переводчика и одного высокого, статного американца, которому он только что официально дал карт-бланш. И время для этого было выбрано как нельзя лучше, поскольку Nintendo уже была готова выпустить на рынок свое самое убийственное оружие.





ЧАСТЬ ВТОРАЯ

СОНИК ПРОТИВ МАРИО

13.

ВЕТЕР ПЕРЕМЕН

Поток ветра налетел со стороны реки Удзигава и запетлял между ночными холмами Хигасиямы, между селом Китаяма и горой Нисияма. Потом бриз устремился на спящий Киото, поблуждал меж садами камней и роскошных дворцов и ударил в неприступную стену неприметного склада.

Постоянные порывы ветра не мешали работе сборочного конвейера, который не останавливался на этом складе ни днем ни ночью. Японские рабочие своим скоординированным хаосом напоминали непрерывно снующих туда-сюда муравьев. Рабочим раздали четкие указания, чтобы те не тратили зря ни единой секунды, в результате чего их работа отчасти напоминала неукоснительно исполняемый религиозный ритуал: разгрузи, собери, проверь, упакуй, отправь. Снова и снова они делали это, пока последняя коробка с новейшей нинтендовской консолью не была отправлена по назначению. Такая работа велась не только в Киото, подобные скрытые приготовления проводились на складах по всей Японии, будучи лишь частью генерального плана Nintendo — операции «Полуночная отгрузка».

Все эти скрытые подготовительные меры осуществлялись по приказу президента Nintendo Хироси Ямаути. Во время подготовки к старту продаж шестнадцатитбитной консоли Super Family Computer (Super Famicom) до него дошли слухи, что японский преступный синдикат — якудза — запланировал угнать грузовики с нинтендовскими консолями. Хотя эта преступная организация преимущественно занималась торговлей наркотиками, валютой и проституцией, их неожиданный интерес к электронным товарам был совсем неудивителен. Всюду, где существовал высокий спрос на что-то, якудза тут же принимала необходимые меры, чтобы наложить лапу на прибыльный бизнес. И в конце 1990 года, когда ритейлеры получили от Nintendo известие, что 16-битная система будет поставлена им в конце ноября, спрос на нинтендовскую новинку взлетел до невиданных высот.

3 ноября знаменитый универмаг Hankyu в Осаке объявил о том, что открывает резервирование на Super Famicom. Спустя неделю универмагу пришлось закрыть резервирование из-за слишком высокого спроса. Большинство ритейлеров не могли рассчитывать и на это. Какие-то магазины даже устраивали что-то вроде лотереи, чтобы с ее помощью определить счастливого, который сможет приобрести новый нинтендовский продукт, в других магазинах клиентам разрешали размещать предзаказ только в том случае, если они в нагрузку приобретут что-нибудь еще. Ко дню старта продаж почти 1,5 миллиона человек удалось внести свои фамилии в драгоценные списки предзаказов.

Однако большинство из этих избранных остались у разбитого корыта. В соответствии со своей спорной традицией не поставлять заказы в магазины в полном объеме Nintendo запланировала к отгрузке только 300 000 консолей, оставив 80 процентов оформивших предзаказ с пустыми руками. Но если бы Nintendo могла все делать по-своему, она бы не отгрузила ни одной новой консоли, вместо этого продавая свои восьмибитные продукты. Но 16-битная система Sega, дерзновенные планы Калинки радикально преобразить видеоигровой рынок и упорные слухи о некоем таинственном сеговском талисмানে ускорили развитие событий.

Nintendo подготовилась очень хорошо. Над 16-битной системой компания работала с конца восьмидесятых, и с технической точки зрения все было готово к выходу нового продукта на рынок к концу 1990 года. Но, поскольку Nintendo пришлось двигаться быстрее, чем планировалось, возникла одна проблема, которую в компании не успевали решить к сроку, — обратная совместимость.

Когда Ямаути попросил своих инженеров взяться за работу над нинтендовской консолью следующего поколения, он настоял на соблюдении некоторых требований, связанных с отпускной ценой, работоспособностью и графическими возможностями. Он также настаивал на том, что новая система должна быть способна воспроизводить 8-битные игры. Это было крайне важно, поскольку без этой совместимости миллионы недавно приобретенных нинтендовских игр тут же бы устарели, что здорово бы разозлило родителей, купивших эти игры своим чадам, и в будущем они навряд ли пожелали бы приобрести новые продукты от компании, которая поступила с ними настолько нечестно. Бремя исполнения этого приказа легло на плечи технического гения Масаюки Уэмуры и его команды из шестидесяти пяти человек под общим названием R&D 2, которая была ответственна за создание 8-битной системы и чипа безопасности, не позволявший воспроизводить не одобренные Nintendo игры.

Уэмуровская Super Famicom была восхитительна по многим параметрам. Новая консоль могла воспроизводить 32 768 уникальных цветов (в то время как Genesis —

только 512) и восемь аудиоканалов (у Genesis было шесть), а розничная цена на нее устанавливалась на отметке 25 000 иен (примерно 250 долларов). Но, несмотря на максимум усилий, Уэмура все никак не мог обеспечить обратную совместимость без повышения розничной цены (примерно на 75 долларов). Ямаути обсудил сложившуюся проблему со своим зятем, Минору Аракавой, который рассчитывал на скорый запуск американской версии системы. Аракава указал на то, что компакт-диски с недавнего времени начали вытеснять аудиокассеты и виниловые пластинки и это изменение не вызывает у людей особого неудовольствия. Вполне возможно, что современные потребители понимают, что появление новой технологии превращает все предыдущие системы в никому не нужный хлам. Ямаути и Аракава пришли к заключению, что у Nintendo достаточно сил, чтобы справиться с возможным недовольством из-за отсутствия обратной совместимости, и оттягивать выход 16-битной системы больше нельзя.

Чтобы как-то утихомирить разозленных родителей, они планировали выпустить игру, которая убедительно бы демонстрировала преимущества новой системы. Естественно, они решили, что их новая суперсистема заслуживает новой игры *Super Mario Bros*. Однако это привело к еще одной проблеме. Сигэру Миямото, знаменитый игровой разработчик, который создал такие франшизы, как *Mario*, *Zelda* и *Donkey Kong*, все еще находился в процессе изучения пределов, преимуществ и прочих нюансов 16-битной технологии, когда его попросили как можно быстрее закончить работу над его новым детищем — *Super Mario 4* (позднее получившим название *Super Mario World*). Он гордился своим последним творением — новыми костюмами, умными противниками и яркими, красивыми мирами, — но, будучи перфекционистом, изрядно переживал, что его игра слишком напоминает предыдущие игры с Марио. Но времени переделывать игру уже не было. Nintendo готовилась к генеральному сражению на 16-битном поле.

Еще один мощный порыв ветра ударил в стену складского помещения в Киото, сигнализируя о том, что рано или поздно начнется шторм.

Два дня спустя после этих событий Том Калински сидел в своем кабинете, разглядывая новые скриншоты из *Sonic the Hedgehog*. Игра становилась все краше, удивительней и динамичней, каждый уровень захватывал и завораживал еще больше, чем предыдущий. До окончания работ оставалось еще шесть месяцев, но Калински считал это благом, поскольку Sega могла использовать это время мудро. Вместе с Нильсеном они решили, что не будут раздувать шумиху и говорить о Сонике на каждом углу. Они решили держать свое главное оружие в строжайшем секрете. Они не бу-

дут рассылать демоверсию игрового процесса, не будут давать рекламу в печатные СМИ или делать ролики для телевидения. Затем, когда ажиотаж вокруг таинственного Соника достигнет определенного уровня (ближе к дате выхода продукта), Sega как бы сольет в массмедийное пространство кадры из игры или образы персонажа. Калински понимал, что долго удерживать завесу тайны вряд ли получится (особенно учитывая привычку Sega of Japan раскрывать конфиденциальную информацию в конце финансовых кварталов), но это казалось лучшей стратегией продвижения такого удивительного создания, как Соник.

— Она здесь, — произнес Тойода, просунув голову в кабинет Калински.

Калински взглянул на него, заметив, что Тойода явно на взводе.

— Кто она? — спросил он.

— Она, — ответил Тойода загадочно. — Она здесь.

Несколько секунд спустя Калински наконец-то понял, о чем именно говорит японец.

— Неси ее в конференц-зал, — сказал он, вставая. — А я пойду собирать войско.

Тойода бодро кивнул и исчез. Какое-то мгновение Калински просидел не двигаясь, остро переживая момент ожидания. После того как он почувствовал величие момента, он принялся действовать и, перемещаясь зигзагами по офису, собрал всех, кому было интересно посмотреть на нинтендовскую Super Famicom. Из 300 000 консолей, которые были отгружены во время операции Ямаути «Полуночная отгрузка», две приставки каким-то невероятным образом были добыты сотрудниками Sega of Japan. Одну они оставили для себя, а другую послали в Sega of America, чтобы Калински и все остальные в компании смогли взглянуть в лицо своего врага.

Sega позиционировала себя как противовес NES, но Калински всегда знал, что настоящая война начнется лишь тогда, когда Nintendo выпустит свою 16-битную систему. Он еще не знал, когда именно это произойдет в Америке, но, скорее всего, Nintendo of America выпустит на рынок 16-битную систему спустя год после выхода консоли в Японии. Если Nintendo выберет именно такую стратегию, значит, новая консоль окажется на полках магазинов осенью 1991 года.

Калински очень надеялся, что все так и произойдет, поскольку это сыграло бы ему на руку. Мало того, что это давало ему девять месяцев на то, чтобы оказать противодействие ошеломляющему удару Nintendo, но и предоставляло Sega достаточно времени, чтобы должным образом раздражить общественность таинственным Соником, разжечь вокруг него ажиотаж, а затем выпустить его из клетки в тот момент, когда он сможет нанести Nintendo максимум ущерба. Прошу вас, мысленно обращался Калински к сотрудникам Nintendo, окажитесь такими глупыми, чтобы

задержаться с выходом вашей новой системы на год. Дайте нам побольше времени, чтобы изучить ваши слабые места, больше времени, чтобы занять места на полках магазинов, и больше времени на то, чтобы проложить путь к сердцам потребителей. Конечно, все эти мольбы основывались на предположении, что Nintendo создаст такую 16-битную систему, которой Sega сможет составить конкуренцию. И как раз теперь Калински собирался узнать, с чем именно ему предстояло сражаться.

— Разве она не великолепна?! — воскликнула Шредер, когда вокруг стола собрались ее любопытные сослуживцы. — Я вся в нетерпении.

— Давайте не будем делать скоропалительных выводов, — сказал Калински, но спустя мгновение ухмыльнулся. — Ну ладно, роль строгого босса я уже сыграл, так что давайте посмотрим, что тут у нас.

Не успел он закончить, как в конференц-зал вошел Тойода с серой коробкой, на лицевой стороне которой были изображены силуэты Super Famicom и двух контроллеров.

— Немного похоже на то, как дети мелом рисуют на асфальте, — заметил Нильсен.

Тойода открыл коробку и неспешно разложил ее содержимое на столе, побудив сотрудников Sega затаив дыхание склониться над консолью, словно они были врачами, наблюдавшими за ультрасовременной операцией. Веселенькая картинка на коробке разительно контрастировала с унылой системой квадратной формы.

— Это только мне кажется, — спросила Шредер, — или еще кому-то, что если бы эта машина могла говорить, то она бы попросила, чтобы ее освободили от страданий?

Все захихикали, а Калински взял один из двух одинаковых контроллеров.

— Но тем не менее они очень хороши, — сказал он. И действительно, они были стильными, эргономичными, с яркими кнопками голубого, красного, желтого и зеленого цвета.

— Посмотрите, тут есть четвертая кнопка, — сказал Тойода, указывая на тот факт, что у контроллера Genesis было три кнопки.

Нильсен взял у Калински контроллер.

— Подождите, — сказал он, нащупав углубления на контроллере. — Кажется, они спрятали еще пару кнопок. Они их везде попрятали.

— Ну и ладно, — сказал Калински. — Давайте закончим поверхностный осмотр и посмотрим глубже. Эл, окажешь нам честь?

— Конечно, — ответил Нильсен, принявшийся подключать систему к телевизору. Он был штатным сеговским технарем, на его счет даже шутили, что если у него

не получится с маркетингом, то он всегда сможет найти себе работу по настройке игры, фильмов и презентаций.

— Все готово, — сказал Нильсен, подключая последний провод. — Нужна только игра.

Калински вручил Нильсену серый картридж с *Super Mario World*. Но прежде, чем вставить его в консоль, Нильсен выдержал театральную паузу.

— Что такое? — спросил Калински. — Еще одна скрытая кнопка?

— Нет, — сказал Нильсен, держа картридж вверх ногами. — Посмотрите. На этой новой системе старые игры работать не будут.

— Ну, может быть, у них есть что-то вроде конвертера, — предположил Калински.

— Вполне возможно, — сказал Риу. — Вроде того, что мы делали для игр на Master System.

Нильсен пожал плечами и вставил картридж в консоль.

— Возможно. Но я бы хотел сказать, что так Nintendo делает себе намного хуже, чем ей могут навредить любые наши действия. В конце концов, это же обычное выскомерие, — сказал Нильсен, включив консоль, и на экране телевизора возникло название игры.

Сеговские сотрудники молча наблюдали за тем, как Нильсен проходил первый уровень. Первое, что всем пришло на ум, — насколько Соник был невообразимо быстрым и насколько Марио был обескураживающе медленным. Соник был сама буря, а Марио — сама покорность. Но, самое важное, Соник был чем-то новым, а Марио, что было странно и удивительно, оставался все тем же.

Словно подтверждая эту точку зрения, прозвучал игривый перезвон, лицо 16-битного Марио покраснело, и он умер на экране. Нильсен оказался неспособен провести персонажа мимо медленной, но решительно настроенной черепахи с футбольным шлемом на голове.

Как только красный водопроводчик умер, Калински прервал тишину:

— Эй, Эл, у тебя какие планы на предстоящие выходные?

— Да вроде бы никаких. По крайней мере, пока, — ответил Нильсен, со второй попытки успешно обойдя бойкую черепаху в футбольном шлеме. — А что?

— Не хотел бы ты отправиться на свидание?

Нильсен поставил игру на паузу.

— Это с кем же?

Калински указал на Super Famicom.

— С Nintendo, конечно. Забери себе домой эту штуку, поиграй побольше и убе-

дись, что в ней нет никаких неожиданностей. Если у контроллера есть скрытые кнопки, кто знает, не припрятала ли Nintendo в рукаве каких-нибудь секретов? Что скажешь?

— Нет проблем. Я только рад буду повозиться с Марио, — широко улыбаясь, сказал Нильсен. — Удостоверюсь, что он не вернется к принцессе.

14.

СЕГАВИЛЛ

Одним из самых ценных активов Калински в Mattel были контакты — список настолько обширный, что мог легко составить конкуренцию телефонным справочникам. В то время он знал не просто всех руководителей во всех компаниях, работавших в сфере игрушек, но и всех маркетологов, которым можно было доверять, знал, с какими продавцами лучше не связываться и какие разговорчивые люди на ресепшене той или иной компании могли разболтать жизненно важные сведения. Проще говоря, у Калински была записная книжка, заглянуть в которую хотели бы многие. Сейчас у него была другая записная книжка, и теперь он пытался создать схожую базу контактов в сфере видеоигр.

Чтобы создать такую сеть, Калински каждое утро разговаривал по телефону с игроками в этой индустрии, финансовыми аналитиками и друзьями из прошлой жизни, которые могли следить за новейшими тенденциями. Обычно он не ждал слишком многого — просто новости из мира игровых разработчиков, слухи или даже даты игры в гольф. Сегодня же он ожидал услышать первую волну откликов о новой системе Nintendo.

Первым он решил позвонить ритейлерам. У них были хорошие контакты за границей, и, что более важно, они обладали чутьем. Если Nintendo выпустила выдающийся продукт, значит, они заработают на нем целое состояние. Но если бы это оказалось не так, ритейлеры принялись бы искать план Б, который Sega им с превеликой радостью бы предоставила.

Учитывая разницу во времени, он начал обзвон с Восточного побережья. На его удивление, все, кому он звонил, говорили о Super Famicom, словно это было второе пришествие. Было очевидно, что эта консоль покорила Японию, продавшись без остатка в течение пары часов. Лицо Калински выражало крайнюю степень озабоченности, но он был рад услышать, что многие ритейлеры по-прежнему тайно поддерживают Sega.

— Рано или поздно этим дебилам воздастся, — со своим нью-йоркским акцентом сказал Тэссо Кокен.

Кокен работал закупщиком в Wiz, сети магазинов, торговавших электроникой на северо-востоке страны, сети, которая только-только обзавелась ярким джинглом («Никто не сравнится с Wiz!») и выступала спонсором всех крупных спортивных франшиз в Нью-Йорке.

— Я не хочу этого признавать, но это, скорее всего случится не скоро. Но поверь мне: это точно когда-нибудь произойдет.

— Я ценю твои добрые слова, — сказал Калински.

— Не просто слова, — сказал Кокен. — Действия, мой друг.

— Рад это слышать. Мы сможем получить побольше места у вас на полках?

— Нет. Но я дам вам лучшее место. Концевые стойки, полки посередине. Все на уровне глаз. Самые сливки.

— Каждая мелочь приносит пользу, — сказал Калински с ухмылкой. — Позво-ни мне, если узнаешь о Nintendo что-то еще.

— Сделаем. Но пока все похоже на что-то стоящее.

Калински поблагодарил Кокена за информацию и повесил трубку. Он сидел за своим столом, задаваясь вопросом, видит ли он только то, что хочет, когда в дверь постучался Нильсен и просунул голову в кабинет:

— Есть минутка?

— Только если ты как следует поиграл в игру, — сказал Калински, приглашая его войти.

— Как следует? Да я ее полностью прошел, — мрачно ответил Нильсен. — И я пришел с плохими новостями.

— Насколько плохими? — Калински приготовился к самому худшему.

— Очень плохими. — хмурый взгляд Нильсена сменился на улыбку. — Для Nintendo.

— Да? — Калински поднял бровь.

— Не пойми меня неправильно, — сказал Нильсен. — Да, весело, да, все сделано на высочайшем профессиональном уровне, отточено и отшлифовано, просто вылизано до мелочей. То есть эта игрушка очень крута именно с точки зрения игрового процесса, в чем Nintendo большие мастаки, и именно этого от них все и ждут.

Калински улыбнулся:

— Но?

— Но я потратил на эту игру все выходные и не заметил, чтобы я хоть раз по-на-

стоящему удивился. Да, графика стала чуть лучше. Да, есть незначительные нововведения в игровом процессе, они хорошие, да, но ничего революционного.

Калински от волнения даже хлопнул в ладоши.

— Да, — сказал Нильсен. — Я только и думал, что это какой-то 12-битный Марио. Шаг в правильном направлении, но не скачок вперед. Nintendo определенно допустила ошибку.

— Я знал это, — произнес Калински. — Все утро ритейлеры говорили мне, что отовсюду они слышали одно: лучше не бывает. Признаюсь, поначалу я был несколько удивлен. Но затем понял, что они так говорят лишь потому, что сами ничего еще не видели.

Нильсен кивнул:

— Именно. Как говорится, ты видишь то, во что хочешь верить.

— Да, точно, — сказал Калински. — И вы, сэр, это видели.

— Да. И я на сто процентов уверен, что у нас есть победитель.

Калински на минуту задумался, позволив столь приятным словам эхом отозваться в его голове. У Sega имелся продукт лучше. Не нужно было больше спекулировать или фантазировать, теперь это стало реальностью. Это было именно то, на что надеялся Калински, и теперь у Sega не было оправдания, если она не сможет обыграть Nintendo.

— Хорошо, у нас есть победитель, — сказал он, но этого было явно недостаточно. Требовалось сделать нечто большее, придумать что-то такое, чтобы сделать это различие очевидным и притягательным, в точности как в том рекламном ролике Reebok. — Я хочу, чтобы ты доказал это. И мне, и миру.

— Как именно?

— Я пока не знаю. И ты тоже, — ответил Калински. — Но я уверен, что скоро это станет понятно.

— Хорошо, — сказал Нильсен, собираясь уходить. — Пойду выработать стратегию.

— Подожди, — остановил его Калински. — Ты ее обратно принес? Super Famicom?

— Ага. Она в машине лежит. Она тебе нужна?

— Кажется да, — сказал Калински. — Похоже, настало время навестить одного старого друга.

Теперь, вооруженный абсолютной уверенностью в своем продукте и мандатом из Японии на необходимые изменения, Калински отправился на новую встречу

с Wal-Mart. На этот раз в Арканзас он поехал вместе с Тойодой, надеясь, что общими усилиями получится раз и навсегда убедить закупщика электроники.

— Уберите улыбку с лица, господин Калински. Это ни к чему, — сказал человек из Wal-Mart, покачивая головой и закатив глаза, как только к нему в кабинет вошли люди из Sega. — Я так понимаю, это уважаемый Синобу Тойода?

Тойода кивнул и представился, когда они с Калински сели в кресла.

— Вам надо брать пример с коллеги, — сказал закупщик Калински. — Немного словен и, что самое важное, вообще не ухмыляется.

— Это не ухмылка, — сказал Калински. — Это улыбка. Вот и все.

Закупщик издал гортанный звук, выражающий беспредельный скептицизм.

— Сомневаюсь. Но я пригласил вас сюда снова, потому что я готов поиграть в ваши игры. Что на этот раз?

— Я приехал сюда, чтобы сказать, что я видел будущее.

— Да вы что?! Это так, Нострадамус? — спросил закупщик, а затем повернулся к Тойоде, который энергично кивал в поддержку Калински. — И что именно вы видели?

— Я видел американский старт продаж новой нинтендовской системы. Как раз перед рождественским сезоном, — сказал Калински и затем напустил притворного ужаса: — И люди в ярости. Ведь эта новая система стоит кучу денег и при этом не может воспроизвести ни одну из старых игр. И все бы хорошо, за исключением того факта, что новая система не сильно лучше старой. Так что все это — полнейшая профанация. — Тут Калински сменил выражение притворного ужаса на страх. — И Wal-Mart наблюдает за происходящим. Отчаянно жаждет хоть чего-то, что могло бы спасти их рождественский сезон. И вдруг, о чудо: Sega Genesis, самая продвинутая в мире видеоигровая консоль.

Человек из Wal-Mart хмыкнул:

— Хорошее пророчество, господин Калински. Но есть небольшой нюанс: новая нинтендовская система — никакая не профанация. Я слышал, вся Япония сходит по ней с ума. Все консоли были распроданы меньше чем за сутки. А их там было больше четверти миллиона.

— Верно, — подтвердил Тойода, чуть подавшись вперед. — Но это обычный ажиотаж.

— Мой неулыбчивый друг здесь прав, — сказал Калински. — Успешный старт для фильма еще не доказательство, что все будет хорошо. Это просто означает, что у фильма был хороший плакат.

— Разумно. Но разве мы не могли это обсудить по телефону?

— Тогда бы я не смог показать вам это, — произнес Калински, вытаскивая из своей сумки Super Famicom. — Вы увидите это сами. У вас тут есть телевизор, чтобы мы ее подключили?

— Есть, но этого мы делать не будем.

— В смысле? — спросил Калински, пытаясь не выдать своего удивления.

— У вас нет ничего такого, что могло бы изменить тот факт, что Nintendo приносит нам кучу денег и будет приносить в дальнейшем. Возможно, их шестнадцатитбитная штука и не так хороша, как ее расхваливают. И возможно, родители останутся недовольны. Но, в конце концов, они ведь все равно ее купят, и поэтому все остальное значения не имеет.

Калински не верил своим ушам, но понял, что изменить мнение этого человека у них не получится. Если бы он взглянул на систему, это могло бы многое изменить, но человек из Wal-Mart не пожелал поинтересоваться тем, что лежит прямо у него перед носом. Поэтому им пришлось закончить встречу, обменяться любезностями и отправиться обратно в аэропорт на такси.

Но, едва такси отъехало на несколько кварталов от штаб-квартиры Wal-Mart, Тойода увидел нечто такое, что поразило его до глубины души.

— Остановите, пожалуйста, — попросил он водителя.

Калински ничего не понимал, но Тойода ухмыльнулся и поднял палец, словно хотел сказать: «До этого я не улыбался, но, поверь, это стоило мне немалых усилий». Они рассчитались с водителем и вышли из машины. С дорожной сумкой через плечо, Тойода вел Калински прямо к большой вывеске «Сдается», которая закрывала свободное пространство в оживленном торговом центре. Когда они наконец оказались перед витриной, Тойода понял, что слова тут были ни к чему. Калински сразу же увидел, что к чему, и открывшиеся возможности поразили его. Месторасположение было идеальным: в центре, недалеко от штаб-квартиры Wal-Mart и рядом с оживленным шоссе. Он смотрел на пустующий магазин и представлял себе, что сеговские игры и консоли заполнили все пространство, насколько хватает глаз. Но Калински с Тойодой и не думали о том, чтобы тут что-то продать. Они думали о том, как бы щелкнуть Wal-Mart по носу. Они представляли себе сущее помешательство в Wal-Mart, когда обнаружится, что армия покупателей не может найти продукции Sega в магазинах этой популярной сети. Калински с Тойодой смотрели на пустое торговое помещение, и мечты их разрастались до космических масштабов.

— Они будут приезжать сюда и играть бесплатно, — произнес Тойода не двигаясь.

— Каждый день, — добавил Калински. — И сколько угодно.

Пространство будто бы уже заполонила оживленная публика. Калински отошел и огляделся.

— Посмотри, — сказал он, указывая на рекламный щит ресторана.

Вообще-то, Тойода заметил его еще раньше Калински. Sega увешала бы своей рекламой каждый дюйм этого города, сообщая жителям, куда можно сходить и поиграть бесплатно. Рекламные щиты, автобусные остановки, скамейки в парке.

Калински и Тойода собирались превратить Бентонвилл, штат Арканзас, в Сегавилл. Они понятия не имели, сработает ли их план в полной мере, но знали, что они заставят Wal-Mart раскрыть глаза и хорошенько рассмотреть то, что Sega им хотела предложить.

15.

ФИЗИК НЕДОВОЛЕН

— Имя? — спросила секретарь в приемной Nintendo, глядя на высокого, со вкусом одетого господина с короткими темно-русскими волосами.

— Олаф Олафссон, — ответил человек. Его глаза цвета меди сфокусировались на секретаре, на лице мелькнула улыбка, но вместе с этим в нем чувствовалась какая-то угрюмость. — Я здесь, чтобы встретиться с мистером Линкольном, — произнес Олафссон в своей типичной певучей манере, которая граничила с ямбическим пентаметром. — Он, конечно же, меня ожидает. Хотя, видимо, я прибыл несколько раньше назначенного.

Секретарь подтвердила, что его встреча с Говардом Линкольном действительно запланирована, и попросила подождать в ярко освещенном лобби, выдержанном в коричнево-белой гамме.

Олафссон прошел мимо стеклянной витрины, в которой стояла декоративная хрустальная голова лошади, и сел на коричневый диван. День выдался хлопотным, и это была прекрасная возможность дать ногам немного отдохнуть. Вообще-то, он привык к беспрестанным поездкам, но путешествие в штаб-квартиру Nintendo of America в Редмонд, штат Вашингтон, было не из легких. Обычно он метался между Манхэттеном, Лос-Анджелесом и крупными европейскими городами. И все-таки в Редмонде было что-то располагающее к себе.

Он откинулся на спинку дивана и принялся размышлять над необычной траекторией своей жизни, которая и привела его сюда.

Олаф Олафссон родился и вырос в исландском Рейкьявике, где он демонстрировал страсть к точным наукам, поэзии и легкой атлетике. Когда ему исполнилось семнадцать лет, он променял все свои увлечения исландца эпохи Возрождения на учебу в американском колледже. Воспользовавшись возможностью расширить пределы известного ему мира, он покинул родину и эмигрировал в Соединенные Штаты,

где принялся изучать физику в Университете Брандейса. В 1985 году, когда подходил к концу его бакалавриат, Олафссон уже понимал, что его жизнь может пойти по двум совершенно разным дорогам: он может и дальше идти по пути науки, получив степень магистра, а потом став и доктором наук, после чего включиться в борьбу за место под солнцем в малочисленном, но высокоинтеллектуальном сообществе физиков, или же он может зажить жизнью непредсказуемой, наполненной многочисленными и разнообразными интересами. И хотя энергичная конкуренция в сфере науки его привлекала, в итоге он выбрал последний вариант. Его наставник, преподаватель физики Стефан Берко хотел отговорить его от этого шага и устроил ему встречу со своим бывшим студентом Майклом



«Микки» Шульхофом, руководителем высокого уровня в американском подразделении Sony. Эта встреча закончилась полной неожиданностью: Олафссон не только бросил карьеру физика, но и перешел на работу в Sony. Шульхоф нанял этого молодого исландца для того, чтобы он поработал с технологией CD-ROM. Приняв этот вызов, Олафссон мотался по свету, чтобы продемонстрировать технологическим компаниям вроде HP, Apple и Microsoft удивительные возможности компакт-дисков в области звука и видео.

В начале 1991 года Олафссона перевели с аппаратных средств на продажу программного обеспечения. Более того, теперь он был президентом нового подразделения под названием Sony Electronic Publishing, которое отвечало за производство цифрового контента для компьютеров, мультимедийных проигрывателей и видеоигровых систем. Под этим подразумевалось все что угодно — от компакт-дисков с полными собраниями сочинений Уильяма Шекспира до интерактивных игр по мотивам блокбастеров. Основной поток контента поступал от двух многомиллиардных предприятий, которые недавно приобрела Sony: престижной киностудии (Columbia TriStar Pictures) и важного лейбла (CBS Records). В результате первое, чем пришлось заниматься Олафссону, — это разбираться с различными отделениями новейших активов Sony и выяснять, смогут ли они вообще оказаться под зонтиком



На фото: Олаф Олафссон, первый президент Sony Electronic Publishing

электронного издательства. Неважно, снимался новый фильм или какой-нибудь популярный артист готовил в музыкальной студии новый альбом, Олафссон досконально изучал все аспекты развлекательной индустрии... кроме видеоигр.

Сам он в видеоиграх разбирался плохо. В Исландии они не пользовались особой популярностью, а когда он оказался в Америке, то был уже не в том возрасте, чтобы заразиться нинтендоманией. Поэтому в оценке перспектив видеоигровой индустрии он полагался на информацию от Imagesoft, игрового подразделения Sony, которое базировалось в Санта-Монике. Imagesoft была сторонним лицензиатом Nintendo и выпустила на NES две игры: *Solstice* и *Super Dodge Ball*. Обе были хорошо приняты и критиками, и рядовыми геймерами, но особой прибыли не принесли. Это привело Олафссона к выводу, что все разговоры о том, что видеоигры становятся крупным бизнесом, на самом деле не имеют ничего общего с реальностью, раз игры приносят так мало денег. Чтобы проверить свою гипотезу, он встретился с командой Imagesoft.

Оказалось, что он ошибался. В видеоигровой индустрии крутились серьезные деньги, просто большая их часть доставалась Nintendo. И не важно, что эти деньги зарабатывала не сама Nintendo, главным было то, что именно эта компания решала, кого именно подпустить к пирогу. Олафссон понял, что секрет могущества Nintendo заключается в хитроумной системе лицензирования, придуманной компанией: именно благодаря этой схеме получалось так, что все потенциальные деловые партнеры должны были намертво приклеить себя к Nintendo.

Чтобы начать бизнес с Nintendo, надо было подписать лицензионное соглашение, по которому издатель вроде Imagesoft мог выпускать не более пяти игр в год. В обмен на эту привилегию издатель должен был покупать игровые чипы непосредственно у Nintendo, передать ей исключительные права на свои игры, платить внушительный лицензионный платеж с каждого проданного картриджа и согласиться на великое множество других ограничений. Олафссону это соглашение показалось совсем не смешным. Nintendo хотела контролировать все? Она хотела ободрать до нитки разработчиков, продюсеров и издателей? Она хотела, чтобы за все ей платили вперед, еще до того момента, как будет продан первый картридж с игрой? Прекрасно, Nintendo заслужила право диктовать условия. Но следующие несколько этапов еще больше поразили Олафссона.

После подписания лицензионного соглашения издатель тратил внушительное количество времени, денег и энергии на создание одной из своих пяти игр. Когда разработка игры подходила к концу, издатели отсылали законченную версию игры в штаб-квартиру Nintendo в Редмонде, штат Вашингтон. Через какой-то промежу-

ток времени после этого издатель начинал интересоваться, одобрена ли его игра. И спустя дни, или недели, или даже месяцы практически каждый издатель узнавал, что его игра не одобрена. Nintendo высылала факс со списком необходимых изменений, и издателю приходилось снова садиться за работу, чтобы внести все требуемые поправки. Затем издатель вновь посылал переработанную игру в Nintendo, и снова ждал одобрения, и наконец-то получал его или, что случалось гораздо чаще, дожидался нового факса с дополнительными требованиями по переделке. Этот процесс мог продолжаться до тех пор, пока игра не начинала соответствовать стандартам Nintendo.

Наконец, получив одобрение, издатель запускал процесс производства игры. Естественно, вложив огромное количество ресурсов, издатель хотел выпустить свой продукт большим тиражом, чтобы увеличить собственную прибыль. Но по лицензионному соглашению за производство отвечала Nintendo, и поэтому она решала, какой тираж будет у той или иной игры. В среднем получалось так, что издатель получал примерно 25 процентов от желаемого тиража, что основывалось на оценке Nintendo. В конце концов издатель запасался терпением и ждал, пока картриджи произведут и доставят. Этот процесс мог занимать до пары месяцев (месяц на производство, еще один месяц — на доставку морем из Японии), но, как и на любом другом этапе, никаких гарантий никто не давал. Если вмешивалась погода или корабль сбивался с курса, то доставка могла быть отсрочена на несколько недель, а если же случался всеобщий дефицит чипов, на чем Nintendo настаивала в 1988 году, то все и вовсе растягивалось на неопределенное время.

Олафссон был потрясен этим абсурдом. Его компания брала на себя весь риск, Nintendo же полностью контролировала весь процесс производства, да еще и получала солидную часть прибыли. Его обеспокоенность сменилась на недовольство, когда он узнал, что одна из игр Imagesoft, *Super Sushi Pinball*, была отклонена Nintendo и ее выпуск отменен. Он понятия не имел, хорошая ли это была игра, но это было не важно. Его компания потратила на создание этой игры почти миллион долларов, и еще больше средств ушло на разработку маркетинговой кампании, которая была построена на причудливом слогане: «Наконец-то игра на вкус так же хороша, как и ее игровой процесс». Учитывая столь внушительные инвестиции, успех или провал этой игры должен был определять потребитель, но никак не Nintendo. Это было попросту неправильно. Поэтому Олафссон принял решение посетить штаб-квартиру Nintendo и попытаться найти какой-то баланс.

Изучая меблировку лобби, Олафссон убрал с лица все эмоции. Сюда он приехал не беситься и не языками чесать. Он прибыл как бизнесмен, который полагал, что

в общих интересах Sony и Nintendo было прийти к некоему компромиссу. В конце концов, у этих компаний была богатая история сотрудничества. Sony производила аудиочип для Super Famicom, а в ближайшие годы отношения двух японских гигантов должны были стать еще более тесными, поскольку они совместно работали над запуском игровой системы на компакт-дисках. Компании нуждались друг в друге, и это должно было отражаться на всех аспектах их взаимоотношений.

— Очень рад наконец-то с вами встретиться, — произнес Говард Линкольн, высокий, представительный человек с мягким взглядом и вытянутым лицом. Он был вице-президентом Nintendo и разговаривал так, как подобало его статусу. Властно, но без ненужной надменности. — Очень любезно с вашей стороны, что вы совершили столь долгий путь, чтобы увидеться с нами.

Олафссон встал, и мужчины обменялись рукопожатиями.

— Я понимаю что Редмонд не очень-то удобный в плане путешествий город, но все-таки есть в нем какое-то очарование, не находите?

— Абсолютно. Здесь очень мило, — начал Олафссон, старательно дозируя свой едва уловимый европейский акцент, чтобы казаться миролюбивым, но не вальяжным. — В отличие от всех этих вечно шумных больших городов.

— Хорошо замечено, — ответил Линкольн. — Почему бы мне не устроить для вас экскурсию по этому месту, прежде чем мы займемся делами? Как вы на это смотрите?

— С удовольствием, — сказал Олафссон, сделав приглашающее движение рукой. — Ведите, я пойду за вами.

Линкольн повел Олафссона по ярким офисным помещениям, причудливо украшенным игровыми персонажами. Возникло ощущение, что они оказались внутри небольшого нинтендовского парка развлечений, не хватало только шума и толпы народа. По контрасту со столь яркой эстетикой офиса сотрудники были тихи, сосредоточенны и деловиты. Конечно же, все они были весьма дружелюбны и услужливы, но вместе с тем оставались очень серьезными.

Проведя экскурсию, Линкольн ввел Олафссона в современный конференц-зал с белыми стенами, на которых красовались изображения Донки Конга, огромной и глупой нинтендовской гориллы. Мужчины сели за длинный стол и кратко поговорили об игре, одной из немногих, в которые удалось поиграть Олафссону.

— Я тогда был еще довольно молод, но сразу же мог сказать, что эта игра станет хитом, — с ностальгической, словно пришитой улыбкой объяснил Олафссон. — Я до сих пор помню удивление, которое меня охватило. И это, должен сказать, высокая похвала от того, кто не слишком любит видеоигры.

Линкольн ухмыльнулся:

— А почему вы не любите игры?

— Ох, я даже не знаю, — пожал плечами Олафссон. — С ними все в порядке. Просто мне они кажутся несколько глуповатыми. Не совсем для меня.

— Это понятно, — сказал Линкольн. — Но тогда я не могу не спросить — в таком случае почему вы находитесь в этом бизнесе?

— Хороший вопрос, — сказал Олафссон, игриво взглянув на Линкольна. — Хотя и звучит он несколько риторически, ведь мы оба знаем ответ.

— Потому что бизнес — это бизнес?

— В теории так. Но при некоторых обстоятельствах, которые привели меня сегодня сюда, я хотел бы спросить вас об этом. Я ознакомился с лицензионным соглашением, просмотрел наши контракты и поговорил со своими людьми об их работе с Nintendo. Этот бизнес, скажем так, не похож ни на какой другой, с каким я знаком.

Линкольн кивнул, ничуть не удивившись подобным проблемам.

— Совершенно верно, — подтвердил он. — Это новая индустрия.

— У которой впереди светлое будущее.

— Именно, — ответил Линкольн. — Но десять лет назад люди говорили нечто похожее: «Видеоигры — это беспроигрышный бизнес!» Правда, как оказалось, это было совсем не так. Отсутствие контроля за качеством привело к хаосу, и все рухнуло. Слушайте, я знаю, что люди говорят о Nintendo, и знаю, что думают издатели, ритейлеры и все остальные о наших «жестких» соглашениях.

Линкольн сделал паузу, чтобы посмотреть Олафссону прямо в глаза, желая показать, что он не собирается пудрить ему мозги и что он надеется на понимание делового человека.

— Но здесь есть свои «но», — продолжил он. — От идеи до покупки наша работа заключается в том, чтобы удостовериться, что продукт соответствует стандартам Nintendo, что это развлекательный продукт высшего качества. И если это делаем мы, то это же делают и потребители, и ритейлеры, и все остальные, кто находится в этой пищевой цепочке.

Олафссон сочувственно кивнул.

— Очевидно, вы умный человек. И я думаю, что вы можете понять, на какие элементы нелогичности я вам пытаюсь указать. Тем не менее я признаю, что мы сидим по разные стороны стола и, естественно, должны иметь разные взгляды на проблему. Вы имеете право устанавливать свои правила. Однако, — здесь Олафссон заговорил чуть более резко, — учитывая столь давние хорошие отношения между нашими компаниями, я полагал, что какие-то моменты можно было бы и изменить.

— В каком смысле?

Олафссон посмотрел искоса, подбирая слова.

— В самом прямом, господин Линкольн. Но я попробую рискнуть и скажу, что для начала было бы неплохо, если бы Nintendo перестала воспринимать нас в качестве рабов на своих плантациях.

От такого сравнения Линкольн чуть не подпрыгнул на стуле.

— Сказано довольно резко, вам не кажется?

— Моя метафора? Возможно, по тону она и резка. Но по настроению — в самую точку.

Линкольн покачал головой.

— Мне кажется, мы выходим за рамки. И, чтобы избежать дальнейшего недопонимания, я просто скажу следующее: Nintendo ценит свои отношения с Sony. Но наше лицензионное соглашение в области создания игр одинаково для всех, и мы ни для кого не делаем исключений.

— Понимаю, — сказал Олафссон, почувствовав, что дальнейшая беседа теряет всякий смысл. Nintendo хотела играть по-своему, значит, так все и будет. Пока он сидел в конференц-зале, в его голове пронеслось много, и правда много, мыслей об этой новой, ни на что не похожей индустрии. Но вне зависимости от количества, качества и содержательности этих мыслей он был очень рассержен. Однако в данный момент не было никакого толка в том, чтобы выказывать свое недовольство. Вместо этого Олафссон попросил, чтобы Линкольн рассказал ему о важных кампаниях, которые Nintendo запланировала на грядущий год.

— Замечательный вопрос, — ответил Линкольн и начал в восторженном тоне пересказывать то, о чем он говорил уже много раз. Когда Линкольн заговорил о новом зверьке Марио, каком-то зеленом динозаврике с неприятным именем, Олафссон абстрагировался от этого и начал прислушиваться к своим мыслям. В середине беседы его взгляд остановился на изображении на стене. Это был Донки Конг, готовый метнуть в него бочку, занесенную над головой. Олафссон перевел взгляд на Линкольна, но сознание его осталось прикованным к Донки Конгу.

Как только они вошли в комнату, эта картинка сразу вызвала в глубинах памяти Олафссона воспоминания об игре *Donkey Kong*, но теперь он начал вспоминать детали игры. Если он все правильно помнил, *Donkey Kong* была историей о свирепой и злобной горилле, которая любила бить себя кулаком в грудь и бросаться всем, что подворачивалось под руку, в отважного маленького красного водопроводчика. Поскольку *Donkey Kong* совершенно не была похожа на все прочие игры того времени, победить Донки Конга было чрезвычайно трудно. Но если игрок кидал в автомат

достаточное количество четвертаков, затрачивал необходимое время и изучал все нехитрые принципы и повторения игрового процесса, то задача победить гориллу переставала быть непосильной. И, пока Линкольн рассказывал о будущем Nintendo, Олафссон никак не мог перестать думать о том, что стояло за этой восьмидесятифунтовой гориллой.

16.

ВЗЯТЬ ИЗМОРОМ

— На войне ты должен с самого начала врезать своему противнику что есть мочи, постаравшись прикончить его с первого же удара, — объяснял Риу Калински и Тойоде во время обсуждения стратегии Sega на предстоящей Международной выставке потребительской электроники (CES). — А если врезать как следует ты не можешь, тогда и незачем драться. На войне только так, и здесь наш подход должен быть точно таким же.

Каждый год проходили две CES: зимой в Лас-Вегасе, летом в Чикаго. Разрозненной, только начинающей развиваться видеоигровой индустрии, которая больше напоминала Дикий Запад, чем, скажем, Кремниевую долину или Уолл-стрит, CES давала одну из немногих возможностей объединить на одной площадке всех игроков этого рынка. Именно здесь возникал ажиотаж, ковались репутации и случались потасовки.

Для Калински это была первая CES, и к ней он хотел подойти во всеоружии, особенно в свете сеговского прогресса (или отсутствия оногo) с Wal-Mart. Уже прошел месяц с тех пор, как Sega арендовала торговую площадку в Арканзасе, а в Wal-Mart словно ничего и не замечали. Вместо того чтобы сдаться, Калински удвоил свои усилия. Согласно их с Тойдой мечтам он послал свою помощницу Деб Харт в Бентонвилл, поручив ей создать Сегавилл. Она скупила все возможные рекламные щиты, устроила раздачу листовок на улицах и сделала так, чтобы на каждом кресле стадиона во время домашнего финального матча футбольной команды Университета Арканзаса красовался логотип Sega. Харт проделала внушительную работу, но этот план уже начинал смахивать на разорительную азартную игру. Не имея на руках никаких результатов, Калински хотел отыграться во время CES, но теперь лишь сидел и слушал то, что говорил ему Риу.

— Давайте признаемся, — сказал Калински. — У нас нет достаточно сил, чтобы начинать войну с Nintendo. Быть может, лучше попытаться взять их измором?

Риу кивнул, но Тойода не понял смысла. Поэтому Калински пришлось рассказать, как в 1974 году Мохаммед Али вышел на бой с Джорджем Форманом в Заире. Впоследствии этот легендарный бой получил название «Грохот в джунглях». На то время Форман был крупнее и сильнее Али, да и удар у него был куда мощнее, и поэтому Али пришлось попотеть, чтобы найти хитроумное решение. План Али заключался в том, чтобы физически измотать Формана в первых раундах. Большую часть боя Али всячески подзуживал Формана, а затем уходил в глухую оборону, выдерживая удар за ударом.

Первые четыре раунда Форман одерживал верх, но затем стал уставать все больше и больше. Когда начался пятый раунд, Али воспользовался своим преимуществом над ослабевшим противником и сокрушил его серией ударов. Спустя три раунда Али нокаутировал Формана, вернув себе чемпионский пояс и войдя в историю бокса как гений тактики.

— А! — сказал Тойода. — Вроде как прикинуться дурачком?

— Именно, — подтвердил Калински. — Я не говорю, что нам нужно кидаться в омут с головой, но нам нужно выступить против Nintendo сразу после того, как они запустят свою новую систему в Америке. Сейчас не нужно предпринимать никаких активных действий, мы просто упустим момент. Мы будем дразнить их Соником, но игрового процесса никому не покажем, мы усилим внимание к Game Gear и постараемся продержаться на уровне до конца этого лета.

Калински посмотрел на Тойоду, который согласно кивнул. Затем перевел взгляд на Риу, который сидел с каменным выражением лица.

— Пол?

— Ну что тут добавить? — сказал Риу, и на его лице заиграла улыбка. — Порхай, как бабочка, жаль, как пчела.

Несколько недель спустя Калински зарегистрировался в гостинице Alexis Park в Лас-Вегасе, где на время CES остановились он сам и еще двадцать сотрудников Sega. Решив избегать ненужного риска, он приехал в Лас-Вегас без особых ожиданий. Но ситуация все равно начала выходить из-под контроля.

Неделю Sega начала со встречи с ритейлерами, на которой вообще ничего не работало. Демо не запускались, арт из игр был перепутан, а аудиовидеосистема сломалась (и даже Нильсен не смог ее починить). Калински знал, что им на CES придется довольно непросто, но все происходящее выглядело крайне непрофессионально. Ничего подобного он не ощущал во время работы в Mattel, и, что было хуже всего, все неудачи ложились на его плечи.

Если сотрудники Sega не были должным образом подготовлены, то это была его вина: это он их не подготовил. Как президент и генеральный директор, он всегда получал больше доверия, чем заслуживал, но и упреков огребал по первое число.

Перед лицом надвигающейся катастрофы он попытался спасти репутацию Sega, отважившись лично выступить перед ритейлерами с трибуны. Это не привело той реакции, на которую он рассчитывал, и в какой-то момент у него возникло страстное желание вышвырнуть демо *Sonic the Hedgehog* и начать разговор об изменениях, которые он описал в своем «Плане в четыре пункта». Но это было все равно что нажать большую красную кнопку тревоги, и он знал, что лучше этого не делать.

После неудач на этой встрече первый день на CES не сулил ничего хорошего. В Выставочном центре Лас-Вегаса блистали телевизоры, стереосистемы и видеомэгафоны, а видеоигровые компании, словно продукты второго сорта, ютились в павильоне, расположенном за пределами центра. В павильоне было размещено порядка ста демонстрационных стендов различных компаний. По калибру компании были от крохотных до Nintendo, которая безраздельно царила над всеми, демонстрируя высококлассные игры и периферию, ну а сам стенд компании был настолько большим, что на сцене могла без проблем уместиться комната средних размеров. Под конец шоу посетители окрестили нинтендовский стенд «Звездой смерти».

Поскольку было принято решение воздержаться от разжигания ажиотажа вокруг некоторых планируемых к выпуску игр до лета этого года, скромный стенд Sega был посвящен главным образом Game Gear, чуть более зализанной американской версии переносного устройства, созданного в Японии. Калински, Риу и Тойоде нравилась идея акцентировать внимание на Game Gear, пусть на то у каждого из них были свои причины. Калински считал это хорошей возможностью временно преуменьшить роль Genesis, но при этом продолжать позиционировать Sega как компанию модную, нетрадиционную и технологически продвинутую. Риу был высокого мнения о портативных игровых системах и в глубине души верил, что однажды этот бизнес задвинет домашние консоли на второй план. А Тойода знал, что японским руководителям нравится демонстрировать системы, а не игры для них, и поэтому они будут рады увидеть, какое большое внимание уделяется Game Gear.

Казалось, Game Gear обречена на хорошие продажи: это был цветной аналог нинтендовского Game Boy. Цветные телевизоры быстро вытеснили черно-белые, так что, видимо, и Game Gear должна была быстро взойти на самый верх потребительского спроса. Но если на бумаге все выглядело гладко и красиво, то реальные факторы заставляли усомниться в успехе: недавно выпущенная компанией Atari



цветная портативная система Lynx с треском провалилась; срок службы батареек в Game Gear был ничтожен, а самая лучшая игра для Game Gear была очевидным и паршивым аналогом *Tetris*. Помимо Game Gear Sega демонстрировала безвкусную игру на тему американского футбола с Джо Монтаной, которую разработала EA. И хотя к рождественскому сезону игра явно не успевала, она все-таки была довольно примечательной игрой, которая могла бы придать Sega некоторый импульс (по крайней мере, до тех пор, пока потребители не поймут, что на самом деле это просто переделанная версия *John Madden Football*).

И пока сотрудники Sega вносили последние поправки на своем стенде, Калински отправился на пресс-конференцию Nintendo, которая начиналась в 8 утра. Хотя CES еще не открылась для публики, пресс-конференция привлекла много внимания, отчасти потому, что давала неофициальный старт шоу, но прежде всего потому, что все, что говорила или делала Nintendo, было важно. В итоге Калински смог устроиться лишь у самого входа в конференц-зал, позади журналистов, финансовых



На фото: павильон Nintendo на выставке CES в 1989 году



аналитиков и многочисленных поклонников Nintendo среди представителей электронной индустрии.

Он пытался не поддаваться всеобщему ажиотажу, но все-таки прочувствовал на себе особенную энергетику, которая было столь ощутима на пресс-конференции Nintendo и которую он хорошо помнил по временам работы в Mattel: острое ощущение ожидания чего-то необыкновенного, любопытство, разлитое в воздухе, и, конечно, аплодисменты, которые быстро превратились в громовые, когда Питер Мэйн, вице-президент по продажам и маркетингу в Nintendo of America, поднялся на подиум. Мэйн, лысеющий человек с магнетическим взглядом, в круглых, ленноновских, очках, бесстрастно успокоил толпу и представился. — В ближайшем будущем нас ждет множество потрясающих вещей, о которых мне не терпится вам рассказать, — начал Мэйн с места в карьер. Как и Калинки, Мэйн был превосходным оратором, но совсем в другом смысле. Когда говорил Калинки, он словно переносил слушателей в раздевалку, чтобы произнести зажигательную речь, когда же говорил Мэйн, он словно переносил слушателей в паб на пару кружек пива. Один был тренером, другой был барменом.

После обильной рекламы успехов Super Famicom в Японии Мэйн бесстрастно ответил на вопрос, который у всех крутился на языке, объявив, что Nintendo выпустит свою 16-битную систему в Америке в конце этого года. Затем он сказал, что 1990 год был очередным рекордным годом для Nintendo: было продано 7,2 миллиона NES и миллионы игр к ней, выручка от продаж в США превысила 4,3 миллиарда долларов. Но все же, несмотря на столь поразительные цифры, Мэйн признал, что Nintendo обманула ожидания аналитиков.

— Мы были недалеко от этой цифры, — объяснил он. — Никто из нас не мог предсказать, что в июне начнется война в Персидском заливе, возникнет экономическая нестабильность, вытекающая из текущей рецессии и общего воздействия этих двух внешних сил.

Калински на мгновение наслаждался иронией в словах Мэйна, который обвинял Войну в заливе в неутешительных объемах продаж, учитывая, что журналисты уже начали называть эту войну «первой нинтендовской» за ее похожее на видеоигры медийное освещение.

Мэйн ловко прошелся по финансовым данным и принялся говорить о смелых планах Nintendo по расширению — и без того крупного — присутствия в поп-культуре. Мультфильмы компании, которые шли по телевизору во время, когда дети возвращались домой из школы, пользовались гигантским успехом (их смотрело более 40 миллионов зрителей в неделю), и Nintendo уже запустила в работу кино по мотивам *Super Mario Bros.*, выделив на это большой бюджет, — выход фильма был намечен на 1992 год. После того как Мэйн закончил говорить о неуклонном расширении Nintendo, он стал отвечать на вопросы собравшихся. Первый же человек спросил, не пытается ли Nintendo стать новой Disney и как скоро от них стоит ожидать собственную линейку тематических парков. Питер Мэйн, который верил, что пределом может быть только небо, не стал отрицать подобную возможность.

— Ценность персонажей вроде Марио очень велика, — сказал он. — И, поскольку мы движемся вперед, вы еще увидите множество их приложений.

Калински, который не мог себе представить, что его дочери будут просить отвезти их в Нинтендолэнд, услышал достаточно. Покинув пресс-конференцию и произнеся зажигательную речь перед сотрудниками Sega, он потратил весь день на изучение различных стендов. Когда у него выдавалась свободная минутка, он наблюдал за тем, как посетители воспринимают стенд Sega. Всякий раз, когда кто-то хихикал над разочаровывающим списком игр, пожимал плечами или же называл *Columns* «тормозной версией *Tetris*», у Калински было такое чувство, что его били

прямо под дых. Но к концу дня он по-прежнему стоял высоко подняв голову и готовый к бою, — в точности как Мухаммед Али.

Той ночью Nintendo решила насладиться своим статусом абсолютного лидера рынка и устроила роскошную вечеринку, на которой выступал певец Кенни Логгинс. Во время торжеств Питер Мэйн вновь вышел на сцену, чтобы обратиться к жаждущей аудитории. На этот раз, чувствуя себя комфортно среди коллег, он выступил с речью, столь же гладкой, мягкой и изящной, как и корпоративный черный шелковый жакет, который он надел специально ради этого выступления. На сцене к Мэйну присоединился Говард Линкольн, с шипастым ошейником и со светящимися неоновыми палочками. Головы обоих мужчин были усыпаны праздничными блестками. Оба, смеясь и отбирая друг у друга микрофон, произносили слова благодарности, отпускали шутки и раздаривали призы (включая Chevrolet Geo победителю нинтендовского чемпионата Campus Challenge). После это они пригласили на сцену своего босса Минору Аракаву, у которого была моднейшая прическа и громадные флуоресцентные очки, свидетельствующие о том, что даже он на этот вечер оставил в стороне строгие манеры. Когда диджей поставил хит Hollywood Argyles «Alley Oop», Мэйн, Линкольн и Аракава принялись петь и танцевать. Гром аплодисментов этим трем дурачащимся, ликующим и неуклюжим мужчинам средних лет служил наилучшей демонстрацией абсолютной веры всех собравшихся в то, что Nintendo совершенно неуязвима.

В то же самое время и на той же улице Калински собрал всю свою команду на ужин в итальянском ресторане в торговом центре неподалеку от их гостиницы. Ощущая в своих войсках некоторое разочарование, он изо всех сил старался играть роль Мистера Плюса. Он поднял бокал с дешевым пино нуар и обратился к двум дюжинам сотрудников Sega, сидящих за парой больших круглых столов.

— Дамы и господа компании Sega, — сказал Калински. — Я хочу лично выразить всем вам благодарность за тяжелую работу. Я имею в виду не только эту неделю, но и все те месяцы, которые вы потратили на то, чтобы сделать Sega такой, каковой она является сегодня.

— И кто же мы? — перебил один из сотрудников. — Нинтендовская игрушка для битв?

Все, включая самого Калински, добродушно рассмеялись.

— Не-е, это слишком амбициозно, — сказал он. — Собаки хорошо знают свои игрушки.

Все засмеялись еще громче.

— Эй, я первым признаю, что сейчас не самое лучшее время для Sega, но я хочу сказать вам — и на нашей улице будет праздник. Он уже буквально за углом. Nintendo даже не догадывается о том, что ее ждет через шесть месяцев на летней CES.

После этих слов раздался гром аплодисментов.

— На этой ноте я хотел бы сообщить вам, что я послушал сегодня выступление Питера Мэйна, и он сказал две вещи, которые меня просто поразили. Первое — это то, что в 1990 году Nintendo поставила очередные рекорды продаж, но все же продажи оказались ниже ее ожиданий. Вы можете в это поверить? У них был рекордный год, они наторговали на 3 миллиарда долларов, и для них это недостаточно хорошо!

Калински продолжал объяснять, что Nintendo стала жертвой самого опасного врага — своих собственных завышенных ожиданий. Такого с Sega произойти не должно. Они вечно были догоняющими и проигрывающими, и в этом кроется их основное преимущество.

— Нам нечего терять, — заключил он. — И именно благодаря этому мы и победим.

После серии тостов Нильсен спросил, о чем еще говорил Мэйн.

— Ой, точно. Второй тезис заключался в том, что Nintendo планирует съемку высокобюджетного фильма по мотивам братьев Марио. И всем прекрасно известно, что все, к чему прикасается Голливуд, тут же обретает излишнюю сложность, — с ухмылкой произнес Калински. — Но, поскольку моя рука уже начинает уставать держать бокал, это значит, что я говорю слишком долго. Поэтому позвольте мне просто поздравить всех вас с тем, что мы пережили Международную выставку потребительской электроники.

Зазвенели бокалы с дешевым вином, и помещение наполнилось духом товарищества. Когда принесли первое, Калински стал потчевать своих сотрудников байками о своей жизни в Mattel, рассказывая их так, словно он рассказывал сказки. Риу, который также работал в Mattel, периодически вставлял свои замечания, а Тойода улыбался и время от времени с недоверием качал головой.

На другом конце стола сидел Эл Нильсен. Справа от него был Хью Боуэн, слева — Эд Аннунзиата.

— Так ты рассказал Элу о своей идее? — спросил Боуэн Аннунзиату.

— Нет, ему она не понравится, — ответил тот.

— Расскажи ему, расскажи, — наседали Боуэн.

— Да говорю тебе, не понравится она ему, — стоял на своем Аннунзиата.

Нильсен сразу понял, что этот разговор они завели специально, чтобы он настроился. Но паста примавера выглядела очень аппетитно, и он очень хотел, чтобы

ничто не помешало ему получить удовольствие от еды, и единственное, что пришло ему на ум, — это позволить этим Траляля и Труляля и дальше ломать свою комедию.

— Хорошо, Эд. Давай, расскажи все, что мне должно не понравиться.

— Окей, дело в том... — начал Аннунзиата с заблестевшими от волнения глазами.

Эд Аннунзиата был программистом-самоучкой из Нью-Йорка, который почувствовал себя как дома, только когда перебрался в Калифорнию. В 1990 году Кен Бальтазер, глава отдела разработки продуктов, нанял его на работу в Sega, после чего он стал первым продюсером в Sega of America. Его работа преимущественно заключалась в «локализации» игр SOJ, что означало внесение небольших изменений в игры вроде *Ghouls 'N Ghosts* и *Phantasy Star 2*, чтобы они стали понятны западной аудитории. Но в Sega он работал не только мальчиком на побегушках и через какое-то время стал делать собственные игры. В данный момент он работал над *Spider-Man vs. Kingpin* и надеялся поработать над оригинальными проектами, поскольку SOA получила больше автономии.

— У меня есть идея игры. Ни на что не похожей.

— Он не шутит, — повторил Боуэн. — Она просто снесла мне крышу.

— Забудьте о Марио и Сонике. Забудьте о спасении принцесс и гонках по уровням, чтобы остановить злодея. Эта игра не про добро или зло. Она о жизни. Не о жизни, какую мы знаем, поскольку в эту игру мы играем каждый день, но о жизни в океане. Бесконечно долгой и бесконечно глубокой, где красота встречается с опасностью и обыденность не испорчена словесной чепухой. Это последнее белое пятно на планете, но таковым оно будет оставаться недолго. Поэтому мы должны дать людям контроллер и превратить их в дельфина.

В следующие сорок пять минут Аннунзиата рассказывал невероятную историю о дельфине, который попал в шторм и потерял контакт с остальными членами своей стаи. У него есть лишь одна возможность воссоединиться со своей стаей: с помощью своего сонара пуститься на поиск через весь океан. Ему будет нужно проплыть весь Атлантический океан и найти уважаемого кита, заплывать в глубокую пещеру и встретить там самое старое существо на земле, а, в конечном счете, найти путь к потерянному городу Атлантиде.

Когда он закончил, у Нильсена не осталось слов:

— Вау.

— Я же говорил! — сказал Боуэн.

— Просто... вау, — снова сказал Нильсен. — И как ты придумал такое?

— Художник никогда не раскрывает своих секретов, — произнес Аннунзиата, после чего залпом выпил остатки вина. — Но поскольку я немного выпил и подо-

брел, то все эти правила я отброшу к чертовой матери. Эту идею я крутил в голове несколько месяцев. Все началось после того, как я прочитал замечательную книгу «Основание», где повествование велось от лица кита. Потом я перечитал всего Джона Лилли, который поведал мне об употреблении ЛСД и посещении камеры сенсорной депривации. Этот человек всю свою жизнь потратил на то, чтобы найти общий язык с дельфинами. И тут-то я задался вопросом: могу ли я как-то перевести все это в формат игры?

— Так давайте сделаем! — воскликнул Нильсен, отчего Боуэн и Аннунзиата чуть не упали в обморок. Нильсен прекрасно понимал, что это был тот тип риска, о котором говорил Калински, — возможность переосмыслить Sega. И, хотя ничего подобного никто не делал, у Нильсена не было и тени сомнений. Он рассуждал так: если Аннунзиате удастся реализовать хотя бы половину из того, что он рассказал, то у Sega в руках появится фантастическая игра, нечто особенное, что могло бы породить отдельный жанр, тем самым помогая выгодно отличить Sega от компаний, заваливающих рынок никому не нужными копиями старья.

Вечер шел своим чередом, и любые тени сомнений, порожденных CES, были смыты мощной рекой вина. Калински с гордостью наблюдал за тем, как его сотрудники рассказывают друг другу длинные истории, которые до этого хранились у них где-то на задворках памяти, где обычно хранятся надежды и мечты из прошлого и надежды и мечты на будущее. Оставшуюся часть недели сеговская команда мечтателей должна была стойко сносить все удары, которые наносили им представители индустрии. Но шесть месяцев спустя, на летней CES в Чикаго, все должно было быть совершенно по-другому.

17.

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

«А ведь эта Super Nintendo и впрямь прекрасна. И она очень прочная», — думал Олаф Олафссон, ощупывая бледно-серую поверхность консоли. Из тех сотен людей, которые летом 1991 года собрались на летнюю CES в чикагском McCormick Place на громкий анонс Super Nintendo, Олафссон был единственным, кто маниакально сосредоточился на эстетике, — об этом можно было сказать с уверенностью. Все остальные пришли туда посмотреть на игры, графику и то, какую форму примет их профессиональная и геймерская жизнь на следующие пять лет. Именно поэтому к восьми утра здесь уже толклись сотни людей, а тысячи были на подходе. Ожиданию наконец-то был положен конец.

Удовлетворяя свое любопытство, Олафссон прошелся по огромному нинтендовскому стенду. Нет, все-таки «стенд» было не самым подходящим словом. Экспозиция компании больше походила на высоченную черную крепость, которая возвышалась на полу с серым покрытием; она была по меньшей мере в пять раз больше и в два раза выше стенда любой другой видеоигровой компании. Но величие нинтендовского стенда было обеспечено не только размерами, но и ярким светом галогенных ламп наверху. Полумрак, сочетание темных цветов и нейтрального цвета пол замечательно работали на то, чтобы подчеркнуть яркие, живые цвета в самих нинтендовских видеоиграх.

Это произвело на Олафссона одновременно и странное, и волнующее впечатление: он был удивлен и восхищен, как здорово Nintendo удалось найти баланс между светом и тьмой. Не именно сегодня, а вообще. Преследуя свои цели, Nintendo мастерски лавировала между концепцией компании, которая производит веселые игрушки, и образом сверхсерьезного высокотехнологичного механизма. Двухликая компания — это было очень необычно, и это был тот редкий случай, когда компания развивалась без необходимости выбирать тот или иной путь развития. С другой

стороны, вокруг не было ни одного конкурента, который мог бы оказать хоть какое-то влияние на сложившееся положение.

Олафссон взглянул на часы и понял, что пора идти. Вот-вот должна была начаться пресс-конференция Nintendo, и ему крайне важно было там присутствовать.

Он поправил галстук и пошел против сильного потока улыбающихся людей. Обычно его никак не трогало столь заразительное волнение, но ухмылка на его лице давала понять, что сегодня — особый случай. Менее двадцати четырех часов назад Олафссон дал собственную пресс-конференцию, на которой объявил, что Sony входит в консольный бизнес. Журналисты моментально оказались заинтригованными перспективой конкуренции Sony с Nintendo — два японских гиганта встречаются лицом к лицу. Он даже мог представить себе полные драматизма газетные статьи, в которых будет полным-полно сравнений с битвами между Годзиллой и Мотрой. Но на самом деле все было совсем наоборот: Sony входила в этот бизнес в союзе с Nintendo.

В конце 1992 года Sony планировала выпустить Nintendo Play Station — периферийное устройство, подключаемое к Super Nintendo и способное воспроизводить игры на компакт-дисках. На то время и экспертам, и неспециалистам было понятно, что в скором времени компакт-диски станут стандартным средством доставки всех форм развлечений: музыки, фильмов и видеоигр. И это открывало превеликое множество перспектив. Компакт-диск мог вмещать в себя в десять раз больше информации, чем шестнадцатитбитный картридж, а его производство обходилось в сущие гроши. Да, возможно, в картриджах было какое-то странное очарование, но тут уже в дело вступал технологический дарвинизм. И Sony приходила в восторг от одной только мысли поработать с Nintendo.

Этот союз был фантастическим во многих смыслах. Работа с Nintendo давала Sony привилегии во вселенной видеоигр. Творческие взаимоотношения гарантировали, что на Play Station будут выходить самые лучшие игры (что было особенно важно, поскольку собственный издатель Sony — Imagesoft — испытывал на этом фронте заметные проблемы). И наконец, что было не менее важным, это могло оказаться настоящим золотым дном. Не только потому, что Sony зарабатывала бы деньги с каждой проданной Play Station, но и играла бы роль сборщика податей, точно так же, как и Nintendo (и Sega), получая комиссионные от компаний, которые пожелают создавать игры для этой CD-системы.

Вчерашнее заявление Олафссона вызвало переполох, но не ураган, который он ожидал увидеть после того, как Nintendo сделает то же самое на своей

пресс-конференции. В конце концов, декларация короля имела больше веса, чем такое же заявление благородного принца. Олафссон уселся в первом ряду конференц-зала в McCormick Place и с нетерпением стал ждать, как ему вручат ключи от королевства.

Как всегда, на нинтендовской пресс-конференции был аншлаг. Правда, сегодня к этому добавлялись чувство волнения и ощущение, что начинается новая великая эпоха. Олафссон не знал, кто именно произнесет речь. Как правило, подобной чести удостоивались президенты, в данном случае Минору Аракава, но он публичных выступлений не любил. Поэтому вместо него официальные заявления делали или Питер Мэйн, или Говард Линкольн. Олафссону было любопытно, кто именно будет говорить в данном случае, — он хотел использовать это во время будущих встреч с топ-менеджерами Nintendo.

В 9:00 на трибуну поднялся Линкольн. Он поприветствовал аудиторию, пригласил их посетить стенд Nintendo после его выступления и принялся в подробностях рассказывать о Super NES, которая должна была появиться в магазинах 23 августа 1991 года. Все консоли поставлялись вместе с новой прорывной игрой *Super Mario World*, и в этот же день в продаже должны были оказаться еще четыре игры: *F-Zero*, *Pilotwings*, *Gradius III* и *Sim City*. Библиотека игр к новой консоли будет быстро расти, и к Рождеству будут доступны восемнадцать игр.

Линкольн подтвердил, что, как и в случае с Super Famicom, обратной совместимости не будет, и 16-битная Super NES не сможет воспроизводить 8-битные игры для NES. Чувствуя растущий гул недовольства, он быстро уверил всех собравшихся, что Nintendo по-прежнему будет прилагать массу усилий для поддержки 8-битной системы. Во второй половине 1991 года появится по меньшей мере сорок новых восьмибитных игр, уверил он, хотя основное внимание, конечно же, будет перенесено на более продвинутую Super Nintendo.

Зная о постоянном дефиците консолей в Японии, Nintendo заявила о высочайшем уровне ожиданий. Компания рассчитывала продать к концу года два миллиона систем и предсказывала дефицит в течение всего рождественского сезона. «Бла-бла-бла, — подумал Олафссон. — Раздай бумажки с цифрами, улыбнись на камеру и переходи уже к более важным вещам. Ведь все уже знают, что ты сейчас скажешь: Sony + Nintendo = CD-ROMан».

— Компакт-диски будут играть ключевую роль в создании будущего Nintendo, — наконец-то заявил Линкольн, готовый рассказать о планах относительно новой нинтендовской CD-системы.

Олафссон заерзал на месте, предвкушая торжественный миг.

— И кто может быть лучшим партнером для нас, чем компания, которая изобрела аудио-компакт-диск,— Philips Electronics.

Подожди, что?! Волна шока прокатилась по всему помещению, а журналисты наперебой стали повторять, что Линкольн произнес Philips, а не Sony. После того как Линкольн сказал это еще раз, подтвердив, что это не было случайной оговоркой, все посмотрели на Олафа Олафссона, который склонил голову и наморщил лоб. Он был потрясен, шокирован, разъярен?

По правде сказать, ни то, ни другое, ни третье. Он просто готовился к своему следующему ходу.

— Он что, сказал „Philips“? — прошептал Нильсен на ухо Калински, стоящему у самого входа в конференц-зал. — Не Sony?

— Похоже, что-то изменилось, — шепотом ответил Калински, и на его лице вдруг заиграла улыбка.

Калински не спускал глаз с Олафссона. Он не был лично знаком с президентом электронного подразделения Sony, но его впечатлила реакция человека, которая была свидетельством класса, такта и дипломатичности. На самом деле, когда Линкольн закончил свою пресс-конференцию, Калински готов был поклясться, что заметил в поведении Олафссона признаки веселья. Ему захотелось подойти к нему и представиться, но он понял, что сейчас не самое подходящее время. Вокруг Олафссона толпились журналисты, ожидая от него какого-нибудь эмоционального высказывания, а Калински с Нильсеном спустя пятнадцать минут надо было вернуться на стенд Sega.

Никто из них не знал о том, что случилось за несколько недель до этого, не знал, что Аракава с Линкольном летали в штаб-квартиру Philips в голландском Эйндове, чтобы встретиться с Гастоном Бастьеном, главой группы Compact Disc Interactive (CD-I). Руководители Nintendo отправились туда по поручению Ямаути, которого все сильнее напрягал союз с Sony. Он понял, что соглашение, которое он подписал в 1988 году, давало Sony право управлять контентом в совместном CD-проекте. Тогда эта деталь не вызывала у него тревоги, поскольку Sony была компанией, занимавшейся исключительно производством бытовой техники, телевизоров и различных музыкальных устройств вроде плееров Walkman и MiniDisc. Но после приобретения компанией лейбла CBS Records и кинокомпании Columbia/TriStar и создания группы, занимавшейся электронным контентом, Sony становилась слишком амбициозной, по мнению Ямаути. Sony уже была поставщиком ключевого аудиочипа для нинтендовской 16-битной

консоли, и он не хотел вступать в союз, который принес бы Sony подобное могущество на видеоигровом рынке.

Такое изменение взглядов и привело к тому, что Nintendo начала переговоры с Philips за спиной Sony. Согласно достигнутым договоренностям Philips должна была создать CD-ROM-дисковод, который бы подключался к Super Nintendo и обладал способностью воспроизведения игр на компакт-дисках. Кроме того, CD-игры, которые создавала Nintendo, должны были быть совместимыми с CD-i, проигрывателями производства Philips. Естественно, Nintendo хотела получить абсолютный контроль над лицензированием всех игр на компакт-дисках вне зависимости от того, для какой из систем они были предназначены. Поскольку предварительные договоренности между японскими компаниями традиционно основывались на честном слове и порядочности обеих сторон, Ямаути посчитал, что он может нарушить условия договора и самым наглым образом кинуть Sony, не боясь ни штрафов, ни судебного преследования. К тому же он решил не ставить Sony в известность о своей сделке с Philips, что неизбежно оборачивалось публичным оскорблением Sony.

И пока почти все журналисты смотрели на Олафссона, журналист из журнала *Fortune* подошел к Калински и Нильсену, стоявшим в самом углу конференц-зала.

— Как вам такой заголовок? — спросил журналист вместо приветствия.
— «Боссы Sega проникли на пресс-конференцию Nintendo, трясаясь от страха».

— Так-так, — сказал Нильсен. — Похоже, тут у нас фанат Nintendo.

Журналист возмутился:

— Чушь! Журналистская объективность превышает всего.

— Ну хорошо, а мы-то чем вам можем помочь? — спросил Калински.

Журналист злорадно посмотрел на Нильсена:

— Super Nintendo может отображать 32 768 цветов, 256 из которых могут отображаться на экране одновременно, а еще у нее восемь высокотехнологичных звуковых каналов и тактовая частота 3,58 мегагерц. И как Sega собирается конкурировать со всем этим?

Калински поднял бровь:

— Журналистская объективность, говорите?

— Эй, — ухмыляясь, ответил журналист, — это же просто факты.

— Иди за нами, — сказал Нильсен.

Журналист с видимой неохотой пошел за Калински и Нильсеном, оставляя за спиной нинтендовскую золотую «Печать качества» и направляясь напрямик на стенд Sega. Как и у Nintendo, цветовая гамма сеговского стенда была чернее черного, но на этом кончалась их схожесть. Стенд Sega буквально купался в солнечном

свете, источая яркое жизнелюбие. Повсюду мигали яркие огоньки, повсюду звучала бодрящая музыка, а перед входом стоял гигантский синий еж, приветствовавший гостей. Sega хорошо потрудилась, позиционируя себя в качестве альтернативы деспотичному господству Nintendo. Sega сделала то, что не осмелилась сделать ни одна другая компания, — это было осмысление и отрицание мира, в котором человек человеку волк.

В центре стенда был установлен телевизор, на котором крутились лучшие моменты из *Super Mario World*. Прямо под этим телевизором находился еще один, на котором демонстрировалась игра *Sonic the Hedgehog*. В индустрии, в которой Nintendo усыпала всю поверхность яичной скорлупой и советовала всем двигаться медленно, Sega неслась на всех парах. Различия между двумя играми были очевидны: Соник нарезал круги вокруг Марио. Super Nintendo вышла всего лишь три месяца спустя и уже выглядела устаревшей.

— У Nintendo, может, и есть 32 768 цветов, — стал объяснять Нильсен журналисту, который не мог найти слов, — но мне кажется, я могу с полным правом сказать, что Марио по всем статьям проигрывает схватку с нашим ежом.

В поиске нестандартных способов доказательства, что у Sega в арсенале лучшая игра, Нильсен нанял команду исследователей и организовал тесты игры по всей стране: мальчикам и девочкам давали поиграть в *Super Mario World* и *Sonic the Hedgehog* и самим решить, какая из этих игр лучше. Поскольку о Сонике тогда еще никто не знал, а Super Nintendo еще только готовилась к отправке в магазины, никто из участников эксперимента не знал об этих играх, хотя Марио был многим знаком по предыдущим играм. А именно этого и хотел Нильсен. Он попросил исследователей отобрать людей для фокус-групп по следующим критериям: 90 процентов из них имели дома NES, а по меньшей мере 75 процентов из них считали игры с Марио своими любимыми. Он хотел, чтобы результаты этих фокус-групп указали ему не только на то, что он хотел увидеть, но и доказать Калински, что они, вне всякого сомнения, создали игру намного круче. И 80 процентов геймеров на этих тестах выбрали Соника.

— Ну, что скажешь? — спросил Калински.

— Это восхитительно, — признался журналист. — Но пусть я придираюсь, это все-таки одна игра.

— Молодо — зелено, — изрек Нильсен и устроил журналисту небольшую экскурсию по стенду. *Sonic*, конечно же, была самой лучшей игрой, но игр здесь было очень много.

На многочисленных экранах демонстрировались самые разные игры, которые должны были поступить в продажу под конец этого года: *Mario Lemieux Hockey*, *Toe-*

Jam and Earl и *Quackshot Starring Donald Duck*. И так уже казавшаяся внушительной, игровая библиотека Sega производила большее впечатление благодаря присутствию Electronic Arts, создававшей эксклюзивы для Sega хит за хитом. Необычный роман между EA и Sega обернулся для обеих компаний настоящей удачей; удивительно, но *Joe Montana Football* не только стала мегахитом, но и спустя несколько недель обошла по продажам игру с Мадденом, из которой ее когда-то и сделали.

— Можете не верить мне, — сказал Нильсен, вытаскив брошюру под названием «Путеводитель Nintendo по выбору видеоигровой системы». — Послушайте моего очень умного конкурента, который настоятельно советует покупать консоль с богатой библиотекой игр. Я рекомендую всем прислушаться к совету Nintendo и купить Sega Genesis.

В следующие несколько часов молва начала делать свое дело. Поскольку Нильсен читал пассажи из нинтендовской брошюры практически с религиозной убежденностью, со всех концов выставки стали стекаться посетители, чтобы своими глазами увидеть коронацию Sega. Они хотели поглядеть на очаровательного синего ежа, посмотреть 16-битную систему, которая стоила на 50 долларов дешевле Super NES, и увидеть ближайшее будущее компании, которая украла по крайней мере часть нинтендовской мощи.

Как и бейсбольная команда, чей питчер провел игру без хитов, сеговские сотрудники даже не пытались делать вид, что они занимаются обычным бизнесом. Но, поскольку многие из них так долго ждали этого момента, а некоторые даже начали подумывать, что ничего подобного никогда не произойдет, теперь они не могли сдержать улыбок и безотчетных радостных движений.

Калински же старался вести себя так, словно именно этого он и ждал с самой первой минуты работы в компании, но даже ему не всегда удавалось сдержать улыбку. Будучи в приподнятом настроении, он отправился на стенд Nintendo и попросил встречи с Аракавой. Не для того, чтобы позлорадствовать, а для того, чтобы продемонстрировать своему оппоненту, что он не собирается выказывать ему неуважение. К сожалению, поговорить с боссом Nintendo не удалось из-за плотного графика Аракавы.

— Но он будет сегодня свободен? — с надеждой в голосе спросил Калински.

— Э-э-э, нет, у него все расписано до минуты, — ответил ему сотрудник Nintendo, прекрасно понимая, с кем он разговаривает. — Извините.

Калински попытался было назначить встречу на другой день, а затем в любой другой день, когда Аракаве будет удобно, а потом — два месяца спустя в Сиэтле.

— Нет, извините, мистер Аракава очень занят.

Калински кивнул, понимая, против чего на самом деле он восстал. Он поблагодарил секретаря и осмотрел гигантский стенд Nintendo, ища глазами Аракаву. Он должен был быть где-то здесь, скрываясь среди посетителей, что пришли сюда дрожа от нетерпения взглянуть на Super Nintendo, которая, возможно, была и не настолько «супер», как об этом заявлялось.

В конечном счете, Калински сдался и ушел. Проходя мимо столь неожиданно



быстро устаревшего памятника Nintendo самой себе, он вдруг поймал себя на удивительной мысли, что Sega все ж таки получила немислимый шанс победить. Давай, прячься за клиентами, пока ты еще можешь, думал Калински, но рано или поздно я их всех у тебя украду.



На фото: Том Калински и Эл Нильсен на выставке CES

18.

СЛОЖНОЕ ЛЕТО

— Сидя здесь, я бы с превеликим удовольствием пообещал вам мировое господство, — произнес Калински, обращаясь к конференц-залу, полному сотрудников, готовящихся к битве. — Я считаю, что именно этого заслуживает каждый из вас за тот объем тяжелой работы, которую вы проделали. Но, по правде говоря, я даже не могу вам пообещать, что спустя год Sega все еще будет производить консоли.

Теперь, когда была назначена дата выхода 16-битной нинтендовской системы (23 августа 1991 года), Sega готовилась по максимуму использовать каждую оставшуюся минуту. В этот важный период, который сотрудники компании прозвали «Шестнадцать недель лета», Калински, Риу и Тойода должны были организовать серию нестандартных рекламных кампаний, которые ослабили бы эффект от вторжения SNES.

— К сожалению, — продолжал Калински, — сегодня я вряд ли что-то могу пообещать. Но я скажу вам одну вещь, которую я знаю наверняка: этим летом мы должны попытаться по-настоящему выступить против Nintendo, и я даже не могу себе представить, какая еще группа людей была бы способна справиться с этим.

Калински сделал паузу и быстро окинул взглядом всех собравшихся, словно хотел взглянуть в глаза каждому из них. Настало время летних игр.

1-я неделя: Радио убивает видео (игровую) звезду

Питер Мэйн и Билл Уайт из Nintendo объявили о трехмесячной маркетинговой бомбардировке стоимостью 25 миллионов долларов с целью продвижения готовящейся к выходу SNES. Поскольку рекламный бюджет Sega на весь год был меньше, чем Nintendo готовилась потратить за один квартал, то сеговским сотрудникам нужно было наносить хорошо просчитанные точечные удары. Целевой аудиторией Sega

была выбрана более взрослая, более самостоятельная группа — 14-летних подростков, учащихся колледжей и взрослых с бунтарским характером. И чем активнее Sega старалась создать собственный неповторимый имидж, тем в большей мере эта демографическая группа представлялась не просто экономической необходимостью, но полноценной аудиторией, которая помогала продать идею Sega — образ технологически продвинутой компании, чьи модные, оригинальные продукты по достоинству могли оценить лишь достаточно зрелые люди. Sega стремилась быть не только названием на этикетке, но паролем, который нашептывают друг другу конспираторы, вовлеченные в революцию.

Чтобы завоевать эту аудиторию и сделать это с урезанным бюджетом, Sega начала лето с пары амбициозных маркетинговых кампаний, запущенных в июне. Первой стала кампания «Выпускник Genesis», призванная создать образ представителя следующей фазы видеоигровой эволюции, и стартовала она как раз в то время, когда обычно проходят церемонии вручения университетских дипломов.

И хотя кампания «Выпускник Genesis» представляла собой еще одну возможность поточнее обрисовать облик Sega, истинной ее целью была попытка снизить влияние Nintendo на сторонних разработчиков. В рамках этой акции при покупке Genesis каждому геймеру доставалась одна бесплатная игра от стороннего разработчика (созданная одной из девяти компаний, среди которых были EA и Namco). Поступая так, Sega благодарила сторонних разработчиков, которые рискнули поработать с ней, и тем самым демонстрировала другим игровым разработчикам, что, по-видимому, пришло время задуматься об уходе от Nintendo.

Задумав обратить против Nintendo ее сильные стороны, Калински хотел добиться еще и того, чтобы на него работали слабости Nintendo. Одним из таких слабых мест являлось то, что Nintendo практически не присутствовала на радио, и поэтому именно там Sega нанесла свой следующий удар. Нильсен составил список радиостанций, которые лучше всего отражали сеговское стремление к крутизне и бунтарству. Больше всех ему приглянулась радиостанция 102,7 KIIS-FM в Лос-Анджелесе, в партнерстве с которой была запущена кампания «Шестнадцать недель лета», с круглосуточными рекламными вставками, викторинами и новостями от Sega.

Кроме того, радиостанция могла бы помочь увеличить узнаваемость Sega, устанавливая промостенды с Genesis на своих мероприятиях, которые радио организовывало на пляжах, концертах и в самых модных местах города. Похожие кампании были запущены в Чикаго и Нью-Йорке. Вдобавок к доминированию в среде, которую игнорировала Nintendo, такое внимание к радио принесло неожиданный бонус: Черил Кирос, старший специалист по работе с клиентами в KIIS-FM, была настоль-

ко поражена продукцией Sega, что даже привлекла сеть прокатов Blockbuster Video. На тот момент Blockbuster вовсю судилась с Nintendo, которая заняла непримиримую позицию по отношению к прокату видеоигр, и поэтому в Blockbuster с готовностью согласились принять участие в сеговских проектах. Blockbuster предложила установить в прокатных пунктах своей сети сеговские стенды, где демонстрировались новейшие игры от Sega, и все лето устраивать разнообразные конкурсы. Sega с готовностью приняла это предложение, дав кампании название «102 дня лета». Эти шестнадцать недель, или 102 дня лета, грозили быть долгими и изматывающими. Но сам Калински чувствовал себя бодро и молодо. После года разлуки его жена с тремя дочерьми наконец-то переехали к нему в Область залива Сан-Франциско. Казалось, что теперь все наконец-то встало на свои места.

2-я неделя: Мистер Чрезвычайно опасен

Пока Калински с семьей искали в Области залива дом своей мечты, Sega активно начала собирать идеальную команду новых сотрудников. Формируя бренд и создавая образ Соника, Калински, Риу и Тойода искали людей, которые бы идеально вписались в обновленную Sega: умных, инициативных, жаждавших отчаянных схваток и побед в последнюю секунду.

Калински по-прежнему искал интонации, которые он уловил в рекламном ролике Reebok «Чрезвычайно опасен», и решил отправиться непосредственно к автору этого клипа — менеджеру по маркетингу в Reebok Стиву Рейсу.

— Мы формируем команду для войны против Nintendo, — сказал Калински ему. — Мы собираемся завоевать видеоигровой рынок. Хочешь с нами?

Рейс был умным, вечно сквернословящим балагуром, за буйным характером которого скрывался блестящий стратег-маркетолог. Нерешаемая проблема? Черт! Да конечно же он в деле. Но Рейс пока не был готов без оглядки прыгнуть в гущу событий и на первое время ограничился ролью консультанта и, по сути, серого кардинала маркетингового отдела Sega.

— У меня всего один вопрос, — сказал Рейс. — Что это за фигня такая эти ваши видеоигры?

Калински сделал круглые глаза. Даже он в этом уже что-то начинал понимать.

— Шучу, — произнес Рейс с развязной улыбкой.

Мало того, что Рейс понимал, что такое видеоигры, так еще до работы с Sega он хорошо познал этот мир. В начале восьмидесятых он был вице-президентом по маркетингу и коммуникациям в международном подразделении Atari (осущест-

вляя продажи на территориях, которые видеоигровая катастрофа обошла стороной), а чуть позднее стал соучредителем Worlds of Wonder, компании по производству игрушек, которая первой стала заниматься дистрибуцией NES в масштабах страны. — Обо мне не волнуйся, — объяснил Рейс. — Я продавал видеоигры еще тогда, когда ты возился со своими пластмассовыми куколками.

3-я неделя: Эксперт по электронике

В отличие от Nintendo Sega позиционировала свои продукты как нечто большее, чем просто игрушки: это была потребительская электроника, и именно в таком качестве она должна была выводиться на рынок и продаваться. Чтобы войти в эту сферу, руководители Sega обратились к Ричарду Бернсу, вице-президенту по продажам в Sony, человеку, который тихо говорил и незаметно передвигался, словно был наемным убийцей.

— Мы не просто нуждаемся в вас, Ричард, — сказал Калински. — Мы жаждем вашего прихода в компанию.

Бернс почесал лоб, заинтригованный предложением переехать из холодной Новой Англии в солнечную Калифорнию, но озабоченный вхождением в бизнес, который пересекался со странным миром игрушек.

— Но почему я? — спросил он. — То, что я знаю о видеоиграх, может уместиться на кончике вашего пальца.

Калински кивнул:

— Не важно. Вы прекрасно справитесь.

В итоге Бернс согласился и возглавил отдел продаж, таким образом приняв на себя миссию по позиционированию Genesis (и видеоигр как таковых) в качестве бытовой электроники, ничем не отличающейся от музыкальных центров, видеомагнитофонов или видеокамер, продажами которых он занимался в Sony. У Бернса был солидный стаж для того, чтобы чувствовать себя уверенно и продать что угодно кому угодно, однако он быстро понял, что заставить ритейлеров серьезно воспринимать Sega было лишь частью огромного дела. Основная проблема заключалась в том, что его предшественник был или препаршивым организатором, или же откровенным анархистом. Отсутствие какой-либо системы учета было просто неприятностью, но отсутствие жесткой и внятной структуры продаж попросту пускало деньги на ветер. Существовали какие-то обрывочные записи касательно того, какие системы и игры ритейлеры заказывали у Sega, и полностью отсутствовала информация о том, что и как продавалось, на что были снижены цены и что было возвраще-

но обратно на сеговский склад. В индустрии, в которой примерно восемь месяцев требовалось на создание игры и два месяца — на ее производство и отгрузку, такая информация была не то что полезной, а просто обязательной.

4-я неделя: Миниатюрные рекламные щиты

Потрясающие динамизм и драйв в *Sonic the Hedgehog* не могли не сделать эту игру хитом, но сейчас продвижение этого продукта было далеко не единственной задачей. Калински хотел, чтобы Соник стал мгновенно узнаваемой культурной иконой. Соник мог бы олицетворять собой целое десятилетие и в конечном счете превратиться в многомиллиардную интеллектуальную собственность, оставаясь для Sega дойной коровой даже тогда, когда Калински перестал бы работать в этой компании. Вот почему Sega of America так упорно защищала Соника.

Она совсем не хотела, чтобы он попал в длинный список видеоигровых персонажей, которые были прославлены новаторским геймплеем, но отсутствие размаха свело все на нет. Компания должна быть абсолютно уверена в том, что Соник уготована куда более достойная участь, чем одноразовым хитам вроде *Dig-Dug*, *Frogger* или даже *Mr. & Mrs. Pac-Man*, которые теперь имели статус бывших детских любимцев.

Конечно же, великие стремления — это замечательно, но без надлежащего исполнения все идеи могли остаться простой манией величия. Но попытки трансформации 16-битной зверушки в очередного Микки-Мауса выявили все ту же проблему, что и в случае маркетинговой кампании против Super Nintendo, — недостаток денег. Без надлежащего финансового ресурса Sega могла положиться исключительно на доброту третьих лиц. Или, если говорить конкретно, журналистов самых популярных игровых журналов эпохи: *GamePro*, *VideoGames & Computer Entertainment (VG&CE)* и *Electronic Gaming Monthly (EGM)*, созданных для удовлетворения растущего аппетита к обзорам видеоигр, анонсам и слухам. И хотя они отличались друг от друга в деталях (*GamePro* работал для более молодых, *VG&CE* для более взрослых, а *EGM* старался держаться где-то посередине), редакторы этих журналов были схожи в главном: все они испытывали неприязнь к Nintendo. К чести Nintendo, главный редактор *Nintendo Power* Гэйл Тильден на регулярной основе, раз в месяц, производила многотиражную красочную, глянцевую проблему для всех остальных видеоигровых изданий. Для себя компания оставляла самое лучшее, и поэтому другим журналам было крайне сложно адекватно отражать состояние индустрии, поскольку 90 процентов ее занимала компания, которая не очень-то любила распространять информацию о своих идеях.

До этого момента формула успеха Калински заключалась в его собственном обаянии, остроумии и умении говорить с публикой, но он быстро понял, что ни один из его талантов не идет ни в какое сравнение с силой всеобщей ненависти по отношению к Nintendo. Как и в случае с Blockbuster, Sega рассчитывала на то, что обиженные журналы смогут ей помочь. Калински знал, что игровые издания, как правило, ориентированы на глубоко увлеченных игроков, но он хотел добраться не только до этих фанатов. Самым важным активом журналов были не читатели, а скорее большое пространство, которое эти журналы физически занимали. Обладая развитой сетью распространения, эти издания красовались в газетных киосках и аптеках всей Америки, и каждая из журнальных обложек была своего рода миниатюрным рекламным щитом. Быть может, какой-нибудь среднестатистический Джон вовсе и не думал о видеоиграх, но при покупке утренней газеты обращал внимание на яркие обложки игровых журналов, которые откладывались у него в памяти. Пусть это будут считанные секунды каждый день, но постепенно эти впечатления достигнут критической массы.

Для того чтобы эта математика заработала, Калински обратился к Нильсену. Как только Нильсен в 1989 году перешел на работу в Sega, одной из главных своих задач он сделал активное взаимодействие с прессой. Он решил лично отвечать на каждый звонок из любого издания, и, когда он начал это делать, у него всегда была наготове какая-нибудь яркая фраза. Он неизменно старался уделять прессе максимум внимания, будь это путешествие в Лос-Анджелес, где он обедал с журналистами из *VG&CE*, или же специальные поездки в Ломбард, штат Иллинойс, для знакомства с новыми сотрудниками *EGM*. Нильсен с большим удовольствием соблазнял этих повелителей вкусов, но, по правде говоря, его тактика работала потому, что не было здесь никакой тактики. Он видел, что эти люди посвящали все свое время рассказам о том, за что он получает зарплату; они делали его жизнь проще и комфортней, и он хотел воздать им сторицей. Это было совсем не про трусливый поиск конкурентных преимуществ, а про демонстрацию благонравия. И если его чувства и контрастировали с отношением журналистов к Nintendo, то это была всего лишь вишенка на торте.

Такой расклад событий поставил Нильсена в выгодную позицию, когда пришло время просить поддержки у журналистов в деле превращения Соника в мировую звезду. Он скоординировал атаку с трех сторон, заполучив обложки трех журналов: *EGM* в мае 1991 года и *VG&CE* и *GamePro* месяцем позже. Вдобавок Sega выпустила 16-страничный рекламный комикс о Сонике, который не только маячил на витринах газетных киосков, но и был таким троянским конем на страницах других

изданий вроде *Disney Adventures* и одного из выпусков комиксов о Супермене. И поскольку теплые деньки становились все длиннее, а Sega of Japan заканчивала работу над *Sonic the Hedgehog*, Калински не вполне понимал, чего ожидать. Но у него был оптимистичный настрой, и ему нравилось, что Нильсен отхватил такое множество крошечных рекламных щитов, которые присутствовали повсеместно и все вместе составляли огромную полезную площадь.

5-я неделя: Требуются суперзвезды

Вдобавок к привлечению глаз Калински хотел задействовать и руки. То есть он хотел вложить продукты Sega в руки людей, которые олицетворяли яркость и крутизну. В идеальном мире Sega наняла бы молодых знаменитостей, чтобы те сыграли в рекламе. В чуть менее идеальном мире компания запускала бы рекламные ролики во время шоу с участием этих юных знаменитостей. В реальности же с деньгами было туго, эфирное время стоило дорого, а сети ни в какую не хотели давать скидки никому не известным компаниям. Но все-таки Калински знал, что, если Sega оплатит рекламу во время одного шоу, идущего в прайм-тайм, это будет оправданный риск. В таком случае для них было важно выбрать правильное шоу. «Полный дом» на ABC? «Спасенные звонком» на NBC? «Папочка-майор» на CBS?

Но зачем выбирать какое-то одно, если можно охватить все? В духе Sega было одним ударом прихлопнуть семь мух, Калински и его команда придумали хитрое решение. Вместо того чтобы ставить рекламу в популярное шоу, они просто возьмут и создадут собственное хитовое шоу. Нильсен договорится с продюсером Ричардом Ровским, чтобы тот создал специальное синдицированное шоу для прайм-тайма, которое будет сниматься на Universal Studios, и в этом шоу юные звезды сериалов будут сражаться друг с другом в серии потешных спортивных событий ради их любимых благотворительных учреждений. Шоу делалось бы на средства Sega, и в перерывах между смешными заданиям вроде гонок ежей и дуэлей на Game Gear компания устроила бы настоящий парад продакт-плейсмента. Конечно, зрители могли воспринять все это как бесстыдную рекламу, но с таким ярким созвездием моднейших звезд-тинейджеров вряд ли кто-нибудь станет брызгать слюной.

Конечно же, такое шоу было бы немыслимо без принцев и принцесс телевизионной вселенной. Качок и красотка (Марк Пол Госселаар и Тиффани Амбер Тиссен из «Спасенных звонком»), любящие сестры (Кэндес Кэмерон-Буре и Джоди Сутин из «Полного дома»), вечно ссорящиеся братья (Джон Тейлор Томас и Закери Тай Брайан из «Большого ремонта») и даже несколько актеров второго плана из «Блос-

сома», «Проблем роста» и «Кто здесь босс?», каждый из которых надеялся добиться внимания публики, — все они тотчас же согласились на участие в «Sega Star Kid Challenge», готовые сражаться друг с другом в гонках на плотках, беге с препятствиями и в перетягивании каната над бассейном, наполненным взбитыми сливками. И хотя само шоу должно было выйти в эфир не раньше июня, первые съемки прошли 18 и 19 апреля в Universal Studios Hollywood. Калински и Нильсен отправились туда, чтобы понаблюдать за процессом, а вместе с ними полетел и радостно взволнованный Тойода, прихватив свою дочь, чтобы та поразилась сеговскому блеску и очарованию. Как они и надеялись, мероприятие обернулось всплеском эмоций, которыми с присущей ему ловкостью и страстью удачно дирижировал ведущий Скотт Бейо.

Съемки прошли без сучка и задоринки, и теперь, два месяца спустя, сеговские сотрудники приготовились увидеть результаты своего труда. Высокие рейтинги вкупе с куклой Соника, которая постоянно маячила на заднем плане в большинстве сцен, дали понять Sega of America, что все у них получилось как надо. Единственным минусом во всем этом была отчаянная нехватка денег. Даже если предельно урезать расходы на запуск *Sonic the Hedgehog* (а вместе с ним на перезапуск бренда Sega, консоли Genesis и всех их карьер), все равно получалась серьезная сумма. Но Калински понимал, что теперь отступать уже поздно. Зачем думать о еще одной сотне тысяч долларов сегодня, размышлял он, если ты создаешь бренд, который будет стоить сотни миллионов завтра? Но Накаяма этого еще не осознал. Когда Калински позвонил ему и попросил выделить дополнительные средства, Накаяма был порядком раздражен.

— Мы выделяем бюджет на что-то конкретное, — напомнил ему Накаяма. — Верно?

— Поверь мне, я знаю, что тебе не нравятся подобные звонки, — ответил Калински. — Но в этом заключается моя работа: оценивать возможности, а затем запрашивать средства.

— Как с Wal-Mart? — спросил Накаяма с едва слышным вздохом.

В первый момент Калински не нашелся что на это ответить, поскольку на том фронте дела и вправду шли совсем не так, как он рассчитывал. Sega продолжала содержать магазин Genesis в Бентонвилле и увешала весь город своими рекламными плакатами, но Wal-Mart упорно продолжал игнорировать Sega, хотя Калински был уверен, что они вот-вот сдадутся.

— Эй, — сказал Калински, — чтобы заработать деньги...

— Их нужно сначала потратить, я знаю, да, — перебил его Накаяма.

— Я хотел сказать другое: чтобы заработать деньги, для начала нужно убедить людей их потратить, но я признаю, что моя формулировка — это просто попытка как-то скрасить ситуацию.

Накаяма усмехнулся, хотя его скептицизм был очевиден. Какое-то время оба молчали. Наконец Накаяма прервал затянувшуюся паузу:

— Хорошо, Том, продолжай делать то, что делаешь. Sega of Japan поможет.

Накаяма повесил трубку, а у Калински в голове все еще звучал вздох Накаямы.

6-я неделя: Смена животного

— Да примите же вы наконец это хреново решение! — прокричал Стив Рейс и с грохотом бросил телефонную трубку. Это было сказано настолько громко, что на шум пришел Калински, однако он не стал сразу выказывать свое беспокойство.

— Что случилось? — спросил Калински.

— Я не знаю, — ответил Рейс, пытаясь облечь явное разочарование в ряд понятных слов. — Наши японские друзья просто испытывают мое терпение. Сначала они не хотели показать мне нарезки игрового процесса, потом они не хотели показать мне даже синопсис, затем они вдруг берут и присылают мне скриншоты, но про синопсис забывают, черт бы их побрал. И как я буду, по их мнению, продавать кота в мешке с проклятым знаком вопроса на нем?

— Да не волнуйся ты так о таких мелочах, — посоветовал Калински. — Есть еще одно животное, с которым я могу тебе помочь.

Закончив маркетинговое планирование, Sega столкнулась с логистической загадкой — как получить *Sonic the Hedgehog* с японских конвейеров и доставить игру в гостиные Америки. Поскольку игра должна была поставляться вместе с Genesis, это был вопрос не просто сортировки, отгрузки и продажи. Ситуация осложнялась еще и тем обстоятельством, что в настоящий момент сеговские склады были битком забиты более чем 150 000 непроданных консолей с игрой *Altered Beast*, а еще порядка 100 000 консолей пылились на магазинных полках по всем Соединенным Штатам. С точки зрения финансов Sega не могла себе позволить просто взять и списать четверть миллиона систем, но с точки зрения коммерции компания не могла себе позволить продавать системы, которые вот-вот устареют, потребителям, которые почувствуют себя обманутыми, поскольку игру с Соником им никто не предложил. Sega могла подождать, пока все системы с *Altered Beast* окончательно распродадутся, но они продавались не слишком быстро с самого начала. Кроме того, с помощью *Sonic the Hedgehog* компания хотела вставить палки в колеса Super Nintendo.

Общая ситуация напоминала поиск неизвестного в задачке по алгебре в средней школе, и на решение этой ситуации были брошены все силы. Наконец был найден способ убить двух зайцев одним выстрелом и составлен необходимый график.

15 июня: снижение цены на Genesis + *Altered Beast* до 149,95 доллара.

30 июня: завершение рекламной акции «Выпускник Genesis».

1 июля: начинается рекламная акция, которая дает всем покупателям 16-битной консоли право на получение бесплатной копии игры *Sonic the Hedgehog* по почте.

Середина июля: начинаются отгрузки ритейлерам Genesis + *Sonic the Hedgehog*.

С середины июля по середину августа: отгрузка оставшихся наборов Genesis + *Altered Beats* избранным ритейлерам.

15 сентября: продаются только Genesis + *Sonic the Hedgehog* по цене 149,95 доллара.

Эта стратегия была лучшей из возможных. Клиенты получают две игры по цене одной, а ритейлеры избавляются от залежавшегося остатка. И пока ритейлеры были заняты отгрузкой 100 000 систем, SOA и SOJ занимались своими 150 000 систем на складах. При этом продукция никуда не отгружалась. Сотрудники на обоих континентах вскрывали коробки старых систем, вынимали консоль и переупаковывали ее в новую коробку с Соником на обложке и новой игрой внутри.

7-я неделя: Бум вокруг Соника

В отличие от фильмов, книг и музыкальных альбомов, у видеоигр в 1991 году не было никаких официальных дат старта продаж. То, когда и как игра появится на полках магазинов, было, скорее, вопросом логистики, чем четкого решения. В этом вопросе существовала масса переменных и действовало слишком много самостоятельных ритейлеров; к тому же доставка продукта из Японии была связана с массой затруднений.

Поэтому у *Sonic the Hedgehog* не было никакого дня Икс, был период в несколько недель в конце июня и начале июля, когда голубая звезда должна была вспыхнуть на полках магазинов. Тем не менее, как только Соник окажется в домах и сердцах некоторых игроков по всей стране, молва о нем будет нарастать по экспоненте — распространяясь по школьным дворам, студенческим городкам и возле кулеров с водой.

Именно поэтому Калински было дано благословение из Японии на продажу *Sonic* и Genesis в комплекте, поскольку в таком случае раскупалась не игра за 50 долларов, а сама консоль, которая стоила в три раза дороже игры. А после того, как люди купят себе Genesis, они не только станут покупать новые игры для нее, но и еще, скорей всего, откажутся от покупки Super Nintendo. Чтобы познакомиться с Соником, потребителям нужно было встать на сторону Sega.

Когда продажи Genesis сначала удвоились, потом утроились, а затем и вовсе выросли в четыре раза, Калински с большим изумлением взирал на эти цифры и тайком мечтал посмотреть на лица японского совета директоров Sega. Он знал, что они думали о том, насколько глупо он поступил, раздавая эту игру даром; он помнил, как снисходительно они улыбались ему и как орали на него тогда в Японии. Что же они чувствуют в данный момент, задавался вопросом Калински, и что они будут чувствовать спустя месяц, когда Sega of America продолжит демонстрировать рост? Калински на мгновение позволил себе испытать чувство злорадства.

Затем Калински напомнил себе, что Sega — это все-таки одна компания, и SOJ и SOA совместно подстегивают поп-культурную революцию. И все же, несмотря на подобные мысли, какая-то часть его существа никак не могла отделаться от мысли, что ему удалось потушить злобный огонь в глазах Sega of Japan и заставить совет директоров поперхнуться их снисходительными улыбочками. Это была совсем крохотная частичка его сознания, но тем не менее это все-таки была его часть.

8-я неделя: Счастливейшее место на Земле

Финансовые отчеты, объемы продаж и неурядицы на рынке, конечно же, могут рассказать историю, но власть цифр никогда не сравнится с отдельными примерами. И в те недели, которые последовали за выходом *Sonic the Hedgehog*, у каждого сотрудника Sega был свой подобный пример. Чей-то знакомый рассказывал о том, что его сын пытался свернуться клубком, чтобы прокатиться по дому. Чьи-то дети в торговом центре выискивали обувь, как у Соника. Парни в магазине комиксов принялись спорить, кто выиграет гонку — Соник или Флэш. В своем небольшом офисе сотрудники Sega вдруг осознали, что их жизни заполнились тем ощущением, которое большинство из них утеряло еще в детстве: невозможного нет.

Калински собирал самые вдохновляющие доказательства этого, хотя наилучшие примеры он получал из вторых рук, и это были истории о Сонике, которые его дочери привезли из летнего лагеря. Чтобы отметить Соник-манию, они всей семьей отправились в Диснейленд. Калински с Карен, взявшись за руки, шли впереди, их девочки-непоседы бежали по обе стороны от них. Они прогуливались по крошечным улочкам Страны фантазий, любимой Калински части парка.

В дополнение к чайным чашкам были и гора Маттерхорн, и «Дикие гонки мистера Тоуда», и «Этот маленький мир». Калински было хорошо известно, что насмеяться над «Этим маленьким миром», обзывать этих аниматронных кукол жуткими или считать звучащую там музыку маниакальной теперь было модно,

но ему все же нравился этот аттракцион, поскольку он был одним из тех аттракционов, который пытался передать хоть какой-то смысл: мир, любовь, единство, общность. Возможно, этот аттракцион был нацелен на нечто большее, что в итоге не получилось, но все-таки было в нем что-то заслуживающее уважения — пускай хотя бы за попытку.

Калински насвистывал завораживающую музыку аттракциона, когда Карен вдруг мягко его толкнула:

— Гляди.

Калински было подумал, что где-то тут еще один фанат Соника пытается подражать повадкам ежа. Но это было не так. Он посмотрел туда, куда показывала жена, и увидел неожиданную картину. Порядком уставший и взмокший мужчина изо всех сил старавшийся демонстрировать жизнерадостность, толкал перед собой инвалидную коляску, в которой сидела бледная девочка. Это были Брюс Каспар и его дочь Аник, бывшие соседи Калински из Лос-Анджелеса.

Карен махнула им, и они стали разговаривать, смеяться и предаваться воспоминаниям. Пару раз Том с Карен мягко пытались узнать, что случилось с Аник, но Брюс умело уходил от ответа, отвечая, что она просто болеет. Некоторое время спустя после этой встречи чета Калински узнала, что у Аник детский СПИД, но еще до того, как Каспарам стал известен диагноз, они уже понимали, что дела их дочери плохи. Но, несмотря на страшную болезнь, Аник улыбалась самой широкой, на какую только была способна, улыбкой. Счастливая и жизнерадостная, она так лучилась, что заражала своим задором всех вокруг.

Какое-то время обе семьи еще поговорили, договорились обязательно поддерживать общение, а затем пошли каждый своей дорогой, каждый по-своему наслаждаясь днем в счастливейшем месте на Земле.

9-я неделя: Люди против Genesis

— Еще раз прокрутите, — попросил Калински на встрече сеговской маркетинговой команды со специалистами по работе с клиентами из Bozell, рекламного агентства, с которым работал еще Майкл Кац при создании рекламной кампании «Sega может то, что Nintendo не может». Рекламщики презентовали первую национальную рекламу *Sonic the Hedgehog*. В этом ролике модно одетая, смахивающая на библиотекаря женщина сидела за столом и говорила на камеру ангельским, словно у монахини, голоском. Будучи президентом вымышленной организации HAG (Humans Against Genesis, Люди против Genesis), она осуждала Соника за его сума-

шедшую скорость и неадекватное поведение, а в конце задавалась вопросом, почему он не может походить на «того милого паренька Марио». После второго просмотра ролика рекламщик остановил кассету.

— Ну? — с надеждой спросил он.

Все посмотрели на Калински, который какое-то время сидел безмолвно.

— Ну, — наконец-то и без эмоций произнес Калински, вторя интонации рекламщика. — Здесь подводится итог. Итог чего? Эта женщина советует нам проигнорировать Соника, и как мы должны к этому отнестись? Какой в этом смысл? — Тут Калински огляделся. — В чем смысл этого ролика? Каков его посыл? Какое чувство мы хотим вызвать у людей этим роликом?

В комнате воцарилась гробовая тишина. Никто еще не видел Калински таким, по крайней мере в офисе. Он же продолжал задавать вопрос о причине существования этого ролика — конечно, не злобно, но и явно не по-доброму.

— Ну это вроде как смешно, — наконец-то ответил рекламщик в свою защиту.

— Да, — сказал Калински. — Именно что «вроде как». Но это не оригинально. Это же просто слизано с Церковной дамы из передачи Saturday Night Live. Но она, правда, не такая красивая. Такой мужик в юбке, без толики теплоты. Она злая снаружи, но не внутри, и именно в этом аспекте шутка с HAG не удалась.

— Калински попал в яблочко, — вставил Рейс. — Если мы серьезно настроены на войну с Nintendo, то сейчас самое время начать забрасывать их гранатами.

— Но вы же одобрили концепцию HAG! — воскликнул рекламщик.

— Да, — с нажимом произнес Калински. — И я одобряю ее еще раз, если будет надо. Это очень хорошая идея, только ее надо правильно реализовать. Предполагается, что эта реклама должна заставить владельцев Genesis гордиться своим статусом аутсайдеров, а в этом ролике все совершенно непонятно. Он просто не работает.

Калински покачал головой. Ему было что сказать, но он не видел причин делать этого. Было слишком поздно — ролик уже был сделан.

— Мне он не нравится, — сказал он и вышел из комнаты.

Калински с Рейсом вышли из его кабинета и принялись набрасывать идеи на клочке бумажки. Прорывных не было, но были достойные. Во всяком случае, лучше, чем калька с Церковной дамы. Калински продолжал исписывать идеями бумажку, пока не почувствовал, что нашел верный ответ. Он еще не понял, какой именно, но ему срочно понадобилось переговорить с Синобу Тойодой.

— Подожди минуточку! — сказал Калински Рейсу. — Мне нужно переговорить с нашим другом Синобу.

— Будь с ним осторожен, — предупредил Рейс.

Калински, еще не успевший открыть дверь, на мгновение замер:

— Это еще почему?

— Ой, да перестань, — сказал Рейс, как будто это было само собой разумеющимся. — Этот парень как банан. Желтый снаружи и белый внутри. Кто знает, кому он на самом деле служит.

Калински пожал плечами и направился к кабинету Тойоды. Он знал, что некоторые сотрудники американского отдела по-прежнему сомневаются в преданности Тойоды, но у Калински не возникало и тени сомнения, на чьей именно он стороне. Вот почему он совсем не боялся довериться Тойоде.

— Мне нужна твоя помощь.

— Конечно, конечно, — ответил Тойода, взмахом руки приглашая его войти. — Расскажи, что тебе нужно.

— Эта наша последняя реклама — совсем не то, что нужно. Я знаю, это шутка, но мы по-прежнему гоняемся за своим хвостом, хотя давно уже должны гнаться за Nintendo. Стив прав, нам нужно стать негативными, и мне нужно, чтобы ты переговорил в Японии с советом директоров.

Тойода поклонился с неопределенной улыбкой.

— Есть шанс это устроить, — сказал он. — Но это будет сложно, потому что им не понравилась даже концепция «Sega делает то, что Nintendo не может».

— Хорошо, — ответил Калински. — Та концепция — цветочки по сравнению с тем, что нужно сделать нам. Я говорю о крикливости, о том, что мы должны вести себя с Nintendo на равных, бескомпромиссно. Вроде того, как мы вели себя на CES, но только в масштабе всей страны.

Тойода теребил манжет рубашки, обдумывая сказанное.

— Я знаю, что мы можем это повернуть, — наконец произнес он с горделивой улыбкой. — Но такое нам может сойти с рук всего лишь раз.

10-я неделя: Внимание владельцам нинтендовских консолей

Стратегия Тойоды по проведению новой рекламной кампании в обход контроля японских боссов была простой: он попросту ничего им не сообщал, пока не станет слишком поздно. Вместе с Риу он перечислил деньги за новый рекламный ролик, выход которого в эфир совпал со взлетом продаж Genesis. Тем временем маркетинговая команда Sega всю работала с Bozell над новой рекламой, которая должна была быть готова к выходу Super Nintendo. За три дня до начала рекламной кампании Тойода намеревался сообщить японскому совету директоров об этом рекламном ро-

лике. Он вел бы себя так, словно и сам только что обо всем узнал, но предложил бы подумать, нужен ли им всем такой рекламный ролик. В действительности же было бы слишком поздно останавливать процесс, поскольку реклама уже крутилась бы в эфире на протяжении нескольких дней. Если бы SOJ разозлило такое поведение, то у SOA было бы хотя бы несколько дней на то, чтобы убрать рекламу из эфира. А если бы SOJ не стала возражать, то все вышло бы как нельзя лучше. Не важно, как они восприняли бы эту рекламу, — она в любом случае уже была бы в эфире.

В это время в офисе Калински вместе с Нильсеном пытались разродиться идеей, как нанести Nintendo апперкот по национальному телевидению. Точнее, они все никак не могли решить, каким именно образом это следует сделать. Однако они постоянно отвлекались, поскольку Нильсен листал газеты в поиске статей, которые стоили того, чтобы прочесть их вслух хорошо поставленным, дикторским голосом. Большую часть июля их любимым развлечением был поиск в газетах неприятных для Nintendo новостей, которые можно было использовать с выгодой для Sega.

Все началось 5 июля, когда федеральный судья вынес решение в пользу Galoob Toys, производителя Game Genie, по иску в нарушении авторских прав, и, по всей видимости, это должно было обойтись Nintendo of America в 15 миллионов долларов. Потом, 19 июля, Майк Тайсон, лицо популярной нинтендовской игры о боксе, был арестован и обвинен в изнасиловании Мисс «Черная Америка» Дезире Вашингтон. Спустя еще два дня, 21 июля, впервые за три года нинтендовская продукция не оказалась номером один по продажам в стране. На первом месте оказался здоровенный водяной пистолет Super Soaker. Для мотивации своих войск Калински старался использовать любую подобную хорошую новость, неважно, насколько значительной та была. К тому же он вырезал эти заметки из газет и еженедельно отсылал их в Wal-Mart вместе с отчетами о продажах, которые наглядно демонстрировали, насколько быстро подымается Genesis в чартах продаж.

— Что-нибудь хорошее сегодня есть? — спросил Калински.

— Так, давай-ка посмотрим, — сказал Нильсен, пролистывая газету. — Что-то, кажется, есть, — произнес он не очень-то довольным тоном и положил газету перед Калински, чтобы тот убедился в этом сам.

Это была заметка объемом чуть больше четверти страницы, с заголовком «Внимание владельцам нинтендовских консолей». Следующая же строчка гласила:

*Вы купили игровую консоль Nintendo Entertainment System
между 1 июня 1988 года и 31 декабря 1990 года?
Если да, то у вас есть право на купон в 5 долларов.*

Далее в заметке объяснялось, как генеральные прокуроры всех пятидесяти штатов выступили против Nintendo с иском по удержанию фиксированной цены, в результате чего Nintendo согласилась выплатить 25 миллионов долларов своим клиентами — купонами.

— Вот ведь выдающиеся засранцы, — произнес Калински, скорее пораженный, чем раздраженный.

На протяжении многих лет Nintendo боролась с федеральным давлением на свою стратегию ведения дел на уровне розничной торговли. Кто-то называл эту манеру монополистической, кто-то считал, что Nintendo попросту ведет себя вызывающе агрессивно, а кто-то полагал, что придирки государства были не чем иным, как охотой на ведьм, еще одной попыткой американцев попытаться подавить растущее влияние Японии (аргумент, которому частично помогает тот факт, что первоначальные обвинения были выдвинуты против Nintendo 7 декабря 1989 года, в годовщину нападения на Перл-Харбор в 1941 году). Не важно, были ли эти обвинения обоснованы, но угроза со стороны правительства была более чем реальна, и на протяжении долгих лет Nintendo пыталась разобраться с дамокловым мечом, который висел над ее головой. Теперь же, похоже, компании удалось и увернуться из-под меча, и обратить ситуацию себе на пользу. Вместо того чтобы оказаться под гнетом жестких штрафов, которые в свое время уже нанесли внушительный ущерб таким компаниям, как AT&T и General Electric, все наказание Nintendo заключалось в том, чтобы предложить клиентам купон на 5 долларов, который они смогут потратить лишь при покупке на сумму не менее 50 долларов. Это не походило даже на нагоняй — все выглядело так, словно правительство разрешило Nintendo включить печатный станок и продолжить и дальше печатать деньги.

— Расстроился? — спросил Нильсен.

— Расстроился ли я? — переспросил Калински. Он считал, что 8-битная NES приближалась к концу своего жизненного цикла, поэтому сам купон его особо не заботил. Что изводило его, так это политический опыт Nintendo. Он производил впечатление и наводил страх. — Расстроился ли я? Это вряд ли! — как-то резко ответил Калински. — Чем они сильнее, тем приятней нам будет, когда мы наконец-то их завалим.

— Ты словно с языка моего снял эти слова, — с дерзкой улыбкой произнес Нильсен. — И потом, вся эта бюрократическая тарабарщина ничего не сможет сделать, когда ребенок пойдет в магазин и увидит Genesis и Super Nintendo, стоящие рядом друг с другом, и я точно знаю, что он в этот момент подумает. Ты понимаешь, о чем я?

Калински знал, что он имеет в виду, но не ответил, потому что в его голове уже крутился сценарий, о котором только что сказал Нильсен. Ребенок заходит в магазин...

11-я неделя: Шпион против шпиона

Ребенок заходит в магазин.

Нет, подумал Калински, не так. Мы охотимся за подростками и взрослыми, а ребенок — это так, что-то вроде бонуса. Окей, пусть кто-то заходит в магазин. Кто-то? Правда? Это как-то неопределенно. Тогда кто? Подросток в кожаной куртке? Спортсмен в пропотевшей форме? Фигуристые студентки... не слишком ли это? Не получится ли так, что от нас отвернется часть армии потребителей, и поэтому, может быть, просто им всем нужно зайти в магазин? Не-е, слишком большая получается толпа, слишком постановочно все, даже для всеядного телевизионного ящика. Калински чувствовал, что идея рекламного ролика вот-вот родится на свет, но всякий раз, как только он открывал рот, идея скатывалась куда-то в горло и исчезала. Ладно, давай попробуем снова: кто-то заходит в магазин. Подожди, а какой именно магазин?

Но тут появившаяся в дверном проеме тень отвлекла Калински от размышлений. Это был Тойода, который стоял в дверях с неопределенным выражением лица. За последний год Калински прекрасно разобрался во всех нюансах непроницаемого лица Тойоды и теперь мог с легкостью угадывать, с каким известием тот пришел. Вот, например, сейчас он явно принес какие-то хорошие новости. Не замечательные новости, но уж лучше хорошие, чем плохие, разве нет?

— Что такое? — с едва заметным беспокойством спросил Калински. Хотя Калински и считал, что он понимает эмоции Тойоды, он хотел оставить это знание при себе. Быть может, причина крылась в его японском происхождении или просто в стремлении к скрытности идеального бизнесмена, но суть состояла в том, что Тойода хотел казаться неопределенным и непроницаемым, а Калински был рад ему в этом подыгрывать. — Все в порядке?

Тойода шагнул вперед и широко улыбнулся:

— Только что Nintendo объявила официальную цену — 199 долларов.

Калински тоже широко улыбнулся:

— Как мы и ожидали.

— Как мы надеялись, — поправил Тойода.

Калински не понял, желал ли Тойода выразить воодушевление или, напротив, устранить всякие намеки на самонадеянность, но им удалось достичь обеих целей.

Калински кротко кивнул:

— Ты абсолютно прав. Это великолепная новость.

Калински еще раз подумал о подростке, спортсмене или фигуристой студентке, входящей в магазин. Они смотрят на Genesis и Super Nintendo и должны сделать выбор. Genesis дешевле и быстрее и обладает большой библиотекой классных игр. Нет, мотнул головой Калински. Библиотека не важна, по крайней мере на данный момент; лишь одна игра имела значение, та, что шла вместе с консолью.

— Эй, а Nintendo объявила, что за игра будет идти в комплекте с системой?

Тойода помотал головой:

— Пока нет.

— Спасибо за уточнение, — сказал Калински. — Почему бы тебе не сообщить эту новость Полу?

Тойода отправился в кабинет Риу, а Калински позвонил Нильсену:

— Хорошие новости, дружище. Как и ожидалось, Nintendo поставила на свою систему ценник в 199 долларов, хотя они пока еще не решили, какую именно игру они будут продавать в комплекте.

Нильсен возликовал, когда услышал новости от Калински. Цена в 199 долларов — то, что надо! Дорогая Nintendo, спасибо, что сама себе копаешь могилу.

Но сколь быстро сознание Нильсена переполнило радостное возбуждение, столь же быстро оно сменилось странным разочарованием. Высокая цена — это хорошо, но это было не все, на что он рассчитывал. Поэтому Нильсен решил, что должен действовать. Что именно он должен делать, он пока еще не знал, но стремился дать своим коллегам нечто большее, чем все они ожидали. Он поблагодарил Калински за новости, повесил трубку и вышел из своего кабинета, словно шпион на задание.

Не зная, куда идти, Нильсен пошел куда глаза глядят. В конечном счете, поблуждав по зданию в туманных поисках чего-то неожиданного, он оказался в кабинете Ричарда Бернса.

— Гм, Эл? — спросил Бернс. — Ты что-то хотел?

Ум Нильсена работал на полную катушку, пока он осматривал кабинет, играя в игру «Я шпион» (степлер, семейная фотография, канцелярская замазка), и вдруг в его сознании вспыхнула идея «Шпиона против шпиона». Словно актер, который произносит свой текст в нужный момент, Нильсен спросил Бернса, не знает ли он каких-нибудь ритейлеров, которые особенно лояльны к Nintendo, «парней, которые, как тебе кажется, слили бы другой стороне любую информацию, которая бы попала им в руки».

Бернс на мгновение задумался, а потом ответил, что знает.

Взгляд Нильсена вспыхнул.

— Вот что я хочу, чтобы ты сделал. Позвони им и скажи, что мы тут всюю волнуемся, что они в набор к Super Nintendo включают новую игру про Марио. А затем постарайся сделать так, что ты случайно проговорился и сказал им то, чего они знать не должны.

Бернс засмеялся и согласился выступить в роли актера.

Спустя несколько недель Nintendo объявила, что *Super Mario World* будет поставляться в наборе с Super Nintendo по цене 199 долларов. Нильсен понимал, что вряд ли именно его хитрый трюк стал причиной такого решения, но, может быть, и его проделка оказала влияние на решение Nintendo. Война вот-вот должна была начаться, и он не только хотел оказаться на стороне победителя — он хотел быть причиной этой победы.

И теперь, когда Нильсен точно знал, что все сведется к противостоянию Соника и Марио, у него возникла другая идея: нечто масштабное, нечто запоминающееся, нечто неожиданное. На другом конце офиса Калински также осенило. Много лет назад, еще когда Калински возился с Барби, компания Торрег начала производить кукол по имени Дон. Как и Барби, Дон была милой и дружелюбной, имела много одежды, но, в отличие от Барби, она стоила дешевле. К 1972 году куклы Дон начали продаваться очень хорошо — пока не вмешался Калински. Он запустил промокампанию, в которой всего за два бакса люди могли обменять своих дешевых Дон на шикарных Барби. Спустя год Торрег вышла из этого бизнеса. Теперь Калински хотел проверить нечто подобное с Nintendo, но для реализации этой идеи ему нужна была помощь Стива Рейса.

12-я глава: Имущие и неимущие

Есть две ситуации, когда взрослые мужчины могут вести себя словно маленькие мальчики: канун Нового года и во время просмотра спортивных матчей. Том Калински и Стив Рейс решили сосредоточиться на последней, когда резкий удар по мячу дал два хоум-рана и в последнем иннинге вывел «Сан-Франциско Джайентс» вперед. Калински с Рейсом были не одиноки, когда выпустили на волю своих внутренних детей в баре, куда они пришли после работы и в котором все кругом орали, прыгали, обнимались и вообще вели себя, как десятилетние мальчишки. Ненасытный азарт переполнял пространство, пока страйк-аут следующего бьющего не был прерван рекламной паузой, и возбужденные бизнесмены вернулись в реальность.

— Ты играл когда-нибудь? — спросил Калински Рейса, когда они вернулись за столик с парой бутылок пива.

— Еще как. Я на полном серьезе планировал стать центральным принимающим в «Нью-Йорк Янкиз», — задумчиво ответил Рейс. — Правда, они об этом не имели никакого понятия.

Калински засмеялся:

— Ты мне сейчас напомнил о временах, когда я почти встречался с Кэти Айрлэнд.

— Красиво сказано! — сказал Рейс, откинувшись на стуле с улыбкой, говорящей: «Вот в чем смысл жизни: пиво, девочки и бейсбол». — Так о чем ты все время думаешь? Ты в последнее время выглядишь очень усталым. Кипучим, но выдохшимся.

— Ты так думаешь? — спросил Калински, пытаясь спрятать любой намек на уязвимость.

— Ты хорошо это скрываешь, но под определенными углами это все равно видно.

Калински пожал плечами. Наверное, он и правда выдохся сильнее, чем ему казалось, но ему надо было делать свою работу.

— У меня жена и три девочки. И я почему-то уверен, что дни, когда я не выглядел таким замотанным, уже давно в прошлом.

— Довольно откровенно, — сказал Рейс. — Ты пригласил меня сегодня сюда, чтобы я сыграл роль семейного психотерапевта? Я вполне справлюсь с этой ролью, но только в том случае, если потом получу чек на внушительную сумму.

— Хах, — хмыкнул Калински. — Не совсем. Но я действительно хотел обсудить твою роль. Я безусловно ценю тебя как консультанта Sega, но думаю, что пришло время заняться работой официально и взять под свой контроль весь наш маркетинг. Мы находимся на пороге чего-то экстраординарного, и я хочу, чтобы именно ты возглавил атаку.

Это была работа Калински — всегда верить в то, что Sega находится на острие, и заставлять верить в это остальных, но сейчас его уверенность впервые начала подтверждаться фактами.

С того момента, как Sega of America снизила цену на Genesis и вложила в коробку с консолью *Sonic the Hedgehog*, консоли попросту сметали с полок. Продажи Genesis росли стремительно весь июль: 20 000 в первую неделю, 25 000 в следующую, 30 000 в третью. Sega of America планировала продать летом 1991 года консолей больше (500 000 штук), чем она продала за весь 1990 год (400 000 штук). Самой лучшей частью этого процесса было то, что с каждой проданной консолью потребитель обычно покупал еще три игры в год. Но самое важное заключалось в том, что

каждая покупка Genesis означала минус одну покупку Super Nintendo. Ты был или человеком Sega, или человеком Nintendo: нельзя было выбрать обе компании. Видеоигры быстро становились религией, и, к счастью для Sega, компания предлагала консоль, которой можно было поклоняться уже сегодня, в то время как нинтендовская консоль могла рассчитывать на богомольцев лишь с начала сентября.

— Это будет отличный год, — сказал Калински, — следующий будет еще лучше, и я не знаю, каким прилагательным можно описать то, что будет происходить еще через год, но, если честно, мне не терпится это узнать.

— Я думаю, ты абсолютно прав, — сказал Рейс. — И я бы хотел какое-то время поработать в Sega, но всякий раз, когда я начинаю думать о том, что это именно то место, которое мне нужно, я сталкиваюсь с какой-то фигней с этими японцами, что побуждает меня все бросить и уйти.

— Не думай так, Стив. Я тебе помогу с SOJ.

— Поверь мне, я прекрасно знаю, от какого количества дерьма ты нас ограждаешь. Я не знаю, как ты выносишь этого Накаяму с его соратниками, но я снимаю перед тобой шляпу.

— Да ладно тебе, я не хочу верить, что тебе не нравятся японцы...

— Нет, это не так. Я не расист или кто-то в этом роде, — взорвался Рейс. — Тут дело в культуре как таковой. Они ведут дела пассивно. Скажем, когда я прихожу на работу утром, то обычно обнаруживаю, что они ночью приняли решение, которое сводит на ноль все, что я сделал вчера.

Калински покачал головой, разочарованный, но вместе с этим отчасти он понимал правоту слов Рейса. Конечно, Накаяма дал ему полный карт-бланш, но многие его решения все-таки приводили к ненужным и тормозящим дело баталиям с японцами, даже если они и решались в пользу Sega of America.

— Согласен, что временами бывает совсем не просто, но, когда ситуация доходит до критического момента, мы всегда делаем так, как нам нужно. Ты посмотри на Genesis. Они позволили нам скинуть цену, включить в комплект *Sonic*, и ты видишь, как все у нас сейчас хорошо получается.

— Да, вижу и считаю это замечательным, — ответил Рейс, явно оставшийся при своем мнении. — Но ты когда-нибудь задавался вопросом, что они думают, когда видят, что у Sega of America все хорошо? По моему опыту, все эти истории об имущих и неимущих всегда заканчиваются печально.

Отношения между Sega of America и Sega of Japan, конечно же, были не так страшны, как их описывал Рейс, но налицо было заметное различие в недавних результатах продаж. Sega of Japan решила предоставить Юдзи Наке, главному созда-

телю Sonic, несколько дополнительных недель на доработку игры, после чего игра была выпущена в Японии в конце июля 1991 года, месяц спустя после выхода игры в Америке. Кроме заминки с выходом был еще один важный момент: в Японии *Sonic* не шел в комплекте с консолью. Игра продавалась отдельно по цене 6000 иен. Она довольно быстро стала бестселлером Sega of Japan, но этот результат был просто никудышным по сравнению с Соник-манией в Америке. В первую неделю *Sonic the Hedgehog* в Японии продан тиражом в 7178 экземпляров. На следующей неделе было продано 7062 экземпляра, а еще через неделю продажи снизились до 6086 экземпляров. К концу года *Sonic the Hedgehog*, может быть, и стал бы хитом в Японии, но никак не мегахитом, как это случилось в Америке. А поскольку игра не шла в комплекте с консолью, она не помогала увеличить базу пользователей консоли. Но никто в SOJ не признавал своей вины в отставании от американских продаж, традиционно объясняя эту разницу железной хваткой, которой Nintendo держала японских ритейлеров, отсутствием поддержки сторонних издателей и хитроумными способами, которыми SOA заставила работать *Sonic* в Америке, но не в Японии.

— Дело не в имущих и неимущих, — сказал Калински. — Мы — одна компания, и чем лучше делаем свое дело мы, тем лучше делают они. Кроме того, Накаяма в восторге от того, как мы это делаем, и его голос стоит учитывать. Поверь мне, Стив, все получится. А если дорога станет совсем плохой, то мы всегда сможем положитьсь на Синобу.

— Синобу? Их шпиона? Только про него не начинай.

— Хорошо, хорошо, — сказал Калински. — Почему бы нам тогда на какое-то время не отставить наши проблемы в сторону и не сосредоточиться на менее абстрактных делах?

— Я думал, что ты никогда не спросишь, — ответил Рейс. — Что дальше?

— Помнишь куклы Дон? — начал Калински, но тут же почувствовал, что интерес Рейса угас. — Ладно, я думаю, мы должны запустить промокампанию, благодаря которой потребители смогут обменивать свои старые NES на новенькие Genesis.

— Мне нравится.

— Правда?

— Абсолютно. Но я более чем уверен, что в наши дни такие штуки уже незаконны, дружище. Я пойду за тобой на войну, Том, но не в тюрьму.

— Вот черт, — сказал Калински, пытаясь не показаться раздосадованным и поникшим.

— Тогда давай поговорим о Sega World Tour.

— Sega World Tour, — с оптимистичной улыбкой произнес Калински. Это была заветная мечта Нильсена. Чтобы убедить всех, кто еще жаждал получить SNES, в том, что не нужно ждать неведомо чего, а стоит сразу же купить Genesis, Нильсен задумал общенациональный тур по торговым центрам тридцати городов. Как и на CES, цель заключалась в наглядном сравнении Соника и Марио, чтобы дать геймерам возможность самим решить, какая игра лучше.

— Sega World Tour? — закотив глаза, переспросил Рейс. — Может, мы лучше продолжим обсуждение достоинств работы на японцев?

— Что? Тебе не нравится идея Эла? — спросил Калински.

— Идея-то превосходная, но реализация — это ужас, — сказал Рейс.

Он был прав. На бумаге идея выглядела гладко, но ее реализация явно была связана с массой трудностей. Разные города, разные управляющие торговых центров и разная организация, по сути, означали то, что для того, чтобы и вправду пошатнуть могущество Nintendo, мероприятия этого тура должны были пройти во всех местах одновременно, что означало привлечение большого количества народа и масштабный прокат оборудования. Бесспорно, у Нильсена был явный талант мыслить широко, но Калински нуждался в том, чтобы Рейс взял эту грандиозную идею Нильсена и превратил ее во что-то более реальное.

— Реализация — это проблема, — согласился Калински. — А посему не думаешь ли ты, что мы могли бы нанять... хм, скажем, исполнителя?

— Дай-ка подумать, — сказал Рейс, прежде чем неожиданно отвлечься на бейсбольный матч по телевизору.

«Джайнтс» по-прежнему выигрывали по «ранам», но теперь у «Доджерсов» раннер находился в результативной позиции и пробил по мячу в «пластине». Калински также отвлекся на телевизор и с интересом наблюдал за выходом к бите. Один удар, второй удар... и вдруг Рейс ошарашил Калински, крикнув:

— Вперед «Доджерсы»! Давайте, еще один удар и еще одно очко.

— Что? Я думал что ты фанат «Джайнтсов».

— Не-е, — ответил Рейс. — Я за тех, кто проигрывает.

— То есть если «Доджерсы» возьмут инициативу, то ты снова будешь поддерживать «Джайнтсов»?

— Ну что мне сказать? Мне нравятся камбэки и захватывающие концовки, — сказал Рейс.

Третий удар. Как и многие находившиеся в этот момент в баре, Калински испустил восторженный визг. Рейс же просто пожал плечами, поскольку его ум уже был полностью занят чем-то совсем другим.

— Для Sega World Tour у меня есть кандидат на работу: ЭБВБ.

— ЭБВБ? — переспросил Калински. — Это что: человек, место или вещь?

13-я неделя: ЭБВБ

Мало кто знал, что Скво-Вэлли в районе озера Тахо было местом проведения зимних Олимпийских игр 1960 года. Еще меньше людей знало, что этот город находится на высоте около 1900 метров над уровнем моря, а снега здесь ежегодно выпадает до двух метров. Элен Бет Ван Баскирк же знала и про это, и про многое другое. Она знала, что в городе 26 подъемников и одна современная гондола и что проведенные в 1960 году зимние Олимпийские игры были первыми играми, трансляция которых шла по телевидению. Ей даже было известно, что дикторы сильно волновались, поскольку снег пошел лишь за неделю до Олимпиады. Одним словом, ЭБВБ знала все, что касалось Скво-Вэлли.

Нельзя было сказать, что она была заправской лыжницей (ее любимыми видами спорта были баскетбол и бег на длинные дистанции) или знала все мельчайшие детали этого вида спорта. Но, будучи менеджером маркетинговых услуг нового, только что построенного курорта в Скво-Крик, она чувствовала себя обязанной помнить все, что необходимо знать. Иной менеджер или же менее невротический человек, вероятно, довольствовался бы тем, что большинство этих знаний были собраны в специальной брошюре, но Ван Баскирк чувствовала себя в безопасности, когда эта информация хранилась в ее голове.

Да, это был куда более сложный путь, больше походивший на игру, и это помогло осознанию того факта, что теперь ее жизнь свелась к заполнению 405 номеров отеля на горнолыжном курорте. Она выросла в эпоху, когда работающая женщина скорее вызывала восхищение, а не привычные разговоры о честолюбивых карьеристках. Ей это казалось смешным, и сама она хотела не просто работу, место за столом или в команде, а ключевую должность, лучшее место за столом или главную роль в команде. Правда, ей это редко удавалось, и зачастую ей приходилось соглашаться на то, что предлагали, но негативный опыт все никак не гасил ее огонь. Она рано научилась оборачивать отрицательные стороны себе в плюс. Неважно, сколько раз мир пытался преподать ей урок, что ей нужно довольствоваться тем, что есть, сама она не переставала преподавать миру урок, что это неправильно.

По крайней мере, так было до последнего времени. Ван Баскирк не сдавалась, но стала замечать: она слышит, как ее собственный голос затихает, и видит,

как ее взгляд на мир разрушается. Перевод в Скво-Вэлли для нее означал одно — она подняла белый флаг. На протяжении всего 1990 года она еще работала в офисе в Rincon Center в центре Сан-Франциско, где у них была небольшая витрина, украшенная фотографиями, рисунками и здоровенной моделью курорта (модель была настолько большой, что для того, чтобы ее пронести в офис, пришлось снимать окна, поскольку дверной проем для нее был слишком узким). В 1991 году курорт открылся для посетителей, и руководство захотело, чтобы Ван Баскирк переехала туда на постоянную работу.

Она думала, что там будут горы, что там будет красиво, но боялась переезда, поскольку не хотела лишиться городской суеты. Но, к сожалению, никакого другого выбора, кроме как уставиться на телефон и ждать чьего-нибудь звонка, не было.

В конечном счете все так и произошло. Позвонил Стив Рейс.

— Чем ты сейчас занимаешься? — спросил он.

— Ох, знаешь, — ответила Ван Баскирк, — всем, ничем и кое-чем.

Рейса она знала около пяти лет, и на нее он всегда производил впечатление своим нахальством. Впервые они встретились в 1986 году в Worlds of Wonder, где она досконально изучила науку связей с общественностью. Рейс еще тогда говорил, что ей светит большое будущее; она же не знала, как это понимать, — вдруг он такое говорит всем подряд, но Рейс это произнес так, что она ему поверила.

— На самом деле ничем. Сажу дома, смотрю телевизор, думаю о том, куда бы сбежать.

— Я в более широком смысле, — сказал он. — Я о твоей теперешней работе.

— А, окей. Я управляю горнолыжным курортом на озере Тахо.

— Ого, — произнес он, по-видимому, здорово удивившись, что у нее такая работа. — А как же ваше девичье пиар-агентство? — Рейс имел в виду Van Buskirk, Morris, Webster & Smith, компанию, которая Ван Баскирк создала в 1988 году вместе с тремя другими восходящими звездами пиар-индустрии. Начиналось, как обычно, в ощущении самых радужных перспектив, но спустя несколько лет все закончилось в атмосфере всеобщего недоверия и взаимных обвинений. Ван Баскирк не очень любила рассказывать о том, как развалилось агентство, что и объясняло незнание Рейсом данного факта.

— Что с ним случилось?

— Долгая история, — сказала она со своим знакомым вздохом. — Но если коротко, то женщины — психопатки. И я в том числе.

— А я тебе это всегда говорил! — воскликнул Рейс.

— Да я и сама себе это говорила, — ответила она. — Ну да ладно. Урок выучен.

— Как-то сомнительно это звучит, ЭБ, — сказал он. — Ну, во всяком случае, все хорошо. По крайней мере, не для тебя, а для меня. Мне нужна твоя помощь.

Рейс в общих словах рассказал ей о нильсеновском туре по торговым центрам, а затем принялся горячо убеждать ее перейти на работу в Sega, используя многие из тех аргументов, которые когда-то использовал Калинин, чтобы убедить его самого.

— Я понимаю, что эта работа ниже твоего ранга, но мы собираемся составить Nintendo серьезную конкуренцию, и кто знает, что будет потом?

— А что за компания? — спросила Ван Баскирк. Она не верила своим ушам. Удивительно, что возможность все изменить вновь возникла в последнюю минуту, но при чем тут компания, о которой она до этого вообще ничего не слышала? Единственное, чего она боялась больше переезда в Скво-Вэлли, — это устроиться на работу, которая испарится спустя несколько месяцев. И даже если все пойдет как надо, она была совершенно уверена, что строчка «организатор тура по торговым центрам» в ее резюме будет выглядеть совсем непрезентабельно. — Могу я подумать?

— О чем думать?! Мы что, древнегреческие философы? — парировал Рейс. — Я предпочитаю говорить, леди Сократ. Я устрою тебе обед с этим парнем, Нильсеном.

— Хорошо, договорились, — с облегчением ответила она. Про себя она подумала, что ей всегда нравилось умение Рейса заставлять людей прошибать стены, но ей было известно и то, что он мог легко менять компании просто потому, что ему становилось скучно или пропадала перспектива роста. В результате своих размышлений она пришла к выводу, что, даже если она и решит присоединиться к какой-то непонятной Sega, есть большая вероятность того, что Рейс оттуда вскорости уйдет, поэтому она решила встретиться с кем-то еще, кто не меняет места работы так резко, как Рейс.

Нильсен встретился с Ван Баскирк на ланче в китайском ресторане в Южном городе Сан-Франциско. Перед встречей он получил от Рейса четкую и понятную инструкцию, как сделать так, чтобы «она клюнула». Нильсен чувствовал уверенность в своих метафорических навыках рыбака, но не был уверен, что ему придется их задействовать. Ему кровь из носа было необходимо реализовать свою идею грандиозного тура по торговым центрам, но он сомневался, что он и Рейс ценят одинаковые качества в потенциальном сотруднике. Рейс был импульсивен, напорист и бесцеремонен, и Нильсен настроился на встречу с кем-то, кто говорит и выглядит, как Рейс, и отличается лишь конским хвостиком и покрашенными ногтями.

К счастью, она оказалась полной противоположностью. Ван Баскирк была элегантна, проницательна и знала свои слабые и сильные стороны. Если Рейс двигался

по жизни, словно это был спринт, то Ван Баскирк шла по жизни, как заправский марафонец. После знакомства и обмена биографиями, они немного светски поболтали, и она вручила Нильсену свое портфолио, которое главным образом было заполнено материалами о Скво-Вэлли. Он открыл его, полистал несколько секунд и вернул ей.

— Настолько все плохо, да? — спросила она.

Он было хотел ответить, но решил этого не делать, поскольку ему стало интересно, насколько это сильно ее заденет. Нильсену нравилось проверять людей различными хитроумными способами, и он считал, что именно мелочи могут многое сказать о человеке. Ее, казалось, эта ситуация совершенно не беспокоила — она уже вовсю принялась обсуждать этимологию выражения «утиный соус».

— Мне всегда это выражение казалось очень странным, — сказала она. — Соевый соус делается из сои и горячей горчицы, и все это варится для придания пикантности, но утиный соус...

Нильсен осмотрел крошечную чашку с соусом апельсинового цвета. — Осмеюсь предположить, что никакая утка при приготовлении этого соуса не пострадала.

— Именно так я и думала! — сказала она. — Поэтому я решила посмотреть в библиотеке. Оказывается, в Гонконге и на юге Китая этот соус подают всякий раз при заказе жареной утки. С его помощью они скрывают запах утки и возможный привкус жира. И пусть этот соус и делается из маринованных слив, сахара, уксуса и иногда соленых косточек, они все равно называют его утиным, хотя название отвратительное.

На Нильсена это произвело впечатление. Мало того, что Ван Баскирк хотела получить ответы на глупейшие вопросы, так она еще и предпринимала для этого дополнительные усилия. Тут он принялся засыпать ее вопросами. Чем больше ему нравились ее ответы, тем более сложные вопросы он задавал. Ему не нужен был хороший сотрудник, ему нужен был выдающийся.

— Какое место наиболее хорошо подходит для старта тура по торговым центрам?

— Вы хотите, чтобы я сказала: Нью-Йорк или Лос-Анджелес, — ответила она. — Но я бы выбрала место поближе к штаб-квартире Nintendo. Может быть, Сиэтл?

— В Белвью, штат Вашингтон, есть торговый центр, — ответил он с улыбкой. — В пяти милях от логова Nintendo.

К своему изначальному плану Нильсен уже добавил несколько важных изменений. Одно из них заключалось в открытии Sega World Tour под носом у своего главного конкурента. Другое состояло в том, чтобы посетители торговых центров уви-

дели, как Соник выступает против Марио, и предельно ясно осознали, кто из них круче. Чтобы достичь этого, надо было дать посетителям возможность не только поиграть в обе игры, но и поучаствовать в голосовании на тему, какая из этих игр лучше. Конечно, заголовок «Игроки наслаждаются 16-битной системой Sega в торговом центре» звучит неплохо, но заголовок «80 процентов выбрали Sega, а не Nintendo» — на порядок сильнее. С такими корректировками общего плана человек, который будет руководить туром по торговым центрам, должен быть не только исполнителем, но еще и судьей и судом присяжных в одном лице.



После ланча Нильсен встретился с Рейсом, чтобы обсудить результаты. Они согласились, что Ван Баскирк более чем подходит для этой работы, и оба считали, что она достаточно умна, чтобы увидеть потенциал Sega. После неловкого момента, когда оба мужчины поняли, что они достигли редкого в их отношениях обоюдного согласия, Рейс дал Нильсену зеленый свет, чтобы взять Ван Баскирк на работу.

— А как насчет одобрения со стороны Тома и Пола? — поинтересовался Нильсен.

— Никаких проблем, — ответил Рейс. — Я уже с ними переговорил.

— Когда? — спросил Нильсен, не совсем уверенный в том, что это вообще было, но счастливый от того, что получил ответ.

— Да не парься ты так, — сказал Рейс. — Мы молодцы.

Нильсен устроил еще одну встречу с ЭБВБ, начав ее с того, что вручил ей небольшую коробочку.



На фото: команда Sega во главе с Элом Нильсеном (в очках) во время тура по торговым центрам

— Это что такое? — спросила она.

И снова он проигнорировал ее вопрос, и вновь она прошла его тест, поскольку, не зная, что взяла, она открыла коробочку с любопытством пополам с настороженностью. Внутри лежала большая блесна. Она повернулась к Нильсену, не понимая, что ей с ней делать. На это Нильсен одарил ее малопонятной улыбкой.

— Ты только что клюнула.

Ван Баскирк улыбнулась, затем засмеялась, а потом они засмеялись вместе. Для того чтобы начать работать на Sega, не было никакой логической причины, но, с другой стороны, у нее в руке была блесна, которая олицетворяла собой этот милый, забавный и сумасшедший каламбур. И как она теперь могла сопротивляться?

14-я неделя: Громовые раскаты

Из своего кабинета, который находился в отдалении, Калински не мог разобраться, о чем так крепко ругались Эл и Пол. Эл хотел на что-то денег, на что Пол отвечал ему всей своей привычной холодностью. Обычно Калински спокойно воспринимал стремление Риу поиграть в злого полицейского, но сегодня он не хотел ни на что отвлекаться. Поскольку на носу был старт продаж Super Nintendo, время уже воспринималось не как некое абстрактное понятие, а скорее как удавка. Он знал, что совсем скоро у них будет готова новая реклама. Сам он работал с рекламщиками из Bozell, но их работа ему по-прежнему не нравилась. Они были хорошими парнями с хорошими идеями, но дни, когда его устраивало «неплохо», уже закончились. Калински начал подумывать о смене агентства, поскольку на это он получил (неохотное) разрешение Накаями и совета директоров в Японии. Но поиск подходящего агентства займет месяцы и потребует внушительных финансовых затрат, а это как раз те два ресурса, которые в данный момент Sega себе никак позволить не могла.

Все, что компания могла придумать, — это лобовая атака на Nintendo. Была еще опасность, что Япония потребует снять рекламу, после того как Тойода покажет им, что именно запланировала Sega of America, и была вероятность того, что Nintendo подаст на компанию в суд из-за демонстрации продукции Nintendo в своей рекламе, но Калински был полон решимости довести свою идею рекламного ролика под условным названием «Продавец» до конца. В ролике настойчивый продавец откровенно навязывал Super Nintendo покупателю, которого больше привлекала Genesis: быстрее, дешевле и так далее. И хотя Калински считал, что ролик Bozell выглядит дешевой, он все-таки думал, что это может как-то задеть Nintendo. Когда

стало ясно, что, где и когда, на первый план вышел вопрос: кто? Кого конкретно Sega хотела бы видеть в качестве идеального клиента? Подростка в кожаной куртке? Спортсмена в пропотевшей форме? Фигуристу студентку?

Размышляя и просматривая сценарий, Калински услышал, как к его кабинету кто-то приближается. Видимо, это был Риу, который нес на подносе чью-то голову. А может быть, Нильсен с очередной идеей, как еще можно насолить Nintendo. А может, это Рейс, которого достала еще одна проблема, вставшая у него на пути. Хотя это вполне мог бы быть и Бернс с новой порцией данных по продажам Sega of Japan, которые надо будет отослать в Wal-Mart. Или Тойода с новыми данными продаж Sega of Japan и разочарованием от того, что продажи в Японии все ниже и ниже. Или это мог быть...

Любой. Вот был ответ, который искал Калински. Nintendo целилась в детей, но Sega важны были все, и именно это и должно быть отражено в рекламе. Если бы ролик был снят с точки зрения покупателя, то он мог бы быть любым — подростком, спортсменом, студенткой и бог знает кем еще. Ролик, подготовленный Bozell, идеально подходил под это требование. Правда, продавец в рекламе выглядел так, словно закончил Университет продавцов подержанных машин, и покупатель тут был никем, вместо того чтобы быть кем-то. Ведь идеальный покупатель Sega мог быть кем угодно.

Когда работа над роликом уже находилась на стадии монтажа, Sega of America взялась за работу над планом по размещению своей атакующей ракеты. Из-за бюджета и страха, что Япония запретит трансляцию ролика, была разработана стратегия под названием «Громовые раскаты». Вместо того чтобы транслировать в эфире рекламу на протяжении нескольких недель или же растянуть ее на более долгий срок, они решили поставить на агрессивное начало, а потом, после старта кампании, показывать ролик только время от времени. Начать с вспышки молнии, сделать так, чтобы это увидели все, а затем закрепить в сознании потребителей свою идею отдаленными, тихими громовыми раскатами.

Ну, будем исходить из предположения, что Синобу Тойоде удастся сдержать Sega of Japan.

15-я неделя: Coca-Cola против Pepsi

От него зависел момент истины. Чтобы он и его коллеги могли и дальше делать то, что считают нужным, на протяжении многих месяцев Тойода искажал реальность и присылал обманные отчеты Накаяме и Sega of Japan. Это было верно не только

в случае с новым рекламным роликом, но и когда Sega of America избрала агрессивный метод ведения дел (на CES, с туром по торговым центрам и так далее). Однако теперь, когда выход Super Nintendo был уже не за горами, а планы Sega of America простирались далеко вперед, наконец-то настало время во всем сознаться.

Это случилось сразу после полуночи, когда Тойода по обыкновению остался в офисе совсем один. Он поудобнее устроился на своем рабочем месте и подготовился к ночному звонку Накаяме, который должен был только что проснуться. Тойода был не тем человеком, который всегда ожидает худшего, но, зная темперамент Накаямы, он прекрасно понимал, что этот день вполне может стать его последним днем в Sega. Он окинул взглядом кабинет, в котором было полно самого разнообразного мерчандайза по Соннику и семейных фотографий, испытал успокоение от того, что все, что он сделал, было совершенно правильно. Если его не уволят прямо сейчас, есть шанс, что его отзовут обратно в Японию. Если так, то, видимо, он будет вынужден вынести культурную практику мурахатибу, при которой все коллеги демонстративно обходят сотрудника-диссидента стороной, пока не станет ясно, что он заплатил достойную цену за свой проступок или же должным образом продемонстрировал свою лояльность.

Не думая о том, чем все для него закончится, Тойода решил, что он не позволит случившемуся лишить его американской мечты. Не важно как, но он сможет найти возможность остаться в Америке, обеспечить свою семью и реализовать себя через борьбу, мастерство и предприимчивость.

Тойода позвонил Накаяме и уверенно и откровенно рассказал обо всем, как будто он сам узнал об этом только что. Закончив говорить, он инстинктивно расстегнул ворот рубашки, приготовившись к худшему. Все было сказано, и пусть возникшая тишина несколько снизила градус уверенности Тойоды, он все равно ни о чем не жалел. Это была Америка, страна возможностей.

— Очень интересно, — веселым тоном сказал Накаяма. — Превосходные задумки!

— Вы думаете? — спросил Тойода, не слишком уверенный в искренности Накаямы. В конце концов, у главы Sega был определенный талант к актерству, а ведь ничто не делает драму лучше, чем чей-то взлет и последующее падение.

— Несомненно, — ответил Накаяма. — Я тут закончил чтение великолепной книги мистера Джона Скалли, который сейчас является президентом Apple, а до этого был президентом PepsiCo. В ней он много говорит о смелых шагах и любовной атаке на лидера рынка — Coca-Cola. Схватка нашего Сонника с Марио очень здорово напоминает войну вкусов, которую он описывает.

— О да, — сказал Тойода. — Я понимаю, эти случаи очень похожи.

У него на душе стало настолько легко, что он даже поразился тому, что смог что-то сказать. Накаяма был не самым легким человеком, но в данный момент Тойода чувствовал, насколько ему повезло, что он работает на него. Накаяма был редким типом бизнесменов, одним из нескольких японских бизнес-лидеров, которые не только могли восхищаться западными деловыми тактиками, но и были готовы применить их на практике. С Накаямой в Японии и Калински в Америке Тойода больше не видел препятствий к доминированию Sega в следующие десятилетия.

16-я неделя: После лета приходит осень

Вскоре после столь удивительной беседы Тойоды с Накаямой Калински предстояло самому пережить потрясение. 2 сентября он сидел у себя в кабинете и читал свежий номер журнала *Forbes*. Точнее, не столько читал, сколько перечитывал одно предложение снова и снова. «Мы не расцениваем Sega как конкурента в США», — заявил в своем интервью президент Nintendo Хироси Ямаути. При этих словах Калински весело хмыкал, а затем перечитывал их еще раз, и в этот момент его прервал звонок от закупщика электроники в Wal-Mart. Этот человек всегда говорил так, словно ворчал, и Калински уже начал это ценить.

— Мой заклятый враг, — сказал Калински, сев прямо. — За что же я удостоен чести получить звонок с обожаемым мной кодом 501?

В дополнение к еженедельной отправке в Wal-Mart отчетов продаж и газетных вырезок Калински названивал закупщику, чтобы поделиться с ним маркетинговыми планами и новостями о разработке новых продуктов, пытаясь пройти по тонкой линии между настойчивостью и надоедливостью. Сделать это было очень сложно, особенно в свете того факта, что тот так и не признал, что Sega вот уже год пытается захватить Бентонвилл, штат Арканзас. Эта нескончаемая борьба порой доводила Калински до нешуточного отчаяния, и в какие-то дни он казался себе Дон Кихотом, трогательно бросающимся с резиновым мечом на ветряные мельницы. Однако, несмотря на отдельные случаи уныния, что-то глубоко в нем сидящее радовалось этому испытанию. Калински и не старался перетащить ритейлера на свою сторону.

— Вы получили последние цифры, которые я выслал вам по факсу...

— Слушайте, — без тени раскаяния прервал его закупщик, — мы сдаемся. Мы берем Sega. Только, бога ради, закройте этот чертов магазин и перестаньте завешивать своей рекламой весь Бентонвилл. Мой босс и босс моего босса изводят меня вопросами о том, почему мы не торгуем Genesis, и я так больше не могу. Ваша взяла.

После этого разговора продукция Sega наконец-то очутилась на полках Wal-Mart. Поначалу, конечно, не во всех магазинах, а лишь в некоторых, на пробу, но важно было не то, где именно продавалась продукция, а то, что она вообще начала там продаваться. Если могущественный Wal-Mart стал торговать продукцией Sega, то и у других ритейлеров больше не было оснований отказываться от нее. Проклятье было снято.

Это было длинное лето, но все постепенно приходило в движение. Electronic Arts радовалась своему самому прибыльному кварталу, а Накаяма смог убедить Acclaim рискнуть прогневать Nintendo и начать издавать игры для обеих систем; и то, что примеру Acclaim последуют все остальные, теперь было только делом времени. И все эти ритейлеры, сторонние издатели или потребители, которые еще не убедились, что будущее, которое обещает Sega, скоро станет реальностью, — будут убеждены если не играми или рекламой, то, значит, реализацией ЭБВБ фантазий Нильсена.

— У тебя получилось, — произнес Нильсен, улыбаясь, словно гордый медведь, чей детеныш только что вытащил из воды свою первую рыбу. Он стоял перед быстро прибывающим людским потоком, и Sega запускала свой тур, начало которому было положено в Alderwood Mall в Сиэтле. В эпицентре толчеи и гвалта, под гигантским баннером с Genesis, находилась затемненная сцена с несколькими игровыми местами для людей, которые жаждали узнать различия между Соником и Марио. За какие-то секунды дети, подростки и взрослые всех возрастов возжелали лично увидеть, какая 16-битная система стоит покупки.

— Как будто ты нашла тайный лаз ко мне в голову, сфотографировала мои мечты и затем воплотила увиденное.

Ван Баскирк положила руку ему на плечо и гордо кивнула:

— Попался!

После Сиэтла тур должен был отправиться по двадцати четырем торговым центрам в шестнадцать городах, привлекая толпы народа от Пибоди, штат Массачусетс, до Торранса, штат Калифорния. Чтобы еще больше усилить эффект от столь авангардного странствующего цирка, Нильсен договорился о партнерстве с *Nickelodeon*, чтобы «позаимствовать их крутость» и начать окучивать нинтендовскую аудиторию шести-двенадцатилетних.

Nickelodeon, главный детский телеканал, транслировал рекламу «Где сейчас Sega Tour?» и запустил промокампанию под названием «Slime Time Sweepstakes», в которой зрители могли выиграть продукцию Sega, правильно ответив на вопросы в эфире, которые в случайном порядке задавали ведущие.

Именно это нравилось Нильсену больше всего: взять масштабную идею и раздуть ее до тех пор, пока она не окутает весь мир. После того как он привлек *Nickelodeon*, ЭБВБ осознала огромные возможности этого сотрудничества и получила разрешение заказать новую пиар-кампанию для ребрендинга Sega. Она выбрала Manning, Selvage & Lee (MS&L), в которой за работу с Sega отвечала Бренда Линч, энергичная пресс-атташе с навязчивой привычкой заставлять других видеть мир в тех оттенках серого, какие ей были необходимы. Линч решила удостовериться, что Sega сделала все, что было в ее силах, для того, чтобы мир воспринимал ее в контексте «Sega против Nintendo»: модное против отстойного, новое против старого.

Калински рассчитывал, что с таким посылом этот тур продемонстрирует не-геймерам то, что быстро поняли геймеры: Sega стала силой, с которой приходится считаться. Новая цена на Genesis, казалось, пришлась потребителям по вкусу, а великолепный старт *Sonic the Hedgehog* дал Sega убийцу Марио, которого компания ждала столько лет. По крайней мере, все это было верно для Америки. В Японии продажи 16-битной системы росли, но у компании по-прежнему не получалось захватить больше 10 процентов рынка. Калински такое неравенство несколько пугало, но он считал, что если захотеть, то Sega of Japan всегда может пойти по пути Sega of America: энергичная ценовая политика, энергичный маркетинг и невероятно энергичные сотрудники, которые не собирались останавливаться, пока не свергнут Nintendo.

— Подожди-ка, — сказал Нильсен, отвлекая Ван Баскирк от царящей вокруг игровой площадки суматохи. Десять человек уже опробовали обе консоли, и восемь из них сделали выбор в пользу Sega. — Это тот, о ком я думаю?

Ван Баскирк покосилась и не смогла сдержать гогота.

— Я понимаю, что я сейчас похожа на ведьму, — призналась она, — но ведь сейчас подходящий момент, правда?

Скрываясь за толпами народа, словно шпион, по торговому центру двигался знакомый им человек. Это был Питер Мэйн из Nintendo, и ему, кажется, было совсем не до смеха.

19.

ВРАГ МОЕГО ВРАГА

В октябре 1991 года поклявшегося «говорить правду и только правду» Минору Аракаву спросили, считает ли он создателя Соника таким же «гением», как и Сигэру Миямото, который создал Марио, Зельду и многие другие классические нинтендовские игры. Аракава окинул взглядом зал суда Сан-Франциско и самым тщательным образом взвесил вопрос, хотя у него в голове крутилось много всего. Весь этот суд стал для него одной сплошной головной болью.

Тяжба между Nintendo и Tengen длилась с 1988 года. После печально знаменитого инцидента с обратным проектированием Nintendo разослала всем ритейлерам вроде Toys "R" Us и Bradlees письма с угрозами засудить любого, кто продолжит торговать нелегальными совместимыми с NES игровыми картриджами. На это Tengen ответила встречным иском против Nintendo, обвинив ее в недобросовестной конкуренции, нарушении 2-го раздела антитрестовского закона Шермана и стремлении монополизировать рынок видеоигр. В ответ на это Nintendo выставила иск против Tengen за нарушение патентов, условий контракта и грубые нарушения закона об инвестировании полученных от рэкеты капиталов. Помимо компенсации убытков Nintendo добилась судебного запрета на продажу нелегальных игр Tengen в магазинах. Тяжба тянулась уже три года, и она тяжело сказывалась на положении Tengen.

Но юридические вопросы были не единственной проблемой Аракавы. Они раздражали и разрушали своей бесконечностью, но куда более срочным вопросом была Super Nintendo. Она вышла 23 августа 1991 года, и за два месяца Nintendo of America продала 500 000 систем. И хотя цифры впечатляли, все-таки они были гораздо ниже первоначальных прогнозов. Такая ситуация возмущала Ямаути, который привык ожидать от своего зятя только рекордов — особенно после того сумасшествия, которое произвел выход Super Famicom в Японии.

У того, что американский старт продаж не повторил успеха японского, было две причины. Первая заключалась в проблеме общественного восприятия. Nintendo of America понимала, что отсутствие обратной совместимости вызовет раздражение потребителей, но не рассчитывала на такой мощный вал обратной реакции. По всей стране родители действовали так, словно только что узнали, что Nintendo занялась строительством своеобразной электронной «пирамиды». Это негодование нашло отражение в газетных заголовках типа «Родители считают, что Nintendo действует нечестно» (*Kansas City Star*), «Стратегия Nintendo приводит родителей в бешенство» (*Atlanta Journal*) и «Родители поклялись сопротивляться наступлению новой дорожной нинтендовской системы» (*Patriot-News*). Родители были не просто расстроены отсутствием совместимости, но и рассержены тем, что Nintendo не продавала переходник, который бы мог решить проблему совместимости, — особенно когда подобное устройство выпустила Sega, которая являлась другой большой помехой американскому триумфу Super Nintendo.

За 35 долларов Sega продавала некое устройство под названием Power Base Converter, с помощью которого на 16-битной Genesis можно было запускать игры для 8-битной Master System. И пусть почти ни у кого не было Master System, да и сам Power Base Converter было проблематично найти в магазинах, Sega напирала на сам факт, что такое устройство представлено на рынке, как доказательство того, что компания заботится о своих клиентах гораздо лучше, чем Nintendo. Конвертер быстро стал самым ценным, но отвратительно продающимся продуктом Sega.

Но конвертер был лишь верхушкой сеговского айсберга, поскольку куда большую проблему представляла *Sonic the Hedgehog*. Эта игра и ее персонаж добились умеренного успеха на Mega Drive в Японии, но в Америке они превратились в самый настоящий культурный феномен. Это словно нарочно произошло после десятилетия правления политиков-консерваторов при президентах Рональде Рейгане и Джордже Буше, и сочетание скорости, напора и энергии в образе Соника, казалось, стало воплощением грядущих 1990-х.

И хотя Минуру Аракава никогда бы не сказал этого Тому Калински (он даже не удосужился встретиться с президентом SOA) и точно бы никогда не произнес этого публично, но, оказавшись на месте дачи свидетельских показаний, он был вынужден сказать правду.

— Да, — произнес он. — Они смотрели на Супер Марио. Они хотели сделать что-то похожее.

Ответив, он сел и стал ждать другого вопроса. Было ощущение, что на этом ничего не закончится, поскольку сражению с Tengen не было видно ни конца ни края.

В том же месяце Калински вместе с Нильсеном, Тойодой и Бернсом вылетел в Нью-Йорк. Поскольку на носу были праздники, все они пребывали в соответствующем игривом настроении, но на уме была только одна мысль: Tengen.

Приземлившись в JFK, все четверо с ручной кладью прошли через оживленный аэропорт и погрузились в одно из желтых такси. Поскольку Калински сел рядом с водителем, трое его коллег глубоко вздохнули и постарались уместиться на заднем сиденье.

— Нам нужно в «Колизей» на Коламбус-серкл, — сказал Калински таксисту, прежде чем запомнить смешную картинку из Нильсена, Тойода и Бернса, жмущихся на заднем сиденье. — Рискуя показаться туристом или, чего хуже, персонажем из кино, прошу вас, прибавьте газку!

— Не опоздаем? — спросил волнующийся Тойода.

— Не-а, об этом не переживай, — сказал Калински, явно довольный своим поведением. — К тому же без нас они не начнут.

Нильсен посмотрел в окно, его глаза скользили по небоскребам.

— Сделаем все, что в наших силах. Теперь наша судьба в руках Траффикла, — сказал он. Никто не понял, о чем речь, и ему пришлось пояснить: — Ну, это же греческий бог пробок.

Калински, Тойода и Бернс засмеялись, что несколько снизило градус волнения, которое испытывали они все. У Нильсена и вправду был талант чувствовать напряжение и тонко понимать, как (и когда) разрядить его. Этот талант, как выяснилось, оказался весьма кстати, когда за последние несколько месяцев дела в Sega превратились из просто хороших в невероятно хаотичные. К июлю о Sega заговорили по всей стране как обычные покупатели, так и руководители всех уровней. К августу покупатели, которые ждали SNES, решились на приобретение Genesis. А к сентябрю розница стала испытывать периодический дефицит. Дабы не отставать от увеличившегося спроса, компания должна была расти быстро — не только с точки зрения производственных мощностей или количества сотрудников, но и с точки зрения творчества и настроения сотрудников.

Больше людей, больше прессы, больше игр — это был бы кошмар, если бы все не было настолько замечательно.

Доказательства успеха можно было найти в мелочах. Скорость, с какой им звонили и отправляли факсы. Уважение не на словах, но на лицах людей, когда они узнавали, что ты работаешь в Sega. И те неожиданные моменты, когда, находясь в супермаркете или в видеопрокате, ты слышал, как какой-то ребенок объясняет своим родителям, насколько для него важно получить на Рождество Genesis. Подобные

мелочи были не просто штрихами к общей картине — они были своеобразными толчками, побуждавшими Sega двигаться все быстрее и быстрее. Sega уже просунула ногу в дверной проем, пусть даже весь дом все еще принадлежал Nintendo.

Калински был готов пробовать все что угодно, пока это не шло вразрез с сеговским настроением, который он пытался продать миру: веселая, задиристая, модная компания восстает против тиранического статус-кво и выводит развлечения на новый уровень. Естественно, идея переспать с врагом Nintendo идеально подходила под его миссию. Поэтому он нисколько не удивился, когда к нему пришел Тойода и выразил желание поработать с Tengen.

По воле Накаямы Тойода решил пообщаться с генеральным директором Tengen Дэном Ван Элдереном. При ближайшем рассмотрении в отношениях между Sega и Tengen было много смысла. Sega требовалось больше игр, а Tengen могла поставлять ей интересные игры. При более тщательном рассмотрении отношения между компаниями имели еще больше смысла. О том, что на протяжении многих лет Накаяма негласно поддерживал Tengen, почти никто не знал, а Калински узнал об этом буквально на днях. Ради ослабления Nintendo он предлагал Tengen свои финансовые ресурсы для оплаты вечно растущих юридических счетов. Калински хотел узнать, насколько долго это продолжалось. К тому же он подозревал, что именно Sega была причиной того, что Tengen предприняла обратное проектирование NES, но понимал, что он вряд ли это когда-то узнает наверняка. Вытягивание прямых ответов из Накаямы напоминало поиск иголки в стоге сена. Калински с уважением относился к своему боссу, но его приводил в бешенство тот факт, что он работает в Sega вот уже год и все никак не может избавиться от ощущения, что за каждой закрытой дверью таится масса тайн и секретов. Но фиксировать то, чем он не мог управлять, было бесполезно. И даже со своей специфической манерой корпоративного управления Накаяма держал свое слово, дав Калински полное право управлять Sega of America так, как тот считал целесообразным. К тому же благодаря склонности Накаямы к разного рода хитростям Sega могла заключить очень выгодную сделку с Tengen.

Пока за окном их такси мелькал Нью-Йорк, Калински, Нильсен, Тойода и Бернс углубились в свои файлы и папки, чтобы просмотреть темы разговора для сегодняшней совместной пресс-конференции с Tengen.

— Как лучше звучит? — спросил Бернс. — «Tengen сделает для Sega сорок игр за два года» или же «Tengen будет делать по двадцать игр в год в следующие два года»? Ай, не берите в голову, все звучит слишком тяжеловесно.

— Вопрос касательно территорий, — вставил Калински, просматривая папку. — У нас же нет ничего на азиатских языках, верно?

— Все так, — сказал Тойода, которому не нужно было сверяться с заметками. Это соглашение он знал от и до. — Это верно только для Америки и Европы.

— Если возникнет потребность упомянуть между делом какую-нибудь игру, — произнес Нильсен, просматривая список лучших игр Tengen, — то я бы сказал про серию *R.B.I. Baseball*. Про Пэк-мэна тоже, конечно, можно, но я думаю, что про него люди и так хорошо знают.

Калински кивнул и принялся изучать текст своего выступления. Он был коротким и корректным, но в то же время ершистым, остроумным и хорошо написанным. Калински написал его с помощью Элен Бет Ван Баскирк, которая понимала в пиаре и после тура по торговым центрам должна была остаться в Sega налаживать коммуникации внутри компании. Тур по торговым центрам подходил к концу, и результаты говорили сами за себя. *Sega World Tour* уже посетило свыше 100 000 человек (63 процента из которых были детьми или подростками). В общей сложности 88 процентов выбрали Genesis, а не Super Nintendo. Вдобавок к ошеломительным результатам сеговского «вкусового теста» статьи о конфликте между компаниями в главных национальных и региональных газетах привлекали внимание десятков миллионов человек. Ван Баскирк, безусловно, была человеком слова. С ухмылкой Калински перечитал вступительную речь, в написании которой она ему помогла, и кивнул сам себе.

— Она большой молодец.

— Кто? — спросил Тойода.

— Элен Бет, — ответил Нильсен, точно зная, кого имел в виду Калински. — ЭБББ.

И сразу же Нильсен признал, что она большущий молодец, раз она настолько умело реализовала *Sega World Tour* и так легко могла договориться с кем угодно, и никогда не было такого, чтобы с кем-то она разговаривала снисходительно или заискивающе.

— В торговых центрах она была просто невероятна, — сказал Нильсен. — Она мигом врубается. Просто берет и делает.

— Она очень здорово поработала, — сказал Калински. — В следующий раз ее надо взять с собой.

— Определенно, — согласился Бернс. — Если только она не будет занята панибратским общением с самыми знаменитыми спортсменами в мире.

Все засмеялись. ЭБ настолько хорошо сделала свою работу в первые свои два месяца в Sega, что SOJ доверила ей важную функцию — или, по крайней мере, то, что таковой им казалось. Пока SOA прилагала все возможные усилия, некоторые люди в SOJ решили поиграть в игру «все, что сможете вы, мы сможем еще лучше». Поэто-

му они вторглись на территорию SOA и принялись искать возможности для применения агрессивного, кричащего маркетинга. Будучи любителями игры в гольф, они рассматривали возможность спонсорства мероприятия в туре PGA. Но это оказалось слишком дорого и слишком сложно в реализации. И тогда они решили проспонсировать мероприятие LPGA в Атланте. Когда Калински об этом узнал, он подумал, что это шутка. Мало того, что мероприятия LPGA не пользовались интересом, так у Sega еще и не было игры о гольфе, не говоря уже о женском гольфе. Но еще до того, как он или кто-то другой из SOA смогли вмешаться, все было уже решено. И ЭБ, бывшая спортсменка, которая хорошо зарекомендовала себя в реализации необычных мероприятий, была назначена ответственной за этот проект. Первый ежегодный Sega Women's Championship должен был состояться 19 апреля 1992 года.

— Здорово, — сказал Калински. — Я уверен, что это веская причина пропустить LPGA.

После дружных кивков они вернулись к подготовке к пресс-конференции. По идее, говорить должен был только Калински, но он хотел, чтобы было сделано как можно больше интервью. Поэтому все они просеивали информацию, которая была у них под рукой, и убеждались, что у них наготове есть несколько ярких цитат.

До «Колизея» они добрались вовремя, и это было хорошо. Богато украшенное помещение было заполнено журналистами, финансовыми аналитиками и потенциальными инвесторами (по слухам, Tengen искала возможность привлечения дополнительных средств). Мероприятие начали двое мужчин, с которыми Тойода вел переговоры: Дэн Ван Элдерен, генеральный директор Tengen, и Тед Хофф, исполнительный вице-президент компании. После того как они гордо объявили о стратегическом союзе с Sega, в рамках которого они должны были произвести сорок игр, на трибуну вышел Калински и откупорил бутылку своего неумного энтузиазма. Неважно, что именно произносилось в тот день, важно было само рукопожатие между нинтендовскими конкурентами, хотя Калински и взволновал общественность, объявив о том, что по продажам Sega уже обошла Nintendo. Так это было или не так, но своим высказыванием он предвосхитил полемическую игру в цифры, в которую Sega с Nintendo будут играть в следующие несколько лет.

После серии фотосессий и интервью Калински с компанией отправились отметить случившееся с Ван Элдереном и Хоффом. Представители Tengen много шутили, смеялись, с удовольствием чокались и делились масштабными планами со своими новыми друзьями. Nintendo оказалась на мушке, решили они, и наконец-то получит по заслугам.

— Как продвигается ваш бесконечный суд? — спросил Калински, потягивая пиво.

— Я был бы так счастлив кому-нибудь понять на этот счет, — проворчал Ван Элдерен. — Но, к сожалению, нам не разрешено обсуждать судебный процесс. Могу сказать лишь, что было забавно видеть, как Аракава под присягой поделился своими мыслями о Сонике.

После взрыва смеха Калински взглянул на часы и сказал, что ему надо отойти



на несколько часов.

— У вас свидание? — спросил Хофф.

Калински кивнул своим людям, которые знали, куда он направляется.

— На миллион долларов, — ответил он Хоффу и попрощался со всеми. Прежде чем покинуть Нью-Йорк, Калински хотел встретиться с еще одним из нинтендовских врагов, у которого мускулы были покруче, чем у Tengen, и этим врагом была Sony.

За несколько месяцев до этого Калински позвонил Олафу Олафссону, который находился в офисе Imagesoft в Санта-Монике. Олафссон хотел встретиться с Калински, и, поскольку это желание было взаимным, они согласились вместе отобедать. Их связывал не только общий статус аутсайдеров в мире видеоигр, но и взаимная любовь к честности, инновациям и нестандартным идеям. Благодаря таким качествам почти сразу стало понятно, что им суждено подружиться. Остался един-



На фото: Tengen+Sega=любовь. Тед Хофф, Дэн Ван Элдерен, Том Калински, Ричард Бернс, Эл Нильсен, Синобу Тойода

ственный вопрос: станут или не станут они еще и бизнес-партнерами. Олафссон прислал Калински приглашение на встречу с ним и своим боссом Микки Шулхофом, как только Калински окажется в Нью-Йорке, — и случай подвернулся как раз во время пресс-конференции с Tengen.

Все трое решили встретиться за обедом в частном клубе над офисами Sony на пересечении 55-й стрит и Мэдисон-авеню. Калински прошел в белое здание и поднялся на лифте на 37-й этаж, где его ждали Олафссон и Шулхоф.

— Вовремя, — сказал Олафссон, сверкнув мимолетной улыбкой. — Том, познакомься, Микки Шулхоф; Микки, скажи «привет» и будь добр к моему другу, несравненному мистеру Калински.

— С большим удовольствием, — сказал Шулхоф и протянул руку. Это был красивый человек с идеальной прической, безукоризненным загаром и ослепительно-белой улыбкой. Хотя по его мягкому рукопожатию можно было сказать, что он один из тех руководителей, которых в Sony была вагон и маленькая тележка, — светился решительностью и уверенностью в своем всемогуществе. — Олаф много рассказывал о вас, поэтому я уже и не знаю, правда ли все это.

— Мне нравится, когда планка задрана высоко, — ответил Калински. — А иначе какой смысл?

Калински, Олафссон и Шулхоф сели у окна с видом на город и принялись наслаждаться изысканными блюдами из морепродуктов и прекрасным шардоне. Свой вечер они начали с заготовленных баек из жизни и в конечном счете дошли до анекдотов, которые они привезли из своих путешествий по миру. Где-то между пятым и десятым подходом к главному блюду разговор перешел на деловые рельсы.

— Ну, — начал Шулхоф, — Олафссон мне сказал, что вы планируете перевернуть рынок видеоигр с ног на голову.

— Есть такое, — с ухмылкой ответил Калински.

— Замечательно, — сказал Шулхоф. — Люблю, когда так говорят.

— Дело в том, что мы сильно верим в этот бизнес, — разъяснил Олафссон. — Игры сами по себе, конечно. Но мы верим в индустрию как таковую — она будет золотой жилой.

— Во многих смыслах, — сказал Калински, — это уже началось.

— Да-да, — закивал Олафссон. — Возможно, я говорю с позиции выгоды Sony. Калински откинулся на спинку стула, чтобы получше разглядеть людей, пригласивших его.

— Тогда расскажите мне, каков идеальный сценарий для Sony?

Шулхоф с большим удовольствием принялся отвечать на его вопрос:

— Когда я только пришел в Sony в конце семидесятых, мы зарабатывали деньги на телевизорах и стереосистемах. И в этом мы весьма преуспели. Мы могли бы легко спрятать голову в песок и продолжать считать деньги в обозримом будущем. Если что-то работает, то зачем это ломать, не так ли?

Все трое использовали эту длинную риторическую паузу, чтобы сделать по глотку из своих бокалов. После удовлетворенного вздоха Шулхоф продолжил:

— Но в 1978 году звукорежиссер Нобутоси Кихара придумал маленькую переносную стереосистему, которая позволяла людям слушать музыку где угодно. Многим эта идея показалась странной, и они задавались вопросом, мол, кому в здравом уме захочется слушать музыку за пределами дома. Но Sony этим заинтересовалась и решила на выпуск устройства под названием Walkman. Безо всякой нужды рисковать мы поставили все наши деньги на эту штуку и в итоге создали новый способ наслаждаться музыкой, который захватил весь мир.

— Никогда не забуду, как получил свой первый Walkman, — с ностальгией произнес Калински.

— Конечно, не забудете, — сказал Шулхоф. — Потому что если Sony что-то делает, то делает так, чтобы это запомнилось. Либо до конца, либо никак.

Олафссон улыбнулся:

— Мне нравится известное выражение «Пан или пропал».

— Верно, — сказал Шулхоф. — Columbia Pictures. Компакт-диски. CBS Records.

— Не стоит пересказывать мне ваше резюме, — сказал Калински. — Я и без того крайне впечатлен. Но я бы хотел понять, как Sega во все это может вписаться. Или Sony ищет подходящий объект для поглощения?

— Не совсем, — покачивая головой, ответил Шулхоф. — Я искренне верю в совместные действия. Не в заезженный смысл этого выражения, но в реальный поиск идеи ради взаимной выгоды.

Олафссон уточнил:

— У Sega есть опыт и доверие потребителей. У Sony есть технологии и финансовые ресурсы. Но мы разделяем мнение, что мультимедиа — это неизбежное будущее всей индустрии развлечений. Думаю, я не ошибусь, если предположу, что у Sega в разработке находится игровая система, в которой будут использоваться компакт-диски?

Калински подумал отделаться общими словами, но потом решил сыграть в открытую. Если и существовал шанс создания чего-то вместе с Sony, то он точно не мог начать это возможное сотрудничество с вранья.

— Да, это верно, — сказал он. — Sega планирует к выходу CD-расширение

Genesis.

— Насколько далеко вы продвинулись? — спросил Олафссон.

— Работы практически закончены, — сказал Калинин. — Мы хотим вывести его на рынок в конце 1992 года.

— Будет ли Sega бить в бубны на CES в Лас-Вегасе?

— Это верное предположение.

Олафссон сжал губы, словно что-то подсчитывая в уме.

— Хорошо, это как раз то, что и должна сделать Sega, — сказал он. — И поскольку теперь мы знаем о новой системе, то нам нужно условиться, что любое взаимодействие между нами должно быть сфокусировано на играх.

— Я слышал, что там водятся деньги, — вмешался Шулкоф.

Олафссон едва заметно кивнул.

— Вероятно, я также могу предположить, что с ростом продаж Genesis на ее поддержку у вас уйдут все ресурсы. Полагаю, что у вас есть потребность в сторонней поддержке сеговской CD-системы.

— Определенно, — сказал Калинин. — Я даже не рассматриваю вопрос выпуска CD-системы в Америке до тех пор, пока у нас на руках не будет достойных игр.

Олафссон взглянул на Шулкофа, словно намекая на какой-то скрывающийся здесь потенциал. Они вновь отвлеклись на еду, после чего Олафссон заговорил снова: — Очевидно, что мы находимся не в той ситуации, чтобы прыгать с места в карьер, — сказал он. — Но мы не будем скрывать, что вы нам понравились, и я полагаю, что это чувство взаимно.

Калинин кивнул, поскольку все так и было.

— Мы прямо как двое влюбившихся подростков, — мечтательно произнес Олафссон, — готовых предложить друг другу весь мир, но окончательное решение остается за родителями.

— Японские родители слывут строгими, — добавил Калинин.

— Вы еще мне об этом расскажите, — пробормотал Шулкоф.

— Тем не менее, — сделал вывод Олафссон, — немного манипуляций, и я думаю, что Sony вполне сможет помочь Sega удовлетворить потребности в хороших играх.

— Я тоже приложу усилия со своей стороны, — прокомментировал Калинин.

— И мы поступим точно так же, — ответил Шулкоф.

— Тогда замечательно, — сказал Олафссон. — Но в духе абсолютной открытости я хотел бы заметить, что рабочие отношения, по всей видимости, не мешают Sony в какой-то момент войти в консольный бизнес.

Калински пожал плечами:

— Другого я и не ожидаю. Но на данный момент, я думаю, мы извлечем массу пользы из нашего сотрудничества. А что касается будущего... Вполне возможно, что мы будем изучать его вместе, а может быть, каждый пойдет своей дорогой. Но я нормально отношусь к слову «возможно».

— Мы тоже, — сказал Шулхоф.

— Хорошо, — сказал Калински и поднял свой бокал, побудив Олафссона и Шулхофа сделать то же самое. — За «возможно» и все замечательные возможности, какое только может нести это слово.

Сытые и чуть хмельные, они чокнулись бокалами. Каждый из них большую часть своей жизни считал, что он создан завоевывать мир, и с возрастом это убеждение в них лишь крепло. Они неспешно потягивали свои напитки, взбудораженные перспективой строительства совместной империи, но при этом прекрасно осознавая тонкость грани между друзьями и врагами.

20 .

СТОИТ ОЖИДАНИЯ

Мощные деревья с пожелтыми бурыми листьями. Серая дорога. Еще одна автостоянка. Хотя вид из нового кабинета Калински вряд ли выдержал бы сравнение с грандиозной панорамой с крыши здания, где он обедал с руководителями Sony несколькими месяцами ранее, все-таки в этом переезде было что-то обнадеживающее и вдохновляющее. Это был вид, заработанный им и его сотрудниками, это было их вознаграждение за неустанные мозговые штурмы, инновации и эксперименты. Их усилия породили бурю успеха, благодаря чему Sega переехала в новое здание в конце 1991 года.

Это было длинное, серое двухэтажное здание в Редвуд-Сити, на первом этаже которого расположились отделы, ответственные за продажи и исследования рынка и отдел кадров, а на втором разместились маркетологи, юристы и руководители.

Офис в Редвуд-Сити был несколько официозней, строже предыдущего, и производил более серьезное впечатление. Кроме того, поскольку атмосфера постепенно разогрелась, все были слишком заняты, чтобы тратить время на простое похлопывание друг друга по спине.

К Рождеству 1991 года Sega подошла с продолжающимся ростом продаж, и к этому времени компании удалось захватить 25 процентов рынка. В магазинах Genesis продавалась с такой скоростью, что это обернулось своего рода проблемой. Поначалу Sega удавалось решать эту проблему доставкой систем из Японии по воздуху — решение дорогостоящее, но позволявшее избежать потери клиентов. Но, как и лейкопластырь, со временем теряющий свою липкость, это решение потеряло свою уникальность, поскольку приближался праздничный сезон, во время которого спрос обычно взлетал еще выше. Дабы поддержать импульс, Нильсен возглавил маркетинговую кампанию, затеянную для того, чтобы любой ценой удержать родителей от покупки нинтендовской системы. Изначально была

высказана идея предзаказов, что гарантировало доставку Genesis клиенту в строго установленный день, а за свое ожидание заказчики получали бесплатную коллекционную футболку.

Но, учитывая сумасшествие, которым сопровождался любой рождественский сезон, было попросту невозможно сделать так, чтобы ритейлеры успели подготовиться вовремя. Поэтому Нильсену пришлось отложить эту идею до лучших времен, совершенно не понимая, как она могла бы пригодиться Sega в будущем.

Вместо этого Калински с Нильсеном прибегли к подходу, который они использовали годом ранее в применении к игре Бастера Дугласа. С 9 декабря Sega запустила маркетинговую кампанию «Стоит того, чтобы подождать». Они начали крутить рекламные ролики по национальному телевидению и радио (печатать требовала слишком много времени). В этих роликах объяснялось, почему Genesis пользуется огромной популярностью, почему консоль сложно найти и почему стоит подождать и не покупать SNES. Sega признавалась, что каждый день системы доставляются в Америку по воздуху, и убеждала потребителей как можно чаще заходить в местные магазины, сменив пассивное ожидание на своеобразную охоту за консолями. В роликах также указывался бесплатный телефонный номер, на который можно было позвонить и высказать свои претензии, а также получить специальное предложение на покупку одной из четырех игр от Sega с гарантированным получением до Рождества. В результате предпринятых действий Sega умудрилась с блеском провести праздничный сезон и еще больше потеснить своего ненавистного конкурента. Или все наоборот? Калински смотрел в окно своего нового офиса, пребывая в абсолютной уверенности, что Sega украла Рождество у Nintendo. Однако не лишним будет упомянуть, что в восьмистах милях к северу Питер Мэйн пил свой кофе и упивался тем, как Nintendo расправлялась с Sega.

Nintendo утверждала, что достигла своей цели продать к концу 1991 года 2,1 миллиона Super Nintendo. Правда, проблема заключалась в том, что Nintendo продала эту уйму консолей ритейлерам, а те, в свою очередь, смогли продать лишь 70 процентов этого объема. Это означало, что после Рождества на полках магазинов осталось 30 процентов нераспроданных консолей, и весь этот груз ритейлеры могли вернуть обратно, или же снизить цену на них, или же продолжать продавать их и дальше. Sega же к концу года продала конечным потребителям около 95 процентов своих систем, общим количеством 1,6 миллиона штук. И хотя цифрами можно было крутить как угодно, но все-таки 1,6 миллиона сеговских систем было больше, чем 1,4 миллиона нинтендовских (70 процентов от 2,1 миллиона). Таким образом, победитель был очевиден. С другой стороны, Nintendo начала продажу

SNES в сентябре, то есть система находилась в продаже всего лишь треть года, что только добавляло керосина в пламя показателей продаж.

— Правда ли, — спросил Стив Рейс, проскользнув в кабинет Калински, — что истинной причиной нашего переезда с юга Сан-Франциско в Редвуд-Сити была вера Накаямы в то, что в этом месте ветер поможет в нашей игре «кто кого переплюнет»?

— Не могу ни подтвердить, ни опровергнуть, — ответил Калински, пока Рейс усаживался напротив. — Но если бы мне нужно было склониться в какую-то сторону, то я бы точно не склонялся вперед.

— Прекрасно, — сказал Рейс. — Я всегда знал, что когда-нибудь я сыграю свою роль в какой-нибудь теории заговоров.

— Неужели? — спросил Калински. — Ну, тогда тебя ждет яркая карьера здесь, в Sega, и тебе уже нужно переходить на полный рабочий день.

— Сигануть в бассейн с шариками, да? — задумался Рейс. — Да как ты смеешь лишать меня знаменитой болтовни Калински? Вот, например, ты как Рождество провел?

— Хочешь почесать языком? — игриво ответил Калински. — Хорошо, давай. Подходит тут ко мне на каникулах Карен, а у самой хитрющее выражение лица. Это ее классическая гримаса, одна из моих любимых, и говорит: у меня есть для тебя новости, плохая и хорошая. Какую хочешь услышать первой? Конечно же, хорошую, о чем ей и говорю, и она снова сделала хитрое выражение лица и говорит: «Это мальчик».

— Поздравляю, — воскликнул Рейс. — Это же самый офигенный подарок.

— Конечно, — ответил Калински. — А ты как? Как провел Рождество?

— Я бы сказал, что была определенная сезонная распушенность, — пробормотал Рейс, — но ничего такого. Фактически большая часть праздников прошла под флагом Sega. Я углубился в изучение рынка переносных консолей.

— Неужели твои адепты без тебя не справляются?

— Скорее, напротив. Дайана — большой молодец, — сказал Рейс, имея в виду Дайану Адэйр. Рейс нанял ее в конце ноября вместо Боба Боча, сеговского директора по маркетингу, ответственного за Game Gear, который ушел из компании на должность президента компании US Gold. И хотя Рейс не слишком сильно переживал по поводу ухода Боча, порядком устав от вечных ссор между Бочем и Нильсеном, но время для ухода все-таки было выбрано хуже не придумаешь. Поскольку Sega росла со скоростью Соника, уход Боча мог порядком ухудшить ситуацию. К счастью для всех, Адэйр идеально подошла на эту должность и сразу же активно приступила к исполнению своих обязанностей. Девушка с наивным взглядом и беспечностью в голосе, она не боялась с головой погрузиться в проблемы или же запачкать руки. Поскольку Nintendo уже вышла на рынок 16-битных систем, руководство Sega приняло

решение расширить фронт боевых действий и вынудить своего противника сражаться разом на двух фронтах. Следовательно, большое внимание было уделено переносной системе Game Gear.

На тот момент Game Gear находилась в продаже уже свыше шести месяцев, и продажи эти были пусть и активными, но никак не выдающимися. Отчасти так случилось из-за нерешенной проблемы с долговечностью батареек, но по большей части из-за отсутствия хороших игр, недостаточной узнаваемости и невнятного образа бренда. Калински надеялся, что у Адэйр получится придумать что-то неожиданное и сделать с Game Gear нечто подобное тому, что Нильсен сделал с Genesis. Sega могла предложить творческие решения для устранения некоторых проблем (например, можно было купить дополнительный аксессуар, увеличивающий срок жизни батареек) и найти какие-то нестандартные решения для того, чтобы сыграть на преимуществах Game Gear над черно-белым экраном нинтендовской консоли (скажем, в продаже находился тюнер, с помощью которого на консоли можно было смотреть ТВ-трансляции). Во вторую неделю работы в Sega Адэйр быстро сдружилась с другим сотрудником Рейса — ЭБВБ. Обеих женщин послали в Лос-Анджелес на учебные семинары к гуру пиара Бренде Линч в MS&L. Там Адэйр поразило умение ЭБВБ работать на камеру и преподносить сложные темы в понятных для медиа форматах. В свою очередь, ЭБВБ поразила Адэйр: она показалась ей идеалом эффективности, так как всегда планировала на десять шагов вперед, держа в запасе еще пять на случай, если что-то пойдет не так. Взаимное восхищение быстро привело к совместному ежедневному утреннему бегу трусцой, что в конечном счете вылилось в крепкие дружеские отношения.

— Она — нападающая, — сказал Рейс, который знал Адэйр с конца восьмидесятых, когда она работала с ним в неудачном стартапе Homestar, который должен был продавать домашнюю утварь домохозяйкам. — Она хороша всегда — в плохие времена, в хорошие, неважно. А это редкое качество, поверь мне. Она будет играть важную роль в том, что ты хочешь реализовать.

— Я и не сомневаюсь, — сказал Калински. — Но что насчет тебя?

— Ну, это вопрос на миллион долларов, — с ухмылкой ответил Рейс.

— Дело не в деньгах.

— Дело всегда немного, да касается денег, — покачал головой Рейс. — Всегда. Но, видимо, проблема не в этом.

— Что именно ты понимаешь под проблемой? — спросил Калински. — Слишком маленькие бюджеты?

— Нет, — презрительно сказал Рейс. — Ты же знаешь, что мне нравится делать многое за небольшие деньги.

— Ты не любишь игры?

— Да, я не люблю игры, — признался Рейс, — но наши мне кажутся куда лучше остальных.

— Маркетинговая команда? Я позволил тебе напичкать свою колоду твоими тузами. Все ключевые специалисты, кроме Эла, — раздумывая сказал Калински. — Проблема в нем?

— Нильсен? — со сдавленным смехом сказал Рейс. — Ну, он странный чувак, не более. Ты, наверное, думаешь, что у него есть тайная лаборатория, в которой он тянет бабочек за крылья.

— Эй, — сказал Калински, защищая Нильсена, — если он и дальше будет фонтировать столь замечательными и дикими идеями, то я ему целый чемодан экзотических бабочек куплю.

— Не забудь позвонить своему брокеру по бабочкам, — сказал Рейс. — Нильсен — белая ворона, но тем не менее хороший парень. И он вечно пьет свои быстрорастворимые напитки Kool-Aid.

— Ну, так многие делают, — заметил Калински. — Включая меня. Да, это вкусно.

— Да я ничего против не имею, поскольку я делаю то же самое, — сказал Рейс. — Но если посмотреть на этикетку, то прямо под составом можно заметить надпись «Сделано в Японии».

— Правда? — спросил Калински. — Опять японская штучка?

— Поверь мне, — пустился в объяснения Рейс. — Мне глубоко пофиг цвет чьей-то кожи или разрез глаз. Все, что мне интересно, — это бизнес, и наши японские друзья полны решимости отыграть нас при каждом удобном моменте.

Калински кивнул, поскольку во многом был с ним согласен. Сказанное его не слишком удивило. Он знал, что Рейс успел уже не раз поцапаться с людьми из SOJ, которые за его спиной обычно называли его расистом. Калински просто не понимал, что все достигло той точки, когда Рейс уже не мог воспользоваться всеми возможностями.

— Я понимаю, к чему ты клонишь, — сказал Калински. — Поверь мне, я действительно делаю все, что могу. Порой меня это жутко бесит, но, в конце концов, Накаяма всегда оставался со мной честен и позволял мне делать так, как я считаю правильным.

— LPGA Tour? — спросил Рейс.

— Да будет тебе, — с беззаботностью во взгляде ответил Калински. — Не позволяй, чтобы на тебя это негативно влияло. Я могу защитить тебя.

— Точно можешь? — спросил Рейс. — Даже если и так, то насколько тебя хватит? Ты и правда считаешь, что останешься незыблемой стеной?

— Ну я ведь делаю это, правда делаю, — сказал Калински. — Но я прекрасно понимаю, что дать тебе пожизненную гарантию не могу. Все, что я могу тебе предложить, — это возможность возглавить такую маркетинговую атаку, какую еще мир не видывал.

— Продолжай, — подняв бровь, сказал Рейс.

— Чуть более года назад, когда я был в Японии, Накаяма разрешил мне нанять новое рекламное агентство и дал все карты в руки. Я ждал нужного момента, и мне кажется, что было бы здорово начать в наступившем году. Я хочу начать сразу же, но прежде, чем начать, хочу удостовериться, что ты будешь со мной. Нам нужен лидер в маркетинге. Я могу рассчитывать на тебя?

Рейс был польщен, но ответил не сразу.

— Я не знаю, — сказал Рейс, прокручивая в голове различные варианты. — Но мне кажется, что мы оба уже достаточно попадали в различные ситуации, чтобы понять, что всякое короткое заявление вроде «да, сэр, абсолютно», скорее всего, вернется и будет преследовать одного из нас всю жизнь.

— Ты прав, — со вздохом сказал Калински. — Спасибо, что ты это сказал. Не хотел бы ты остаться в роли консультанта с частичной занятостью?

— Я думаю, что идеальным решением стал бы полный разрыв, — сказал Рейс. — Хотя, если это возможно, я бы пошлялся где-нибудь неподалеку несколько недель. Поучил бы новых людей, показал им CES, ну и просто кинул бы семена разногласий там, где я считаю это уместным.

— Конечно, — согласился Калински. — И я хочу, чтобы ты знал, что пусть мне и не все удалось, как я надеялся, но ты стоил этого ожидания.

— Спасибо, Том, — сказал Рейс. — Я знаю, что ты высокого мнения обо мне. Быть может, это не совсем точно, но я хочу, чтобы ты знал, что я такого же мнения о тебе.

Калински, тронутый этим признанием, кивнул.

Высказав свои эмоции, Рейс откинулся в кресле так, словно был у себя дома.

— А теперь вернемся к более важным делам. Ты волнуешься по поводу CES?

— Ты издеваешься? — спросил Калински. — Впервые мы пойдем на выставку с щепоткой уважения. Я весь в нетерпении. А ты как?

— Ох, конечно же, — ответил Рейс. — Щепотка уважения даже чиха моего не стоит, но я гораздо больше рад тому факту, что мы смогли убедить наших сюзеренов завалиться к нам на вечеринку с Big Bang Beat!

21.

СЕРДЦЕ И МОЗГ

Big Bang Beat наполнили танцевальный зал «Парфенон» гостиницы Alexis Park энергичной музыкальной солянкой из рока, соула, диско и свинга. Группа из двенадцати музыкантов исполняла хиты шестидесятых, семидесятых и восьмидесятых с таким удовольствием, словно играла на бар-мицве, выпускном и свадьбе одновременно. Но это была всего лишь вечеринка Sega, устроенная под открытие зимней CES 1992 года, и во многих отношениях она напоминала выпускной, бар-мицву и свадьбу. Это было неофициальное празднование совершеннолетия, вручение дипломов и заключение законного брака с королевской семьей видеоигровой индустрии. Именно этого Калински и ждал больше всего.

В изящной спортивной куртке с игривой надписью Sonic the Hedgehog, Калински танцевал под высокими сводами отделанного золотом танцевального зала. Вообще-то, ему не очень нравилось танцевать, но сегодня вечером экстаз, разлитый по всей аудитории, был жутко заразителен. Звуки мощных инструментов группы зигзагами пронеслись по переполненному залу и пронизывали гостей, дергая их за ноги и за руки и вытаскивая на танцпол. Музыка захватила Калински, его сотрудников и даже уставших после длительного перелета представителей SOJ. Она захватила представителей прессы, сторонних разработчиков и корпоративных партнеров Sega. Музыка удалось обольстить даже ритейлеров, бизнесменов старой закалки, которых редко когда можно было увидеть танцующими. Ван Баскирк танцевала около Калински и Адэйр.

— Как я понимаю, тебе нравится твоя первая CES? — спросил ее Калински.

— Извини, — сказала Ван Баскирк, окидывая взглядом зал, чтобы посмотреть, кто из танцующих выглядит смешнее. — Просто хочу запомнить все это. Жаль, что у меня с собой нет фотоаппарата — поверить не могу, насколько некоторые из присутствующих неуклюжи!

— А тебе как? — обратился Калински к Адэйр.

— Еще несколько часов назад я думала, что уже уволена, — ответила Адэйр. — А теперь могу сказать, что это все в прошлом.

— Уволена? Почему? За что?

Под бойкие звуки «I Will Survive» Адэйр в подробностях рассказала о своем вечере. Она увлеченно знакомила покупателей с новыми играми для Game Gear, когда на стенде Sega кто-то передал ей сообщение, которое не сулило ничего хорошего: Накаяма по случаю оказался в городе и хотел, чтобы она немедленно зашла в гостиницу, в его номер люкс. Сильно побледнев и извинившись, она отправилась в номер Накаямы, думая, что будет уволена после шести недель испытательного срока в Sega.

Когда же она пришла в номер, Накаяма принялся засыпать ее вопросами по самым разным темам. Почему Nintendo успешна? Почему она захотела присоединиться к Sega? Как к этому отнеслись ее родители? После того как допрос закончился, Накаяма кивнул и поздравил ее с хорошо проделанной работой. Однако, прежде чем он отпустил ее, подземные толчки несильного землетрясения заставили комнату задрожать. Адэйр не обратила на толчки никакого внимания, а Накаяма тут же нырнул под ближайший стол. Адэйр собрала в кулак всю свою волю, чтобы не засмеяться, поблагодарила Накаяму за уделенное ей время и побежала на стенд Sega, всю дорогу прыскающая от смеха. Даже сейчас, два часа спустя, она все никак не могла перестать смеяться.

— Быть того не может, — сказал Калински. — Не может, и все тут.

— Еще как может, — сказала Адэйр. — И если ты представишь себе, как это выглядело, то да, его игры в переплюйчики действительно всем только мешают.

— Теперь и правда жалко, что у тебя с собой фотоаппарата нет.

— Да знаю я!

— Где же наш общий друг? — сказал Калински, окидывая взглядом танцевальный зал. — Этим вечером я его еще не видел.

— Боже, — сказала Адэйр. — Только не говорите ему то, что я вам рассказала. Прошу.

— Конечно же не скажем. Мы же одна команда, — заверил Калински. Адэйр облегченно улыбнулась, и они вернулись к танцам вместе с Риу, Тойодой, Шредер и Нильсеном, чья яркая улыбка сменялась на хитрую ухмылку, когда он вспоминал о случае, произошедшем днем. Он шел через Caesars Palace с Кеном Балтазером и Клайдом Гроссманом, и это было обычное казино, пока кто-то из посетителей не заметил, что эти трое были одеты в куртки с эмблемой Sega. После того как стало ясно, что они работают в Sega, к ним тут же стали относиться так, словно они были какими-то знаменитостями; кто-то даже предложил им бесплатно сделать ставку, если они поделятся секретами в прохождении *Sonic the Hedgehog*.

Это и вправду был запоминающийся вечер, поскольку никто не мог сопротивляться мягкому очарованию музыки.

За исключением Накаямы. Создавалось такое впечатление, что никакой корпоративный успех не мог заставить его танцевать. Но по его сверкающему взгляду, приветственным кивкам и оскалу палача было понятно, что он был доволен окружающим его миром. Сам он сидел за столиком в углу танцевального зала, страстно разговаривая с человеком с массивной челюстью и в старомодном костюме. Это был друг и бизнес-партнер Накаямы, основатель Sega Дэвид Розен.

Углом глаза Калински видел, что Накаяма и Розен сели вместе. Он помахал им рукой, но они оставили его жест без ответа; наверное, не заметили, сказал он себе, но в тот же миг закралось подозрение, что они поступили так специально, исполняя один из маневров своих странных игр. Из всех деловых отношений, которые приходилось видеть Калински, отношения между Накаямой и Розеном можно было описать как предельно странные. Ясно, что друг к другу они относились с большим уважением, при этом являясь полными противоположностями. Географическая удаленность друг от друга и десятилетия проблем сделали еще более необычными отношения между двумя самыми важными фигурами в истории Sega: человеком, создавшим компанию, и человеком, придавшим ей структуру.

Как и большинство сложных отношений, эти начались задолго до знакомства Накаямы с Розеном. В 1949 году Дэвид Розен, восемнадцатилетний амбициозный прагматик, поступил на службу в Военно-воздушные силы США. Его подразделение отправили в Азию и перебрасывали с одной базы на другую до начала, во время и после окончания Корейской войны. Когда в 1954 году срок его службы подошел к концу, этот бруклинец решил остаться в Японии, где основал компанию Rosen Enterprises, которая здорово преуспела в фотобизнесе. В то время у японцев была сильная потребность в фотографиях на документы (которые могли быть какими угодно — от школьных заявлений до продовольственных карточек), но фотографии стоили дорого, а ждать их изготовления приходилось долго — обычная фотостудия брала за это 250 иен и три дня на работу. Идея Розена заключалась в импорте фотобудок из Америки и установке их по всей Японии. Поскольку фотографии в таких будках стоили заметно дешевле и их можно было получить на месте, эти автоматизированные будки быстро принесли ему успех. С этого момента Rosen Enterprises принялась импортировать самые разные автоматы, вроде столов для игры в пинбол и музыкальных автоматов.

В 1965 году Rosen Enterprises объединилась с Nihon Goraku Bussan, известной японской компанией, специализировавшейся на музыкальных автоматах, у которой, что важно, был собственный простаивающий без работы крупный завод в Токио. Ро-

зен стал председателем новой компании, которая получила название по английского переводу Nihon Goraku Bussan — «Service Games», то есть SEGA Enterprises. Спустя год Sega создала свой первый оригинальный продукт — электромеханическую игру в подводную лодку. Обходясь без роскоши цифрового кода, компьютерных микросхем и цветных экранов, электромеханические игры работали на системе, напичканной всевозможными реле, переключателями, моторчиками и огоньками. В эволюции интерактивных развлечений эти автоматы были тупиковой ветвью, особенно по сравнению с аркадными видеоиграми, которые появились чуть позднее. Но в 1966 году электромеханическая придумка Sega выглядела гигантским шагом вперед, оставляющим позади пинбол и машины для игры в скибол, которые правили балом в ту эпоху. Детище Sega было большой красно-серой машиной три метра в длину и почти два в ширину, с настоящим перископом в лицевой части. Игрок должен был смотреть в перископ и пытаться потопить вражеские корабли, выпуская торпеды, которые представляли собой огоньки в форме боевого снаряда. Успешные попадания вознаграждались мерцающим красным светом и булькающим взрывом, а промахи сопровождались разочарованным свистом. И хотя сам аппарат стоил дороже любого другого автомата, сеговская игра, получившая нехитрое название *Periscope*, стала в Японии настоящим хитом. В дополнение к постоянному притоку финансов эта игра оказалась той переменной, которая позволила Розену мыслить глобальными категориями. Вместо импорта игр из Америки и продажи их в Японии Sega теперь могла самостоятельно создавать игры в Японии, а затем экспортировать их в Америку.

Periscope быстро завоевала популярность в США, и спрос на нее был настолько высоким, что эта игра стала первой электронной игрой, в которой одна игровая сессия обходилась в 25 центов. Вслед за *Periscope* компания выпустила несколько похожих игр со столь же нехитрыми названиями, вроде *Basketball*, *Drivemobile* и *Helicopter*. Заработав репутацию качеством, инновационными технологиями и разветвленной сетью дистрибуции на двух континентах, Sega стала вызывать интерес со стороны транснациональных корпораций, склонных к вечному расширению. В 1969 году Розен согласился продать Sega компании Gulf and Western — при условии, что он сохранит за собой пост генерального директора компании. Под его руководством Sega продолжала устойчиво повышать свою прибыль с успехом таких электромеханических игр, как *Soccer*, *Sea Devil* и *Lunar Rescue*, но на новые высоты смогла выйти только при возникновении, популяризации и глобального бума на аркадные видеоигры. После успеха *Pong*, созданного Atari в 1973 году, Sega создала собственный вариант этой игры — *Pong Tron*. Игра имела сногшибательный успех, побудив Sega перенести все свое внимание на видеоигры и постараться сделать нечто большее, чем простое под-

ражание продукту Atari. В 1976 году Розен договорился с Ноланом Бушнеллом о том, что Sega покупает компанию Atari, но в день, когда они должны были начать обсуждение контракта, Бушнелл сдал назад, поскольку узнал, что его компания с успехом разработала новую консоль, которая не зациклена на одной игре (при помощи новаторской идеи с картриджами). Этой консолью стала Atari 2600, которая и привела компанию к неслыханному богатству, но Sega и без слияния с Atari продолжала добиваться успеха. Все то десятилетие Sega провела в постоянной эволюции, прогрессируя от простого копирования (с играми вроде *Pong Tron 2* и *Foxx*) к оригинальным и интересным играм (вроде *Blockade* и *Monaco GP*). Но с ростом успеха росла и проблема пиратства, что в конце концов свело Розена с Накаямой.

В крайне расслоенном японском обществе Хаяо Накаяма стремился подняться на самый верх. Но с его скромным происхождением, заурядной фамилией и всем известным агрессивным характером подъем по карьерной лестнице был тяжелой задачей. Не важно, куда он ходил и что делал, создавалось ощущение, что он передвигается с бетонными блоками, привязанным к его ногам. Но это его не останавливало. И если происхождение не давало ему доступа к определенным банкам, ресторанам и прочим статусным местам, то, значит, Накаяма должен был хитростью покорить этот мир.

Он пытался выучиться на доктора, но бросил учебу. В поисках другого пути наверх Накаяма взялся за просмотр объявлений в газете и с интересом ухватился за должность продавца музыкальных автоматов в лизинговой компании. В противоположность богатой верхушке, представители которой если что-то и планировали, то только свои отпуска, Накаяма начал изучение развлекательной индустрии с самого дна. Обладая сверхъестественным талантом к обнаружению причин неэффективности, он быстро нашел массу способов оптимизации работы компании и настоятельно рекомендовал руководству компании войти в аркадный бизнес. Но к его советам начальники остались глухи, поэтому он решил уволиться и открыть собственную дистрибьюторскую компанию под названием Esco Trading.

Его компания занималась не только дистрибуцией игровых автоматов, но и их ремонтом и обслуживанием. Среди клиентов компании была и Sega. А поскольку по всему миру стремительно распространялась мода на игровые автоматы, Накаяма на жизнь не жаловался. Но этого ему было мало. Он взялся за расширение интересов Esco Trading: сначала это была покупка и продажа подержанного оборудования, а затем и производство пиратских автоматов с американскими играми. Следовательно, Esco несла в себе видимую угрозу для Sega, что побудило Розена добиться встречи с пиратом, который мешал его бизнесу. Розен явно был не готов к тому, что увидит смекалистого, делового парня с неумемной тягой к риску. Но Розен понял, что Накая-

ма обладает чутьем на то, какие именно машины нужны рынку, и это качество убедило Розена предложить Накаяме работу вместо угроз. В 1979 году Sega Enterprises купила Esco Trading и сделала Накаяму ответственным за работу с Японией.

Объединив усилия, Накаяма и Розен могли сосредоточиться на сохранении роста Sega, попутно мешая множеству подражателей вроде Irem, Nichibutsu и Nintendo,



которые стали возникать как грибы после дождя, надеясь быстро нагреться на видеоигровой буме. К началу 1980-х Sega получала доход свыше 200 миллионов долларов в год благодаря таким хитам, как *Astro Blaster*, *Head-On* и *Zaxxon*. Людям со стороны, пораженным успеху Sega, можно было легко объяснить, что Накаяма был сердцем, а Розен мозгами компании — деятель и мыслитель, инь и ян. Но правда заключалась в том, что, несмотря на столь разные характеры, они были родственными душами, каждый — с твердой рукой на говорящей доске спиритических сеансов вызывания успеха. Это выглядело еще более поразительным, когда в 1982 году Розен ушел в отставку, высказав опасения, что в ближайшем будущем аркадный бизнес ждут большие проблемы. Все управление он передал Накаяме, а сам с женой перебрался в Калифорнию, где хотел пожить тихой и счастливой жизнью.



На фото: Хаяо Накаяма, президент Sega Enterprises, Ltd. с 1984 по 1999

Накаяма с большим усердием продолжил вести вперед японский бизнес, но видеоигровая катастрофа 1983 года полностью разрушила американский бизнес. Как только Sega стала испытывать проблемы, Gulf and Western тут же принялась искать возможности избавиться от компании. Интересующихся видеоиграми в момент, когда все бежали с этого рынка сломя голову, было совсем немного, но Розен не терял веру в то, что он когда-то затеял, и поэтому сформировал группу покупателей с Накаямой и Исао Окавой, чья компания CSK вложила большую часть из 38 миллионов долларов за выкуп Sega. В соответствии с новым соглашением Накаяма должен был управлять большинством процессов из Токио, а Розен управлять небольшим американским филиалом компании из Беверли-Хиллз.

И пока Накаяма с Розеном были заняты возрождением Sega, весь их прогресс затмил успех Nintendo, которая навсегда изменила расстановку сил в мире видеоигр. Всего за несколько лет Nintendo со своими играми Game & Watch смогла закрепить себя на некогда бесплодном рынке карманных систем, завоевать аркадную индустрию с *Donkey Kong* и с помощью NES вернуть к жизни бизнес домашних консолей. Того, на что Nintendo понадобилось несколько лет, Sega удалось добиться за десятилетия, и ее успех напоминал детский рисунок на холодильнике: весьма мило, но довольно жалко. Мало того, что Nintendo единолично восстановила рынок видеоигр в Соединенных Штатах, ее абсолютное доминирование превратило нишевую индустрию в огромный бизнес.

Вторжение Nintendo в Америку стало решающим фактором. Успех Nintendo за границей изменил восприятие компании, заставив относиться к ней не как к трендовому проекту, а как к межкультурному центру власти. В дополнение к международному успеху американская труба утроила прибыль Nintendo, в четыре раза увеличила клиентскую базу и неизмеримо умножила ценность ее интеллектуальной собственности, на глазах превращавшейся в культ. Накаяма с Розеном, вынужденные теперь следовать за новым лидером, не могли спокойно взирать на такой успех. В 1985 году, спустя два года после выхода нинтендовской Famicom в Японии, Sega выпустила собственную восьмибитную систему. В 1986 году, год спустя после вторжения Nintendo в Америку, Sega также нацелилась на завоевание американского рынка. Пытаясь подражать стратегии Nintendo, Розен переманил из Nintendo Брюса Лори, вице-президента по продажам, который занял пост председателя и генерального директора Sega of America. Лори наделили самыми широкими полномочиями, а Розен просто присматривал за его действиями. Они начали довольно резво в июне 1986 года, продав за первые четыре месяца 125 000 сеговских Master System. Но даже при таком раскладе Sega было тяжело конкурировать с Nintendo, которая за тот же

период продала два миллиона NES. В последующие месяцы Sega отстала еще сильнее, и к 1987 году Nintendo принадлежало 85 процентов рынка. Неспособная и дальше пускать деньги на ветер в такой ситуации, Sega приняла решение сконцентрироваться на играх для игровых автоматов. Компания отдала все права на маркетинг и дистрибуцию Master System производившей игрушки компании Tonka, у которой вообще не было никакого опыта в области видеоигр, и более двух лет Sega почти ничего не делала для того, чтобы как-то изменить ситуацию. Отчасти так было из-за того, что конкуренция с Nintendo представлялась делом бесперспективным, отчасти — из-за агрессивных надбавок Накаямы к конечной цене сеговских продуктов, в результате которых Tonka не получала практически никакой прибыли.

Спустя год безраздельного властвования Nintendo на рынке Sega вернулась к активным действиям с новой системой. Команде сеговских инженеров под руководством Хидэки Саго, главы исследовательского отдела Sega, удалось уместить технологию сеговских игровых автоматов в небольших размеров черную коробку. Sega смогла создать первую в мире 16-битную консоль, но Накаяма с Розеном не могли понять, как именно им следует поступить. Нужно ли им снова вернуться на ринг и попытаться выбить оттуда Nintendo или же стоит избежать риска и продать лицензию сторонней компании? Памятуя о полнейшем разгроме их предыдущей консоли, они выбрали второй вариант, и Розен попытался предложить лицензию нескольким известным компаниям, но лишь одна из них оказалась настолько глупой, посчитав, что сможет обыграть Nintendo, — Atari. Розен встретился с главой видеоигрового подразделения Майклом Кацем, который быстро поверил в то, что 16-битная сеговская система может вновь вознести Atari на вершину. Розен с Кацем с волнением готовили презентацию для президента Atari Джека Тримиела, который на секунду взглянул на систему и потерял к ней всякий интерес. И пусть Atari не проявила никакого интереса к запуску 16-битной системы, но зато этот интерес проявил сам Кац: Розен нанял его, чтобы тот стал вторым президентом Sega of America и выпустил их новую консоль Genesis, в надежде, что она действительно станет для компании началом возрождения и нового успеха.

Как и прежде, Розен предпочитал наблюдать за происходящим со стороны, но Накаяма не был доволен подобной рокировкой. Вполне возможно, что Кац был умен и опытен, но он не знал, как управлять людьми. Он был слишком слаб, слишком нерешителен и слишком предсказуем. К тому же он как мог уклонялся от офисных интриг: он считал себя выше этого. Хуже всего было то, что Кац был кем-то вроде видеоигрового поденщика, в то время как Sega отчаянно нуждалась в ком-то ярком. Будучи главой компании-учредителя, Накаяма мог бы убрать Каца в любую секунду,

но он не хотел ссориться с Розеном — по крайней мере, так явно. Вместо того чтобы скинуть Каца с утеса, он решил подрезать тому крылья и посмотреть, сможет ли тот взлететь. Если Кац хотел силами компании разработать какую-нибудь игру, ему говорили, что это не самая сильная сторона Sega. Если он находил стороннего разработчика, который бы мог сделать такую игру, Япония поднимала его на смех да еще отчитывала за то, что он ищет помощь извне, в то время как Sega спокойно может решить подобные вопросы своими силами. В дальнейшем Кацу досталось за ситуацию с обратным программированием, осуществленным Electronic Arts. За ночь до летней CES 1990 года Трип Хокинс встретился с Розеном и Накаямой и сообщил, что EA с успехом удалось обратное программирование Genesis. Мало того, EA отложила десять миллионов долларов на возможные судебные издержки. Накаяма был в ярости, равно как и Розен, но более сдержанный Розен сумел перевести потенциальную громкую ссору в более спокойные переговоры, которые растянулись на несколько месяцев. В конечном счете это привело к взаимовыгодной сделке, но тогда этот момент обернулся для Майкла Каца настоящей головной болью. Розен было пытался поддержать его, но даже это стало палкой о двух концах. Поскольку Кац был его человеком, Розен не был склонен к излишнему риску: например, когда Кац захотел нанять новое рекламное агентство, Розен ему в этом отказал, поскольку их агентство, Vozell, находилось неподалеку, в Лос-Анджелесе, и пусть оно не было лучшим, но ему можно было доверять. Так, не допустив ни одной собственной ошибки, Кац оказался втянут в некое подобие шахматной партии, которую между собой разыгрывали Накаяма и Розен.

В слезке за новым президентом Sega of America Накаяма полагался на стойкого молодого менеджера, которого он нанял месяцем раньше, — Синобу Тойоду, который вплоть до этого момента был помощником временного президента SOA Дай Сакарая. Вышедший из Космического подразделения престижного японского конгломерата Mitsubishi, Тойода вообще ничего не знал о видеоиграх, но быстро всему научился у американского президента Sega. Кац рассказал ему о том, что делает игры хитами или просто успешными, и, самое главное, о значимости матрицы из различных игр (спортивных, головоломок, ролевых), которую Sega предлагала на рынке. Тойода был благодарен ему за опеку, но эта благодарность не помешала ему работать в интересах Накаямы. Проработав шесть месяцев, Тойода принялся настойчиво убеждать Накаяму найти замену Кацу, уверяя, что лучше бы это был кто-то, кто мог бы более плавно управлять внутренними конфликтами и внешними отношениями.

Не поставив в известность Розена, Накаяма отправился на Гавайи и разыскал Калински. Обхамивая Калински, Накаяма настоятельно просил, чтобы Калински никак не взаимодействовал с Розеном. Калински все это казалось до крайности

странным, пока он не вник в их странные отношения: они кукловоды, которые борются за контроль над своими марионетками. По крайней мере, так ему казалось. Тем не менее Калински согласился на эту работу, и Розен был рад тому, что он оказался с ними в одной лодке, и теперь, спустя чуть менее двух лет Sega, начала сокращать разрыв с Nintendo. Почти сорок лет драмы, комедии и инноваций привели к этому моменту, теперь все они чествовали прошлое, настоящее и будущее в танцевальном зале в Лас-Вегасе.

Калински вновь помахал властителям судьбы Sega, которые на сей раз заметили его и жестаами пригласили присоединиться к ним. После череды улыбок, рукопожатий и покровительственных похлопываний по спине Калински сел рядом с Розеном и Накаямой. Он на мгновение представил себе, как Накаяма ныряет под стол, а затем изо всех сил постарался отогнать эту картинку.

— По-моему весьма неплохо, а? — спросил Калински.

— Более чем, — сказал Розен. — Но лично я не удивлен.

— И это всего лишь начало! — заявил Накаяма.

— Но не стоит почивать на лаврах и кричать, что теперь мы завоюем весь мир, — сказал Розен. — Мне нравится то, куда мы движемся, но сейчас мы должны это почувствовать.

— Да, безусловно, — ответил Накаяма. — Я сказал только то, что это крохи по сравнению с тем, куда мы движемся.

Розен закатил глаза, что побудило Накаюму сделать то же самое. Про себя Калински подумал: сколько же раз такой обмен мнениями у них случался прежде.

Какое-то время они сидели молча, просто смотря на танцующих людей, на то, что они построили вместе.

— Ладно, хватит, — отеческим тоном, каким он говорил очень редко, сказал Розен, обращаясь к Калински. — Не тратьте свое время на таких ископаемых, как мы. Сегодня ваш день. Идите веселиться.

— Да ладно вам, — сказал Калински. — Я могу сидеть с вами часами.

— Ну, тогда вам придется сидеть в одиночестве, — сказал Розен, вставая. — Хаяо, ты-то тоже можешь остаться, если хочешь, а я пойду в свой номер, хочу посмотреть телевизор.

— Хорошая мысль, — сказал Накаяма с ухмылкой, больше подходящей какому-нибудь злодею из фильмов про Бонда. — У меня тоже есть свои дела.

Прощавшись, они оставили Калински в одиночестве за столиком, где он просидел некоторое время. Безмятежно вздохнув, он окинул взглядом танцпол, чтобы получше разглядеть сотрудников, которых он редко видел в таком виде. Калински

привык находиться в центре внимания, и ему это нравилось, но сегодняшний вечер был памятником успеху Sega, которого компания могла бы не достичь без работы всех этих людей. Вне зависимости от того, насколько большим был вклад каждого из них, все они были необходимыми частями уравнения.

— Довольно неплохо, а? — спросил кто-то, выведя Калински из транса. Это был Эмиль Хейдкамп, старший вице-президент Konami of America. Хейдкамп был благодушным, вдумчивым продавцом, который работал в Konami с 1986 года, с самого первого дня, когда компания начала делать видеоигры для домашних консолей. Он был ответствен за запуск и успех некоторых бестселлеров для нинтендовской системы, таких как *Castlevania*, *Contra* и *Teenage Mutant Ninja Turtles*. Под предводительством Хейдкамп Konami обогатила Nintendo, и наоборот. В результате он сблизился с высшим руководством Nintendo, а недавно согласился делать игры и для Sega.

— Более чем, — сказал Калински, повторив слова Розена, сказанные тем ранее. — Но лично я не удивлен.

— Ты и не должен удивляться, — сказал Хейдкамп, похлопав Калински по плечу. — Ты и твоя команда проделали отличную работу. Я уважаю парней из Редмонда, но я рад, что Sega удалось войти в бизнес, пока я еще здесь.

— Пока еще здесь? Почему? Есть планы уйти куда-то в другое место?

— Ну, не прямо сейчас. Но я думаю, что мое время подходит к концу.

— Эмиль, у тебя все в порядке? — спросил Калински с неподдельным беспокойством.

— О, нет, ничего страшного, — ответил Хейдкамп, осознав, насколько зловеще это прозвучало. — Я ничего тебе не рассказывал о договоренности с господином Кодзуки? — спросил он, имея в виду Такую Кодзуки, президента Konami.

Калински отрицательно помотал головой.

— Это случилось вскоре после того, как я стал работать в Konami, — начал Хейдкамп, чуть сощурился, словно вспоминая детали. — Я обрел Господа и стал новообращенным христианином. Я сказал Кодзуки-сан, что в наших играх должна присутствовать определенная чистота. Я не хотел, чтобы и в будущем мы ассоциировались с кровью, обнаженкой и распущенностью. В конце концов, мы же все-таки продаем развлечения детям. Мы несем определенную ответственность, не так ли?

Калински зачарованно кивнул. Рассказ Хейдкамп породил небольшие сомнения, которые зародились в голове Калински. Но пока ему никак не удавалось ухватить суть.

— Что это была за договоренность?

— Я договорился с господином Кодзуки, что буду находиться где-то поблизо-

сти и продолжу и дальше вести Kopami к вершинам, пока мы не начнем делать что-то хуже нереалистичного насилия. Не колеблясь ни секунды, он на это согласился. Но что важнее, он подкрепил свои слова действиями. Как раз в это время к нам из Японии пришла игра под названием *Dracula Satanic Castle*, и он позволил мне переименовать ее в *Castlevania* и внести в нее некоторые поправки. Я считаю господина Кодзуки своим большим другом, и я не сомневаюсь, что его словам можно доверять, но, поскольку я смотрю на всю индустрию, на все то, что мы создаем, я понимаю, что такая ситуация — вопрос времени.

— Да ну, этого быть не может, — качая головой, сказал Калинин. Он не был уверен, не согласен ли он с перспективой, нарисованной Хейдкампом, или же он попросту не хочет признать справедливость его слов, с которыми в душе согласен.

— Да, так быть не должно, но, скорее всего, именно так и будет, — сказал Хейдкамп. — Ты видел, что сегодня поступает в залы игровых автоматов? Самая популярная игра там — *Street Fighter*, в которой главная цель заключается в том, чтобы как следует отмутузить своего противника. Да, я признаю, что сама по себе игра безобидная. Но как ты думаешь, сколько продлится такая ситуация? Мир полон скользких путей, и, как только ты ступаешь на один из них, обратной дороги у тебя уже нет.

— Верно, — расплывчато сказал Калинин, словно он только что увидел привидение.

— Ой, Том, извини. Я не хотел обременять тебя своими личными переживаниями, — сказал Хейдкамп, качая головой. — Все, что я хотел сделать, так это зайти к вам и поздравить тебя с прекрасной работой. И не бери в голову то, что я тебе сейчас сказал, хорошо?

Калинки кивнул, безуспешно пытаясь выкинуть все услышанное из головы.

— Пойдем, — вставая, сказал Хейдкамп. — Вернемся на танцплощадку.

— Конечно, — сказал Калинин. — Я встречу с тобой через пару минут.

Хейдкамп кивнул и исчез среди танцующей публики. Из-за своего стола Калинин смотрел и пытался собрать воедино все то, что он сегодня видел и слышал. Может быть, он как-то не так воспринимает сегодняшний вечер? Может, это не праздник страсти, креативности и упорной работы, а отвратительный триумф бахвальства на глазах у всего света? По крайней мере, когда он продавал игрушки и сталкивался с подобными вопросами ответственности, он всегда мог сдать назад и сказать, что он помогал ребенку развить его воображение. Но с видеоиграми такой фокус уже не проходил, поскольку немедленную отдачу и predetermined результаты можно рассматривать как противоположности воображения. Часть Калинин хотела рас-

смеяться и отбросить столь вздорные мысли, в то время как другая его часть хотела нырнуть под стол, как Накаяма, и спрятаться от всего мира. Эти мысли не оставляли его, и это было своеобразной борьбой между сердцем и мозгом.

В конце концов Калински совладал с собой и позволил музыке вновь наполнить его счастьем. Big Bang Beat исполняли быструю версию «Celebrate», которая напомнила Калински, что в этот вечер он не может быть сомневающимся человеком. И таким человеком он не может быть и завтра, таким человеком он не может быть вообще никогда. Он был в долгу перед самим собой, он был должен по максимуму использовать предоставленную возможность подняться вместе с Sega на вершину. Он был в долгу перед Накаямой, который считал его своим человеком. И он был в долгу перед всеми этими людьми, которые собрались сегодня здесь, в этот вечер, и которые много значили для него, которые упорно работали каждый день и которые заслужили все то, о чем так мечтали.

Калински не позволил мелким угрызениям совести подвергнуть опасности все то, что он планировал совершить. Сначала они должны побороться с Nintendo, а потом перетянуть одеяло на себя. Он не знал, что должно произойти после этого, но он поклялся, что это будет красиво и экстраординарно. Калински встал из-за столика и присоединился к бодрым, счастливым людям на танцполе. Сегодня был день Sega, но, как только что сказал Накаяма, это и вправду было только начало.



TO 2.7 KIIS FM & SEGA

PAY
TO THE
ORDER OF

Pediatric A

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ



22.

СТРЕЛЬБА ПО МИШНЯМ

— Я не высокомерен, — говорил Питер Мэйн, выступая перед скептически настроенными людьми. Произнося эти слова, он и в самом деле верил в них всей душой. Однако скептики были на сто процентов уверены в том, что сердце Мэйна сделано из камня. Стоял декабрь 1991 года, до зимней CES оставалось три недели, и его вместе с Рэнди Перецманом вызвали в Миннеаполис на срочную встречу. Неделей ранее они встретились с группой закупщиков сети Target, чтобы обсудить новую нинтендовскую политику возврата, и менеджмент Target счел их объяснения неубедительными, поэтому их вновь «пригласили» выступить на бис — на этот раз перед старшим вице-президентом, исполнительным вице-президентом и президентом.

— Высокомерие? Да этого даже близко нет, парни. Это всего лишь хорошее деловое чутье, вот и все.

— Это так, — добавил Перецман с дружественным кивком. — Если вам так хочется, мы с удовольствием вышлем вам копию наших расчетов.

На то, чтобы переварить услышанное, менеджерам Target понадобилась примерно минута, но, когда они это сделали, практически ничего в их поведении не изменилось.

— Дело не в цифрах, — заявил старший вице-президент. — Дело в отношениях. наших отношениях с гостями и наших отношениях с Nintendo.

— Мы понимаем и уважаем вашу точку зрения, — тактично признал Мэйн. — Но нам нужно, чтобы вы понимали, откуда мы. Если так будет продолжаться и дальше, то наше банкротство будет лишь вопросом времени.

— Ой, да ладно вам! — фыркнул кто-то, оскорбленный самой мыслью о том, что империя Nintendo может рухнуть с такой легкостью. — В худшем случае это не проблема, а так — пустяк.

Последовала пауза, и Мэйн с Перецманом сочувственно переглянулись. Они не ожидали, что задача будет легкой, но понимали, что уход в глухое несогласие все только ухудшит.

— При всем уважении к вам, это все-таки важная проблема, и наша новая политика — единственный способ урегулировать проблему.

Важной эта проблема была или не очень, но ее было очень легко понять.

Вскоре после выхода Super Nintendo потребители стали возвращать NES в ближайшие магазины и требовать возмещения расходов на покупку 16-битной системы. С точки зрения Nintendo, это было понятно, но лишь до определенного момента. Если кто-то купил NES в августе, а месяц спустя в продажу поступила SNES, то, естественно, этот кто-то хотел обменять свою покупку на более новую модель. Nintendo совершенно не желала, чтобы ее потребители чувствовали себя одуроченными. Но вместе с этим компания не хотела чувствовать одуроченной себя. А именно так компания себя чувствовала, когда пришло понимание, что потребители начали возвращать NES, которые были куплены задолго до этого момента, даже за много лет до того, на старте продаж в 1985 году. В действительности же потребители меняли старые консоли на новые во многом исключительно для того, чтобы покрыть разницу в цене. Причина, по которой люди так поступали, заключалась в чрезвычайно либеральных условиях возврата, которые предлагало подавляющее большинство розничных торговцев.

В 1991 году любой мог прийти в магазин с консолью, не имея на нее ни чека, ни оригинальной упаковки, — можно было принести неполный комплект консоли («Ой, я и не помню, шел ли в комплекте с этой NES контроллер»), — и добиться возврата денег, просто утверждая, что система была бракованная. Не нужно было предъявлять никаких доказательств, это розничных продавцов совершенно не волновало. В их глазах клиент был всегда прав, да и с финансовой точки зрения особого вреда им такая практика не наносила — просто потому, что это якобы бракованное изделие они отправляли назад производителю. В результате такого отношения ритейлеров к покупателям компании вроде Nintendo могли понести внушительные убытки.

Вполне возможно, что Nintendo отнеслась бы к такой позиции с пониманием, если бы ее продукция и правда была бракованной. Но ничего подобного даже близко не было. Благодаря вниманию Ямаути к контролю за мельчайшими деталями и стремлению Аракавы гарантировать потребителю качество Nintendo могла похвастаться крайне низким процентом брака (менее 1 процента). Кроме того, NOA была одной из первых компаний, в которой работал целый отдел, где изучался и анализировался весь процесс возврата. Принимая во внимание столь неукоснительную привержен-

ность к совершенству, не выглядело слишком наглым попросить ритейлеров, разбогатевших на продукции Nintendo, пересмотреть свое бестолковое отношение к клиентам, которые попросту злоупотребляли готовностью продавцов пойти им навстречу.

Питер Мэйн покачал головой:

— Сами подумайте, чем это может кончиться. Допустим, мы продолжим идти этим путем. Что произойдет через пять лет, когда мы выпустим 32-битную систему? А потом еще через пять лет, когда мы выпустим новую, 64-битную машину? И так далее и тому подобное. Вы и правда собираетесь позволить людям до окончания их дней обменивать на новейшие системы то, что они приобрели в каком-то там 1987 году?

— Ну, — после всеобщего пожимания плечами наконец-то сказал кто-то, — а есть альтернатива?

— Я же только что предложил вам альтернативу! — воскликнул Мэйн. — Вот вам наша политика гарантии возврата в течении девяноста дней. Я думаю, вы согласны, что трех месяцев более чем достаточно для того, чтобы понять, бракованная у тебя система или нет. Или мы просим слишком многого от ваших клиентов?

— Гостей, — с нажимом на это слово произнес старший вице-президент Target.

— А? — спросил Мэйн, мысленно повторив предыдущее предложение. — Каких еще гостей?

— Вы сказали «клиенты». Но мы в Target считаем наших посетителей своими гостями, и только так.

— Хорошо, — сказал Мэйн, стараясь держать себя в руках. — Ваши гости получают девяноста дней. И мне кажется, это по-честному.

— Да ладно вам, это же целых три месяца, — произнес Перецман. — Войны выигрываются и проигрываются за куда меньший срок.

— Но все-таки, — спросил кто-то, — как нам удастся претворить эту идею в жизнь?

Ну наконец-то стоящий вопрос, подумал Мэйн. Это был еще один аспект, в котором Nintendo показала себя скорее последовательным новатором, нежели безрассудным диктатором. Дабы создать ясную картину жизненного цикла продукта, Nintendo задумала, разработала и запатентовала систему электронной регистрации. Эта система позволяла ритейлерам отслеживать движение продукции от завода до момента покупки, попутно предлагая и другие возможности, вроде отчетов о продажах в реальном времени и анализа тенденций. Для Nintendo эта технология была неоценима в деле управления остатками, и в компании надеялись, что ритейлерам эта система также покажется полезной; идеально было бы, если бы они использовали эту систему и для не нинтендовских товаров.

— Система, — сказал Мэйн, описав ее в ярких красках, — нацелена исключительно на эффективность. Но, как и в случае со всеми нашими достижениями, она куда больше самой Nintendo.

— Господа, — заявил старший вице-президент Target, — я думаю, вы упускаете суть.

И снова Мэйн и Перецман с недоумением переглянулись, совершенно не понимая, что именно они упустили на этот раз.

— Со всем уважением, — сказал Перецман, — не могли бы вы объяснить, что именно мы, на ваш взгляд, упустили?

Старший вице-президент посмотрел на него искоса, очевидно, подбирая правильные слова.

— Проблема возврата может обернуться серьезной проблемой, и прошу меня простить за эти слова, но это напоминает сегодняшнюю большую проблему. Сначала это были лимиты. Поверьте мне, я понимаю, о чем говорю. «На нашу продукцию большой спрос! В Азии дефицит чипов! Совершенно нет никакой возможности отгрузить вам столько, сколько вам надо, просто потому что мы должны помнить об Atari и о том, что тогда произошло!» Затем исчезла оплата 10 декабря каждого года, и я снова вошел в ваше положение. Вы продаете нам что-то, вы ожидаете, что за это вам тут же заплатят, во всем этом есть смысл. В какой-то степени то же самое было с North Bend.

Упомянутый North Bend был недавно открывшимся нинтендовским дистрибьюторским центром в Норт-Бэнде, штат Вашингтон, и являлся воплощением последней новаторской идеи Минору Аракавы. Аракава, отчасти будучи инженером, постоянно находился в поиске повышения эффективности. Внешним выражением навязчивости этой идеи было то, что он не расставался с толстым коричневым портфелем, который всегда был забит сметами, отчетами об остатках и прочими дополнительными данными, которые вгоняли большинство президентов компаний в сон. Но Аракава смаковал детали: ему нравилось досконально знать, во сколько центов обходились маленькие винтики для картриджей с играми, ему нравилось находить места, в которых эти винтики можно было купить чуть дешевле, и маршруты, которыми они бы доставлялись чуть быстрее, равно как и находить прочие способы повышения производительности. Преимущественно внимание Аракавы к деталям проявлялось в мелочах вроде выгодного соглашения о производстве упаковки, но порой это приводило к встряске всей отрасли, как это получилось с новым дистрибьюторским центром за 60 миллионов долларов в Норт-Бэнде.

С момента, когда игровые картриджи оказывались в этом дистрибьюторском центре площадью 360 000 квадратных футов, человеческие руки прикасались к ним всего

дважды. Большинство работ осуществлялось современными роботами, беспилотными грузоподъемниками и гигантским компьютером, который отвечал за отгрузку ритейлерам товара настолько быстро, насколько это было возможно. Этот центр работал на запредельном уровне эффективности, но, чтобы добиться подобной эффективности, требовалось, чтобы ритейлеры пользовались нинтендовским дистрибьюторским центром, а не своими собственными. Nintendo не хотела, чтобы ритейлер получал заказанную партию консолей на центральном складе и развозил их по своим магазинам, Nintendo хотела сама заниматься доставкой. Конечно же, Nintendo старалась скрупулезно следовать инструкциям ритейлера по распространению заказов по магазинам, и делала это с большой эффективностью, но, с точки зрения ритейлера, не все здесь было гладко. Эффективность — это хорошо, но что было эффективно для Nintendo, не всегда было эффективно для ритейлера. Быть может, ритейлер хотел придержать продажи какой-то конкретной игры. Быть может, он не хотел, чтобы кто-то был в курсе его операций. Или, быть может, он попросту не хотел платить Nintendo за обслуживание. Но все это было не столь важно, поскольку у ритейлеров не было особого выбора; как и в подавляющем большинстве аспектов нинтендовской политики, выбор был простой: или ты с Nintendo, или нет. И тот факт, что зачастую у ритейлеров не оставалось никакого выбора, беспокоил эти компании гораздо больше, чем каждая конкретная ситуация. Ритейлеры считали, что Nintendo лишний раз демонстрирует свое высокомерие. Между тем Питер Мэйн и Рэнди Перецман считали, что Nintendo в очередной раз демонстрирует свой новаторский подход, который неверно трактуется как высокомерие. Ни одна из сторон не допускала другой точки зрения, кроме собственной, и у каждой из них была своя правда.

— Я ценю все, что делает Nintendo, — продолжил старший вице-президент Target. — Мы всегда можем найти способ следовать... ну, скажем, вашему духу первопроходцев. Но порой такое поведение влетает нам в копеечку, порой требует дополнительных сил, а порой это стоит нам гибкости в управлении нашей компанией так, как нам кажется правильным. Но все эти затраты мы готовы принять. Но что мы принять не готовы, так это перекладывание финансовых расходов на наших дорогих гостей.

— Но ваши кли... — начал было Мэйн, но вовремя успел себя поправить. — Ваши гости злоупотребляют таким отношением. Вы все-таки должны учитывать этот фактор.

— Какой фактор? Просто так устроен мир. Взгляните на Nordstorm. Они принимают обратно обувь в течение десяти лет!

— Да? Ну, мы все-таки зовемся Nintendo, а не Nordstorm, — парировал Мэйн. Старший вице-президент вздохнул.

— Питер, Рэнди, — сказал он. — Мы не хотим сложностей. Но, пожалуйста, попытайтесь понять, что эта политика и правда нарушает всю нашу политику работы с нашими гостями. Дело — в доверии. Мы не можем обмануть доверие и лишиться наших гостей права возвращать все, что они у нас покупали».

Мэйн кивнул, отчаянно сясь найти хоть какую-то точку соприкосновения.

— Я вас услышал, — сказал он. — И мы никак не хотим вмешиваться в вашу политику работы с клиентами. Если вы хотите позволить им возвращать все что угодно — ради бога. Ну тогда разрешите им возвращать вам черно-белые телевизоры. Все, что я хочу сказать, так это то, что начиная с 1992 года вы ничего нам больше не вернете.

И хотя эта встреча стала одной из тех, на которых руки сами собой сжимаются в кулаки, у обеих компаний было достаточно уважения друг к другу, чтобы все закончилось на положительной ноте.

— Давайте мы еще раз обдумаем это в период праздников, хорошо? — спросил вице-президент.

— Конечно, — сказал Мэйн.

— Можете звонить нам по любым вопросам, — добавил Перецман.

Люди из Nintendo попрощались с хозяевами встречи и сели на самолет, который увез их дальше на восток, где им предстоял похожий неудобный разговор со следующим ритейлером в их списке.

— Ну, — сказал Перецман, подняв бутылочку водки, — я не думаю, что сообщество ритейлеров когда-нибудь проголосует за Nintendo.

— Никак нет, сэр, — сказал Мэйн, подняв свою бутылочку. — Но позволь мне сказать, что куда лучше быть парнем с мишенью на спине, нежели подстреленным парнем.

И оба отпили из бутылочек, подняв тост за силу настойчивости, негибкость и превратно истолкованное высокомерие.

Вскоре после праздников боссы Target попросили о еще одной встрече, пожелав, чтобы на ней присутствовал и сам Аракава. Поскольку начало года всегда было непростым временем для обеих компаний, решено было встретиться в Лас-Вегасе накануне CES.

Переговоры были запланированы на 19:30 в номере Питера Мэйна в отеле Caesar's Palace, но из-за метели в Миннесоте руководство Target опаздывало. Подождав какое-то время, Аракава решил прилечь на диван. Наконец, около 22:00, прибыли люди из Target. После обмена извинениями и шутками все выразили готовность приступить к работе — все, кроме Аракавы, который по-прежнему спал.

Мэйн мягко потряс своего спящего босса.

— Мино? Вставай, приятель.

Без результата.

Мэйн подергал Аракаву за плечо уже более настойчиво.

— Аракава, — сказал он. — Люди из Target уже здесь. Просыпайся.

Не открывая глаз, Аракава спросил, изменили ли они свое мнение. Поскольку люди из Target сидели неподалеку, Мэйн ответил:

— Они уже здесь сидят.

— Я понял, — ответил Аракава. — Но свое мнение они изменили?

Мэйн вопросительно посмотрел на старшего вице-президента Target, ожидая ответа.

— Нет, — сказал вице-президент. — Но мы здесь, чтобы об этом поговорить.

— Хорошо, — сказал Аракава. — Боюсь, что нам не о чем разговаривать.

На следующий день сеть Target сделала заявление, что они больше не намерены поддерживать с Nintendo деловые отношения. Когда их спросили, в чем причина, единственным, что прозвучало в ответ, было: «Различия в корпоративных философиях».

Для Nintendo эта новость была неприятна, но в компании к этому отнеслись как к локальной и временной проблеме. Инновации всегда побеждают застой, и в конечном счете Target поймет, какую ошибку допустило руководство сети. Nintendo была уверена в том, что все делается правильно, и ждала, когда Target осознает свою ошибку. И если где-то случается что-то подобное, то, значит, так тому и быть.

Неудачи, подобные этой, раздражали Питера Мэйна, но одним из его талантов была способность надевать шоры, когда ему это было нужно. Поэтому на зимней CES 1992 года он излучал только радость и добродушный сарказм — за одним исключением. Впервые Мэйн прямо признал, что у его компании появился сильный конкурент. Он открыто не согласился с цифрами продаж Калински, раскритиковал слишком оптимистичный прогноз своего конкурента на предстоящий год и после презентации одного из новых периферийных устройств Nintendo добавил еще одно достоинство в перечень качеств нового продукта.

— Super Scope может делать все что угодно, — объявил Мэйн. — С удобным прикладом и инфракрасным передатчиком новейшее световое оружие Nintendo обладает идеальной точностью при стрельбе с больших расстояний.

И затем с показной небрежностью направил оружие на стенд конкурента.

— К тому же это оружие идеально подходит для охоты на ежей.

23.

СЕКВОЙИ, ПЕРЕПАЛКИ И БЕЙСБОЛ В СИЭТЛЕ

Калински сидел за своим столом и вместе с Тойодой строил планы относительно *Sonic 2*.

— Ты и правда думаешь, что это возможно? — спросил Тойода. — Что нам и в этот раз так повезет?

— Абсолютно, — сказал Калински. — Я в этом совершенно не сомневаюсь. Даже если игра будет иметь только половину достоинств первой части, мы сможем устроить самый успешный старт. Поверь мне.

Стоял конец января, за окном бушевал ветер, но, как всегда, погода не имела значения. День за окном мог быть ясным, снежным или же вообще чистой воды апокалипсисом, но это никак не влияло на разработку коварных стратегий внутри здания.

— Ты понимаешь, что без тебя ничего бы не получилось? — спросил Калински. — Ты попросту спас ситуацию.

— Я всего лишь сделал для компании то, что было в моих силах, — кротко ответил Тойода.

— Да, именно. Но попутно ты спас ситуацию. И я думаю, что единственное, что тебе осталось сделать, — это купить себе плащ.

— Как у Супермена?

— Именно, — ответил Калински. — Только он, конечно же, не должен быть красного цвета. Пусть у него будет цвет, который больше всего тебе нравится. Но вне зависимости от твоего выбора, он должен подходить к твоей обуви.

— Еще и обувь? — спросил Тойода.

— Слушай, я знаю, что я уже миллион раз сказал тебе спасибо, — произнес Калински, говоря скорее как друг, чем начальник, — но ты достоин этого.

— Спасибо, Том, — сказал Тойода скорее как друг, чем сотрудник.

— Серьезно, я даже не хочу думать о том, где бы мы сейчас были без Наки, — сказал Калински, качая головой, словно отметая всякое иное и не столь радужное будущее. Он упомянул Юджи Наку, создателя *Sonic the Hedgehog*, гениального программиста, который был известен своим легендарным перфекционизмом и вздорным характером. В конце 1991 года, после потрясающе успешного выхода *Sonic the Hedgehog* в Соединенных Штатах и не такого успешного, но все-таки впечатляющего выхода в Японии, Нака был недоволен. Он был сыт по горло действиями Sega of Japan по ряду причин, среди которых была и предложенная ему финансовая компенсация (около 30 000 долларов, хотя впоследствии он получал и бонусы), и обращение с ним менеджмента компании (который усложнял ему жизнь, поскольку на доведение проекта до ума ему потребовалось 14 месяцев вместо обычных 10), и необходимость иметь в команде четырех человек (вместо привычных трех). К тому же Наку сильно беспокоило отсутствие признания.

Эта игра и само противостояние Sega и Nintendo вряд ли стали бы реальностью, если бы не он, но про него практически никто нигде не упоминал. Да, он не просил указывать свое имя на коробках с игрой и в начальных титрах, но Sega of Japan даже не позволила ему указать свое имя в титрах в конце игры. Такова была политика компании — не указывать никого из разработчиков — отчасти для того, чтобы не разрушать сплоченность коллектива, но главным образом из-за опасений, что в других компаниях узнают, кто сделал игру, и тогда конкуренты начнут переманивать лучших программистов. Нака понимал эту политику, но это не делало ее правильной. Художники подписывают свои картины, писатели указывают свои имена на обложках, а работы кинорежиссеров преподносятся как «фильм такого-то».

Его жажда известности в меньшей степени относилось к эгоизму, чем к душевному спокойствию. Желание Наки прославиться было настолько сильно, что он нашел способ заявить о себе и своей команде. В самом конце игры *Sonic the Hedgehog* на экране возникало пустое темное пространство. На самом же деле на этом темном экране темными буквами были написаны имена всех тех, кто был причастен к созданию игры. Поскольку темное было на темном, никто из игроков этого прочесть не смог, но и никто в Sega не подозревал о существовании этих титров, об этом было известно лишь Наке и его команде.

В Sega of Japan знали, что Нака недоволен определенными аспектами работы, но все были потрясены, когда он неожиданно уволился, в то время как все надеялись на то, что он немедленно возьмется за продолжение игры. Как только об этом узнал Тойода, он тут же отправился в Японию, где встретился с уже безработным Накой.

По просьбе Калински Тойода сделал все, что было в его власти, для того, чтобы убедить Наку остаться в компании. Нака оценил предпринятые усилия, но все это он слышал и прежде... и оставался непреклонным, пока Тойода не предложил Наке переехать в Америку и заняться разработкой продолжения там. Он предложил Наке большой гонорар, гарантировал узнаваемость и предложил взять с собой десятерых сотрудников на его выбор. Нака и его команда могли бы работать в Sega Technical Institute (STI), игровой студии, основанной Марком Серни в Пало-Альто. Серни был вундеркиндом от видеоигр, в возрасте шестнадцати лет прославившимся созданием *Marble Madness*; несомненно, Серни, родственная душа Наки, мог помочь тому уладить все проблемы, которые возникли бы в процессе работы. Нака принял предложение Тойоды и прибыл в Америку с так называемой Sonic Team для создания продолжения, которое должно было выйти осенью 1992 года.

— Счастлив ли он тут? — спросил Калински. — Я имею в виду Наку.

Тойода прикрыл глаза и тихо засмеялся:

— Нет. Но таков Нака. Он никогда не бывает доволен.

— Хорошо, — сказал Калински. — Но я готов сделать все возможное для того, чтобы снизить его недовольство. Ты только скажи мне.

— Безусловно.

— Я встречусь с отделом маркетинга, чтобы посмотреть, каких успехов они добились с продолжением, — сказал Калински. — А что там с остальными аспектами разработки?

— Мы очень сильны в оригинальных продуктах, — сказал Тойода. — Но мы можем использовать и стороннюю интеллектуальную собственность. Я хотел бы провести больше времени в Лос-Анджелесе, чтобы посмотреть, что именно мы можем получить.

— Замечательно. Займись этим, — сказал Калински. — Есть ли какие-то двери, которые ты бы хотел открыть за меня? Было бы здорово, если бы мы могли получить что-нибудь от Спилберга. Или даже от Лукаса.

При упоминании имен известных режиссеров глаза Тойоды засверкали:

— Я сообщу.

— Прекрасно, — весело сказал Калински. — Тогда давай немного поговорим о ценах. Nintendo реагирует быстрее, чем мы ожидали, и нам нужно действовать.

10 января, спустя несколько месяцев после выхода SNES, Nintendo сбросила цену на свою консоль с 199,95 доллара до 179,95. Питер Мэйн мог утверждать, что Nintendo сомнет Sega, и снижение цены на 10 процентов прекрасно демонстрировало их боевой настрой. От ритейлеров до Калински доходила информация, что

в ближайшие месяцы Nintendo может еще больше снизить цену. Начиналась война цен, и Калински с нетерпением ждал подобных выходов в ближайшем будущем.

— Мне нравится, что сейчас у нас правильная цена, но нам нужно думать о том, как оставаться агрессивными.

— Насколько агрессивными?

Калински быстро произвел в уме.

— Как насчет 99,95 доллара?

Тойода едва удержался от смеха:

— Да будет тебе, Том.

— Ну, не прямо сейчас, — защищаясь, ответил Калински, но Тойоду это не убедило. — Хорошо, давайте обсудим это вместе с Полом и посмотрим на продажи и маркетинг. Так или иначе, нам нужно иметь на руках что-то готовое до Боки».

Калински имел в виду Бока-Ратон, место проведения ежегодного саммита Sega. И хотя Sega добилась успеха на CES и теперь могла считаться важным игроком в области потребительских продуктов, Калински и компания считали, что куда лучше будет иметь собственный форум. Из этого желания и возник саммит Sega, на который были приглашены сотни ритейлеров, чтобы они могли отдохнуть, понежиться на солнце и поиграть в гольф, а вместе с тем увидеть презентации продуктов, торговых стратегий и маркетинговых кампаний. Столь привлекательный для ритейлеров саммит был для Sega дополнительной возможностью доказать, что компания является полной противоположностью Nintendo и что она пришла на этот рынок всерьез и надолго. Sega развивала индустрию, и теперь это была комната на двоих.

— У нас не так много времени, — сказал Тойода, сделав в уме необходимые вычисления. Саммит Sega должен был начаться 11 мая. — Но я думаю, что мы сможем что-нибудь придумать.

— Хорошо, — сказал Калински. — Возвращаясь к вопросу о цене... Япония наконец-то осознала, что ей тоже нужно быть несколько агрессивней?

Тойода вздохнул, но прежде, чем он что-то ответил, в кабинет вломился красивый жираф. Нет, на самом деле это была ЭБВБ, вбежавшая в кабинет со скоростью, которая лишила ее обычной элегантности.

— Что случилось? — спросил Калински.

Она не обратила на него никакого внимания и принялась лихорадочно обшаривать его стол.

— Эллен Бет, привет, — вежливо сказал Тойода.

Но и его реплика была оставлена без ответа, в то время как загадочные поиски продолжались.

— Что тебе нужно? — спросил Калински.

Она прервала поиски.

— Я ищу пульт от телевизора.

— Для чего? — спросил Калински, залезая в ящик стола.

— Я хочу показать вам обоим фокус, — объяснила она. — В мгновение ока я рассею мнение, что всякая пресса — хорошая пресса.

— Хорошо, — сказал Калински и, улыбнувшись, вручил ей пульт.

— Благодарю вас, сэр, — произнесла она, включая телевизор. — А теперь вы оба можете увидеть, что такое обычное телевидение. Сделано в Японии, но показывает всякую муть, сделанную в Америке.

Она принялась быстро переключать каналы, пока не остановилась на канале новостей. — А теперь — абра-швабра-кадабра...

Ван Баскирк попыталась вернуть пульт Калински, но он уже был слишком увлечен репортажем. Он едва мог поверить своим глазам и ушам.

Говард Линкольн галантно взошел на подиум в танцевальном зале Madison Hotel и объявил, что главы нескольких крупнейших местных компаний решили приобрести бейсбольную команду «Сиэтл Маринерс». «Все акционеры новой компании — жители Сиэтла и прилегающих к нему областей, — заявил Линкольн. — И все решения будут приниматься только здесь». Затем он объяснил, что недавно сформированная группа потенциальных собственников бейсбольного клуба Сиэтла сделает предложение по приобретению команды за 125 миллионов долларов. Неудивительно, что его речь вызвала среди собравшихся бизнесменов, журналистов и политиков изрядный ажиотаж. Отчасти этот ажиотаж основывался на любви к местной бейсбольной команде, но в гораздо большей степени такая шумиха поднялась из-за того, что главным инвестором бейсбольного клуба Сиэтла собирался стать Хиро-си Ямаути, президент Nintendo, японец. И если его предложение будет принято, то, значит, Ямаути станет первым не американцем, которому будет принадлежать частичка американского образа жизни.

На самом деле Ямаути мало заботил бейсбол. Его любимой игрой была го, древняя китайская игра, известная своей сложностью. Но, несмотря на полное отсутствие интереса к мячам и страйкам, Ямаути согласился поучаствовать в этом предприятии, когда месяцем ранее ему о такой возможности сообщил Аракава. Аракава, как и его тесть, также спокойно относился к бейсболу, но он считал, что покупка «Маринерс» с возможностью оставить команду в Сиэтле поддержит сообщество, которое однажды уже потеряло бейсбольную команду.

Это произошло в 1970 году, всего год спустя после того, как Сиэтл обзавелся своей первой профессиональной бейсбольной командой — «Пайлотс». После неуспешного стартового сезона владелец команды Дьюи Сориано понял, что, видимо, откусил больше, чем сможет прожевать. Команда теряла деньги прежде всего потому, что домашние игры игрались на ветхом стадионе низшей лиги, который вмещал лишь 19 500 человек и был известен тем, что к седьмому иннингу там падало давление воды. Ситуация была паршивая, но помощь уже была на подходе. Всего годом ранее граждане округа Кинг штата Вашингтон одобрили выпуск облигаций на 40 миллионов долларов, чтобы построить куполообразный стадион, проект которого оказал существенное влияние на решение Главной лиги бейсбола предоставить Сиэтлу право на создание собственной команды. Строительство стадиона должно было быть закончено к 1972 году, после чего франшиза, скорее всего, возместила бы все потери и начался бы период процветания. Сориано же ждать не мог. Группа собственников к концу сезона уже осталась без денег, а когда противники строительства стадиона начали устраивать митинги, Сориано решил уйти. По окончании сезона он провел ряд тайных встреч с бывшим совладельцем «Милуоки Брюэрс» Балом Селигом, который намеревался вернуть бейсбол в Висконсин.

Несколько недель спустя, во время первой игры Мировой серии, Сориано согласился продать «Пайлотс» Селигу за 10,8 миллиона долларов. Несмотря на достигнутую договоренность, владельцы бейсбольных команд провалили сделку в результате энергичного давления Слэйда Гортон, генерального прокурора Вашингтона. Гортон полагал, что Сиэтл обвели вокруг пальца, и он не хотел, чтобы город потерял то, за что боролся столько лет, особенно когда уже были выделены 40 миллионов долларов на строительство многоцелевого стадиона. Гортон решил убедить кого-нибудь из местных богатых жителей купить команду, и это ему удалось: такое желание изъявил Фред Данц, владелец местной сети кинотеатров. Данц был убежден, что наличие команды высшей лиги превратит Сиэтл в город высшей лиги, и он считал, что куполообразный стадион принесет городу и доход, и рабочие места. В ноябре 1969 года Данц подписал контракт на покупку команды за 10 миллионов долларов, и сделка была быстро одобрена американской Лигой бейсбола, но спустя месяц контракт фактически был разорван, когда Данц признался, что таких денег у него на самом деле нет. Драма продолжилась и в 1970 году, и в начале марта «Пайлотсы» перед весенней тренировкой сообщили, что они по-прежнему не знают, где будут играть. Поскольку сезон должен был начаться в ближайшие недели, владельцы одобрили ранее отвергнутое ими соглашение, по которому команде предстояло переехать в Милуоки.

Гортон вновь выразил свой протест. 16 марта он подал в суд, чтобы остановить эту сделку, но его иск перевесил другой: группа собственников Сориано объявила о своем банкротстве и заявила, что они не могут заплатить тренерам, игроками и офисным сотрудникам. Вплоть до этого момента все снаряжение команды находилось в Прово, штат Юта, где водители ждали дальнейших инструкций, куда ехать — в Сиэтл или же в Милуоки. Ответ на это они получили 2 апреля, когда команда «Пайлотс» была официально признана банкротом, за пять дней до начала сезона. В следующие пять дней Бал Селиг, исполненный гордости новый обладатель франшизы, изменил название команды с «Пайлотс» на «Брюэрс» в честь команды низшей лиги Милуоки, за которую он болел еще мальчишкой. И хотя он успел поменять имя, ему не хватило времени на то, чтобы заказать новую униформу темно-синих и красных цветов — цветов «Брюэрс». Вместо этого новоиспеченные «Милуоки Брюэрс» были вынуждены примерить голубую и золотую форму «Сиэтл Пайлотс» — расцветку, которую команда носит и поныне. 7 апреля эта новая старая команда смело выступила против «Калифорния Энджелс» и проиграла ей со счетом 12:0.

И хотя бывшие «Пайлотсы» в тот день проиграли, а Сиэтл потерял свой шанс стать городом высшей лиги, Слэйд Гортон отказался признать свое поражение. Воспользовавшись услугами знаменитого судебного юриста Билла Дуайера, он подал от имени города иск против американской Лиги бейсбола, обвинив ее в мошенничестве, нарушении условий контракта и Антимонопольного закона Шермана. Они утверждали, что в результате обещаний, сделанных Главной лигой бейсбола, город Сиэтл решился на большие расходы, потратив 1 115 000 долларов на покупку стадиона Сик и 1 800 000 долларов на его модернизацию, чтобы соответствовать требованиям лиги. Юридическая драма длилась долгие годы, пока 14 января 1976 года американская Лига бейсбола не проголосовала за то, чтобы дать Сиэтлу сборную команду в 1977 году. Официально бейсбол возродился в Сиэтле 6 апреля 1977 года, когда «Сиэтл Маринерс» проиграли «Калифорния Энджелс» со счетом 7:0.

Генеральный прокурор Слэйд Гортон, теперь уже местный герой, в 1981 году стал сенатором Слэйдом Гортоном. Вряд ли бейсбол вернулся бы в Сиэтл без его настойчивости, и всякий раз, когда Гортон наблюдал за игрой, он чувствовал гордость родителя, смотревшего, как его сын играет в бейсбол. Поэтому он был крайне обеспокоен, когда узнал, что владелец команды Джефф Смутьян разочаровался в Сиэтле и 6 декабря 1991 года заявил о намерении перевести команду во Флориду в том случае, если не найдется местный инвестор, который купит команду до 6 марта 1992 года. Ультиматум Смутьяна задел нерв города, но, несмотря на всеобщую

любовь к «Маринерсам», никто не сделал инвестиционного предложения — пока Аракава, который все прекрасно понял, не рассказал о сложившейся ситуации Ямаути, который согласился выкупить команду, чтобы та осталась в городе, которому она принадлежала. До Гортон эта хорошая новость дошла в сочельник, и это выглядело совершенно невероятно, правда, восклицательный знак здесь соседствовал с вопросительным: одобрит ли Главная лига бейсбола продажу команды японскому инвестору?

Дабы увеличить шанс положительного решения, Гортон еще раз встретился со всеми местными бизнесменами, которые ранее отказались покупать команду, и попытался убедить этих коренных американцев рассмотреть возможность их участия в покупке миноритарного пакета. Так был сформирован Бейсбольный клуб Сиэтла, в котором Аракава был председателем, Линкольн его представителем, а группа инвесторов включала в себя Хироси Ямаути, Криса Ларсона (старший менеджер программ Microsoft), Джона Маккоу (исполнительный вице-президент McClaw Cellular), Фрэнка Шронца (глава Boeing) и Джона Эллиса (глава Pudget Power). Из этих семи человек лишь один не присутствовал на пресс-конференции — Ямаути, чье отсутствие в дальнейшем разожгло пламя скептицизма по поводу японских инвестиций в американский бейсбол. В конце концов подозрительней всего был не поиск слона в комнате, а ситуация, когда ты приглашен на вечеринку и обнаруживаешь, что никакого слона, в общем-то, и нет.

Линкольн знал об этом и пытался сделать все, чтобы принизить японское участие в действиях клуба. Он объяснил, что финансисты являются «пассивными инвесторами, которые намерены предоставить руководство клубом профессионалам бейсбола». И, хотя озабоченность по поводу иностранного собственника была лейтмотивом всей пресс-конференции и, видимо, ощущалась бы еще долгие месяцы, было абсолютно понятно, что Говард Линкольн крайне взволнован теми возможностями, которые Nintendo могла принести его родной стране. В отличие от Ямаути и Аракавы, Линкольн обожал бейсбол, и, наверное, поэтому на сцене он был один. А возможно, именно так и было правильно, поскольку менялись правила игры для команды, которая зародилась на почве судебных исков, и об этом говорил человек, чьи знания законов помогло построению 8-битной империи, которая только что потрясла трехмерный мир.

24 .

FYRIRGEFNING SYDANNA

Тонкие пальцы Олафссона порхали по клавиатуре, и острые ощущения от этого ритуала отражались на его лице. Уединившись в квартире в Верхнем Вестсайте Нью-Йорка, предрассветные часы он полностью посвящал творчеству и творил с изяществом концертирующего пианиста. Существовало определенное удовольствие в наблюдении за тем, как продвигается прогресс, экран за экраном, и в том, как ты забываешь о внешнем мире. В каком-то смысле текстовые процессоры давали человеку власть создавать иное толкование всего человеческого опыта.

В дополнение к своей карьере физика Олафссон пробовал себя и на писательском поприще. Двигаясь по карьерной лестнице в Sony, он продолжал потакать своей писательской страсти, и в 1991 году исландское издательство Vaka-Helgafell выпустило его первый роман: «Fyrirgefning Syndanna» («Прощение грехов»). 300-страничный триллер являл собой историю скоропостижно скончавшегося Питера Петерсона, бизнесмена-эмигранта, жившего на Манхэттене. Оставив двоим детям солидное состояние и апартаменты на Парк-авеню, Петерсон передал им в наследство и загадочную рукопись, над которой работал последние несколько недель до своей смерти. В ней он поведал о преступлении на почве ревности, совершенном им в муках безответной любви, преступлении, которое тяготило Петерсона всю оставшуюся жизнь. История, которую его дети решают распутать, охватывает детство Петерсона в Исландии, нацистскую оккупацию Дании и его бизнес-карьеру в современном Манхэттене. Дебютный роман Олафссона был хорошо принят, его даже сравнивали с произведениями Ибсена и Достоевского, а в декабре 1991 года роман «Fyrirgefning Syndanna» был номинирован на Литературную премию Исландии.

Работа над романом и его последующий перевод потребовали серьезных усилий, однако творец полностью контролировал свое детище. Чего нельзя было сказать о мире бизнеса. Коммерция была кухней, на которой толклось большое количество

поваров, а поскольку каждый обладал своим опытом, склонностями и компетенцией, приготовленное ими блюдо крайне редко полностью удовлетворяло посетителя. Самым очевидным доказательством этой истины было будущее Sony в видеоиграх. В июне 1991 года Nintendo публично оскорбила Sony. Теперь, спустя шесть месяцев, многие высшие руководители Sony пытались организовать новую сделку с Nintendo, в которой их компании отводилась «неигровая роль». Несмотря на название своей книги, Олафссон полагал, что прощение Nintendo сведет все амбиции Sony в области программного обеспечения к нулю и прихлопнет любые их планы относительно будущего «железа». И хотя большинство руководителей компании не было согласно с Олафссоном, на его стороне были сильные союзники, самым важным из которых был президент Sony Норио Ога, и становилось понятно, что в стане Sony формировались две противоборствующие силы: старая гвардия, которая хотела работать с Nintendo или и вовсе уйти из видеоигровой индустрии, и новое поколение, которое считало видеоигры будущим бытовой электроники. Старая гвардия уверенно держала удар, но у нового поколения была поддержка со стороны Оги. В конечном счете эти силы встретятся лицом к лицу и изменят траекторию движения Sony.

Олафссон пока еще не знал, когда случится этот откровенный обмен мнениями. Но в процессе утреннего творчества его ум иногда отвлекался на бизнес и тот план, который он подготавливал. Это была стратегия, которая, как он полагал, вдохновит его молодых союзников в Sony и успокоит динозавров компании, которые хотели работать с компанией калибра Nintendo. Это был опасный план с большим количеством подвижных частей, и многое в нем зависело от Sega.

25.

ЗА РАБОТУ

Мадлен Шредер откинула с глаз прядь волос, глубоко задумалась и медленно подняла бровь.

— «Сиэтл Купа Трупас», — весело сказала она. — Или даже «Сиэтл Супер Купа Трупас».

Она сидела напротив Нильсена в его кабинете, их привычной берлоге, в которой они обменивались идеями. В последние несколько часов они работали над маркетинговой презентацией *Sonic 2*, но отвлеклись на обсуждение недавней шумевшей покупки Nintendo — команды «Сиэтл Маринерс» — и задалась вопросом, переименуют ли новые собственники команду, и если да, то как они ее назовут.

Нильсен обдумал ее варианты, подпер подбородок пальцем и слегка кивнул. Не плохо, совсем неплохо.

— А как насчет «Сиэтл Принцесс Флирт»?

— Или что насчет «Тетрисов»? — парировала Мадлен.

— Отлично, — сказал Нильсен. — Но мне кажется слово, которое ты ищешь, — «тетри».

— Точно, — согласилась она, указывая на него. — «Сиэтл Тетри».

— А может быть, они назовут ее просто «Супер Нинтендос». Правда, тогда им придется менять название команды всякий раз, когда у них будет выходить новая консоль.

— А мне нравится, — призналась Мадлен. — А еще мне нравится «Нинтендо Р.О.Б.». Отдадут дань уважения тому всеми забытому роботу, который бог знает когда вышел.

— Ну зачем так глубоко уходить? А как насчет «Нинтендо Пауэр Глоус»? Или «Нинтендо Пауэр Пэд»?

Нильсен собирался сказать что-то по поводу Зельды или, может быть, что-то о золотых патронах, но тут взгляд его изменился. Шредер тут же это уловила. Как же она угадала его мысли?! Ну так ведь она практически год провела с Нильсеном в этой берлоге, и, видимо, их мозги уже стали единым целым. Мало того, что она прекрасно его чувствовала, так порой еще угадывала его мысли.

— Ты же догадался, да? Это же дико остроумная идея, которая положит конец всем разговорам.

Он догадался, и поэтому заговорил неспешно, словно нагнетая атмосферу и как будто разгадывая головоломку:

— Если Главная лига бейсбола одобрит продажу, то «Сиэтл Маринерс» в дальнейшем будут известны как... «Сиэтл Маринерс».

— «Маринерс»? — спросила она, не улавливая сути шуток. — Но это же скучно.

— Именно! — воскликнул Нильсен. — Когда Nintendo в последний раз делала что-то кроме поддержания статус-кво? Разве что после дождика в четверг.

— Точно. Позор нам, что мы всегда думаем иначе, — ответила она с улыбкой. — Я вот думаю, что куда интересней было бы узнать, как бы назывались «Сан-Франциско Джайентс», если бы их купила SOJ?

Нильсен задумался.

— А хороший вопрос, — произнес он. — Но по моральным причинам я на него отвечать отказываюсь.

— Да? — удивилась она. — И почему это?

— Пусть для Уилла Кларка было бы круто махать битой ради «Сан-Франциско Соник Спидстерс», но мы не должны идти по стопам Nintendo. Оригинальность или смерть! Вот почему, — объявил он. — Хотя если это будет футбольная команда...

Когда обмен шутками наконец-то закончился, они возобновили разговор о маркетинге сиквела *Sonic the Hedgehog*. Выход игры был намечен на октябрь, но Шредер была уверена, что, скорее всего, игра выйдет в ноябре. Так как Нака вместе со своей командой из Sonic Team уже приступил к работе в Sega Technical Institute, она наведывалась к ним, чтобы оценить их прогресс. Разработка игры находилась на начальной стадии: пока что были отрисованы только спрайты персонажей и задний фон, но она уже могла сказать, что имеет дело не просто с создаваемым второпях продолжением первой игры. А именно этого она и боялась больше всего, и именно это было главной проблемой практически всех вторых частей хитовых видеоигр.

Несколькими годами ранее с этим сталкивалась и Nintendo. После выхода *Super Mario Bros.* создатель игры Сигэру Миямото взялся за работу над продолжением. Потратив около года, он создал игру, которая многим пользователям показа-

лась чересчур похожей на оригинал, только значительно сложнее. Nintendo of Japan выпустила эту игру в 1987 году, и она произвела на геймеров двойное впечатление. Но Nintendo of America эта игра не понравилась настолько, что американский выход игры был попросту отложен, и вместо нее начали искать готовую японскую игру, которую можно было бы быстро переделать в игру о Марио. Эти поиски привели к игре *Doki Doki Panic*, в которой семья из четырех человек отправлялась в рискованное путешествие, чтобы вызволить похищенных детей из лап Бородавки, злого лягушачьего короля, который на дух не переносил овощи. Nintendo of America внесла незначительные изменения в игру, сменив первоначальных персонажей: Маму, Папу и детей Лину и Имадзину на Луиджи, Тоада, Принцессу Пич и Марио. Когда поправки были внесены, Nintendo of America выпустила эту игру под названием *Super Mario Bros. 2*. Она получила положительные отклики критиков, но во время игры не покидало чувство, что она — полный отстой.

Шредер не знала, какой сценарий хуже: продолжение, которое слишком похоже на оригинал, или продолжение, которое не имеет ничего общего с оригиналом. Но, несмотря на все ее опасения, то, что она видела при разработке *Sonic 2*, выглядело многообещающе. Игра была чуть быстрее, чуть красочней, и, как недавно узнала Шредер, в ней должен был появиться новый персонаж — друг ежика Соника. К тому же благодаря тому, что на этот раз разработчики находились поблизости, а не за океаном, как прежде, любые проблемы, споры или культурные разногласия можно было решить достаточно быстро. В своих прогнозах касательно продолжения она была сдержанно оптимистична, и это побуждало ее и Нильсена разработать такую маркетинговую программу, которая была бы столь же хороша, как и сама игра.

— Быть может, нам послать Соника ритейлерам за несколько месяцев до выхода, — предложила Шредер. — Ну, показать им демоверсию игры.

— Мне нравится, — сказал Нильсен. — Добавим это к списку промоакций в магазинах.

Они потратили многие недели на подготовку предварительного маркетингового плана, который завтра должны были представить руководителям компании. Стратегия, которую они придумали, была более мягкой и дружелюбной версией агрессивной маркетинговой кампании первой игры про Соника: обложки журналов, реклама по радио и, может быть, тур по торговым центрам в рождественский сезон. В том, что они придумали, не было ничего неправильного, но, глядя на этот список, Нильсен чувствовал недовольство. Покачивая головой, он укорил себя за то, что занимается повторением пройденного, не придумав ничего нового и оригинального (пусть даже прежняя кампания и была придумана им самим).

— Это все не то, Мад, — сказал Нильсен. — Просто не то.

— Что конкретно? — спросила Шредер.

— Да вообще все, — сказал он, продолжая качать головой. — Это просто не то.

— Но еще десять минут назад все было то.

— Видимо, мы должны начать все сначала.

— Ты же шутишь, да? — сказала она, ничуть не удивившись. — Это же недели работы — половина из нее твоя, между прочим.

— Не важно, — сказал он. — Все не то. В этом нет никакой мощи, ничего грандиозного.

— Чего ты хочешь, Эл? Памятник? — спросила она раздраженно. — Дирижабль?

— Я не знаю, — сказал Нильсен, пытаясь собрать свои мысли.

— Вот передо мной лежит список всех наших идей, — воспротивилась Мад. — Это то, что мы собираемся представить завтра, и, поверь мне, всем понравится.

— Но эти идеи недостойны Соника, Мад. Они достойны Марио.

— Я не знаю, чего ты от меня хочешь.

— Я хочу, чтобы ты помогла мне придумать что-нибудь получше.

— Да нет ничего лучше! У нас тут есть почти все — и нужное, и ненужное!

— Замечательно, — сказал Нильсен. — Тогда я хочу всего этого, да побольше!

Вскоре их разговор перерос в громкую перебранку, в которой Шредер орала на Нильсена, пытаясь его переубедить, а он отказывался ее слушать и принимать любые ее доводы. За два года работы они впервые повысили голос друг на друга.

И раньше случалось, что они не соглашались друг с другом, но во всех прежних случаях логика и холодный расчет неизменно удерживали улыбки на их лицах. На сей раз они препирались так громко, что в их кабинет стали заглядывать сотрудники, чтобы убедиться, все ли в порядке. Нильсен видел это, видел, что их взгляды выражают беспокойство, что в тот момент он трактовал как удовольствие от его поражения. Он хотел наорать на них, сказать им, чтобы они перестали пялиться, но знал, что на самом деле он злится вовсе не на них. Как не злится он и на Мадлен. Он злился на себя, на свой ум, который перестал работать, злился на то, что ему никак не удастся найти изящное решение крайне сложного вопроса.

— Да ты даже не слушаешь, что я тебе говорю! — кричала Шредер. — Может, будет лучше, если каждый из нас предложит собственный план, и пусть они выберут лучший.

— А? Да? — спросил Нильсен, и на какой-то миг его лицо покраснело. — Возможно, куда лучшей идеей будет... — Он прервался на полуслове, и на его лице заиграла маниакальная улыбка.

— Осенило? — спросила Мадлен уже спокойным голосом.

Нильсен медленно кивал. Люди, столпившиеся у дверей кабинета, по-прежнему смотрели на него во все глаза.

— Ну? — спросила Шредер.

— Нам нужно начать в Японии, потом в Европе, а затем в США. Никаких грузовиков, никаких кораблей: все будет доставляться по воздуху ровно за день до старта. Мы установим точную дату выхода, Мад, мы устроим первый глобальный старт и попутно побьем все рекорды продаж. Ну, что скажешь?

— Что я скажу? Мне кажется, что глобальный старт достоин Соника.

Они тут же взялись за переписывание прежних планов и за планирование первого официального старта продаж. И сразу же полились идеи.

— Включаем шланг с идеями на полную мощность. Фильмы выходят по пятницам, но нам надо отличаться.

— Безусловно, — как насчет четверга? Или субботы?

— Нет, это должен быть вторник, и мы назовем его «Вторник Соника» (Sonic 2sday)!

— Замечательно! Какой ты умный!

— Да ну, ты слишком добра ко мне!

Придумав первый каламбур, они принялись играть в слова, набирая на компьютере Нильсена и распечатывая каждый удачный вариант. Вскоре все стены кабинета были завешаны бумажками: 2 Fast! 2 Rad! 2 Day! (англ. «Очень быстро! Очень здорово! Сегодня!»). А они все не могли остановиться, страницы все вылезали и вылезали из принтера, пока на стенах не осталось пустого места.

— Ну а теперь что? — спросила Шредер. — Все это не совсем то?

Нильсен встал и отправился в кабинет Ван Баскирк, находившийся по соседству.

— Не возражаешь, если мы с Мад наклеим на твоё окно кое-какие бумажки?

— Это что-то новенькое, — ответила Ван Баскирк. — В сущности, я не возражаю, но я бы была абсолютно спокойна, если бы понимала, зачем вам это нужно.

— Конечно, — сказал Нильсен и взмахом руки пригласил ее в свой кабинет. — Мы собираемся осуществить первый старт продаж в глобальном масштабе. Мы собираемся поставить все возможные рекорды, и все это будет происходить под слоганом Sonic 2sday.

Ван Баскирк вошла в его кабинет и увидела стены, сплошь увешанные распечатками.

— Официально заявляю, — сказал Шредер. — Мы чуть-чуть тронулись головой.

Ван Баскирк взглянула на Шредер, затем снова на стену, а затем подошла к компьютеру Нильсена. Она что-то быстро напечатала, отправила текст на печать и при-

клеила бумагу на стеклянную стенку своего кабинета: 2 Cool (англ. «очень круто»). Вскоре эта безумная игра в слова, которую затеяли трое сумасшедших, охватила всех. Сотрудники носились по офису и развешивали свои идеи на стенах.

Нильсен отступил на пару шагов, чтобы полюбоваться импровизированным коллажем, и был настолько впечатлен, что не мог произнести ни слова. Поэтому он вернулся к себе в кабинет и принялся за работу.

Неожиданно Билл Уайт стал очень популярен. И это ему не нравилось ни на бит.

— Без комментариев, — сказал он в телефонную трубку, и ему пришлось повторить это еще пару раз, прежде чем журналист сдался и извинился за беспокойство. Уайт окинул взглядом свой захламленный офис, недоверчиво покачал головой и задался вопросом, сколько минут пройдет до следующего звонка. После пресс-конференции Nintendo, проведенной днем ранее, журналисты со всей страны просто заваливали директора по маркетингу Nintendo вопросами. Какую выгоду Nintendo надеется извлечь из приобретения бейсбольной команды? Будет ли команда переименована в «Супер Марио»? И если так, беспокоятся ли в компании по поводу того, что новое название компании будет слишком похоже на название местной баскетбольной команды «Сиэтл Суперсоникс»?

Уайт пытался было разъяснить, что бейсбольный клуб купила не компания Nintendo, а ее владелец Хироси Ямаути. И что управлять командой он будет точно так же, как и большинством своих бизнесов в Японии. И что он внес лишь 60 процентов от суммы, а остальные 40 процентов вложили местные инвесторы, которые просто хотели, чтобы команда осталась в городе. Но все эти факты хороших заголовков не сулили, потому что журналистам, в общем-то, было все равно.

И, положив руку на сердце, все равно было и Уайту. Он с самого начала считал это плохой идеей, а теперь, после того как высказался комиссар бейсбольной лиги Фэй Винсент, дело приняло еще более крутой оборот. Спустя сутки после того, как было озвучено предложение Ямаути, Винсент процитировал пункт о недопустимости вмешательства иностранных инвесторов в американские бейсбольные дела и холодно сказал, что будущее этой сделки крайне сомнительно. Люди в Nintendo заметно приуныли, но Уайт не понимал, на что они вообще рассчитывали. В конце концов, всего лишь за год до этого какой-то японский бизнесмен поинтересовался возможностью покупки миноритарного пакета «Нью-Йорк Янкиз». Любая возможная перспектива подобного соглашения была незамедлительно отвергнута, а Стив Гринберг, заместитель окружного комиссара бейсбола, объяснил, что политика лиги прямо запрещает не гражданам США владение бейсбольными командами.

Это было еще до того, как Япония передумала оказывать помощь Америке в войне в Персидском заливе, и американские политики принялись оголтело обвинять Японию в текущей рецессии США. С тех пор положение дел только ухудшилось. Всего двумя днями ранее решение Транспортной комиссии округа Лос-Анджелес об отмене 122-миллионной сделки с японской фирмой Sumitomo Corporation по поставке железнодорожных вагонов и передаче этого контракта американской компании из штата Айдахо вызвало бурное одобрение по всей стране. Видеоигры более не были наиболее динамично развивающейся средой развлечений; теперь этой чести удостоилась ксенофобия, а самой популярной игрой стало бичевание Японии.

Не на пользу шло и то, что главный персонаж всей этой истории, Ямаути, слыл в мировом бизнес-сообществе холодным, загадочным, замкнутым и расчетливым жмотом. Всего лишь двумя годами ранее, отвечая на вопрос, почему Nintendo не присуща филантропия, он сказал: «Я полагаю, что бизнес служит обществу своим ростом, зарабатывая больше денег и выплачивая больше налогов. Больше мы ничего не должны обществу». При такой позиции было неудивительно, что американцы начали искать скрытые мотивы во внезапном акте щедрой благотворительности. Конечно же, они подумали так: японский монстр размером с Годзиллу вторгается в нашу страну и хочет наложить лапу на наш любимый национальный вид спорта. Когда народ озлоблен из-за текущего положения дел, ему всегда нужно найти кого-то, кого можно было бы обвинить, и Ямаути словно специально им подыгрывал, не появившись на пресс-конференции и не дав интервью ни одному американскому СМИ. Единственным местом, где он публично высказался по данному вопросу, стала японская газета *Yomiuri*. Ее корреспонденту Ямаути сказал следующее: «Это своего рода общественный долг, а не деловая активность, нацеленная на получение прибыли».

Телефон Билла Уайта опять зазвенел. Без комментариев. Без комментариев. Спасибо за уделенное время. И все это происходило в худшее для Nintendo время: компания недавно потеряла одного из главных своих американских тузов, который был у нее в рукаве на протяжении многих лет, — Говарда Филлипса. Nintendo часто отправляла Филлипса на общение с прессой. Филлипс, с его вьющимися рыжими волосами, по-детски тонким веснушчатым лицом и безвкусным галстуком-бабочкой, был, по сути, американским официальным лицом японской компании, к которой в стране относились с подозрением. Он был палочкой-выручалочкой в разного рода интервью и физическим воплощением Nintendo для большинства людей. Официально Филлипс был нинтендовским Мастером игры, вознагражденным за свою способность отбирать хитовые игры и пройти любую игру, но за эти годы он стал кем-то вроде неофициального талисмана компании и образцом для подражания для

целого поколения юных геймеров. Филлипс говорил на забавном, неформальном языке, который находил отклик у детей всех возрастов, и утверждал, что у него самая крутая работа в мире, но в марте 1991 года он неожиданно ушел из Nintendo. Уайт не знал всех подробностей его ухода, но сейчас ему было жалко, что Филлипса нет рядом: этот парень помог бы смягчить удар.

Предложение Ямаути по покупке «Сиэтл Маринерс» затронуло старые раны Nintendo, которые заныли с новой силой: судебные тяжбы с Atari, Tengen и Galoob; дело 1990 года о дискриминации, в котором утверждалось, что Nintendo намеренно не берет на работу и не продвигает по карьерной лестнице квалифицированных афроамериканцев; провальная попытка продавать людям лотерейные билеты через NES в Миннесоте, что позволило прессе заклеить Nintendo как поборницу азартных игр. Этот копящийся негатив отрицательно влиял на Nintendo, которая уже страдала от рецессии, отсутствия громких хитов и присутствия дополнительных опций на рынке. Вдобавок к снижению цены на Super Nintendo с 199,95 до 179,95 доллара компания снизила цену и на Game Boy с 99,95 доллара до 89,95.

Раздался еще один звонок — на этот раз от жены Уайта.

— Ты к вечеру дома на ужин будешь?

— Без комментариев, — ответил он.

— Что, тяжелый день, да?

— Ты даже представить не можешь, — сказал он. — Надеюсь, буду дома к девяти, если, конечно, кое-кто не прикупит до кучи еще и футбольную команду.

Уайт понимал благие намерения, стоящие за покупкой «Сиэтл Маринерс», но, конечно, Аракава не мог быть настолько наивным, чтобы считать, что все американцы будут смотреть на ситуацию с его точки зрения. Уайт хотел дать своему боссу презумпцию невиновности, но сделать это становилось все сложнее, поскольку они с Аракавой страдали от многих разногласий философского толка. Суть этих разногласий заключалась в том, что Уайт учился на рекламщика и верил в божественную власть маркетинга, в то время как Аракава был мастером разработки продукта и считал маркетинг пустой тратой времени в подавляющем большинстве случаев. Именно это крайне беспокоило Уайта, особенно в свете того, что он, вообще-то, был директором по маркетингу в Nintendo.

И хотя подход Аракавы можно было считать близоруким, но все же он базировался на логической основе. Все прошлое десятилетие фокус-группы говорили Аракаве, что NES никогда не добьется в Америке успеха, что *The Legend of Zelda* — слишком непонятная игра и что итальянский водопроводчик — ужасный герой. Участники этих фокус-групп смотрели назад, а не вперед и не принимали во внимание иннова-

ции, последние тенденции или же культурные изменения во вкусах. В конце концов, единственным реальным предсказателем грядущего успеха было качество продукта. Короче говоря, причина, по которой игра продается, проста: это должна быть хорошая игра. И никакой Билл Уайт не убедит людей купить ее, если она будет отстоем.

И хотя эти различия в философиях порой приводили к ожесточенным спорам между ними, но все обиды неизменно исчезали без следа через пару дней. В конце концов, зачем раздувать скандалы и копить обиды, если дела идут хорошо? Но, когда Nintendo перешла на 16 бит и эпоха хороших чувств подошла к концу, слепая вера начала сменяться приглушенным скептицизмом. Пальцы, которые когда-то обладали способностью превращать в золото все, к чему прикасались, теперь указывали на проблемы. И, поскольку компания стала терять доминирующую позицию на рынке, Уайт все больше и больше не соглашался с Аракавой и с тем курсом, каким двигалась Nintendo. В конце концов, его проблемы не играли тут заметной роли. Аракава был президентом Nintendo of America, и его мнение было волшебной палочкой, которая побуждала к действию всех и вся. Ничто не служило столь ярким примером растущего разрыва, как попытки Nintendo адекватно ответить на бурный рост Sega.

Весь прошлый год эта чертова Sega дышала Nintendo в спину: давала имена своим талисманам, мешала продажам и прочее. Поначалу их тявканье — мол, «Genesis может то, что Nintendo не может» — выглядело даже забавным, как будто пуделек лаял перед мордой немецкого дога. Это было неприятно, да, но Уайт понимал, что на драку с ними не стоит тратить энергию. Но потом, когда Том Калински взял бразды правления, пудель словно взбесился. Sega снизила цену на свои консоли, привлекла сторонних разработчиков и выставила Nintendo компанией, которая работает исключительно с миленькими карапузами. Какое-то время их лай был сильнее, чем их укусы, и не стоило заботиться об ответе. Теперь же настало время поставить Sega на место — начать кампанию, с помощью которой можно было заставить их кормиться объедками или же вовсе убраться прочь от хозяйского стола. Но это был не путь Nintendo. Компания не желала и думать о том, чтобы действовать сомнительными способами и вести переговоры с террористами от маркетинга.

Sega осознала, что она может делать все что угодно и не бояться возмездия. На CES Sega устроила состязание в беге между Марио и своим бойким синим ежом. Nintendo никак не отреагировала. Тогда Sega взяла и устроила эту демонстрацию по всей стране. Nintendo опять на это никак не отреагировала. А затем, в праздничный сезон, Sega вышла на новый уровень, выпустив в эфир негативную рекламу, напичкав ее цифрами для прессы и продолжая находить способы эксплуатации сво-

его талисмана, который на самом деле являлся не чем иным, как калькой с Марио, только в сапогах-скороходах. И снова Nintendo никак не ответила.

Оглядываясь назад, Уайт просто не мог поверить, что Nintendo спокойно это допускала. Sega была жалкой компашкой, которая обвела весь мир вокруг пальца и заставила всех купиться на ее обман. Если бы только боссы позволили Уайту своевременно рявкнуть в ответ, то, вполне возможно, они бы смогли приструнить Sega, пока та не превратилась в серьезную угрозу. Но теперь, кажется, было уже слишком поздно. Уайт никогда ничего не знал наверняка, и это было хуже всего. Даже после всего, что сделала Sega, Аракава по-прежнему отказывался бороться с этим огнем. И, хотя он позволил задействовать солидные финансовые ресурсы Nintendo и ассигновал 25 миллионов долларов на раскрутку SNES, все эти деньги были предназначены для благопристойной, полной энтузиазма и нацеленной на детей кампании, которая играла на руку Sega. Но Аракаву это не очень-то волновало. Он всегда верил в то, что в гонках побеждают неторопливые и постоянные, и терпеливо надеялся, что девяностые окажутся для Nintendo такой же сказкой, какой были восьмидесятые.

Правоту его могло подтвердить или опровергнуть только время, но было одно ключевое различие между прошлым и настоящим. Причина, по которой Nintendo добилась невозможного в восьмидесятых, заключалась в том, что компания боролась за каждый дюйм. Теперь же все расслабились и позволяли другим по кусочку отгрызать свою драгоценную недвижимую недвижимость. Nintendo недооценила Sega, недооценила обратную совместимость и важность веснушчатого лица Говарда Филлипса. Компания получила болезненное ранение, но она все еще оставалась лидером рынка. Если она хотела и дальше оставаться лидером рынка, то все свое время она должна была посвятить возрождению бойцовского духа, а не покупке бейсбольных команд. Для Nintendo настало время вернуться к работе.

Сделанного уже не поправишь, и Уайт был готов принять ключевой принцип философии Аракавы: смотри вперед, а не назад. Предложение о покупке «Сизэп Маринерс» уже было озвучено, и единственное, что теперь можно было сделать, — это заняться устранением последствий. Чтобы эта покупка осуществилась, она должна была быть одобрена комиссаром, комитетом собственников и по меньшей мере 75 процентами из двадцати шести команд Главной лиги бейсбола. Уайт не знал, что из двух зол будет меньшим: страдать долгие месяцы, получая плохую прессу и наблюдая за тем, как разваливается вся сделка, или же чудесным образом заполучить команду в собственность и вынудить компанию к дальнейшим атакам. На глубокие раздумья над этим вопросом ушло какое-то время, после чего его размышления прервал новый телефонный звонок.

26.

ИСТОРИЯ ПРОИСХОЖДЕНИЯ

Калински не хотел пялиться на этого человека. Это было против его правил — пялиться на кого-то, но он ничего не мог с собой поделать, приковавшись взглядом к Говарду Филлипсу, облику которого отчаянно не хватало большого, яркого галстука-бабочки. Ушедший из Nintendo Филлипс выглядел старше, мудрее и не таким двумерным. Ну, это все равно, как если бы Чарльз Браун дополнил свою привычную желтую рубашку с черным зигзагом мехом темно-синего цвета. Это была всего лишь мелочь, но она, вполне возможно, указывала на переосмысление собственной личности. Говард Филлипс уже вырос, и единственное, что свидетельствовало об этом взрослении лучше, чем изменения стиля в одежде, — факт, что он приехал в Сан-Франциско на праздничный ужин с Калински и Тойодой.

— Следуя правилам этикета, — произнес Филлипс, деликатно понизив голос, — вначале я бы хотел сказать, что испытываю исключительно высокое уважение к Nintendo и моим бывшим коллегам.

Сидевшие напротив него Калински с Тойодой кивнули в унисон. Это был слишком хороший ресторан и слишком прекрасная возможность, чтобы начать обмениваться сплетнями. Сегодняшний вечер был посвящен только одному — обсуждению всех нюансов перехода бывшего нинтендовского Мастера игры на работу в Sega.

— Конечно, — сказал Тойода. — Мы не будем говорить ничего плохого о нашем конкуренте.

— По правде сказать, все мы тоже относимся к Nintendo с огромным уважением, — сказал Калински. — Просто мы, в отличие от вас, еще и презираем их.

Филлипс хмыкнул. Калински не мог не заметить маленького несоответствия между его открытой улыбкой и хитрецей во взгляде. Видимо, Филлипс был недоволен куда сильнее, чем делал вид.

— О волке помолвка, а волк и тут, — сказал Калински. — Как вас занесло в Nintendo, не расскажете?

— Все это началось давным-давно, — начал он, и и его глаза неожиданно засияли.

Конечно же, это была история, которую он рассказывал уже много раз, и несомненно это был рассказ, который он любил повторять, и чем большее число раз он его повторял, тем больше он ему нравился. Когда он рассказывал эту историю, он напоминал супергероя, повествующего о своем происхождении, излагающего легенду о том, как все началось. В следующее десятилетие будет еще много историй, в которых будет много подвигов, успехов, радостных эмоций, но ничто не сравнится с исходными переживаниями.

— В то время я был всего лишь студентом Университета Вашингтона. Стоял 1982 год, и как-то раз мой друг — точнее, парень, с которым мы жили в одной комнате, Дон Джеймс — получил работу в небольшой заурядной компании, которая открыла контору в южном районе Сиэтла.

— Nintendo? — спросил Тойода.

— В яблочко, — ответил Филлипс. — Она импортировала гигантские, размером с холодильник, аркадные автоматы из Японии, пока наконец кто-то в компании не догадался, что куда дешевле будет просто пересылать все по частям и уже на месте осуществлять окончательную сборку. Так Дон получил эту работу. А еще спустя пару месяцев в компании решили, что им нужен кто-то, кто бы контролировал все происходящее. Они предложили эту работу мне, и так я стал менеджером склада. — Филлипс покачал головой. — Наверное, нас тогда было не больше десяти человек. Я, Дон, мистер Аракава и еще несколько парней. Кто тогда мог предсказать, во что все это выльется?

Пока Филлипс рассказывал свою историю, Калински никак не мог избавиться от чувства сострадания к Nintendo. Все равно что слушать о первых годах жизни Голиафа, когда тот был просто шуплым ребенком, которому нравилось прыгать через песочные горы и рисовать каляки-маляки. А тот факт, что Филлипс был с этой компанией с самого начала, еще больше убедил Калински в том, что Филлипс обязательно должен быть с Sega. Ведь это еще больнее ударило бы по Nintendo.

— И вот он я, — продолжал Филлипс, — обычный подросток, работающий на складе. И однажды Мистер А. приходит ко мне, показывает игру со смешным названием *Donkey Kong* и говорит: «Что ты об этом думаешь?» Он хотел это знать, поскольку дела в компании шли не ахти, и все ужасно хотели, чтобы следующая аркадная игра оказалась сногшибательным хитом. Ну, я решил попробовать и где-то спустя минуту сказал ему что-то вроде: «Мистер Аракава, нам нужно выпустить ее в США!»

Сегодня, конечно же, я не буду утверждать, что именно я стал причиной, по которой они приняли решение импортировать *Donkey Kong*, но я скажу, что версия, в которую я играл в тот день, была не той же самой, какую мы потом пустили в широкую продажу. Методом проб и ошибок я нашел правильный баланс между сложностью, временем, количеством жизней и прочими вещами. С того момента Ми-



стер А. всегда обращался ко мне с вопросом, является ли новая игра крутой или отстойной. Что нужно сделать, чтобы сделать ее еще лучше? Почему она не такая веселая, как это планировалось? Это была ожившая мечта — фокус-группа, состоящая из одного человека — меня.

Именно это и было истинной причиной, по которой Sega так хотела заполнить Филлипса. Да, было бы приятно умыкнуть у Nintendo их бывший талисман, но главный мотив заключался в том, что Sega намеревалась перейти от просто хорошего к грандиозному. У Филлипса была невероятная, супергеройская способность угадывать и делать великие хиты, и именно это Sega было нужно как никогда. Вот почему Тойода обхаживал его на протяжении многих месяцев. Долгое время его предложения изящно отклонялись, но, поскольку Sega продолжала играть на повышение, Филлипс не мог не отнестись к этому предложению серьезно.



На фото: Говард Филлипс, первый Мастер игры Nintendo

После ухода из Nintendo Филлипс понял, что в Lucasfilm Games нет никакого обещанного рая. Меньше года спустя он перешел в THQ, где также не было никаких признаков райской жизни. К этому моменту сеговское предложение возглавить команду разработчиков и заняться созданием игр уже казалось ему вполне достойным. Честно говоря, предложение было более чем заманчивым, но Филлипс изо всех сил старался не рассматривать этот вариант. Столь замечательная возможность, как ему казалось, приведет его на темную сторону. Игры, которые делала Nintendo, были сокровищами, которыми могла обладать вся семья. Ни секса, ни азартных игр, никакого насилия. С Sega же все было иначе. И хотя эта компания осознанно не стремилась издавать игры с сомнительным содержанием, превращая себя в этакий антипод Nintendo, все-таки Sega становилась главным производителем контента для взрослых. *Onslaught*, *Streets of Rage*, *Fatal Labyrinth* — да одни названия игр для Genesis уже говорят сами за себя!

Даже в *Sonic the Hedgehog*, безусловно выдающейся игре, главный герой вел себя откровенно по-хулигански! Чему Соник может научить детей? Непослушанию? Вечному нетерпению? Стремлению к нарушению запретов? Хулиганству? Даже сейчас, с 16 битами, отсутствие цензуры казалось явным минусом. А с дальнейшим развитием видеоигр различия между Sega и Nintendo будут становиться все более явными.

И все же, несмотря на все эти мысли, Филлипс был готов согласиться на работу в Sega. Он корил себя за то, что сказал «да» Тойоде, и чувствовал себя неловко из-за того, что отправился на этот ужин, но работа в Sega представлялась куда лучше, чем его настоящее положение в THQ, и других вариантов, казалось, существовать не могло. Эту горькую пилюлю ему следовало проглотить, но он клятвенно обещал себе, что сможет изменить Sega и станет для компании этаким моральным компасом, при этом оставаясь верным себе.

— С успехом *Donkey Kong* мы стали крупнейшим грузоотправителем в порту Сиэтла, — продолжал Филлипс. — И каждую неделю мы получали груз, состоявший примерно из сотни сорокафутовых контейнеров. И мы никогда не знали, чего нам ждать. Даже мистер Аракава этого не знал. Порой мы получали автоматы с *Donkey Kong*, порой это могли быть корпуса для совершенно другой аркадной игры, а иногда игрушки или электронные устройства, которые мистер Аракава хотел продавать.

— Звучит воодушевляюще, — сказал Калинин.

— Так и было! — воскликнул Филлипс. — Каждая неделя напоминала рождественское утро! А одна из таких недель показалась нам самым лучшим Рождеством

в мире. Мы по-прежнему были жутко заняты приемкой *Donkey Kong*, я помню, что мы получали их в большом количестве, но один из контейнеров был полон каких-то коробок для мистера Аракавы. В них были какие-то сильно смахивающие на игрушки штуки довольно дурацкого вида. Белый пластик, малиново-коричневая отделка и маленький картридж с *Donkey Kong*, который просто вставлялся в эту штуку. Мы подключили ее к телевизору, и это было просто охренительно.

— Охренительно.

Это слово Калински до этого не произносил, и он был уверен, что за всю его жизнь оно вряд ли слетит с его губ. Дело было не во вкусе, а в возрасте. Это могло сойти с рук его дочерям, возможно, даже Карен, но никак не ему. Такие слова были частью жаргона разных поколений. Забавно, что правда порой срывается с языка сама собой, безо всякой твоей воли. Калински мог произнести что-то подобное во время игры в баскетбол и убедить самого себя, что это было в первый и последний раз, равно как он мог найти у себя седой волос и ощутить приближение старости, но он и подумать не мог, что когда-нибудь произнесет что-то вроде «охренительно» и не почувствует себя столетним дедом. Но, странное дело, этот разрыв был одной из причин, по которым он так сильно любил Sega. Следуя за подростками и совершеннолетними, той демографической группой, с которой он никогда прежде не работал, он чувствовал едва уловимую связь с юношеским миром надежды, бурных изменений и иронии, в котором когда-нибудь окажутся и его дочери, когда вырастут, и в котором они проведут много лет.

— Это очень занимательно, — сказал Тойода. — Какое интересное время.

— И все это только начинало набирать обороты, — продолжал Филлипс с заметной ностальгией. — После того как мистер А. решил, что пришло время попробовать вернуть в Америку видеоигровую индустрию с помощью NES, встал вопрос, какие игры должны поступить в продажу. К тому времени в Японии уже продавалось порядка пятидесяти игр, но мы планировали выпустить здесь всего шестнадцать. Поэтому мне пришлось переиграть во все эти игры, пройдя каждую от и до, и проанализировать, какие игры достойны издания в Америке и почему. После этого численность нашего персонала выросла со ста до тысячи, продажи подскочили до миллиарда долларов, одним словом, на протяжении пары лет дела у нас шли с адской скоростью.

Тут Калински с Тойодой рассмеялись. Это ощущение, которое описывал Филлипс, ощущение, что ты словно несешься по русским горкам, недавно стало темой обсуждения среди высших должностных лиц Sega. Они совсем не хотели, чтобы успех Sega помешал компании развиваться дальше. Когда компания начинает расти

по экспоненте, то это происходит быстро. И если не отладить механизм работы и не отточить все детали, то компания может легко рухнуть под грузом собственного успеха (неспособность выполнить все заказы, вал которых неуклонно растет, опрометчивые партнерства, отказ адаптироваться под новейшие технологии и так далее). Для того чтобы избежать ловушек высокой доходности, Sega of America пригласила на работу трех талантливых ветеранов индустрии: Дуга Глена, Джо Миллера и Эда Волквейна.

Выпускника МТИ Дуга Глена, высокого и лысого, смыслившего в технологиях, компания наняла для управления развитием бизнеса. Вместо того чтобы и дальше строить свою карьеру в области образования, он предпочел комбинацию из Силиконовой долины, Мэдисон-авеню и бог знает чего еще, вооружившись познаниями в технологии, рекламе и множестве романских языков. С подобной разносторонностью он идеально подходил Sega на роль партнера в переговорах с передовыми технологическими компаниями.

Первоочередной задачей Глена был запуск CD-системы и исследование футуристической концепции создания видеоигр, доступных для скачивания непосредственно в телевизор игрока. Помимо столь разнообразных талантов, приход Глена в сеговскую команду обещал и возможности сверхъестественного толка: у Глена была репутация человека, выбирающего для работы компании, которые неизменно становились лидерами нового технологического прорыва.

И если Глена можно было считать таким шеф-поваром, ответственным за отбор ингредиентов, которые должны были стать частью секрета успеха Sega, то Джо Миллер был поваром, ответственным за шинковку, нарезку и смешивание этих ингредиентов. Миллер был инженером по профессии и перфекционистом по складу характера. Обычно люди воспринимали его либо как человека претенциозного и напыщенного, либо как истинного провидца. Вне зависимости от того, что они о нем думали, люди всегда относились к нему с явным уважением. Когда он пришел в компанию, он точно знал, что нужно делать, и это доказывало его резюме. Прошедшее десятилетие он отдал работе на игровые (типа Atari или Epyx) и компьютерные компании (вроде Koala Technologies и Convergent), что дало ему возможность познакомиться с широким спектром программного и аппаратного обеспечения. В Sega его привел глава департамента по разработке продуктов Кен Бальтазер для того, чтобы тот выстроил для компании новую мультимедийную студию для записи перво-сортных музыкальных групп и съемок киносцен, которые могли бы использоваться в играх для CD-системы — ее компания надеялась запустить в конце 1992 года. Примерно в то время, когда Миллер закончил обустройство этой студии, Бальтазер

решил уйти из Sega, чтобы вместе с сыном запустить собственную компанию по разработке игр. И Калински, и Риу, и Тойода считали, что Миллер идеально подходит на роль его преемника: знает, как обходиться с консолями, периферией и программным обеспечением следующего поколения. Миллер был согласен с такой оценкой, но не знал, нужно ли ему соглашаться на это предложение. Он признался Калински, что, в отличие от других кандидатов, он обладал преимуществом в несколько месяцев, на протяжении которых он изнутри наблюдал за происходящим в Sega, и не был рад тому постоянному давлению, которое Sega of Japan оказывала на разработку продуктов. В то время Sega of Japan настаивала на контроле за каждым потраченным на разработку долларом, и, когда проект не получал полной поддержки, SOJ имела привычку «откладывать» обсуждение, пока такие проекты не исчезали сами собой. Вследствие этого Калински попросил Миллера составить список всех тех аспектов работы, которые он хотел бы изменить. На следующей неделе Миллер представил такой список, а еще спустя неделю Калински вернул ему этот документ.

— Я об этом позаботился, — сказал Калински. — Поэтому оправданий у вас больше нет. Добро пожаловать в Sega.

С Гленом, устремленным в будущее, и Миллером, ответственным за постройку машины, на которой до этого будущего предстояло добраться, оставалась еще одна проблема: непонятно, как водители должны были почувствовать, что они находятся на сеговском шоссе. Какие изображения, звуки и эмоции должны лицезреть, слушать и испытывать потребители, когда они видят название Sega? Все сводилось к маркетингу, и Калински наконец-то был готов дать ему зеленый свет. Помимо запуска Sonic, неустанной работы с подростками и внедрением бесстрашной стратегии сражения лицом к лицу со своим главным конкурентом маркетинговая команда Sega проделала потрясающую работу по позиционированию компании против Nintendo. Теперь же предстояло придумать концепцию своей идентичности. У сотрудников компании по-прежнему не было четкого понимания, что же такое Sega. Как ее определить? Sega должна была стать воплощением свободы, революции и следующей стадии эволюции мира развлечений. И хотя вне офисных стен Sega вряд ли кто-то ведал о том, что этот переворот давно идет полным ходом, настало время привлечь новое рекламное агентство, которое сумеет оповестить весь мир о грядущем новом мировом порядке.

Поскольку теперь Стив Рейс был уже не у руля, Калински нужен был кто-то способный управлять маркетинговым отделом, сильный вице-президент, который мог бы возглавить разрастающийся отдел и сотрудничать с агентством. В принципе, Калински хотел, чтобы этим занялся Нильсен — хотя бы в качестве вознаграждения

за его титанический труд в последние пару лет, но, с другой стороны, Калински считал, что назначение Нильсена на этот пост все только испортит.

Нильсен был признанным мастером идей, больших и маленьких. Он был тем, кто умудрялся видеть в обычном мире нечто экстраординарное. Проблема же заключалась в том, что прямо сейчас организация нуждалась, если так можно выразиться, в организации. А это была далеко не самая сильная сторона Нильсена, по крайней мере не в привычном смысле этого слова. Честно говоря, он лучше всех свхватывал суть, когда дело касалось разработки продукта, основных моментов маркетинга и тенденций индустрии, но вместо того, чтобы держать всю эту информацию в файлах и папках, он держал ее в своей голове. Словно ребенок, который сдал тест по математике, но никому не показал свою работу, вместо того чтобы, ответив правильно на большинство вопросов, подробно расписать, как именно он решил все задачи. Нельзя сказать, что Нильсен испытывал недостаток в управленческих навыках, но сейчас Sega был нужен кто-то, кто мог подключить всех остальных к своему мозгу и наглядно показать, что и как должно быть сделано. Им был нужен кто-то, кто в равной степени был и учителем, и командующим. Им нужен был Эд Волквейн.

Лысоватый, седеющий Волквейн был не особо выдающимся маркетологом, но он излучал любезность и проявлял сообразительность, чем смахивал на педиатра. Он сделал относительно удачную карьеру в General Foods в семидесятые, где преуспел как менеджер, отвечавший за десерты и собачий корм. После восьми лет работы словно по учебнику он перевернул страницу своей жизни и перешел на работу в Chesebrough Ponds, где сосредоточился на новых продуктах и популяризации нового соуса «рагу», созданного в компании. Проблема с этим соусом заключалась в том, что, хотя соус и был прекрасен, он редко оказывался на полке у американских домохозяек рядом с такими проверенными приправами, как кетчуп, горчица и майонез. Чтобы изменить это стереотипное восприятие, команда Волквейна переосмыслила продукт и запустила полномасштабную национальную кампанию, которая одновременно продвигала соус «рагу» и как соус, который предпочитают истинные итальянцы, и как продукт, с помощью которого американцы могли с легкостью обогатить свои блюда экзотическим вкусом Италии, да еще по доступной цене. Каждый рекламный ролик соуса заканчивался титром «Это итальянское», который быстро стал синонимом продукта. И хотя впоследствии Волквейн организовал и провел еще много подобных кампаний для множества продуктов — от теннисных ракеток Prince до энциклопедий Funk & Wagnalls, его работа с соусом «рагу» являла собой именно то, что Калински хотел сделать в Sega: переосмыслить продукт, поднять его

над конкурентной борьбой, привести его в дома, которые никогда прежде ничего подобного не покупали, и придумать какую-то цепляющую фишку для рекламы, что-то такое, что делает каждую рекламу незабываемой и как бы аккумулирующей все впечатления от Sega.

Вскоре после того, как он стал сеговским вице-президентом по маркетингу, Волквейн взялся за пересмотр рекламного процесса. Он искал нужную фишку, искал агентства, у которых хватит сил вывести Sega на общенациональный уровень и смелости наехать на Nintendo и не идти после этого на попятную. На данном этапе Sega все еще не могла позволить себе задействовать тяжелых нападающих, но Волквейн был убежден, что текущая деятельность компании сможет привлечь агентство, ищущее выход в сферу видеоигр. Для того чтобы найти нужное агентство и сделать этот процесс как можно более прозрачным, он опирался на мнение шести человек: Калински, Риу, Нильсена, Ван Баскирк, Адэйр и Тома Абрамсона, настоящего прохиндея, которого он нанял, чтобы тот занялся промокампаниями Sega. Совместно они могли бы принять важнейшее решение по выходу Sega на новый уровень.

Калински был уверен, что достижение этого уровня является лишь вопросом времени, причем этот процесс уже ускорился благодаря привлечению Глена, Миллера и Волквейна — профессора, перфекциониста и педиатра. И теперь настало время добавить к этому миксу еще одно новое лицо — человека, который практически закончил свой рассказ о происхождении Nintendo.

— К этому моменту Nintendo уже полностью раскрылась, — рассказывал Говард Филлипс. Говорил он заразительно, словно все эти события произошли не с ним, с той степенью энтузиазма, который так нравился Калински с Тойодой. — Это совершенно удивительно, но над нами по-прежнему витал страх, что в один день что-то случится и мы развалимся еще быстрее, чем Atari. Как этого избежать? Качество, качество и еще раз качество — не просто игр, а каждого отдельного момента впечатлений от игры. Поэтому мистеру А. пришла в голову мысль держать наших геймеров в курсе дел, и он попросил Гэйл Тильден запустить небольшую, на восемь страничек, брошюрку. *Nintendo Fun Club News* — вот как она называлась. Тильден хотела зацепиться за реальность и сделать журнал, который стал бы чем-то вроде посредника между детьми и играми. Поэтому она обратилась ко мне с вопросом, не хочу ли я попробовать себя в этой роли, на что я ответил «Несомненно!».

— Ух ты! — сказал Калински. — Вы вообще понимали, во что ввязались?

— Большая ответственность, — добавил Тойода.

Филлипс хмыкнул.

— Вспоминая то время сейчас, могу сказать, что я вообще не понимал, о чем просит меня Гэйл, — сказал он, озорно кивнув. — Спустя пару месяцев после того, как я согласился, она снова пришла ко мне и сказала, что теперь это вовсе никакая не брошюрка, а полноценный журнал, *Nintendo Power*. По-прежнему ли я хочу этим заниматься? Ну как я мог отказаться?! В то время о видеоиграх ходило столько домыслов, и поэтому я посчитал важным выйти на авансцену и сказать что-нибудь позитивное. Игра сама по себе очень полезна для детей. Вполне возможно, что иногда играть надо и поменьше, но игра сама по себе очень важна. Она дает массу социальных возможностей — взаимодействия с друзьями, семьей и даже с незнакомцами. Эти возможности общения выходят далеко за пределы детской площадки, и поэтому я действительно был рад отразить данный аспект видеоигр.

— Это замечательно, — сказал Калински. С момента его разговора с Хайдкампом о все возрастающем уровне насилия в видеоиграх его порой терзали сильные сомнения по поводу того, что именно он продает. Сомнения эти гнездились глубоко-глубоко, на самом дне его сознания, но они все-таки не покидали его, и все, что могло подавить его тревоги, Калински ценил очень высоко.

— Хорошо сказано, Говард.

— Я не жалею о том, что произошло потом, но это, конечно, стало неожиданностью, — сказал Филлипс.

После того как *Nintendo Power* стал главным детским журналом, популярность носящего галстук-бабочку Говарда Филлипса подскочила до небес. Он мгновенно стал узнаваемым персонажем и синонимом Nintendo и большую часть своего времени проводил в путешествиях по стране, рекламируя компанию.

— Популярность моей персоны была все рекорды, и в компании это использовали с максимальной выгодой: веснушчатый американец является лицом японской компании. В этом не было ничего дурного, но со временем чрезмерная загруженность начала меня несколько угнетать. Если я находился в рекламных поездках, значит, я не мог рецензировать игры. В итоге все свелось к тому, что я давал оценку играм, которые я даже не прошел до конца, что было немыслимо с моей точки зрения.

— Это ужасно, — сказал Калински. — Это похоже на музыканта, который вечно находится в турне, и ему не хватает времени для работы над новыми песнями.

— Нинтендовская рок-звезда! — воскликнул Тойода.

— Именно так я себя и ощущал, — признался Филлипс. — Я не мог появляться в публичных местах и оставаться неузнанным. Иногда это было забавно, но порой ты занят своими делами, а кто-то хочет, чтобы ты непременно уделил ему время. А ты понимаешь, что совсем не хочешь никого расстраивать, и поэтому дела приоб-

ретают нехороший оборот. А в какой-то момент я начал чувствовать себя несколько неловко в общении с матерями наших геймеров — как они на меня смотрели и что они мне говорили.

Тут Калински засмеялся:

— И как же ко всему этому относилась миссис Мастера игры?

— Вот это-то и было хуже всего, — сказал Филлипс. — Эти дамы отводили ее в сторонку и начинали расспрашивать, каково это — быть замужем за Мастером игры. «Он такой же мастер в постели? Он действительно настолько хорош? Он все время носит галстук-бабочку?»

Когда смех утих, Калински сказал:

— Ну, у нас есть хорошие новости — мы в Sega не будем настаивать на обязательном ношении галстука-бабочки, так что здесь вы можете быть спокойны.

Филлипс усмехнулся.

— Когда вам было бы удобно начать? — спросил Тойода. — Мы готовы проявить терпение.

Филлипс было открыл рот, но теперь речь его была не такой гладкой, как тогда, когда он рассказывал свою историю.

— Дело в том... — начал он таким неуверенным тоном, что это могло означать лишь одно. Он и правда не хотел продолжать, но какой у него оставался выбор? В конце концов, у супергероя есть всего лишь одна история происхождения. — Я весьма ценю возможность поработать на Sega, но если задуматься, то мне начинает казаться, что это не самая лучшая идея.

— Мы понимаем, — сказал Калински, вынудив себя произнести что-то, кроме «Чек, пожалуйста». Он несколько раз кивнул, пытаясь таким образом добавить своим словам искренности.

— Быть может, в другой раз? — спросил Тойода безо всяких эмоций.

— Я очень сожалею. Я чувствую себя скотиной. Мне следовало сказать вам это раньше.

— Чепуха. — Калински вновь подавил в себе желание подозвать официанта и убраться отсюда.

— Быть может, в другой раз, — повторил Тойода.

— Спасибо, — произнес Филлипс со странным чувством облегчения.

После этого Калински, Тойода и Филлипс, несмотря на всю неловкость, вернулись к ужину. Калински не держал зла на Филлипса, но все-таки ему было немного не по себе. Он был уязвлен таким поворотом событий и потому чувствовал себя глупо, поскольку подобного результата не ожидал. Но он знал, что в конечном счете

это не имеет никакого значения. С Филлипсом или без него Sega неслась вперед на скорости миллион миль в час.

— Майлз Прауэр? — спросил Нильсен с изумлением, ужасом и недоверием. — Это правда?

— Да, — хмуро сказала Шредер, стоя перед его столом.

— Нет.

— Я знаю, — сказала она. — Но это правда. Они остановились на этом имени.

Имя: Майлз. Фамилия: Прауэр. Кажется, именно так решено было назвать друга Соника, нового персонажа, который будет активно задействован в продолжении. Как и в случае с конкурсом талисманов в 1990 году, в результате которого появился Соник, SOJ вновь провела внутренний конкурс — на этот раз для того, чтобы придумать партнера для своего ежика. Победителем в конкурсе стал Ясуси Ямагути, главный создатель уровней в Sonic Team. Ямагути придумал оранжевую лису со стильной челкой и парой хвостов, вдохновившись образом мифического существа из японского фольклора. Согласно легенде, японские рыжие лисы, или кицунэ, волшебным образом отращивали еще один хвост каждую прожитую ими тысячу лет, придававший им уникальные способности: создавать иллюзии, появляться в человеческих снах или же высекать огонь, потирая хвостами друг о друга. И хотя, согласно легенде, кицунэ были известными плутами, творение Ямагути было куда более добродушным. Его лис был энергичным, дружелюбным и веселым, а хвост мог вращаться столь быстро, что его обладатель мог перемещаться по воздуху. Нильсену понравился новый персонаж. Выглядел он круто и не перетягивал все внимание на себя. Смотрелся юным, но не смахивал на диснеевских персонажей. А его чудесная способность летать и амплу бойскаута служили прекрасными дополнениями к скорости и хулиганскому нраву Соника. Все в нем было прекрасно, за исключением имени, которое ему дали.

— Майлз Прауэр? — с содроганием повторил Нильсен.

— Ну, это игра слов, что-то вроде «столько-то миль в час», — сказала Шредер.

— А звучит так, как будто он — бондовский злодей.

— А мне кажется, что так могла бы назваться порнозвезда.

Нильсен покачал головой. Ему нравился этот каламбур, но все-таки это было как-то чересчур. Ну а что, если бы напарника Бэтмена назвали Маршалом Артсом? Или если бы брата Марио назвали Пи Зано? Такое имя просто превращало незабываемого персонажа в карикатуру.

Была и еще одна причина.

— Единственный Майлз, которого я знаю, — сказал Нильсен, — это парень, с которым я учился в начальной школе. И мне он совсем не нравился.

— Сочувствую, — сказала Шредер. — Но, как я уже говорила, разработчикам это имя очень нравится.

Нильсен вздохнул. В прошлый раз, когда разработчики настояли на своем, заклятый враг Соника пострадал от расстройства личности. Создавая библию персонажей для *Sonic the Hedgehog*, Sega of America называла главного противника ежа Доктором Иво Роботником. В свою очередь, Sega of Japan пожелала назвать сумасшедшего ученого Доктором Эггманом. Обе стороны не пожелали пойти на компромисс, и поэтому главный враг Соника на Востоке назывался иначе, чем на Западе. Таким образом, возникла проблема, на решение которой потребовались годы. Нильсен не собирался допустить чего-то подобного. Майлз Прауэр должен исчезнуть.

— Ну что ж, тогда наша обязанность заключается в том, чтобы доказать, что они не правы.

Первым, кого он попытался привлечь в союзники, стал Калински, который согласился, что они могли и должны добиться большого успеха (хотя и было в этом приятное чувство, потому что на этот раз разногласия были только в выборе имен, а не в образах персонажей, не в эстетике, кlyках или рок-группах). И потом, это было не соперничество между SOJ и SOA, а скорее стремление создать нечто самое лучшее для Sega и вымышленной вселенной Соника. Sega of America остановилась на имени Тэйлз, и Шредер сообщила об этом разработчикам, которые продолжали стоять на своем. Тогда Тойода попытался было использовать дружеские отношения и найти компромисс, но и в этот раз дело не сдвинулось с мертвой точки. Поскольку ни здравый смысл, ни политика не помогли, Нильсен со Шредер обратились к любимому средству Калински — сюжету. После того как они закончили создание интригующей предыстории, Нильсен отправился в Пало-Альто.

В Sega Technical Institute к нему присоединился Тойода, и они почувствовали, насколько им не рады в Sonic Team. Команда разработчиков считала, что эти американцы опять приехали навязывать им свою волю — просто потому, что им так хочется. Нильсен понимал это и знал, что должен доказать им, что на самом деле все обстоит совсем не так. Все, что у него с собой было, — это рассказ, которого, как он надеялся, будет достаточно. Он откашлялся, проигнорировал злобный огонек в глазах сидевших напротив него разработчиков и взялся за чтение «Истории Майлза Монотейла».

Это история о Майлзе Монотейле. Майлз был обычным лисенком четырех лет от роду. Ему нравилось играть со своими друзьями, но на самом

деле его друзья не были ему друзьями. Всякий раз, когда они видели Майлза, они принимались над ним насмехаться.

Почему? А потому, что Майлз был совсем не похож на остальных лис. У Майлза Монотейла было два хвоста. А что делают все дети с теми, кто от них как-то отличается? Они начинают над ними насмехаться. Вдобавок Майлзу портило жизнь то, что порой он спотыкался о свой второй хвост и кубарем слетал по склону. Координация явно не была одним из его достоинств.

Из-за грубого обращения друзей с ним Майлз впал в депрессию.

Как-то раз он шел, повесив голову, и тут что-то со свистом пересекло ему путь. А в мире было лишь одно существо, способное двигаться столь быстро, — ежик Соник.

Майлз считал Соника величайшим героем в мире. Майлз жалел, что он не был таким же крутым и организованным, каким был Соник. И больше всего на свете он хотел встретиться с Соником.

И эта встреча стала для него большим шансом. Майлз глубоко-глубоко вздохнул и что есть силы завопил: «Соник!»

Соник развернулся и остановился прямо перед Майлзом.

— Звал? — спросил Соник.

— О Соник, ты — мой герой! — воскликнул Майлз и принялся бегать вокруг Соника. Вы, конечно, можете предположить, что произошло потом, — Майлз споткнулся о свой второй хвост и упал. И слезы навернулись ему на глаза.

— Эй, малыш, не унывай. В чем дело? — спросил Соник.

— Соник, я хочу быть таким как ты, но я урод. У меня два хвоста.

Соник окинул взглядом Майлза и любезно сказал:

— Никакой ты не урод. Ты просто не похож на остальных, у тебя есть то, чего нет у них. И ты можешь делать то, чего они не могут. Короче говоря, твои друзья тебе просто завидуют.

— Но я не умею делать ничего особенного, — заплакал Майлз.

— Ой, да перестань, все ты можешь, — сказал Соник. — И я тебе это докажу. Ты поступаешь в специальный лагерь подготовки Соника.

Вряд ли Майлз когда-то чувствовал себя настолько счастливым. Его кумир взял его под свою опеку и начал учить использовать свои два хвоста, чтобы добиться преимуществ. Он показал Майлзу, как скручивать хвосты под телом так, чтобы он превращался в аэродинамический шар и мог делать знаменитое сониковское Сверхзвуковое вращение.

Затем Соник научил Майлза тому, как использовать два хвоста в качестве вертолетного винта, и Майлз научился летать. А ведь даже Соник ничего подобного делать не умел.

Естественно, Майлз пришел в абсолютный восторг. Он был особенным, и, когда его друзья увидели то, что научился делать Майлз, они не только стали ему завидовать, но и каждый теперь захотел стать его лучшим другом.

Но у Майлза теперь был новый лучший друг. Тот, кто верил в него. Тот, кто был его героем. И этим кем-то был Соник.

Соник был рад, что помог своему приятелю завоевать доверие и обрести новые способности.

— Смотри, Майлз, ты особенный, потому что у тебя два хвоста. И поэтому я хочу дать тебе особенное прозвище. Теперь я буду звать тебя Тэйлзом, потому что тебе нужно всегда помнить, что ты особенный, ведь у тебя два хвоста.

С того дня Майлз Монотейл стал известен как Тэйлз.

Нильсен закончил чтение, сложил лист бумаги и положил в карман. Члены Sonic Team, которые заранее ненавидели каждое слово, которое вылетит изо рта Нильсена, были очарованы этим рассказом. У одного из разработчиков даже навернулись слезы на глаза.

Подождав, пока все немного успокоится, Нака подошел к Нильсену и сказал: «Вы можете назвать его Тэйлзом». И все же, несмотря на разрешение Наки, вопрос еще не был решен окончательно. Несколько членов Sonic Team своего мнения по-прежнему не изменили. Чувствуя, что возникший было дух товарищества вот-вот исчезнет, Тойода предложил компромисс:

— Как насчет того, что его настоящее имя будет Майлз Прауэр, но Соник будет звать его Тэйлз?

Это предложение сработало: лисенок мог называться Тэйлзом, но Sonic Team утешал тот факт, что где-то в той выдуманной вселенной находится свидетельство о рождении, в котором написано «Майлз Прауэр» (хотя в конечном счете они решили разместить по всей игре граффити с именем Майлз).

Но в этот момент, в этот день все они были частью одной большой истории. И совместно смогли написать счастливую концовку. По крайней мере, на данный момент.

27.

КОЕ-ЧТО ПОМИМО ИГР

6 апреля 1992 года главным для Тома Калински были имена. Но впервые за долгие месяцы это были не Тэйлз, Майлз Прауэр и Роботник со своей степенью доктора философии. В данном случае единственными персонажами, которые имели для него значение, были его дочери, Карен и новорожденный малыш, который покоился у нее на руках. Вокруг ее больничной койки столпились все члены семьи, глядя на крохотное существо и тут же влюбляясь в него до беспамьятства. Малыш шевелил ручонками, словно приветствовал собравшихся и весь этот мир. Его отец был абсолютно уверен, что у него уже есть обаяние Калински. Он был прелестен во всех смыслах, но еще не имел имени.

— Брендон, — объявила Карен, завершив таким образом создание этого крошечного существа.

Тем же вечером, но позднее и на восемьсот миль севернее возникла другая причина для веселья. И пусть этому событию не хватало сентиментальности, которая всегда сопутствует рождению ребенка, но это все-таки было событие, которое вскоре могло привести к выходу в плей-офф. В 19:05 «Маринерсы» открыли бейсбольный сезон 1992 года, и, к восхищению пятидесяти пяти тысяч ликующих фанатов, сделали они это в Сиэтле. Герои, ответственные за то, что команда не покинула город, наслаждались игрой из роскошного номера Boeing на стороне третьей базы. Там Аракава, Линкольн, сенатор Гортон и горстка инвесторов-миноритариев отмечали событие бутылкой Chateau Ste. Michelle — местного элитного сорта вина.

И все же, несмотря на то что они чувствовали себя королями и предложили самую высокую цену, Бейсбольная группа Сиэтла еще не получила одобрение Главной лиги бейсбола по сделке на 125 миллионов долларов. Отчасти это случилось по бюрократическим причинам, но главным образом это было побочным следствием об-

шенационального недовольства и ропота против Nintendo, которые неуклонно росли со дня той роковой пресс-конференции. Газетные заголовки типа «Японское предложение о покупке команды Сиэтла встретило холодный прием» (*The New York Times*, 24 января) и «Покупка американской гордости взбесила всю страну» (*Boston Globe*, 25 января) наглядно показывали отношение страны, которая интерпретировала благородные побуждения Nintendo как зловещие махинации. Национальное беспокойство превратилось в национальное негодование 15 февраля, когда комиссар Японской профессиональной бейсбольной лиги Итиро Ёсикунэ заявил: «Японский бейсбол для японцев, и японские поклонники могут исключить возможность участия зарубежных стран». После этого Nintendo попросту стала синонимом слова «чужие» в призме «мы против них», через которую рассматривали отношения между Америкой и Японией. По телевидению, в газетах и в барах по всей стране осуждение Nintendo было социально приемлемо — и в каком-то смысле даже социально ожидаемо.

В такой ситуации следовало ожидать, что Nintendo решит сдаться. Она попыталась сделать что-то хорошее, а другие этого не заметили.

И хотя было здорово, что компания не принимала решения, основываясь на чьем-то мнении, но в данном случае это мнение высказывали нинтендовские клиенты, а плохая пресса негативно влияла на продажи. Но Аракава (а также Линкольн и Ямаути) даже не рассматривал вариант отступления. Хорошо это или плохо, но Аракава верил в выбранный курс и старался делать все для тех, о ком он больше всего заботился, — обычно это были геймеры, но в данном случае это были жители Сиэтла. Препятствия — это часть жизни, но все-таки лучше быть черепахой, нежели зайцем.

Вместо того чтобы поднять белый флаг, Nintendo приняла решение спрятаться за красно-бело-синими цветами. В начале января Ямаути сказал, что надеется перевести штаб-квартиру Nintendo в Сиэтл. В конце февраля семь новых американских инвесторов-миноритариев вошли в Бейсбольный клуб Сиэтла. И в марте 1992 года, впервые в истории Nintendo of America, в компанию взяли на работу специального человека, который должен был заняться корпоративными коммуникациями. Этим кем-то стала Перрин Каплан, прожженный мастер пиара, чьи навыки убеждения были настолько сильны, что, по ее словам, она как-то смогла убедить израильского солдата перевести ее через ливанскую границу. Благодаря пронырливости Каплан и некоторой реструктуризации группы владельцев бейсбольного клуба волна негодования против Nintendo пошла на убыль. Нация по-прежнему была недовольна, но, по крайней мере, люди перестали выражать свое недовольство вслух, как это было совсем недавно.

И в день открытия бейсбольного сезона в 1992 году единственным голосом, который и вправду имел значение, был рев 55 918 фанатов, как только судья крикнул «Мяч в игру!» и «Сиэтл Маринерс» вышли на поле.

После того как он привез сына домой из роддома, у Калински появился удивительный талант брать телефонную трубку, едва телефон начинал звонить. Он считал, что это самое меньшее из того, что он может делать для Карен, пока та приходила в себя после родов. И сегодня вечером он продемонстрировал свои навыки в полной красе, когда взял трубку, едва та зазвонила.

— Том? Привет, это твой друг Олаф, — сказал Олафссон чуть лукаво, но все-таки с искренним дружелюбием. — Прости, что звоню тебе в такое время.

— Да ничего, — успокоил Калински. — У нас еще не слишком поздно — ты не забыл о разнице во времени?

— Ах да, я все забываю про тихоокеанское время, — с некоторым облегчением произнес Олафссон. — Должен признаться, что когда я много путешествую, то часто начинаю путаться во времени.

— Мне это чувство очень хорошо знакомо. И все-таки, что же случилось?

— Ну, дорогой мой, я звоню, чтобы поздравить тебя.

— Ты говорил с Японией? — спросил Калински, неспособный скрыть свое волнение. Проведя много месяцев в мучительных переговорах, последние несколько недель они с Олафссоном посвятили тому, чтобы формализовать сотрудничество между Sega и Sony, превратив его в союз, основанный на общем уважении и взаимных выгодах. Так как эти двое за это время сдружились и могли теперь говорить более открыто, стало понятно, что они идеально подходят друг другу. Олафссон доверял Калински прежде всего потому, что у него была цель вывести Sony в видеоигровой бизнес и остаться в нем надолго. Это представлялось легкой задачей, но старая гвардия Sony все еще стояла на своем и не хотела тратить на это ни время, ни ресурсы. Что касается «софта», они уже начали совать свой нос в Sony Computer Entertainment, подразделение, которым руководил Олафссон и которое благодаря их усилиям перестало получать дополнительное финансирование и внутрикорпоративную поддержку и лишилось возможности привлекать первоклассных разработчиков. А когда речь зашла о «железе», они стали мешать Кену Кутараги, видимо еще с начала июня. Олафссон был убежден, что он все-таки сможет сделать Sony заметным игроком в видеоигровой индустрии, но ему требовалось чуть больше времени. Союз с Sega помог бы выиграть это время, гарантировав, что Sony останется в видеоигровом бизнесе, по крайней мере на то время, пока просуществует это партнерство.

Для Калински взаимоотношения с Sony выходили за рамки видеоигр. Он думал не только о совместном создании программ и игр, но и о работе над «железом», музыкой и, быть может, даже над фильмами. С помощью Sony Sega могла оказаться на пересечении технологий, развлечений и поп-культуры. С Sony Sega могла бы завладеть будущим.

— Что именно сказали японцы? Им интересно с нами сотрудничать?

— Том, Том, Том, — шутливо начал упрекать его Олафссон. — Тебе нужно определиться со своими приоритетами. То есть хочу сказать, я поздравляю тебя с рождением малыша, Брендона, так, кажется, его зовут?

— Ох, да, спасибо за поздравления, — смущенно ответил Калински. — Чувствую себя дураком.

— Не стоит. Япония и у меня из головы не выходит, — признался Олафссон, что несколько подняло настроение Калински. — Я так думаю, делать поспешные выводы свойственно тому типу людей, к которым мы с тобой относимся, и, наверное, это отличительная особенность времени, в котором мы живем.

— Хорошее оправдание. Принято, — сказал Калински, и оба засмеялись. — Но серьезно, огромное спасибо, что позвонил по поводу малыша. Мы тут все очень рады. И хорошо, что наконец-то в этом девчачьем доме появился еще один парень.

— Могу себе представить, — сказал Олафссон. — В любом случае, не буду вам мешать. Я позвоню тебе, как только будут какие-нибудь новости. Закипать все это, видимо, будет медленно, но мы сможем довести это блюдо до готовности.

— Буду ждать от тебя новостей, — сказал Калински.

— Замечательно, — ответил Олафссон. — А пока наслаждайся прекрасными переменами.

Калински повесил трубку и вернулся к своим переменам: счастливой жене, трем переполненным любопытством дочерям и крошке сыну.

Но перемены произошли не только в доме Калински, но и в офисе. Во-первых, спустя всего лишь несколько месяцев после последнего переезда в новый офис в Редвуд-Шорз Sega вновь переехала, едва поспевая за своим стремительным расширением. Если предыдущее место навевало мысли о чем-то переходном, то новое место навевало мысли о трансформации — из хорошего в выдающееся, из претендента в соперника, из вечного догоняющего в лидера. Шестиэтажное здание на 113 000 квадратных футов на Шорелайн-драйв, 255, с чередой изящных фонтанов перед фасадом и спокойной лагуной за ним, служило ежедневным напоминанием о том, что Sega движется в правильном направлении.

Новый офис являл собой образ новой Sega, но общий смысл перемен выходил за пределы смены местоположения. После первого бала Sega в Лас-Вегасе компанию и ее сотрудников воспринимали с уважением. Мало того, что это благоприятно влияло на эго, — еще в большей степени это влияло на реальный успех. Два года назад Тойода обратился к Warner Bros. по вопросу лицензирования некоторых их персонажей для игр на Genesis.

Тогда отдел лицензирования великой киностудии не хотел даже обсуждать этот вопрос, опасаясь реакции Nintendo. Теперь же одними из самых многообещающих сеговских игр стали *Batman Returns*, основанная на одноименном фильме, который только готовился к выходу, и *Taz-Mania*, основанная на сюжете мультсериала *Looney Tunes*. Помимо Warner Bros. Sega вела переговоры с Disney, Universal, Twentieth Century Fox и, конечно же, Sony.

И, поскольку Sega начала захватывать позиции Nintendo, Калински решил, что пришло время отдавать. В то время как Nintendo считала, что покупка команды Главной лиги бейсбола была актом милосердия, Калински полагал, что Sega могла бы сделать что-то более творческое и эффектное. Поэтому в начале 1992 года он сформировал благотворительный траст, названный Молодежным фондом образования и здоровья Sega, миссия которого заключалась в борьбе с детскими болезнями и спонсировании образовательных проектов, особенно тех, в которых акцент делался на высоких технологиях. В Mattel филантропия всегда была первостепенным приоритетом, и поэтому Калински был рад возможности вернуться к духу корпоративной благотворительности. Частное лицо может помочь кому-то деньгами только в одном частном случае, но амбициозная компания может делать добро в глобальном масштабе.

Помимо социальных плюсов запуск фонда Sega позволял успокоить людей, волновавшихся по поводу социальных и образовательных достоинств видеоигр. У Калински и раньше изредка возникали подобные опасения, но теперь они стали одолевать его все сильнее и чаще. Может быть, он все еще не мог забыть Эмиля Хейдкамп-па, заметившего, что видеоигры стремительно дрейфуют в сторону культа насилия. Возможно, это происходило вследствие перемен в личной жизни: как-никак они с Карен привнесли в этот мир новую жизнь. И может быть, его обеспокоенность происходила из растущей настороженности родителей, которые беспокоились, что видеоигры могут повредить детскому развитию. Некоторые мамы и папы считали, что Nintendo (а теперь и Sega) безответственно формирует поколение «видеотов». Если бы Калински захотел получше изучить эту обеспокоенность, то, вполне возможно, он бы смог понять ее причины. Но сейчас этот вопрос не стоял в чере-

де первоочередных, и уделять ему внимание он совершенно не хотел. Кроме того, даже если он и был повинен в этих проблемах, то они уравновешивались пользой, которую должен был принести новый фонд Sega. Да, говорил себе Калински, наверное, примерно так же рассуждает какой-нибудь наркобарон, пытаясь оправдать свою преступную деятельность щедрыми пожертвования на благотворительность, но разве я что-то делаю не так? Нет, конечно нет. Sega уже стала другой, и в доказательство тому он мог привести хотя бы недавний разговор с Нильсеном.

Несколько месяцев назад Нильсен заглянул в кабинет к Калински:

— Я только что со встречи с Шерил из KIIS.

Он имел в виду Шерил Кироз с радиостанции KIIS-FM, с которой Нильсен сотрудничал начиная с кампании «Шестнадцать недель лета». Она была одной из немногих людей, которые не были сотрудниками Sega и активно помогли продвижению Соника.

— Она прилетала, чтобы поговорить о летнем концерте, который они хотят организовать. Она приехала сюда вместе с программным директором станции, парнем по имени Билл Ричардс.

— Не знаю такого, — сказал Калински. Он был несколько смущен, но у него не получилось скрыть стремление узнать, какого черта эта дама привезла с собой программного директора. — Это довольно странно, что она взяла его с собой, не кажется тебе?

— Есть такое, — сказал Нильсен. — Я сам пытался понять, зачем они потратили деньги, чтоб привезти его сюда, но они поразили меня: отчаянные люди. Оказывается, у этого Билла есть сумасшедшая идея пригласить целую кучу популярнейших групп для участия в благотворительном концерте. Ну, ты понимаешь, заработать денег и потратить их на что-нибудь хорошее. Помимо этого, они не могут найти ни одного спонсора, просто потому, что идея концерта — борьба с детским СПИДом.

Трудно описать отношение общества к СПИДу в Америке в конце восьмидесятых и начале девяностых, особенно когда дело касалось больных детей, но случай Райана Уайта из Кокомо, штат Индиана, — характерный пример перетягивания каната между страхом и сочувствием.

В 1971 году, когда ему было всего лишь три дня от роду, Райану Уайту был поставлен диагноз: гемофилия А. Для лечения этой болезни ему делали еженедельные переливания белка под названием «фактор свёртывания крови VIII». Это позволило Райану выжить и зажить почти полноценной жизнью, но в 1984 году этот тринадцатилетний подросток был срочно доставлен в больницу с симптомами пневмонии.

После частичной пересадки легкого у него был выявлен СПИД, которым он заразился во время переливания крови. Врачи сказали Уайту, что ему осталось жить шесть месяцев, и он захотел прожить оставшееся время, как все нормальные подростки. Нормальная жизнь была непредставима без возвращения в школу, но, когда члены местной общины узнали о его намерениях, они отчаянно запротестовали.

Испугавшись, что он может заразить других детей, пятьдесят учителей и более ста местных родителей подписали прошение о том, чтобы Райану запретили посещать Западную среднюю школу. Несмотря на то что комиссар по вопросам здоровья штата Индианы сообщил в школу, что Уайт не представляет угрозы для учеников, его все равно исключили из школы. Семья Уайта бросила вызов этому решению и обратилась за помощью к американской юстиции, чтобы вернуть сына в школу. Весь следующий год Уайт провел дома, пока его история проходила через судебные инстанции, и наконец в августе 1986 года ему разрешили вернуться в школу и продолжить обучение в восьмом классе. И хотя казалось, что он добился своей цели, Уайт был не слишком доволен возвращением в школу, поскольку у него почти не осталось друзей, и одноклассники часто называли его гомиком. Его семья тем временем каждый день получала угрозы, и после того, как кто-то выстрелил в окно их гостиной, они решили забрать сына из школы.

С того момента и вплоть до самой смерти в 1990 году Уайт стал национальным воплощением этой болезни, появляясь в Шоу Фила Донахью и участвуя в благотворительных акциях. Его жизнь даже была положена в основу телефильма на канале ABC. И хотя его жизнелюбие и упорство и позволили многим американцам по-другому взглянуть на эту болезнь, отношение к СПИДУ в общенациональном масштабе изменилось не сильно. Говорить о проблемах ВИЧ-больных во всеуслышание еще было не принято, и именно поэтому компании Sega совершенно не хотелось поддерживать концерт, который планировала устроить KISS.

— Все, что они просят, — это пятьдесят тысяч баксов, — объяснял Нильсен. — И за клеймо они предлагают нам рекламное время и промоуслуги на двести тысяч долларов. Удивительный повод и фантастическое предложение. — Нильсен снова качнул головой, но на сей раз с каким-то возмущением. — Поэтому я сказал ей, что Sega с радостью выступит спонсором мероприятия.

Услышав такое, Калински чуть не набросился на него.

— Стой, — сказал он. — То есть ты без моего одобрения дал согласие выложить столь внушительную сумму на концерт, который будет широко освещаться прессой и который будет посвящен болезни, одно только название которой заставляет людей отводить глаза?

— Да, все так, — ответил Нильсен нерешительно, но без тени вины.

Калински стукнул кулаком по столу.

— Эл, — сказал он. — Ты мне нравишься все больше и больше. Это же фантастика!

После этого Калински рассказал ему об Аник Каспар, с которой семья Калински столкнулась в Диснейленде. Он объяснил Нильсену, через что пришлось пройти неунывающей маленькой девочке и как он пытался помочь ей любыми возможными способами.

— Пол Ньюман создал в Коннектикуте большую организацию. Место для больных детей, которые хотели побывать в настоящем летнем лагере с другими детьми, оказавшимися в схожей ситуации.

— Невероятно, — сказал Нильсен.

— Да, именно, — согласился Калински. — И Аник заслуживает всех чудес на свете, которые мы только можем для нее устроить. Поэтому мы с Карен собираемся заплатить за нее, чтобы она поехала туда на лето. Стой, я надеюсь, что это не войдет в конфликт с концертом. Ты вообще в курсе, что придумали в KIIS?

25 апреля 1992 года, спустя несколько дней после рождения сына Калински и спустя несколько месяцев после создания благотворительной сеговской организации, Sega и 102,7 KIIS-FM представили публике первый ежегодный концерт «KIIS and Unite» в Irvine Meadows Amphitheatre. Прорывное восьмичасовое мероприятие, поддерживаемое Фонд детского СПИДа, включало выступления Селин Дион, Kid 'n Play, Эдди Мани и многих других. Калински не знал всех этих исполнителей, но, к счастью, он взял с собой Аник, которая была просто маленькой ходячей энциклопедией поп-музыки.

— Вон те ребята— это Color Me Badd, — указала Аник в сторону группы, когда они с Калински прошли за кулисы. Она была одета в яркую футболку с длинными рукавами и белую шляпу с цветочком, которая ей была чуть великовата. — Они поют песню «I Ador Mi Amor», что означает «Я обожаю свою любовь».

Калински знал, что у Аник были дни хорошие и были дни плохие и что в последнее время плохих дней было больше, чем хороших. Сегодня же она вся сияла, и это наполняло Калински благодарностью.

— Это хорошая песня? — спросил он.

— Угу, — прошептала она. — Замечательнейшая!

— Ну, тогда пойдем поговорим с ними.

Аник кивнула, и они пошли к Color Me Badd, но тут Калински увидел, насколько она слаба.

— А почему бы мне не привести их сюда, а? — предложил он.

Color Me Badd с удовольствием подошли к ним и обращались с Аник как с принцессой. На мероприятии, где было полным-полно знаменитостей, она была звездой. «Она заслужила это давно, по бесчисленному количеству причин, — размышлял Калински, — но в большей степени из-за своей улыбки. Как это у нее получается?» — задавался он вопросом. Вне зависимости от того, что она чувствовала и что



происходило в окружающем мире, у нее на лице всегда была улыбка... ну или хотя бы намек на нее — улыбка неотразимая и заразная. Это и правда был дар, и Калински хотел поделиться им со всеми, кто там был. Поэтому когда Рик Дис, диджей номер один на KIIIS FM, позвал Калински на сцену, он взял с собой Аник и ее улыбку.

— Готова? — спросил Калински, когда Дис назвал его имя.

Она кивнула, и он взял ее на руки и понес. Она оказалась очень легкой, настолько легкой, что Калински ничего не чувствовал; наверное, в ней было килограмм 20, максимум 25. Он посадил ее себе на плечи, и вместе они вышли на сцену под аплодисменты пятнадцати тысяч человек.

Калински вручили микрофон, и он произнес небольшую речь, но в этот раз он знал, что слова не имеют никакого значения. Девочка на его плечах и ее улыбка — вот что имело значение. Собравшиеся люди, чей страх перед смертельной



На фото: Sega и радио KiiSFM собрали 211 064 доллара в фонд помощи больным детским СПИДом, в центре — Аник Каспар и Том Калински

болезнью сменился состраданием и желанием помочь, и знаменитости за кулисами, счастливые, что стали частью всего происходящего, — вот что имело значение. 211 064 долларов, что собрали Sega и KIIS FM для Фонда детского СПИДа, — вот что имело значение.

Спустя два месяца Калински сообщили о том, что Аник скончалась на руках своей матери, возвращаясь из лагеря Пола Ньюмана. Но до того дня оставалось несколько недель. А в тот солнечный апрельский день Калински смотрел на аплодирующую публику, собравшуюся в Irvine Meadows Amphitheatre, чтобы публично поддержать детей, больных СПИДом, — мероприятие, которое он и его команда смогли сделать возможным. Затем он посмотрел на улыбающуюся, восхитительно храбрую девочку, купавшуюся в любви, которой она была достойна, и почувствовал, что ее образ останется с ним до конца его дней.

28.

БОКА

Выход на сцену Irvine Amphitheatre, организация ярчайшей вечеринки на CES, ужин с высшими руководителями Sony — этот новый уровень могущества и власти, пребывание в центре внимания захватывали дух и завораживали. Все это было наградой за те часы, недели, месяцы абсолютно не видной постороннему глазу тяжелой работы Калински. И отныне он ожидал еще больше таких моментов, которые казались неизбежными, поскольку теперь его компания занимала 25 процентов рынка видеоигр, и если куда-то и предстояло двигаться, то только вверх. Ракета с оглушительным грохотом, и безвозвратно, оторвалась от поверхности, и отныне Sega предстояла захватывающая космическая гонка с Nintendo.

И пусть казалось, что выше только звезды, все еще оставался фактор достаточной гравитационной силы, способной вернуть Sega на землю, — отсутствие у компании стабильно высоких результатов. Это были не придирки, а неоспоримый факт. Все равно что наблюдать за молодым профессиональным бейсболистом, который пробивает хоум-ран в своей первой большой лиге, и понимать, что вряд ли он и дальше сможет поддерживать такой же темп. И у всех на уме крутился один и тот же вопрос: займет ли Sega место Nintendo или же этой компании всего лишь улыбнулся одноразовый успех? Это втайне пугало и ритейлеров, и — чуть в меньшей степени — Sony.

Со всем тем, что находилось в работе у Sega of America, Калински был уверен, что у его компании запала более, чем достаточно. Но ритейлерам знать это было не обязательно. Все, на что они могли полагаться, было прошлым, настоящим и едва уловимым проблеском будущего, которое они могли разглядеть за несколько часов на CES. Отчасти Калински и стал работать на Sega благодаря своему солидному послужному списку, который мог заменить аналогичный коротенький сеговский список. Но в стремительно развивающейся индустрии видеоигр его личная репутация

могла играть какую-то роль только на первых порах. Поскольку Калински взялся за дело, ритейлеры спокойно поддержали сеговские начинания, но теперь он хотел, чтобы они сделали следующий шаг и громко приветствовали восшествие компании на трон. Все, в чем он нуждался, — это возможность провести ритейлеров за кулисы, потрясти их воображение и доказать, что Sega пришла всерьез и надолго. И тут неожиданно, после долгих размышлений, такая возможность возникла, и она была напрямую завязана на Бока.

— Добро пожаловать в солнечную Флориду, — объявил Калински в большом, сверкающем и застеленном красными коврами зале торжеств. В зале было полно ритейлеров, которые собрались на коктейльную вечеринку в честь запуска последней сеговской инновации.

— А точнее, — продолжал Калински, нащупывая пульс зала, — добро пожаловать в клуб Бока-Ратона, куда мы пригласили всех вас на три дня и где вы будете играть в гольф, рыбачить, выпивать и знакомиться с мужчинами и женщинами, благодаря которым Sega добилась ошеломляющего успеха. И не беспокойтесь, я строго-настрого приказал им не говорить о делах на поле для гольфа. По крайней мере, не на первых девяти лунках.

На этих словах зал рассмеялся. Здесь собралось примерно четыреста ритейлеров, в разной мере загорелых и улыбающихся. И это были не просто старшие закупщики и генеральные директора. Sega хотела подружиться с сообществом ритейлеров крепко и надолго. Поэтому компания пригласила и начальников среднего уровня, младших партнеров и даже нескольких помощников. При хорошем стечении обстоятельств именно эти люди будут завтра принимать решения: в худшем случае они будут расхваливать Sega у себя на работе.

Формально мероприятие началось 11 мая 1992 года, но Калински с командой прибыли во Флориду несколькими днями ранее. И хотя гостям обещали солнце и веселье, сеговским сотрудникам нужно было извернуться так, чтобы ритейлеры забыли о Nintendo. Никто в видеоигровой индустрии никогда ничего не планировал перед профильными выставками, и поэтому сейчас на карту было поставлено очень многое. Как правило, ритейлеры размещали крупные рождественские заказы на июньской CES, что ставило Sega в ситуацию прямой конкуренции с Nintendo. Поскольку у закупщиков был ограниченный бюджет на видеоигры, неожиданное яркое действие со стороны Nintendo могло негативно отразиться на Sega. Однако майское мероприятие отдаляло этот элемент неожиданности и давало Sega возможность повлиять на ритейлеров и их бюджеты еще до того, как они увидят то, что им предложила Nintendo.

— Так что если вам что-нибудь понадобится, — сказал Калински, пристально всматриваясь в оживленный зал, — спрашивайте, не стесняйтесь. Мы должны быть на сто процентов уверены, что вы хорошо проводите время. Вы это заслужили. И если к концу этого путешествия вы забудете о наших друзьях из Редмонда, тем лучше!

Калински закончил говорить и под аплодисменты сел на место. Но такие аплодисменты всегда легко вызвать, когда под рукой есть бесплатный бар. Следующие несколько дней должны были стать настоящим испытанием. Бока давала возможность выделиться, и вероятность ошибки была слишком высока. Если мы хотим когда-нибудь обойти Nintendo, думал Калински, мало быть идеальными сегодня, мы обязаны быть идеальными и завтра. В той сказке, что сочиняла Sega, нет места слишком горячему или слишком холодному — все должно быть в самый раз. Несколько нервно прислушиваясь к своему афоризму, Калински осознал, что сейчас оглядывается через плечо, чтобы убедиться, что никто не видит, как он концом ска-терти натирает ложку, блеск которой показался ему недостаточно ярким.

— Что, руки боишься запачкать? — спросил Нильсен, застукав Калински за этим занятием. Калински улыбнулся. Попался. — В бою все средства хороши, да? Не возражаешь, если я подключусь?

— Буду не против, — сказал Калински, счастливый тем, что заимел сообщника.

И какое-то время эти двое мужчин полировали столовое серебро, которое и без того было чистым и чей блеск никого не волновал.

Нелепость этого момента усиливал и тот факт, что вряд ли кто-то из них стал бы делать это дома. Калински, наверное, лет десять не помогал Карен с посудой, а Нильсен производил впечатление человека, который эту проблему решал с помощью одноразовой посуды. Но тут все было по-другому: это была Sega, и правила обычной жизни здесь не действовали.

— Готово, чертово пятнышко, — игриво сказал Нильсен.

— Что, с внутренней леди Макбет разговариваешь? — спросил Калински. — Означает ли это, что мы уже убили короля?

— Мы были номером один в 16 битах на протяжении трех лет!

— Ну, — сказал Калински с едва заметным оттенком удивления, — легко быть номером один, когда ты единственный парень на весь край.

— Я этого не отрицаю, — ответил Нильсен. — Но тем не менее цифры не врут!

— Хорошо, — согласился Калински. — Пропаганду такого рода я хочу услышать завтра.

Завтрашний день, как и сегодняшний, должен был состоять из игр в теннис и гольф, купания в бассейне и отдыха в шезлонгах. Правда, на завтра были заплани-

рованы и официальные мероприятия — презентации Калински (общие вопросы), Бернса (продажи), Адэйр (Game Gear) и Нильсена (Genesis). Во чреве троянского коня, коим являлась Бока, работал тщательно отлаженный механизм греческого вторжения. Когда Калински подумал об этом снова, он немного расслабился. Успех мероприятия в Бока зависел от тенниса, гольфа и убедительных речей его самого и трех его сотрудников, которым он доверял больше всего. И, словно питчер, входящий в шестой иннинг, не сделав ни одного удара, он начал верить, что у него действительно есть все шансы провести идеальную игру. Калински положил ложку и окинул взглядом помещение, наполненное оживленными людьми.

— А что, если, — сказал он, — начать эту пропаганду прямо сейчас? Я вижу множество людей, которые просто сидят и ждут, чтобы им что-то начали рассказывать. Может, пойдём поможем им принять верное решение?

— Конечно, — сказал Нильсен, отложив серебряную вилку. — Сделаю все, что будет в моих силах.

— Я тоже. — Калински удивился, насколько правильные слова слетали с его губ. — Я тоже, — повторил он, прежде чем они оба пошли к людям, чтобы сделать то, к чему они приложили столько усилий. Чтобы доказать всем миру, что Sega вовсе не является однодневной.

— В 1992 году активная реклама будет играть важнейшую роль, — грохотал Нильсен с двадцатифутовой длинной сцены, смонтированной прямо в зале торжеств, который за считанные часы превратился в место, где будут заключаться крупные контракты. Позади Нильсена был большой киноэкран, перед ним — сотня ритейлеров. — Мы уже изучили все страты общества, пытаюсь найти идеального представителя для Sega Genesis.

Калински наблюдал за происходящим из первого ряда, поглядывая на сидевшего рядом Джона Салливана, закупщика Toys "R" Us. С 1985 года, когда владелец сети Чарльз Лазарус и исполнительный вице-президент Говард Мур решили стать первой национальной сетью, в которой представлена продукция Nintendo, Toys "R" Us стала чем-то вроде законодательницы вкусов. Этот факел был передан Салливану, который был намерен иметь на полках магазинов сети крупные партии лучших видеоигр. Порой он даже не мог дождаться момента, когда продукт доберется до магазинов. Вместо этого он высылал целый автопарк за товаром, а затем машины развозили товар по восьмистам магазинам по всей стране. И хотя у Wal-Mart, Kmart и Target магазинов было больше, никто не оспаривал тот факт, что Toys "R" Us была важнее.

— Идеальный представитель должен прекрасно разбираться в видеоиграх и обладать безупречной честностью, — продолжал Нильсен. Пока он готовил экран к чему-то важному, Салливан склонился к Калински.

— А что, — шепотом спросил он, — есть у вас что-то лучше Соника?

Калински уверенно кивнул:

— Если говорить откровенно, их даже двое.

— А теперь, — сказал Нильсен, — позвольте представить вам первого из наших новых представителей.

Как только он произнес это, на экране возникла большая фотография Говарда Линкольна. Под портретом сеговского конкурента цитировалось заявление, которое Линкольн сделал во время судебных слушаний по делу Tengen: «Они придумали чертовски хорошую игру. И они способны стать крайне сильным конкурентом».

После небольшой заминки все присутствующие несколько расслабились и рассмеялись. Еще до того, как смех утих, Нильсен двинулся дальше на этой волне всеобщего оживления.

— И в помощь нашим сторонним лицензиатам я с большим удовольствием представляю вам нашего второго представителя.

На сей раз на экране возникла крупная фотография Минору Аракавы, с цитатой, в которой он хвалебно отзывался о *John Madden Football* на Sega Genesis.

Калински заметил, как Салливан слегка согнулся, пытаясь удержаться от смеха. Происходящее все больше напоминало идеальный бейсбольный матч.

Второй день Калински начал с проникновенной речи. Он хотел, чтобы все присутствующие ощутили эмоции, схожие с теми, которые он испытал, когда пару лет назад оказался в сеговских лабораториях и узрел будущее. Когда Калински почувствовал, что его слова достигли цели, он передал эстафету Бернсу, который с превеликим удовольствием принялся бомбардировать аудиторию объемами продаж и прогнозами.

Этот парень, как никто другой, умел говорить с торговцами на одном языке, и не нужен был переводчик, чтобы понять, насколько ритейлерам понравилось то, что он им говорил. После того как Бернс рассказал, какие именно усилия потребуются для достижения общих целей, настало время Адэйр и Нильсена доказать, что все это возможно. Первой начала Адэйр. С помощью цветной сеговской системы Game Gear она продемонстрировала все то, на что не был способен нинтендовский черно-белый Game Boy. А затем, наконец, за дело взялся Нильсен.

Нильсен объявил, что Sega снижает цену на Genesis до 129,95 доллара, а затем раскрыл военный план Sega на 1992 год. План заключался в запуске «крутейших игр»,

«крутейших промоакций» и «крутейшей рекламной кампании, поддержанной самым внушительным бюджетом в истории Sega». И хотя Калински сильно любил хорошие трюки и умные промокампании, последние слова его заметно взволновали. После того как на Sega стал работать Эд Волквейн, число рекламных агентств, которые Sega рассматривала в качестве своих потенциальных партнеров, было сокращено до пяти вариантов, включая лидера и его персонального фаворита — Wieden+Kennedy, орегонскую компанию, которая прославилась в предыдущем десятилетии работой с Nike. Калински готов был признать, что он скучал по Стиву Рейсу, но было во всем этом что-то вроде воздаяния по заслугам — потерять человека, стоявшего за Reebok, и начать работу с людьми, работавшими с Nike. Калински был в восторге, что среди участников конкурса присутствовали и люди из Wieden+Kennedy, и он надеялся, что в следующем месяце они выиграют тендер, и тогда агентство начнет работать с Sega. Он знал, что компания вроде Wieden+Kennedy сможет закончить формирование нового имиджа Sega, и хотел, чтобы новая рекламная кампания федерального масштаба стала чем-то выдающимся. Если у Sega получится это сделать и если на ее стороне будут ритейлеры, тогда компанию уже ничто не сможет остановить. Но Калински понимал, что пытается бежать впереди паровоза. Шаг за шагом, напомнил он себе. Подготовься и кидай. Лови и отбивай. Закончи идеальную игру.

— В конце всего сказанного и показанного, — сказал Нильсен с простецким очарованием, — хочу задать вам вопрос: чего дети хотят больше всего? Замечательных игр. Это же просто. И в 1992 году у нас будут такие игры, которые дети будут требовать в ваших магазинах.

Калински кивнул Нильсену, который великолепно держал внимание аудитории.

— Начнем мы поток наших новых игр для второй половины 1992 года с игры *David Robinson Basketball*. — Здесь Нильсен сделал паузу, чтобы прокрутить кассету, на которой был записан игровой процесс, а затем продолжил: — Мы говорим о полноценной игре. С двумя десятками невероятных движений, которые были оцифрованы с видеозаписей настоящих баскетбольных матчей. В *David Robinson Basketball* можно увидеть все самые красивые движения баскетболистов, какие только можно себе представить.

Все это Нильсен произносил скороговоркой, в какой-то странной манере, словно высмеивая эти игры, видеоигры как таковые и даже самого себя и вместе с тем выражая уважение ко всему этому и к себе самому. Сложно было сказать, как у него это получалось, но получалось очень хорошо, а сам он тем временем двигался дальше по списку будущих сеговских игр.

Среди них была *Taz-Mania*, которая включала «семнадцать уровней тасманийских пейзажей, ярких, как на туристических открытках, в том числе и вертящиеся водосточные трубы и опасные пловуны». Была и *Evander Holyfield's Real Deal Boxing*, посвященная боксеру, который когда-то победил Бастера Дугласа.

— Это безостановочный экшн на ринге на все 360 градусов! — похвастался Нильсен, после чего перешел к *Super Monaco GP 2* («Чистая сказка для всякого, кто любит запах горящих покрышек»), *Batman Returns* («О боже, это супермышь! Бэтмобиль против дакмобиля, поскольку здесь Бэтмен вступает в смертельную схватку с Пингвином») и *TaleSpin* («Вы будете летать по земному шару, а Дон Карнаж и его воздушные пираты будут всячески вам мешать»).

Нильсен был в ударе, и публика его обожала, а уж Калински — больше всех. Нильсен демонстрировал все, на что способен:

— В октябре мы перевыпустим некоторые из наших бестселлеров, такие как *Michael Jackson's Moonwalker*, в рамках серии *Sega Classics*, и покупателям они будут доступны по цене 29,95 доллара.

Калински чувствовал, как возникает необходимый импульс. Быть может совершенство, и абстрактное понятие, но сейчас в зале витал его дух, и Калински был уверен в том, что все присутствующие это почувствовали.

Когда Нильсен представил следующую игру, случилось что-то странное. — В ноябре, — объявил он, — появится игра с самой необычной целью. Впервые вам захочется умереть.

Через несколько секунд отключилось электричество. Перестали работать кондиционеры, экран проектора погас, и, хотя лучики солнечного света пробивались сквозь шторы, сотни ритейлеров, которые в данный момент решали судьбу Sega, неожиданно оказались в темноте.

29.

ПОСЛЕ ЗАТМЕНИЯ, НО ДО ВСПЫШКИ

Черт!!!

Калински пытался подобрать другое слово, но все было бесполезно. Мир погрузился во мрак прямо посреди самой важной презентации Sega. Черт, черт, черт!!! После того как шок прошел и он осознал, что это просто выключилось электричество, он повернулся к Джону Салливану, бровь которого была осуждающе приподнята. Черт, черт, черт!

— Ну, — произнес Калински с едва заметным оттенком надежды, — я могу предположить, что Sega стала настолько мощной, что даже Флориде с нами не справиться.

— Ну, если они видели те же объемы продаж, что и я, — сказал Салливан, похлопав Калински по плечу, — то тогда я ничему не удивлюсь.

И тут Калински понял, что бровь Салливана поднята не с осуждением, а с любопытством. И в этом он был не одинок. Среди собравшихся присутствовал самый широкий диапазон реакций, включая шок, недоверие и скептицизм, но никакого очевидного раздражения. Во всяком случае, все они казались приятно удивлены таким поворотом событий и радовались, что у них было что рассказать по возвращении в офисы.

— Если уж быть честным до конца, Том, — сказал Салливан, еще раз хлопнув его по плечу, — я думал, что этот казус был частью шоу. Вы парни вполне себе психи и могли бы такое устроить. Хорошие психи.

Хорошие психи. Калински понравилось, как это прозвучало, а Салливан продолжал говорить, пока сотрудник клуба выводил их из темного зала в столь же темный холл.

— Во всем, что вы, парни, делаете, есть что-то от стиля работы камикадзе. Вы не боитесь нарушить сложившийся миропорядок, — сказал Салливан Калински, когда их и сотни других ритейлеров выводили на парковку.

— Ну, пока мы помогаем вам класть деньги себе в карман, — сказал Калински, — я самый счастливый человек в мире.

— Так и есть, — сказал Салливан. — Так и есть, поверь мне.

Они шли под палящим солнцем, пока не нашли укромное местечко, где можно было продолжить разговор.

— Могу я тебе доверить одну историю?

Калински кивнул и подошел чуть ближе. У него было такое чувство, что все будет хорошо.

— Итак, — начал Салливан. — Во время прошлого праздничного сезона мы продали прорву товаров. Об этом тебе уже известно, я знаю, но дело в том, что мы распродали практически всё, кроме стареньких восьмидесятибитных консолей и игр к ним. Мы хотели бы попросить вас произвести их уценку.

— Конечно, — сказал Калински. — Мы не хотим, чтобы этот товар занимал место у вас на полках.

— Спасибо тебе большое за понимание. Мы такое уже делали с Electronic Arts, когда они согласились уценить некоторые излишки, которые у нас скопились. Но я уверен, что это совсем не одно и то же.

— Такова их политика, — сказал Калински, закатывая глаза. — Они ничего не уценивают.

— Угу, — продолжил Салливан. — Так вот, как-то в январе мы с Чарльзом идем по одному из наших магазинов. Ну и там высятся кучи нераспроданных игр, а ему это совсем не нравится. То есть человеку семьдесят лет — он наш основатель, да хранит его Господь, — но больше всего в жизни Чарльз Лазарус любит продавать, это просто у него в крови. Он берет один из наших сканеров товаров, проверяет код товара, и сканер ему выдает информацию с именем поставщика: Nintendo. И он мне говорит, что я должен заставить их сдвинуться с места, я пытаюсь, но бесполезно.

— Совсем не здорово, — сказал Калински. — Когда Чарльз хочет что-то сделать...

— Уж поверь мне, я знаю. Но они стоят на своем: мол, это наша проблема, что мы не можем продать товар. Они отказываются его забрать и возместить то, что мы им заплатили, и они не дают нам произвести уценку их продукции. И как ты думаешь, что мне остается?

— Я думаю, что ты слишком многого хочешь, — сказал Калински, — когда пытаешься заставить Nintendo плясать под свою дудку.

— Я продолжаю общаться с Питером Мэйном и Рэнди Перецманом, говорить им, что нужно не только брать, но и отдавать. В конце концов они соглашаются и го-

ворят, что приведут с собой Аракаву. Я воспринимаю это как добрый знак, ведь он же почти не путешествует. Через какое-то время мы встречаемся с Чарльзом и Говардом Муром, а также с Питером, Рэнди и Аракавой.

— Ух ты! — восхитился Калински. — Они вытащили свою мощную пушку.

— Короче, старая добрая патовая ситуация, верно? — сказал Салливан. — К тому же они еще и японцы. Ну, по крайней мере, Аракава. Поэтому я Чарльза заранее предупредил, что с ними обычно договариваются немного не так, как он привык. Когда японцы говорят «да», это означает «Да, я понял», а не «Да, я согласен». Поэтому, если сказать Аракаве, что мы требуем скидку, он может сказать «да», но это отнюдь не означает, что он готов ее сделать.

— Причуды японского бизнеса! — развел руками Калински. — И они потихоньку становятся частью моей жизни. И это, мой друг, ужасная история, причем не единственная.

— Ты не в ладах с Накаяма-сан?

— Да нет. Просто на все требуется больше времени и энергии, чем хотелось бы.

— Вот и я про то же, — сказал Салливан. — Так вот, приходят они, и мы начинаем все эти расшаркивания. Кажется, мы даже обменялись с Аракавой подарками, подарили друг другу какие-то побрякушки, которые когда-нибудь станут мусором. Короче, засели мы за дела. Чарльз начинает говорить о важности партнерства. Когда отношения ведутся на столь высоком уровне, то, мол, надо бы обсудить возникшие проблемы. После долгой паузы все смотрят на Аракаву, который наконец кивает и говорит: «да». Но Чарльз, помня о том, что я ему сказал перед встречей, спрашивает: «Да? В каком смысле „да“? Вы имеете в виду, что мы будем совместно работать над сложившейся ситуацией, или вы имеете в виду: да, вы поняли, но вам все равно?»

— Могу я тебя на мгновение прервать? — спросил Калински. — Просто хочу тебе сказать: неважно, чем эта история закончилась, но ты меня уже изрядно порадовал.

— Ты подожди, — возбужденно сказал Салливан. — И вот после еще одной долгой паузы Аракава еще раз кивает и говорит: «Да». Чарльз начинает потихоньку закипать, и снова спрашивает, как его понимать, пока, наконец, не подключился Питер и не сказал, что это значит: мы хотим, чтобы ничего такого не было.

— Я хочу тебе сказать, что ты меня дико развеселил.

Салливан закатил глаза и продолжил:

— Короче, Чарльза все это порядком достало. Он встает и говорит: «Я думал, что это партнерство. Теперь вы можете попытаться нас остановить или же эта встреча закончена». После этого он демонстративно выходит из комнаты и уже не возвращается. Можешь себе представить, насколько мучительная повисла тишина. Ну мы на-

чинаем заполнять эту паузу, говоря друг другу всякие милые вещи. А речь-то шла всего-то о какой-то паре миллионов долларов. Да, это существенно, но это не конец света. Мы не хотели наживать себе врагов, поэтому мы поговорили о женах, о детях, а потом отправили их обратно в Редмонд.

— Извини, что снова прерываю, — произнес Калински. — Но я хочу, чтобы ты знал, что твоей истории мне на год хватит.

— Правда? — сказал Салливан. — Ну, тогда я сделаю так, что ее хватит тебе на всю оставшуюся жизнь. После того как я ушел со встречи, заходит ко мне Чарльз и спрашивает, не изменили ли они своего мнения. Конечно же нет, отвечаю я. И он мне говорит: «Прекрасно. Теперь, если даже они дадут нам денег, я хочу, чтобы ты все равно сделал уценку». Я ему отвечаю, что это глупо. Тогда мы не только потеряем деньги, но еще и выведем их из себя и не дадим им ни единого шанса передумать. Но Чарльза это не волнует. «Послушай, — говорит он. — Мы начинаем играть в шахматы. Ты можешь оказаться прав, и они не дадут нам денег. Но если мы уценим их продукцию, значит, все ритейлеры на рынке будут думать, что именно Nintendo и дала нам на это деньги». Поэтому я сделал в точности так, как он велел, и на следующий день мне звонит Питер, и он просто вне себя. Я ему объясняю, что мы все равно провели уценку и что Чарльз кое-что хочет передать: «В этот раз мы потерпим убытки, но мы никогда не забудем, как вы с нами себя повели». Ну и некоторое время спустя Nintendo все-таки согласилась дать нам денег, и они запустили корпоративную программу уценки.

— Ух ты, — сказал Калински. — Ух ты, ух ты и еще раз ух ты. Я даже не знаю, что сказать.

— Скажи «пожалуйста», — ответил Салливан, — и я скажу «спасибо». Потому что, видишь ли, игра на слабо не обошлась без участия Sega. Так что, спасибо вам, мистер Калински. Лично от меня и от Чарльза. С того момента, как ты принял дела, мне стало ясно, что Sega хочет только одного: выбить дурь из Nintendo. И пока вы прекрасно с этим справляетесь.

— Спасибо, Джон. — Калински был тронут до глубины души. Он был чрезвычайно рад услышать такие откровенные признания. До сегодняшнего дня он предполагал, что все, что он только что услышал от Салливана, действительно существовало, но не было ничего лучше, чем получить прямое подтверждение от надежного источника. И больше всего Калински обрадовало признание Салливаном той работы, которую проделала его команда. Почти всех участников команды собрали Калински, Риу или Тойода и втянули в работу, которой никто из них раньше не занимался. Не мытьем, так катанием они сделали свою работу, и рынок это не оставил без внимания.

Калински окинул взглядом парковку, которая теперь была полна его людьми, ритейлерами и озадаченными членами клуба Бока-Ратон, которые все никак не могли понять, кто же выключил свет. Даже в этот странный момент он видел, что его люди наконец-то получили уважение, которого они заслуживали. Нильсена поздравляли так, словно он только что произнес важнейшую для страны речь, к Адэйр относились с той же добротой, с какой она всегда относилась к окружающим, а Ван Баскирк рассказывала историю о Sega LPGA Tour и увлекала этим всех, кто был рядом.

— После месяца попыток поставить процесс на рельсы я поняла, что застряла прямо посередине между Sega of Japan и LPGA, — рассказывала она. — Единственной проблемой была разница во времени, то есть когда начинала работу Япония, свою работу заканчивала LPGA, и наоборот. Поэтому мне пришлось прорубаться через бюрократические дебри и делать все самой. На все это мне понадобилось несколько дней. Здорово, правда? Или нет? — сказала Ван Баскирк и сделала небольшую паузу, чтобы покачать головой.

— Ни фиги себе! — произнес какой-то член клуба, случайно оказавшийся рядом.

— Этот парень знает, о чем я говорю, — подмигнув, сказала Ван Баскирк. — Короче, я лечу на это невероятное мероприятие с Джоном Карлуччи, который помог все уладить и, между прочим, управляет лучшей спортивной маркетинговой компанией. И вскоре после того, как мы прибываем на место, туда же прибывают и люди из SOJ и начинают свое расследование. Я и понятия не имела, что они там появятся. Но в итоге нас даже не попросили объясниться. Нам просто сказали: «Вы все только испортили, вы поставили нас в неловкое положение, и мы так дела не делаем». С той встречи мы вышли крайне удивленными. Я слышала о таких встречах, где в центре всего человек с абсолютной властью. Нас трясло, в буквальном смысле трясло. Но не прошло и двадцати четырех часов, когда те же самые люди — этот могущественный человек и его приспешники — выстроились в очередь, чтобы со мной сфотографироваться, потому что я высокая блондинка. — Тут Ван Баскирк игриво провела рукой по волосам. — Под конец я начинаю думать, что для них я просто надувная кукла. Побей меня, сдуй меня, сложи в багажник своего автомобиля, сдай в багаж, а потом, если что-то случится, надуй снова и начинай все сначала.

Вокруг Ван Баскирк собралась толпа, в которой были и Калински с Салливаном.

— Она молодец, — сказал Салливан.

— Ага, — кивнул Калински, наблюдая за тем, как Ван Баскирк начинает рассказывать другую байку. Даже если электричество вырубилось, презентация провалилась и сценарий можно было выкинуть, шоу продолжалось силами самой Sega.

— Джон, штука в том, — сказал Калински, — что они тут все молодцы. Иначе бы их тут не было, равно как и меня.

Примерно через десять минут снова включили электричество, и люди на парковке разразились аплодисментами. Калински, его сотрудники и ритейлеры вернулись обратно в зал торжеств, чтобы закончить презентацию. Спустя некоторое время, которое потребовалось, чтобы все насладились кондиционированным воздухом, возникло стойкое чувство, что лучше пропустить мимо ушей завершение речи Нильсена и сменить деловой костюм на купальный. Нильсен это чувствовал и понимал, что ему придется постараться, чтобы заставить собравшихся дослушать его до конца.

— Приветствую! — сказал Нильсен, поднявшись на сцену. — Спасибо вам за то, что вытерпели эту досадную оплошность. К сожалению, мы вряд ли когда-нибудь узнаем, что именно вызвало это отключение электричества, но до меня уже дошли слухи, что сегодня был замечен Луиджи, болтавшийся около одного из генераторов.

Собравшиеся рассмеялись, но по-прежнему в массе своей были настроены на отдых.

— Он утверждал, что работает слесарем, — объяснил Нильсен, — но на фоне популярности Соника, я не удивлюсь если он вместе со своим братом рассматривает и другие профессии. Хотя, похоже, кому-нибудь из них лучше изучить ремесло электрика.

На сей раз смех был громче, и некоторые стали рассаживаться по местам.

— Мы сейчас постояли под большим желтым солнцем, и некоторым из вас очень хочется быть там, а не здесь. Особенно тем из вас, кто прибыл из холодной тундры Миннеаполиса, — сказал Нильсен, глядя на представителей Target. — И я первым признаю, что с тропической погодой я конкурировать не в силах. И поэтому, если вам хочется валяться перед бассейном с холодной пина-коладой в руке и слушать оттуда, что я тут говорю, то советую именно так и поступить. — Тут он сделал паузу, дав ритейлерам помечтать о рае. — Но если вы собираетесь уйти, то вы точно пропустите важнейшее событие в истории видеоигр.

Калински нравилось, как Нильсен и все его сотрудники с улыбкой обходили препятствия, вне зависимости от их сложности. Именно об этом говорил Салливан — «добрая толика сумасшествия», — и Sega это персонифицировала до упора.

— Так что выбор за вами, — заявил Нильсен. — Хочу обратиться к тем, кто идет в сторону бассейна: возьмите и на мою душу одну пина-коладу!

Но никаких тропических напитков так и не появилось, потому что все расселись по местам, чтобы услышать что-то грандиозное.

— Замечательно! — сказал Нильсен и начал с того места, на котором закончил. — Остерегайтесь крюков! — объявил он, описывая игру *Home Alone*, которая должна была выйти в ноябре. — Кевин вернулся, и у него в распоряжении куча хитрых приемчиков, чтобы защитить весь район, держать грабителей в страхе и радовать геймеров.

Калински с гордостью наблюдал за тем, как Нильсен вернулся в форму, представляя *The Little Mermaid* («Здесь уже на крючок попадет вся семья, которой будет интересна история Ариэль, а вам будет интересно понаблюдать за увеличивающейся прибылью»), *X-Men* («Катастрофа, загадки, накаченные мышцы и увлекательный игровой процесс придут в ноябре, когда на Genesis появится комикс-бестселлер») и *Streets of Rage 2* («Это не повторение пройденного. Персонажи стали на 25 процентов крупнее и на 100 процентов брутальней»).

Чем дольше Нильсен говорил, тем больше Калински понимал, что именно он раньше делал не так. Не нужно было играть в идеальную игру. Sega уже играла в эту идеальную игру последние два года, и теперь нужно было просто продолжать делать то же самое, и как можно лучше.

Ритейлеры что-то строчили в своих блокнотах, пока Нильсен уводил их все дальше и дальше в будущее, к тому, что он назвал «самым важным событием в истории видеоигр». Нильсен видел, что его слова вызывают у ритейлеров слюноотделение, но продолжал умело оттягивать момент.

— Следующий продукт настолько секретен, что мы не можем показать вам даже кусочек игрового процесса, — начал он, представляя *NFL Sports Talk Football Starring Joe Montana*. — Но сбросим оковы секретности: в октябре он вернется на поле. Игровое поле Genesis!

И наконец, Нильсен добрался до момента, которого все так ждали.

— Ну что ж, друзья мои, — произнес он вкрадчивым голосом. — С большим удовольствием я хочу показать вам игру, которую мы все с таким нетерпением ждем. Она выйдет не раньше 1993 года, но мы настолько гордимся графикой, звуком и управлением, что хотим, чтобы и вы хоть одним глазком взглянули на следующее поколение игр для Genesis.

Калински заметил, как ритейлеры чуть привстали со своих мест, надеясь, что Sega способна и дальше дышать в спину Nintendo. Он посмотрел на Салливана, который больше всего напоминал ребенка, собирающегося открыть свой рождественский подарок.

— Это приключенческая игра, действие которой происходит в недалеком прошлом, наполненном загадками, незабываемыми элементами фантастики, и ваша за-

дача — восстановить порядок в вашей цивилизации. Нет, я говорю не о клоне Зельды. Это что-то совсем иное.

Нильсен сошел со сцены и направился к людям, его страсть к своему делу была настолько велика, что он хотел, чтобы все они лично убедились в исключительности нового продукта.

— Даже если вам не нравится играть в видеоигры, я прошу вас взять контроллер и попробовать эту игру, *Ecco the Dolphin*, после моего выступления.

Это была та самая игра, о которой Эд Аннунзиата мечтательно рассказывал год назад, во время ужина в итальянском ресторане на CES.

— Чувство от управления этим великолепным млекопитающим, — продолжал Нильсен. — непохоже на все, что вы испытывали когда-либо прежде. Это игра — следующий шаг в видеоиграх.

После этого он вернулся на сцену и прокрутил небольшой ролик с элементами игрового процесса. Происходящее действительно совсем не было похоже на все, что создавалось до этого. Игра была столь красива, что напоминала изысканную книгу или яркий фотоальбом. И пусть даже она не станет важным событием в истории видеоигр, она уже являлась доказательством, что Sega не намеревается оставаться на вторых ролях.

Когда клип закончился, все ритейлеры явно находились под впечатлением, и поэтому сейчас можно было немного и позабавиться.

— Эй, Эл, — сказал Калински довольно громко, чтобы слышали все. — Не заставляй их больше ждать. Покажи же им нашу гордость!

Нильсен улыбнулся.

— Не вопрос, босс.

Представление еще не закончилось, что удивило собравшихся, наверное, даже больше, чем недавнее отключение электричества.

— Постойте, тут еще кое-что осталось, — сказал Нильсен, выставляя следующий слайд. — Периферия, важная часть вашей картины прибыли!

Под всеобщий стон он принялся описывать инновационный беспроводной пульт (Cordless Elite), пластмассовую базуку (Menacer) и систему для чистки Sega Genesis, которая окажется в магазинах в сентябре.

— И это все, — сказал Нильсен, захлопывая папку, — о чем я вам сегодня хотел рассказать.

И в этот момент открылись двери и в зал торжеств вошел Соник вместе со Шредер.

— Окей, Соник, — сказал Нильсен с видимым притворным раздражением. — Извини. Ладно, я расскажу всему миру о новой игре с твоим участием. Не бу-

дешь ли ты против, если я приглашу сюда Мадлен, чтобы она помогла объяснить, почему *Sonic 2* станет игрой номер один в 1992 году и почему это самое важное событие в истории видеоигр?

Это был тот самый момент, которого Нильсен так долго ждал, момент, когда он наконец-то сможет обнародовать грандиозные планы Sega на *Sonic 2*. Но он хотел оттянуть этот момент, к тому же только он собрался открыть рот, как Соник получил громовые аплодисменты. Ритейлеры вскочили, чем вызвали небольшое землетрясение. Эти люди аплодировали даже не сеговским планам относительно продолжения культовой игры. Ритейлеры приветствовали Соника — персонажа, икону, эмблему войны с Nintendo. И после этого армия сторонников Sega должна была стать куда более многочисленной и сильной, особенно после того, что им должны были сказать Нильсен и Шредер.

— Соник вернулся и стал еще лучше! — под стихающие аплодисменты объявил Нильсен.

После этого Нильсен со Шредер принялись играть в паре.

— Именно, Эл. И в этот раз он стал намного быстрее.

— Ага, Мад. И еще круче!

— У него стало больше врагов!

— Больше уровней!

— Больше понтов!

В таком духе они продолжали и дальше, представив Тэйлза, и, приветствуя костюмированную оранжевую лису, пригласили ее на сцену. Но это все была закуска перед главным блюдом, которым являлся *Sonic 2sday* — первый глобальный старт продаж видеоигры.

— Вся маркетинговая программа, — сказал Нильсен, — разработана таким образом, чтобы увеличить осведомленность публики о *Sonic 2sday*, дне старта продаж *Sonic 2*.

— И в этот день, — объяснила Шредер, — *Sonic 2* поступит в продажу не только в США, но и в Европе, Японии, Австралии и во всем остальном мире!

— Ага, — подтвердил Нильсен. — Мы стремимся сделать *Sonic 2sday* крупнейшим международным событием с момента падения Берлинской стены.

Кому-то вне этого зала идея скоординированного международного старта, быть может, показалась бы интересной, но не столь важной. Но история с глобальным стартом не должна была затмить идею, а идеей являлось то, что это была своего рода система связи. Как правило, игры появлялись в разных магазинах в разные дни, и покупателям казалось, что игры просто появляются из воздуха. Но, зная точную

дату выхода, можно было обвести дату на календаре в кружочек и запастись ожиданием. Нет для детей ощущения лучше, чем волнение, и нет для родителей ощущения хуже, чем взрыв пузыря, который заставляет каждую семью не пропустить Sonic 2sday. Да, это была маркетинговая уловка, но она работала по тем же правилам, по каким работают фильмы-блокбастеры. Они называются так не из-за своих бюджетов, а из-за того, что это фильмы-события, пропустить которые совершенно невозможно. Они заставляют людей идти в кинотеатры по выходным, и еще больше людей идут туда, услышав новости о том, как прошла премьера. Искусство запуска блокбастера заключается в том, чтобы популяризовать что-то, чего еще не существует, и, хотя до завершения работ над *Sonic 2* оставались еще многие месяцы, Sonic 2sday давал Калински и его компании возможность объявить о крупнейшем блокбастере, который только видел мир видеоигр.

— Конечно же, — сказала Шредер, — вы хотите знать, когда состоится Sonic 2sday. Все что, я могу сказать вам сейчас, — это будет один из ноябрьских вторников.

— Ой, да перестань, Мад, — умоляющим тоном сказал Нильсен. — Назови же нашим дорогим покупателям дату.

— Я не могу, — оправдывалась она. — Соник мне не позволит!

На самом деле этого бы ей не позволил и создатель Соника, поскольку даты не знал и он сам.

По мере того как работа над игрой приближалась к завершению, перфекционизм Наки давал знать о себе все сильнее и сильнее. Выход игры уже сдвинули с октября на ноябрь, и Sega of America сильно надеялась, что дату начала продаж не придется сдвигать еще раз. В противном случае пришлось бы отменять Sonic 2sday, рождественский сезон и сеговские планы относительно нового мирового порядка.

— Когда дело доходит до вопроса о лидерстве в 16-битной революции, мы выступаем за него, — сказал Нильсен уже в самом конце своей презентации. — Но нам нужна ваша помощь.

Ритейлеры были проводниками к потребителю, что делало их своего рода садовниками, которые возвращают семена. Поэтому они должны были решить, был ли это тот сад, который стоит вырастить. Хотят ли они активно включиться в поддержку *Sonic 2*? Увешать свои витрины изображениями Соника и Тэйлза? Обклеить все плакатами и вывесить гигантское табло с обратным отсчетом дней до старта продаж? Устроить предпродажу и отслеживать будущих покупателей, чтобы потом наградить их рекламной футболкой (которая будет бесплатной для покупателей, оформивших предзаказ, но магазинам обойдется по 2,50 каждая)?

Самое важное, действительно ли они были готовы изменить свой привычный рабочий процесс, чтобы *Sonic 2* был отгружен напрямую в каждый из их магазинов? Последний вопрос был беспрецедентен: Sega просила, чтобы компании из списка Fortune 500 изменили своим привычным системам дистрибуции в пользу доставки за одну ночь. Но только так Sega могла скоординировать глобальный старт продаж. Чтобы это сработало, требовалось сотрудничество с собравшимися здесь людьми. Поэтому все сводилось к одному вопросу: они с нами или нет? В конце концов, все выступление Нильсена было про это, хоть вопрос и не звучал так прямолинейно. Следуя традиции сеговского духа «хороших психов» и обильных каламбуров, коим являлся *Sonic 2* (официальный слоган звучал так: 2fast, 2cool, 2day (англ. «слишком быстрый, слишком крутой, сегодня»), это можно было рассматривать как проблему.

— У меня к вам всего один вопрос, — медленно сказал Нильсен, словно взвешивая свои последние слова. — Вы с нами?

30.

ПРОСТО СДЕЛАЙ ЭТО

Улыбки во все лицо, дружный звон бокалов в шикарном французском ресторане в Сан-Франциско, тосты за революционные методы рекламы видеоигр... Том Калински мельком, но счастливо посмотрел на Синобу Тойоду и Эда Волквейна, прежде чем сделать глоток бордо и прочувствовать всю важность этого ужина с Дэном Виденом и Дэвидом Кеннеди. Если бы пару лет назад кто-то сказал ему, что Wieden+Kennedy будет заинтересовано в том, чтобы стать рекламным агентством Sega, то Калински бы рассмеялся ему в лицо, сделал бы удивленные глаза или же подумал, что родные братья Дэна и Дэвида решили открыть собственную одноименную рекламную фирму. Все-таки эти люди превратили бренд Nike в то, чем он является сегодня, придумали знаменитый рекламный слоган «Просто сделай это» и культовые рекламные кампании кроссовок вроде «Бо знает» (с Бо Джексонном), «Район мистера Робинсона» (с Дэвидом Робинсоном) и «Спайк и Майк» (со Спайком Ли и Майклом Джорданом). Казалось почти невероятным, что орегонское агентство, ответственное за ребрендинг Nike, теперь хотело сделать нечто подобное с Sega в мире видеоигр. Но все-таки они сидели прямо перед Калински.

— Ну и что было дальше? — спросил Виден. — Давай, Том, не скрывай от нас ничего. Приняли ритейлеры вызов или нет?

— После презентации, — рассказывал Том, вспоминая мероприятие в Боке, — первыми, с кем мы встретились, были Toys.

— Toys "R" Us, — поправил Волквейн.

— Да, Toys "R" Us, — продолжал Калински. — Одни из важнейших людей на рынке. Законодатели вкусов, если хотите.

— К тому же очень тесно связанные с Nintendo, — добавил Тойода.

— Да, Toys "R" Us и Nintendo как две горошины в одном стручке, — сказал Калински. — А самая крупная горошина — Чарльз Лазарус собственной персоной.

— Позвольте мне предположить, — сказал Виден, — что всего этого он не достиг бы, если бы не рисковал так отчаянно.

— Именно так, — сказал Калински. — Вот почему мы решили встретиться сначала с Toys "R" Us. Если они соглашаются, мы можем быть уверены, что все реально. Если нет, то у нас остается всего три дня в раю.

— Короче, пан или пропал, — сказал Кеннеди. — Мне такое нравится.

— На встрече кроме меня присутствовали Пол, Эл, Дайана, вот этот парень, — сказал Калински, указывая на Тойоду, — и Ричард Бернс, наш вице-президент по продажам. Перво-наперво мистер Лазарус осведомился, будут ли еще участники. А прошло всего-то несколько дней, и поэтому они еще не знали, что мы пока ни с кем не встречались. Я собирался им об этом сказать... ну, вроде как сделать им комплимент, но Бернс меня опередил и заявил, что все уже готовы и что ночью у нас будет конференция с Японией, чтобы они увидели, смогут ли они удовлетворить все запросы. Лазарус окинул взглядом стол, каждого из нас, сидящих с непроницаемыми лицами, и говорит: «Похоже, что выбора у нас нет. Можете рассчитывать на нас, и сделайте так, чтобы мы получили самый крупный заказ».

— Это просто потрясающе, — произнес Виден.

— Я не могу описать словами, какой груз свалился с моих плеч, — сказал Калински. — Не только поэтому, но еще и потому, что Чарльз приказал своим людям работать с нами в максимально тесном контакте, чтобы обе компании установили собственные рекорды. Поразительно, просто поразительно, и все же... даже это не было самым большим триумфом в Боке.

Тойода и Волквейн улынулись, не понимая, что именно имел в виду их босс.

— Ты говоришь о комментарии от Гриффитса?

— Нет, но это случилось там же, — сказал Калински, изъявив готовность рассказать Видену и Кеннеди и об этом. — Джефф Гриффитс, закупщик из Electronics Boutique, и сказал мне нечто, что укрепило нас в уверенности, что все представители индустрии чувствуют нашу силу. Где-то под конец выходных в Боке я спросил его, что он думает о нашем мероприятии, и он без малейшего колебания произнес: «Воодушевляет». А затем сказал: «После стольких лет нотаций от этих безвольных бесхребетников из Nintendo, чей талант заключается лишь в способности заставлять нас чувствовать себя вечно признательными им за копеечные отчисления и чудовищные условия платежей, мы наконец-то сидим с людьми, готовыми выслушать наши идеи и претворить их в жизнь». Это его слова, не мои, — с гордостью сказал Калински.

— Справедливо, — сказал Виден. — Нам льстит, что вы рассматриваете нас как людей, которые помогут вам расправиться с этими бесхребетниками.

— Ой, да перестаньте. — Калински ценил столь скромные слова, но их гости из Орегона, бесспорно, были лидерами в тендере. Потратив несколько месяцев на поиск агентства, Sega сузила свой список до трех кандидатур: Wieden+Kennedy, боги Nike; Foote, Cone & Belding, агентство, создавшее рекламу джинсов Levi's 501, и Goodby, Berlin & Silverstein, небольшое агентство, главное достижение которого состояло в том, что их офис находился неподалеку от офиса Sega (данный факт играл на руку при необходимости экстренно встретиться). Парни из Goodby, Berlin & Silverstein, вне всякого сомнения, были прекрасными творцами, но с небольшим портфолио, а после недавнего ухода Энди Берлина, одного из партнеров компании, фактически не могли конкурировать за благосклонность Sega с двумя другими агентствами. И в следующие несколько недель Калински предстояло наконец-то выбрать агентство, которое помогло бы ему победить Nintendo.

— Я думаю, ваша работа говорит сама за себя, — сказал Калински Видену и Кеннеди. — И, если честно, мне не терпится увидеть, что вы там напридумываете.

— Можете нам показать хотя бы наброски? — спросил Волквейн.

Виден с Кеннеди переглянулись, улыбнулись и покачали головами.

— Даже не намекаете? — понукал Калински.

— Я могу рассказать вам кое-что, но тогда мне придется всех вас убить, — сказал Виден. — И вы пропустите презентацию. Короче, ребята, я советую вам подождать.

— Но уверяю, — пояснил Кеннеди, — это как раз то, чего вы хотели. Нечто революционное, и эта кампания станет вашим боевым кличем.

Это еще сильнее взбудоражило Калински. Он никак не мог поверить, что с той презентации в Японии, после которой он получил добро на обновление Sega, прошло всего каких-то полтора года. Наем нового рекламного агентства и инвестиции в кампанию по созданию нового имиджа были заключительным шагом в перестройке Sega, и теперь пришло время попытаться выиграть этот конкурс красоты. Все соединялось друг с другом даже быстрее, чем это представлял себе Калински, и не только в том, что касалось рекламы и ритейлеров, но и в других сферах. Планы создания мультфильма о Сонике были близки к воплощению в реальность, возможным было и распространение игр для Genesis через кабельные ТВ-сети, но главным достижением стал альянс с Sony. Через несколько дней после Боки Sega of America и Sony Electronic Publishing объявили об альянсе по созданию игр для Sega CD. Известие это как следует встряхнуло видеоигровую индустрию и волной прошло по крупным СМИ. 21 мая 1992 года в *The New York Times* была опубликована статья Адама Брайанта, в которой объяснялась суть сделки: «Масштабный союз, о котором было объявлено вчера, побудит Sony задействовать весь спектр ее развлекательных

возможностей: музыкантов, актеров и кинокомпании для создания игр для новых машин Sega, в которых будет использоваться технология компакт-дисков».

И хотя Калински с Олафссоном давно хотели это устроить, но получить разрешения от своих компаний оказалось совсем не простой задачей. После долгих месяцев почтительных уговоров настал поворотный момент, когда Sega выручила Sony в непростой ситуации.

В 1980-х к играм с видеовставками (FMV) наблюдалось повышенное внимание. С настоящими актерами и многими часами заранее отснятого материала подобные игры на самом деле были фильмами, в которых зритель, а вернее, игрок взаимодействовал с контентом (стреляя в монстров, уворачиваясь от препятствий и т. д.) так, как это предусматривал сюжет. Такое слияние технологий Кремниевой долины и Голливуда заставило многих поверить, что именно это и будет следующим этапом в эволюции видеоигр. Одним из сторонников этой революции был Майкл Шульхоф из Sony, который в 1990 году приобрел права на четыре FMV-игры, изначально создававшиеся под консоль NEMO компании Hasbro, но, когда эти игры были созданы, производитель игрушек махнул рукой на эту систему. Шульхоф считал, что такие игры слишком громоздки для 16-битных консолей, но идеально подойдут для CD-устройства, создаваемого общими усилиями Sony и Nintendo. Но после того, как сделка приказала долго жить, Sony осталась с дорогостоящими активами, которые, как тогда казалось, повисли на ней мертвым грузом — пока не появилась Sega CD. Это устройство представлялось идеальной базой для FMV-игр от Sony, но модернизация только двух из них — *Night Trap* и *Sewer Shark* — под формат Sega CD тянула почти на пять миллионов долларов.

К тому времени Sony охладела к видеоиграм и не была уверена, стоит ли вкладывать деньги в решение проблемы с FMV. Калински с Тойодой, однако, хотели, чтобы это партнерство воплотилось в реальность, не говоря уже о том, что им нужно было больше игр для предстоящего выхода Sega CD. Учитывая сложившуюся ситуацию, единственным выходом для Sega было взять все расходы на себя; это бы и имитировало союз с Sony, и держало Sega на переднем краю технологий. Это был идеальный сценарий, именно то, чего хотел Калински, пока он повнимательнее не ознакомился с играми и не понял, насколько жестоки они были. По стандартам кино *Night Trap* и *Sewer Shark* были самыми паршивыми ужастиками, но по сравнению с типичной видеоигрой они казались фильмами, в которых пропагандируются насилие и убийства (в особенности в *Night Trap*, где игрокам нужно было спасать едва одетых девушек от порочных вампиров). Пока Калински наблюдал сцену, в которой один из вампиров напал на беззащитную девушку в душевой, муки сове-

сти, которые, как ему казалось, он уже давно победил, вновь охватили его, и на этот раз с новой силой. Будет ли правильным с моральной точки зрения выпустить эти игры? Видимо, нет, подумал Калински. Но затем он вспомнил о другой мысли, которая возникла у него несколькими годами ранее. На крошечной офисной кухне Sega он читал статью в *The New York Times* о Питере Мэйне и пришел тогда к выводу, что если Nintendo олицетворяет контроль, то Sega должна олицетворять свободу выбора. Ни одна из этих игр не нравилась Калински, но кто он такой, чтобы мешать свободному выбору потребителей? И после того, как он решил не мешать им, Sega оплатила половину расходов на переделку этих двух игр и будущие затраты на разработку FMV-игр, что в конечном счете помогло созданию союза между компаниями.

После того как они стали партнерами, было решено, что они разделят выпуск FMV-игр: какие-то выпустит Sega, какие-то — под брендом ImageSoft — выпустит Sony. Демонстрируя свои добрые намерения, Sony предоставила Sega возможность первой выбрать те игры, которые она хотела бы выпустить. Ну, подумал Калински, раз я уже выбрал этот путь, значит, надо идти до конца. И он выбрал *Night Trap*, которая была самой жестокой из всех планируемых к запуску игр, но вместе с тем он считал, что эта игра и продается лучше всех. Игра была выпущена 15 октября 1992 года, одновременно с выходом Sega CD, официально дав старт началу отношений между Sony и Sega, которые, как надеялся Калински, станут еще более тесными. Плохо это или хорошо, но Sega была воплощением свободы выбора. Именно это было движущей силой той революции в видеоиграх, которую она уже совершила и планировала продолжать, и именно поэтому ребята вроде Wieden+Kennedy были так рады поработать с Sega.

— Стойте, — сказал Глен, когда все сидящие за столом принялись обсуждать любимую рекламу с «Суперкубка» за последние несколько лет. — Что за грандиозный триумф?

— Триумф? — переспросил Калински.

— Ранее ты упомянул о грандиозном триумфе, который не имел отношения ни к Toys "R" Us, ни к комментарию Джеффа Гриффитса, — объяснил Глен. — Мне интересно.

— А, ты про это, — хмыкнул Калински. Он положил руку на плечо Тойоды: — Самым большим достижением Боки стал Синобу, умудрившийся поймать здорового парусника.

Все сидящие за столом рассмеялись и посмотрели на Тойоду, который лишь робко кивнул.

— И что, большая была рыбина? — спросил Виден.

— А я вам покажу. — Тойода вытащил свой бумажник и продемонстрировал фотографию, на которой он гордо позировал с пойманным парусником. — В первый день отдыха Гари Кузин, основатель Babbage's, поймал двухметрового парусника. Увидев это, я подумал: ничего себе! Но на следующий день я поймал рыбу чуть больше, и это был восхитительный момент.

Любуясь здоровенным парусником Тойоды, все чувствовали, что это прекрасное завершение вечера и вместе с тем начало замечательнейших новых отношений. И вдруг к ним подошла официантка и подала несколько бутылок дорогого шампанского, обернутых крахмальными салфетками.

— Это еще что такое? — воскликнул Калинин, восхищенный чьим-то великодушием. — Какой широкий жест, — сказал он, обращаясь к гостям. — Но вы же понимаете, что мы не можем позволить вам заплатить за них.

Виден с Кеннеди озадаченно переглянулись, но прежде чем они что-то сказали, Калинин заметил записку на одной из бутылок.

— Ну, — рассмеялся сказал Калинин, — похоже, у нас завелся неожиданный благодетель.

— Ох ты, правда?! — спросил Волквейн. — И кто же это?

Калински развернул записку, в которой было написано:

«Наслаждайтесь шампанским. Мы обедаем здесь постоянно.

С уважением,

Goodby, Berlin & Silverstein»

Когда утих всеобщий смех, Тойода задал вопрос, который крутился у всех на языке:

— Вы думаете, мы должны их выпить?

Виден и Кеннеди пожалы плечами и оставили решение этого вопроса приглашающей стороне. Калинин перечитал записку и медленно покачал головой. Это действительно был хороший жест, добавивший очков Goodby, Berlin & Silverstein. Но, к сожалению, этого остроумного шага и удачного расположения офиса было недостаточно, чтобы получить сотрудничество с Sega. Возможно, этих ребят стоило бы задействовать в продвижении карманных устройств, но предстоявшая рекламная кампания была для Sega крайне важна, и компания не могла себе позволить рисковать с менее опытным агентством.

— Мне так и хочется сказать «нет», — сказал Калинин. — Но я никак не могу перестать думать, что этот шаг вполне соответствует Sega. Так какого тогда черта?!

В очередной раз все широко улыбнулись, бокалы звякнули, и в шикарном французском ресторане Сан-Франциско снова зазвучали тосты. Правда, на сей раз было сложно сделать глоток, представляя себе, как где-то сейчас сидит один из владельцев агентства Goodby, Berlin & Silverstein Джефф Гудби, ухмыляется и думает про себя: «Просто сделай это».

Вскоре после этого ужина Калински и компания отправились в Чикаго на летнюю CES. Заручившись поддержкой большого числа ритейлеров, согласившихся на участие в Sonic 2sday, Sega подошла к выставке с невиданной доселе энергией. Достигнув многого во время мероприятия в Боке и осуществив на нем многое из того, что обычно делалось на CES, Sega находилась в уникальной позиции, играя скорее в обороне, чем в наступлении. Но то, что они теперь играли в обороне, совсем не означало, что им можно быть пассивными; как известно любому поклоннику футбола, существует громадное количество стратегий, схем и систем. С таким количеством стратегий ключом к победе в обороне является мгновенное определение стиля игры в нападении и навязывание своей манеры игры противнику. Именно это команда Калински и намеревалась сделать, но после двух дней, проведенных в «Городе ветров», все прослышали, что Nintendo запланировала анонс некоего крупного события. Поэтому Калински собрал все свои войска на срочное совещание в своем номере в «Шератоне».

— Они стали умнее, — сказал Калински, покачивая головой. В его номере собрались все сеговские начальники, включая Дэвида Розена и Дая Сакараи, одного из главных ассистентов Накаямы (того самого, кому доверяли Калински и его люди в противостоянии между SOA и SOJ; вдобавок к этому он отлично понимал происходящее, поскольку некоторое время пробыл исполняющим обязанности президента SOA). — Я их за это ненавижу, но именно за это я их и уважаю.

— Мне никто ничего не говорит, — произнес Риу. — Я лишь постоянно слышу: «Nintendo готовит что-то очень крутое». И что мне теперь с этим делать?

— Быть может, это новая игра с Марио? — предположил Калински.

— Это не в их стиле, — ответил Тойода. — Им нравится делать перерывы в несколько лет между играми про Марио.

— Но если рассуждать логически, то что же это может быть? — спросил Нильсен, прикрыв глаза, как будто ему немедленно был должен явиться ответ. — Нам необходимо это выяснить, — разочаровано протянул он, явно недовольный собой за неспособность это сделать.

— Ставлю деньги на тематический парк, — сказала Ван Баскирк. — Невероятное Грибное Королевство. С Купа Трусами в натуральную величину!

— Я был бы рад такое услышать, — произнес Калински. — Еще одна задумка, которая отвлечет их внимание.

— А если цветная карманная система? — предположила Адэйр. — Они же не могут не отреагировать на нашу Game Gear, верно?

— Не знаю, — сказал Бернс. — Они научились прятать голову в песок. Это можно считать их сильной стороной.

— Это должно быть партнерство, — высказал свои соображения Глен. — Трудно себе представить мир, в котором они бы не рассматривали наш союз с Sony как пощечину. Я рискнул бы предположить, что они захотят ответить нам чем-то похожим.

— Что-то я сомневаюсь, — сказал Риу. — Они никому еще не позволяли копать в их песочнице.

— А что, если это новое пиар-агентство? — спросила Бренда Линч, отвечавшая в компании за пиар. — История с «Маринерсами» вызвала много негатива, вот, видимо, они и встренулись.

— Если это действительно мощный релиз, — размышлял Дай Сакарай, — то тогда они, наверное, разочаровались в 16 битах и решили перейти на 32 бита.

— Мне нравится эта теория, — вставил Дэвид Розен. — Сделать с нами то, что когда-то мы сделали с ними.

Так они спорили друг с другом, обсуждали, высказывали возможные варианты. Калински обожал энергию и энтузиазм команды, которую он создал. Ему нравилось, что они верят в себя и не боятся рисковать. И именно последнее предположение заставило его думать в другом ключе. — Именно, — сказал он. — Это может быть что угодно. Поэтому мы здесь сидим и выдумываем. Никто не возражает, если мы немного пошпионим? Никто не возражал. На самом деле все думали о времени. Их любимой частью работы в Sega был умеренно пофигистичный подход и интриги, которые возникали вследствие этого. На вечер было запланировано шесть важных вечеринок, поэтому Калински разбил всех на группы и послал их в разные концы Чикаго, чтобы они попытались что-нибудь разузнать.

Адэйр и Ван Баскирк отправились на вечеринку Electronic Arts, где их усилия разузнать тайну поначалу не увенчались успехом. Дело было не в том, что они были никудшными шпионами, как им казалось; просто создавалось впечатление, что никто и вправду не знает, что именно запланировала Nintendo. Ситуация немного изменилась чуть позднее. На вечеринке продолжали подавать напитки. Наконец, действуя сообща, Адэйр и Ван Баскирк прижали к стенке одного продюсера, у которого были близкие отношения с Nintendo.

— Да ладно тебе, я же знаю, что ты знаешь, — сказал Ван Баскирк.

— Да скажи ты нам уже, — добавила Адэйр. — Все равно уже почти полночь.

В такой час кому какая разница?

— Хорошо, — сказал продюсер. — Действительно, кому какая разница.

Он сообщил им, что на следующий день Nintendo должна существенно снизить цену на свои системы. Даже не поблагодарив за информацию, дамы тут же бросились обратно.

Они сообщили эту новость Калински, который не мог скрыть своего разочарования. Nintendo снижала цену на свой роскошный комплект SNES (в комплекте с *Super Mario World*) до 129,95 доллара, до цены Genesis. Вдобавок к этому они также изъявили готовность продавать SNES без игры в комплекте по цене 99,95 доллара. Эта цена была особенно неприятна. Вплоть до этого момента одним из главных преимуществ Sega была более низкая, чем у Nintendo, цена. Но завтра днем большая N окажется на первых полосах газет и сведет на нет всю работу, проделанную Sega.

Вскоре после полуночи все вернулись в номер Калински, чтобы перевернуть новости и провести коллективное обсуждение по поводу возможных ответов. Кто-то уже был полусонным, кто-то навеселе, но все одинаково излучали сумасшедшую энергетику и эмоции. Они не только работали на Sega, но давно уже сами стали Sega и испытывали странную, необъяснимую гордость и желание во что бы то ни стало победить Nintendo.

— Спасибо всем, что оказались здесь в такой час, — сказал Калински, демонстрируя искреннюю благодарность. — Как некоторые из вас, возможно, уже слышали, Nintendo хочет обойти нас по ценам. Прежде чем мы начнем думать об ответе, я хочу, чтобы каждый из вас на секунду задумался, насколько сильной занозой мы для них стали. Они отказываются нас признавать, они считают нас людьми второго сорта, но именно из-за нас они скинули цену примерно на 50 процентов за последние восемь месяцев. Может быть, они все еще контролируют рынок, но я хочу сказать, что, судя по цифрам, они уже не выглядят недосыгаемыми.

Несмотря на столь поздний час и неутешительные новости из стана Nintendo, озвученная Калински правда открыла у всех второе дыхание. Посмотрите, сколько они сделали за такое короткое время; значит, можно что-то придумать и за несколько часов до анонса.

— Я хочу, чтобы высказались все, — сказал Калински, — поскольку я хочу, чтобы придумали что-то вместе.

— А что, если слить им ложную информацию? — предложила Линч. — Ну что-то вроде неважной ситуации с финансами и так далее и тому подобное.

— А у нас есть что-то подобное? — спросил Калински.

— Нет, — сказал Линч. — Но мы можем подумать и заставить их потратить время, отвечая на нашу задумку, вместо, того чтобы изобретать что-то свое.

— Подождите, — предостерег Бернс. — Возможно, все не столь плохо, как выглядит. У них будет небольшое ценовое преимущество, это понятно, но зато у нас будет Sonic 2sday.

— Мне Sonic 2sday нравится больше, чем кому бы то ни было, — сказал Нильсен, — но, уж поверь мне, нинтендовский ход не сулит нам ничего хорошего.

— Есть только одна вещь, которую мы можем сделать, и мы все это прекрасно понимаем, — сказала Адэйр. — Нам нужно открыть ответный огонь. Пол, а что с той идеей, о которой ты мне рассказывал, — продавать Genesis без игр? Можем мы ее продавать по цене 99,95?

— Ты имеешь в виду Core System? — уточнил Риу, обдумывая ее предложение. — Да, это реальная цена, но мы знаем, что Япония на это никогда не согласится. Даже если согласится, у нас просто нет достаточного количества времени на взвешенный ответ.

— Эй, — сказала Ван Баскирк, — вы тут что, собираетесь просидеть всю ночь?

— Ты права, — сказал Калински, внезапно почувствовав себя непобедимым. Она была права, равно как права была и Адэйр. За всей этой призрачной россыпью возможностей в реальности у Sega был всего один вариант. И он ни в коей мере не был идеальным, поскольку это означало недели работы, спрессованные в одну бессонную ночь, но если Sega действительно хотела стать компанией с правом обезглавить Nintendo, что коренным образом изменит видеоигровую индустрию, стать компанией, достойной работать с таким агентством, как Wieden+Kennedy, то тогда у них действительно не было никакого варианта, кроме как собраться с духом, настроиться на веселье и просто это сделать.

— Просто сделать это, — сказал Калински. — Вот что нам нужно. Мы на грани чего-то такого, и именно поэтому нам нужно это сделать. Так что все просто: давайте просто сделаем это возможным.

И после этих слов все с новой силой приготовились работать всю ночь. Но, чтобы приступить, им нужно было что-то большее, чем гостиничный номер, — нужно было помещение, оснащенное техникой, способной помочь им в их деле. При отеле был бизнес-центр, но в этот час он уже был закрыт — точнее, он был закрыт до того момента, пока Адэйр не нашла способ его открыть и превратить в рабочее место Sega. Они выясняли вопросы, связанные с логистикой, разрабатывали стратегию и придумывали необходимые материалы для утренней презентации, которая бы помешала Nintendo.

Помимо цейтнота самой сложной проблемой стало то, что они должны были сделать так, чтобы у окружающих сложилось мнение, что все это было запланировано заранее. Куда опасней того, что Nintendo способна задушить их скидками на консоли, было бы обвинение в том, что все их действия являются лихорадочной реакцией на последние ходы Nintendo. Все, что они подготовят этой ночью, должно было выглядеть и звучать так, словно готовилось несколько месяцев. И пусть это не было правдой, эмоционально это было верно; важной частью сеговской философии являлась мгновенная адаптируемость, искусство моментально находить новые возможности. Поэтому для того, чтобы создать что-то с нуля, у них были часы, а не месяцы, но если кто-то и мог придумать что-то стоящее за такой срок, то только эти люди. И они смогли это сделать, закончив подготовку материалов перед утренней встречей по продажам прямо перед началом шоу. К утру у них было:

- Двести пресс-китов
- Обновленные прайс-листы на осень/зиму
- Рекламные листовки под новую Core System по цене 99 долларов
- Ценники и фотографии для украшения стенда Sega
- Обновленные шпаргалки для внутреннего отдела продаж Sega
- Темы для общения с прессой, ритейлерами, сторонними компаниями и так далее

Практически невыполнимая задача подготовить новую кампанию за ночь стала легкой разминкой по сравнению с попыткой убедить Накаяму в необходимости этой кампании. К счастью для Калински, эту задачу на себя взяли Розен и Сакарай. Всю ночь они придумывали, какие кнопки жать и насколько сильно. Наконец, они обратились к Накаяме, приготовившись к поворотному моменту — сейчас или никогда.

— Вы слишком импульсивны, — сказал Накаяма. Он был уверен, что утром они сильно пожалеют.

— Нисколько. На самом деле мы обдумывали это на протяжении достаточно-го количества времени и на всякий случай подготовили все необходимые материалы, — быстро сказал Калински, надеясь, что его не поймают на вранье. Да, Sega of America и вправду всерьез планировала выбросить на рынок дешевую консоль без видеоигры в комплекте, но не по цене 99,95 доллара. Однако Накаяме это знать было не обязательно.

— Пожалуйста, доверься мне, — умолял Калински. — Вспомни, ты ведь нанял меня именно для того, чтобы я принимал подобные решения.

Последовала долгая пауза.

— Это логичный ход, — продолжал Калинин. — Если мы не сделаем это сейчас, то мы сможем сделать это только через шесть месяцев. Но что такое шесть месяцев небольшой дополнительной прибыли по сравнению с общим объемом продаж, которого мы добьемся, если сбросим цену сейчас, а заодно и помешаем продажам Nintendo?

И снова ответом ему было долгое молчание.

Калининки посмотрел на Риу и Тойоду, его соратников, затем на Нильсена, Адэйр, Ван Баскирк и всех остальных своих верных соратников. Это должно было сработать; им просто было нужно разрешение на то, чтобы попытаться осуществить это чудо.

Наконец Накаяма прервал молчание:

— Хорошо, Том. Если ты считаешь, что так будет лучше...

После того как он положил трубку, команду охватило ликование. Всего через несколько часов они станут серьезными, сосредоточенными топ-менеджерами в деловых костюмах.

Всего через несколько часов они смогут дать сдачи Nintendo и примутся искать новые, нестандартные способы изменить сложившийся баланс. Но все это произойдет через несколько часов. Сейчас же они собирались бодрствовать дальше и радоваться так, словно были детьми в телах взрослых.

31.

СЛИШКОМ ГОРЯЧО, СЛИШКОМ ХОЛОДНО И В САМЫЙ РАЗ

— Какой отстой, — произнес подросток, и сказал он это с таким презрением, словно это навсегда травмировало его своей омерзительностью. — Поймите, это просто отстой, — снова сказал он, на этот раз при поддержке презрительных кивков других подростков, находившихся в комнате. Их тут было около десятка, и всех их пригласило Goodby, Berlin & Silverstein, чтобы они оценили рекламу, которую агентство подготовило к показу представителям Sega.

— Он прав, — сказал другой. — Мы и так знаем, что наши родители не понимают, как играть в видеоигры. Скажите нам что-нибудь новенькое!

Все закивали еще энергичнее, и кто-то даже одобрительно захолопал. И, хотя никто из этих пареньков друг друга до этого не видел и вряд ли увидит когда-нибудь снова, сейчас их объединяло отвращение к рекламе, которую они только что просмотрели.

Джефф Гудби, лидер агентства и один из его учредителей, наблюдал за всем происходящим находясь по другую сторону двухстороннего зеркала. Гудби закончил Гарвард и обладал мировосприятием вероотступника, характером философствующего пирата и неуклюжей походкой дружелюбного йети. Когда-то давно он считал рекламу самой низкой формой сочинительства, досадной неприятностью. Но после того, как он ушел с поста муниципального журналиста в газете штата Массачусетс и переехал с женой в Сан-Франциско, ему подвернулась работа для рекламного агентства J. Walter Thompson. Там он пришел в восторг от искусства рекламы и попутно узнал, что у него есть способность потрясать воображение людей своим творчеством. Поработав на Ogilvy & Mather, в 1983 году он ушел из этой фирмы, чтобы основать собственное агентство вместе с Ричем Сильверстайном, его творческим партнером, и Энди Берлином, дерзким бизнесменом.

На протяжении 1980-х СВ&S превращалось в одно из лучших агентств на рынке, которое было в состоянии конкурировать с крупными компаниями, придумывая такие яркие идеи, как кампания «Мы видим дальше» компании Electronic Arts (1984 год), которая персонифицировала молодое рекламное агентство, равно как и молодую компьютерную компанию. Это агентство отличалось от конкурентов своим ярким стилем (высококонцептуальная, малобюджетная техника), обещая клиентам индивидуальный подход (один из основателей персонально отвечал за каждую кампанию) и делая дальновидный акцент на планировании клиентских заданий (первоначальное изучение мнения клиента и последующее его информирование о ходе творческого процесса). После десятилетия впечатляющего роста в агентстве работало уже пятьдесят человек, и представлялось лишь вопросом времени, что Goodby, Berlin & Silverstein поднимется на новый уровень успеха. Но эта уверенность пошатнулась, когда напряженные отношения между партнерами заставили Энди Берлина покинуть агентство и в начале 1992 года создать новое (Berlin Cameron). Для Гудби и Сильверстайна ничего не изменилось, но у многих возникло скептическое чувство, что это событие станет началом конца агентства. Будучи активным участником рынка, где восприятие равняется действительности, Гудби знал, что ему необходимо найти способ доказать всем, что без Берлина агентство стало даже сильнее. И сделать это он планировал работой с Sega, но отвратительные отклики, которые он получал от фокус-группы, не сулили агентству ничего хорошего.

— Ну хорошо, — сказал Сильверстайн своему партнеру и остальной команде креативщиков. — Добро пожаловать в наш худший сценарий.

Гудби кивнул, не спуская глаз с подростков.

— Если честно, то мне нравится, насколько единодушны они в своем мнении, — сказал он. — И, пока я не начну работать с клиентом, я буду воспринимать их замечания как совет бросить работу и выбраться в ближайшее окно.

Почти потеряв надежду, Гудби, Сильверстайн и все остальные снова сконцентрировали внимание на фокус-группе.

— Та запись, которую вы нам показали, — это же даже не *Sonic 2*, — сказал один из подростков. — Это второй уровень в первом *Sonic*, и он совсем не сложный.

— Эта реклама выглядит так, словно была придумана взрослыми, — тут же добавил другой.

— Люди, которые ее сделали, даже не смогли дойти до сложных мест в игре, — заявил третий.

Дети были правы. Люди, которые делали эту рекламу, не слишком хорошо понимали в играх, но они надеялись компенсировать свое незнание благодаря общению

с людьми, которым этот предмет был хорошо знаком. Чтобы действительно понять, что же такое быть геймером, агентство отправило Джона Стила, директора по планированию клиентских заданий, и еще нескольких человек в путешествие по стране, чтобы те поближе познакомились с представителями этой демографической группы. Будучи главным исследователем в этом проекте, Ирина Хейракуджи устроила двухнедельный тур по Америке, во время которого она и другие планировщики собирались пообщаться с мальчиками в возрасте от восьми до двенадцати и понаблюдать за тем, как они играют в видеоигры. В дополнение к таким наблюдениям в домашней обстановке планировщики также изучали детские комнаты, шкафы и прочие места, которые могли бы им помочь в понимании кипучих подростковых умов.

То, что узнали планировщики об этих детях, совпадало с повадками детей из контрольной группы: у них был собственный язык, нормы поведения и ритуалы; в каком-то смысле, у них было собственное тайное общество, которое взрослые вряд ли толком могли понять. Тайные общества в прошлом собирались в мотелях, тавернах и слабо освещенных переулках, местом же встречи этого поколения стал виртуальный мир видеоигр. И, в отличие от тайных сборищ прошлого, попасть на которые можно было с помощью секретных знаков и взглядов украдкой, единственным паролем для входа в этот мир было «вверх-вверх-вниз-вниз-влево-вправо-влево-вправо-B-A-Start».

Мир видеоигр был приватной зоной современных детей и подростков, в которую не было доступа взрослым. Впервые у ребенка, который не мог обыграть на баскетбольной площадке своего папу или выиграть в споре с мамой, появилось пространство, где он мог безраздельно властвовать.

Goodby, Berlin & Silverstein осознали значение этого побудительного фактора и для своей заявки создали серию реклам, в которых обыгрывалась концепция ребенка как властелина мира. В одном из роликов демонстрировались предметы роскоши, доступные только взрослым, вроде спортивных машин и полуобнаженных красоток, которые, судя по бесстрастному голосу за кадром, олицетворяли власть взрослых. «Они могут управлять машинами, — говорил голос. — Они могут ходить на фильмы для взрослых и сами решать, когда им отправляться спать». Пока голос произносил эту речь, на экране вспыхивали волнующие слова: «скорость», «дети», «полночь». «Но, — с нажимом произносил голос, когда на экране появлялись кадры из *Sonic the Hedgehog*, — в аду успеет похолодать, пока взрослый сможет пройти в *Sonic 2* настолько далеко».

В другом ролике паренек по имени Митч играет у себя дома в *Sonic 2*, безуспешно пытаясь пройти седьмой уровень. И, когда он почти достигает своей цели, его

скучающий отец говорит ему, чтобы он прекратил играть и немедленно взялся за учебники. Ничуть не испугавшись, Митч продолжает играть дальше. В конце концов отец наносит Митчу самое страшное, как ему представляется, оскорбление: «Если ты и дальше будешь играть в видеоигры, ты никогда не станешь таким, как я». И после столь резких слов в финале ролике звучит сообщение, что новой целью в жизни Митча стало пройти восьмой уровень.

Оба ролика заканчивались слоганом, который придумал Дэйв О'Хара, отвечавший за работу с заказчиком, с помощью Джона Стила. Проведя столько времени с геймерами по всей стране, Стил сказал рекламщикам, что весь этот мир видеоигр, в сущности, основан на одном — на скорости. Главное здесь — пройти уровень, чтобы перейти на следующий. Чем больше времени ты проведешь на уровне, тем слабее ты как игрок, тем более жалким ты выглядишь в глазах сверстников. Эти дети хотят не просто победить, они хотят победить быстро. Он также сказал О'Харе, что, хотя большинство детей и играет в нинтендовские игры, те, кто пробовал обе системы, считают, что Sega круче. Один ребенок, поиграв в Sega, сказал, что «обратного пути нет!». Основываясь на массе подобных комментариев, Стил интерпретировал этот переход от Nintendo к Sega как переход из серой массы в разряд элиты. О'Хара это уяснил и спустя минуту предположил, что геймерская версия этой идеи могла бы выглядеть как получение новой способности, переход в новую зону, на новый уровень. Мгновение спустя он придумал фразу, которая идеально суммировала все вышесказанное: «Добро пожаловать на следующий уровень».

После того как был создан этот слоган и распланировано клиентское задание, Гудби посчитал, что он со своими парнями нашел то, что надо. У него возникло стойкое ощущение, что они проникли в это тайное общество и нашли ключ к этой демографической группе. И это ощущение продолжало им владеть до той минуты, пока фокус-группы не выказали дружное отторжение их рекламных идей.

— Чем больше я думаю об этой рекламе, — сказал еще один ребенок, — тем большим дерьмом она мне кажется.

— Плюс Sega не должна оскорблять наших родителей!

И как мы могли так облажаться? — задавался вопросом Гудби. Когда мы утратили связь с американской молодежью? И зачем только я потратил деньги на то шампанское, если у моего агентства нет никакого шанса на победу?

— Жалко что это не реклама Nintendo!

— О, да! А ты видел новую рекламу их *Mario All-Stars*?

Избиение продолжалось, а Гудби с коллегами все еще надеялись хоть на какой-то лучик надежды. Но в конце концов стало ясно, что никакой надежды нет,

а что еще важнее, нет даже времени, чтобы попытаться ее обрести. Презентация должна была пройти уже через неделю, а у них не было ни шиша. Гейм овер.

Главное — крутость; главное — заветная цель. Ты рождаешься, ты умираешь, а в промежутке между рождением и смертью тратишь кучу лет на то, чтобы выглядеть круто, говорить круто, покупать крутые вещи, и не важно что, главное — это быть крутым. Вот в чем правда, вот в чем секретная формула. Это захватывающе, поучительно, и именно это — треклятая защита от кризиса.

В мире, где так много людей выкрикивают слишком много всего, единственное, что действительно имеет значение, — крутизна.

Тим Прайс знал, что такое «круто». По крайней мере, всякий смертный мог поклясться в том, что ему это точно известно. Прайс, этот осыпанный наградами и регалиями копирайтер, питал страсть к дикой, неумной, скоростной рекламе, что было заметно по его любви к гонкам по бездорожью. Он стал креативным директором Foote, Cone & Belding в 1978 году и быстро загорелся работой над кампанией Youthwear компании Levi's. В процессе превращения уважаемой джинсовой компании из милого бренда в крутой, он нашел собственный голос (своего рода контркультурный романтизм), встретил жену (вице-президент событийного маркетинга в Levi Strauss and Co.), а его фирма заслужила честь работать с нинтендовским продуктом (они получили Game Boy, а Leo Burnett досталась NES). Прайс был в восторге от возможности поучаствовать в формировании относительно новой, стремительно развивающейся видеоигровой индустрии, сделать для Nintendo то, что Foote, Cone & Belding сделала для Levi's, и обратиться к более старшей, более модной аудитории.

К сожалению, как раз этого-то Nintendo и не хотела. Ей не нужен был брендинг, завоевание демографических ниш или создание незабываемой концептуальной рекламы. Все, что ей было нужно, — это предельно внятные мультяшные рекламные ролики в которых бы демонстрировался игровой процесс. Если Nintendo хотела этого, то никаких вопросов, но зачем же тогда она наняла Foote, Cone & Belding? Прайс попытался уговорить Nintendo пойти на риск, и всякий раз, когда он говорил с представителями компании, он получал от маркетинговой команды NOA только положительные ответы. Питеру Мэйну нравились его остроумные идеи, Дону Койеру нравилась его изощренность, а Билл Уайт просто хотел завоевать весь мир. Но вскоре после того, как они приходили в восторг от его замечательных концепций, они возвращались на землю. Они или решат, что Nintendo и дальше стоит придерживаться того, что и так работает, или расскажут об идеях Прайса Минору

Аракаве, чтобы услышать в ответ «спасибо, не надо». Веселая, излучающая счастье и построенная на известных играх реклама была нинтендовским хлебом с маслом, и никакого джема от Foote, Cone & Belding компании было не надо. В течении следующего года компания перевела весь свой бизнес в Leo Burnett, что не вызвало особого удивления, но Прайса это задело. И теперь, два года спустя, у него появился шанс исправить ту несправедливость и помочь Foote, Cone & Belding выиграть тендер Sega.

С точки зрения маркетинговых философий Sega of America была полной противоположностью Nintendo of America. Компания жадно поглощала смелые идеи, заоблачные концепции и вызывающе агрессивный брендинг. Sega давала шанс FCB реализовать эксцентричную, энергичную кампанию, суть которой заключалась в слогане «Заставь свои мозги вспотеть». Поддайтесь безумию, отдайтесь невменяемости и позвольте Sega перевозбудить ваш мозг — именно это ощущение гиперактивности должна была передать рекламная кампания. Чтобы помочь донести идею, Прайс хотел принести на презентацию настоящий мозг. Однако заполучить настоящий мозг оказалось делом более сложным, чем он ожидал, но ему удалось найти компанию, занимавшуюся медицинским оборудованием, которая продавала модели мозга, и он посчитал, что это должно сработать.

В день подачи заявки ключевые маркетологи Sega прибыли в офис FCB, не совсем понимая, чего им ждать. Этого не знал даже Прайс, чья жена должна была вот-вот приехать и привести с собой важную деталь этой презентации. Всю предыдущую ночь она перекрашивала модель мозга в зеленый цвет, выделяя красной краской вены. Мозг получился великолепным и отвратительным одновременно. Жену Прайса поначалу не узнали и не хотели пускать в офис FCB, не вполне понимая, зачем она несет нечто, что может служить доказательством преступления в Стране сладостей. В конце концов ей удалось проскользнуть мимо злого Лорда Лакричника и вручить свою ношу мужу. После тысячи слов благодарностей и поцелуев в щеку Прайс принялась объяснять представителям Sega, каким образом компания Foote, Cone & Belding заставит вспотеть мозги потребителей.

Вернувшись в штаб-квартиру Sega of America, Том Калински, Эд Волквейн, Эл Нильсен, Дайана Адэйр, Дуг Глен, Том Абрамсон и Эллен Бет Ван Баскирк встретились в конференц-зале, чтобы обсудить презентацию агентства.

— У кого какие мысли о Foote, Cone & Belding? — спросил Калински, открывая обсуждение.

— Не так уж это и круто, как я рассчитывал, — сказал Нильсен. — Как-то неярко.

— Но мозги, Эл, — серьезно напомнила ему Ван Баскирк. — Мозги!

— Хорошо, — сказал Абрамсон, — давайте я скажу то, о чем все мы думаем: человеческий мозг — это самый уродливый орган, верно?

Многие засмеялись. Том Абрамсон был новичком среди руководителей Sega, но он отлично вписался в эту компанию. Его остроумная эксцентричность превращала каждую беседу в череду ярких шуток, но именно его способность воплощать придуманное и привела его в кресло за этим столом. Набравшись опыта в событийном маркетинге в Ice Capades, баскетбольной команде «Гарлем Глобтроттерс» и Walt Disney World, он генерировал оригинальные и трезвые идеи в области нестандартного маркетинга, что привело его в Sega, где ему пришлось заниматься разными вещами вроде найма студентов в колледжах и рассылки шаттлов Sega, чтобы можно было в любое время легко доставлять новейшие игры. Вдобавок к этому он был душой компании.

— Теперь-то я знаю, что внутри у нас есть много отталкивающих органов, особенно у мужчин, но все-таки, когда ты видишь мозги в натуральную величину, со всеми их жутковатыми изгибами...

— Возможно, это не самая лучшая презентация, — сказал Калински, — но вы должны признать, что это крутой слоган: «Заставь свои мозги вспотеть».

— Хм, — произнес Волквейн, резко тряхнув головой. — Хороший, да, но не выдающийся.

Адэйр кивнула.

— Я думаю он клевый, но, может быть, кто-нибудь думает, что это слишком крутой слоган?

— Насколько слишком? — спросил Калински. — Мне, например, так не кажется.

— Да, — сказала Ван Баскирк. — Мы-то хотим крутой, а тут явный перебор.

— А теперь я никак не могу перестать думать о других существах, — пробормотала Адэйр. — Кошки? Собаки? Действительно ли мозги настолько нежелательны? А что по поводу коал?

— Я соглашусь, — добавил Глен с присущим ему сдержанным энтузиазмом, разительно отличавшимся от восторженных размышлений Абрамсона. — Хочу пояснить: я согласен с утверждением Эллен Бет, что это слишком, хотя я столь же заинтересован тангенциальной мозговой курьезностью.

— Итог таков, — объявил Калински. — Мы можем сделать лучше. И у меня есть чувство, что именно Wieden+Kennedy смогут найти золотую середину.

Глен согласился:

— Я тоже думаю, что мы сможем сделать лучше.

— Я был бы потрясен, если бы они не сделали лучше, чем мы ожидали, — сказал Нильсен. — Потрясен.

— Они делают хорошую работу, — подтвердил Волквейн. — Никто этого и не отрицает.

— Wielden+Kennedy пока лидируют, — сказал Глен, — но давайте не забывать еще и о Goodby.

— Никто не забывает о Goodby, — ответил Нильсен. — И даже если бы мы вдруг забыли о них, я уверен, что ты бы нам напомнил.

— И как понимать твой комментарий? — спросил Глен.

— Да ладно, Дуг, — сказал Калински. — Они послали нам шампанское во время нашего ужина с Виденом и Кеннеди. Как ты думаешь, откуда они узнали, где мы ужинаем?

Глен чуть покраснел и улыбнулся:

— Наверное, они провели хорошее исследование рынка!

При этих словах все за столом рассмеялись.

Внезапно Калински показал на окно:

— Кто-нибудь еще видит это?

— Видит что? — спросила Адэйр.

— Нечто маленькое и быстро летящее, — сказал Калински. — Похожее на мяч для гольфа.

Все замерли и принялись смотреть в окно, но никто ничего так и не увидел.

— Наверное, показалось, — сказал Калински. — Хм, странно.

После этого обсуждение маркетинговых планов Sega возобновилось.

Джимбо Мэтисона отчаянно выворачивало, и он несколько не сомневался, что совсем скоро его желудок выдаст настоящий фейерверк. И ему ничего не оставалось, кроме как свернуться на диване и надеяться, что просмотра паршивых дневных каналов будет достаточно, чтобы хоть ненадолго отложить неизбежное.

Этот человек болел гриппом, но ему было двадцать шесть, и подобные дни перестали быть забавой примерно лет десять назад.

После тщетных попыток найти хоть что-то интересное по телевизору он выключил ящик, и чуть ли не сразу зазвонил телефон. Звонила продюсер из Colossal Pictures, производственной фирмы, с которой Джим сотрудничал уже много лет.

— Знаю, что болеешь, — сказала она, — но не мог бы ты зайти к нам через час или два?

— Я болею, — ответил он. — У меня законный больничный.

— Нужен голос за кадром, — сказала она. — Я думаю, что ты справишься.

— О. — Мэтисон неожиданно почувствовал себя чуть лучше. Последние несколько лет он активно пытался пробиться в сферу закадровой озвучки. — А это для чего?

— Мы тут делаем ролик для некоей фирмы под названием Sega.

— Это еще что такое?

— Ну вот приходи и увидишь.

— А что мне за это будет?

— С меня обед.

Он принялся обдумывать предложение.

— И?

— Что «и»?..

— Ты сможешь мне получить карточку Гильдии киноактеров.

— Не вопрос, — сказала она. — Только приди, хорошо?

Мэтисон дождался следующего приступа рвоты, и, как только все прошло, вскочил на свой велосипед и поехал на киностудию. Когда он туда приехал, помимо продюсера там были лишь звуковик и какой-то хлыщ из рекламного агентства. Хлыщ выглядел вполне круто — по крайней мере, не в костюме — и попросил Мэтисона прокричать слово «Sega» настолько громко, насколько он только может.

— Хорошо, — согласился Мэтисон. — А для чего?

— Да ладно тебе, Джимбо, — сказала продюсер. — Это же не китайская грамота. Ты хочешь бесплатный обед или нет?

Весь следующий час Мэтисон выкрикивал слово «Sega», надрывая связки. Продюсеру, звуковику и этому хлыщу из агентства нравилось, как у него получается, они просили прокричать в разных частях комнаты; быстрее, медленнее, быстрее, медленнее, снова и снова на все лады, на которые только можно прокричать слово из четырех букв.

Когда он закончил и хлыщ из агентства поблагодарил его за хорошо проделанную работу, Мэтисон снова спросил, как они планируют использовать его крик.

— Мы пока не знаем.

— Усек, — кивнул Мэтисон. — Я тут просто подумал: вы, наверное, помните старые ролики Quasar, где в самом конце обычно звучало «Квазар»? Это в голове застревало надолго.

— Хм, — задумчиво сказал хлыщ. — А это совсем неплохая идея.

— Круто. — Мэтисон вышел из студии, сел на свой велосипед и покатил домой, надеясь, что тошнить его больше не будет.

Интерьер бывшей церкви, выстроенной в готическом стиле, которая теперь была перестроена в шикарный ночной клуб, сотрудники агентства Wieden+Kennedy украсили футуристическими шрифтами и подсветили бледным неоновым светом, создав непривычное ощущение удачного научного эксперимента (на ум приходило сравнение с рок-н-рольным Франкенштейном). Все происходящее напоминало фильм «Заводной апельсин», только рассчитанный на подростков. Как будто кто-то вырвал страницы из романа «О, дивный новый мир» и вклеил их в книжку «Над пропастью во ржи». Слово «1984» смешали с «Клубом „Завтрак“», новояз смешали с подростковой культурой, и получилась рекламная концепция *Sonic the Hedgehog*. И все это они назвали словом «видспик», означающим новый модный язык из будущего, который Wieden+Kennedy придумали для своей новой кампании. Агентство выпустило словарь этого языка, в котором, помимо прочего, присутствовали следующие слова, понятия и выражения:

Гирлитсы: На видспике обозначает геймеров. Также известны как геймлеты, геймисы, вузи, видиоты, спиклетсы, бусарусы и клюлетсы.

Хэджи-вэджи: Что-то имеющее отношение к *Sonic the Hedgehog* или к фанату, говорящему о *Sonic the Hedgehog*. Также этим словом обозначается поведение Соника, когда тот начинает притопывать ножкой, не в силах поверить, что игрок настолько медлителен и туп. (Тормоз, пытающийся пройти в игру)

Вамми-джамми: Обозначает чувство, когда игрок искусно играет в игру.

Гоббл-дигуп: Нестись изо всех сил. Нестись стремительно. Бежать настолько быстро, что даже не хватает времени сказать: «Аста ла виста, бэйби». (см. *Sonic the Hedgehog*)

Переселенец с крылышками: Так геймеры называют Game Gear. Эту консоль также можно называть майнда-рама.

Мастер-бластер: Употребляется в тот момент, когда вы начинаете играть с Sega Menacer Master Module. Или же просто по отношению к кому-то, кто мастерски умеет стрелять.

Я был Брамсом: Я был опьянен властью. Я обезумел от страсти. Я был переполнен энергией. Я смог пройти еще один уровень.

Это было совершенно не то, что ожидал Калинин, совсем не похоже на «Just do it», но во всем этом была красота хаоса, и если кто-то и мог внедрить все это в поп-культуру, то только Wieden+Kennedy. А главное, как и в случае с культовым слоганом Nike, агентство создало идеальный слоган.

— Ты здесь, — сказал Дэн Виден. — Ты здесь, — повторил он, а затем привел все возможные трактовки этой, на первый взгляд, незатейливой, фразы. — Это слоган, который означает: ты уже в деле. Ты модный. Ты крутой. Ты не там, где все, которые и не должны быть здесь. Ты с нами. Ты умный, хитрый и чрезвычайно креативный. Ты в игре, внутри этого нового мира, внутри другой реальности. Ты настолько хорош, что тебе не нужен словарь для объяснения всего происходящего.

Когда Виден закончил, в его адрес раздались аплодисменты как от маркетинговой команды Sega, так и со стороны его преисполненных благоговейного страха коллег. Он подождал, пока аплодисменты наэлектризуют атмосферу помещения, а затем принялся обсуждать график программ. Когда он начал объяснять, как его агентство может получить эфирное время с внушительными скидками, Калински едва заметно толкнул Нильсена.

— Ну и что ты обо всем этом думаешь? — шепнул Калински.

Прежде чем прошептать что-то в ответ, Нильсен быстро пролистал словарь видспика.

— В большей степени вамми-джамми, но время от времени хэджи-вэджи.

Так Эл Нильсен стал первым геймером, который стал говорить на видспике.

Прежде чем официально остановить свой выбор на Wieden+Kennedy, Sega of America нужно было увидеть еще одну, последнюю презентацию. Это была простая формальность, но по, крайней мере, нужно было соблюсти приличия и показать Goodby, Berlin & Silverstein, что конкурс был открытым и честным. Да и что могло случиться плохого? Компании импонировали идеи агентства Goodby, Berlin & Silverstein, и, может быть, получится передать их Wieden+Kennedy? Похожие мысли крутились у Калински на уме, когда он зашел в лобби Foster City Crowne Plaza.

Как и W+K, люди из Goodby, Berlin & Silverstein решили провести презентацию вне унылой офисной среды, хотя сложно было сказать, что гостиница Foster City Crowne Plaza вызывает чувства радости и энтузиазма. Но всякие сомнения относительно места проведения тут же испарились, едва Калински с дюжиной своих коллег вошли в зал торжеств.

— Добро пожаловать! — прокричал Джефф Гудби, приветствуя сеговских сотрудников, когда те вошли в зал, который до этого был никудышным местом с плохими бархатными шторами и коврами цвета спаржи. — Добро пожаловать на Следующий уровень!

На этих словах вдруг распахнулись двери, ведущие в зал торжеств, и все почувствовали себя так, словно перед ними открылся шкаф, через который можно было

попасть в Нарнию. В центре зала стояло шестнадцать гигантских телевизоров, собранные в один большой мегателевизор. Этот красавец-монстр выглядел так, словно Автоботы и Десептиконы на мгновение забыли о своих вечных противоречиях и решили вместе посмотреть «Суперкубок». Перед этой стеной из телевизоров стоял двенадцатилетний мальчик, увлеченно игравший в *Sonic the Hedgehog*, чьи кадры мелькали на огромном экране. Звуки игры грохотали из гигантской звуковой системы, которая была установлена здесь для концерта группы Grateful Dead. Колонки, мальчик и башня из телевизоров находились на масштабной сцене, созданной George Coates Performance Works, компанией, известной проектами инновационных театральных представлений. Для части этого представления требовался целый актерский ансамбль, чем и объяснялись ряды стадионных кресел, стоявших вдоль стен. Все эти места были заняты сотрудниками Goodby, Berlin & Silverstein. Когда представителям Sega показали их места, Калински подумал, что это, должно быть, одна из самых выдающихся презентаций, какие он видел за свои двадцать лет корпоративных встреч. А ведь с начала ее прошло всего каких-то пятнадцать секунд.

— Спасибо всем за то, что пришли на наше скромное представление, — сказал Джефф Гудби. Он говорил со сцены, и к нему присоединились Рич Сильверстайн, Джон Стил, Ирина Хейракуджи и Гарольд Согард, отвечавший в агентстве за работу с клиентами. Все они были одеты в школьные куртки, на рукавах которых красовалась нашивка с Соником.

Сильверстайн кивнул.

— Мы полностью готовы показать вам то, что приготовили, — сказал он. — И мы надеемся, что вы будете поражены.

— Весь прошлый месяц мы провели в поездках по стране и исследованиях психологии геймеров, — сказал Стил. — Мы узнали, кто они такие, и поняли, чего они хотят.

— Чтобы найти ключи к пониманию того, как работают их умы, мы даже посещали их берлоги, исследовали спальни и шкафы, — сказала Хейракуджи.

— Это правда, — подтвердил Согард. — Джефф даже наш конференц-зал превратил в комнату десятилетнего ребенка. Разбросал там грязную одежду!

На этих словах представители Sega засмеялись, а Гудби невозмутимо пожал плечами.

— Эй, у меня никогда не было проблем, если нужно было чуть-чуть запачкать руки, — сказал он. — Но прежде, чем мы приступим к обсуждению кампании, я бы хотел показать вам, насколько важна Sega для нашего агентства. Готовясь к презентации, я прошелся по офису и каждому вручил игру для Genesis с требованием, чтобы

он стал в ней мастером. — Гудби сделал шаг вперед и указал на своих сотрудников, сидящих на стадионных стульях. — Вон там у нас сидят эксперты по всем играм, которые вы, парни, сделали. Идите, задайте им любой вопрос о любой игре. Говорю абсолютно серьезно.

Когда сеговские сотрудники осознали, что он и вправду говорит абсолютно серьезно, Нильсен решил задать несколько заковыристых вопросов:

— Как звали главного персонажа в Первом поколении в *Phantasy Star III: Generations of Doom*?

Поднялся сотрудник агентства, отвечавший за *Phantasy Star III*.

— Это сложный вопрос, — сказал он, заставив Гудби покрыться холодным потом. — Просто потому, что там шесть игровых персонажей: Рис, Лайл, Мью, Рен, Лена и Майя. Если же бы мне нужно было выбрать кого-то одного, то я бы остановился на Рисе, наследном принце оракинского королевства Ланден.

— Я бы, наверное, и сам лучше не ответил, — сказал Нильсен под аплодисменты эксперту *Phantasy Star III*.

После того как его сотрудники правильно ответили еще на несколько вопросов Нильсена, Гудби начал презентацию своей кампании.

— Добро пожаловать на Следующий уровень, — сказал он. — Это не просто рекламный слоган, это вся сущность нашей кампании. «Добро пожаловать на Следующий уровень» — это почетный знак; это приглашение поучаствовать в революции. Этот слоган лучше всего отражает то состояние, когда игрок всецело погружен в игру. Отрешитесь от реального мира, погрузитесь в мир игры и двигайтесь вперед и только вперед, пока вы находитесь в этом мире. Отбросьте игрушки, отбросьте эту детскую Nintendo, идите и возьмите Genesis, если вы хотите понять, что такое жизнь. Добро пожаловать на Следующий уровень. Это означает, что вы наконец-то прибыли. И вовремя, потому что мы ждали вас.

Калински нравилось все, что говорил Гудби. Он его просто заворожил — абсолютно и бесповоротно. Но пусть его слова и били в самую суть, слова все-таки оставались словами. А чем конкретно кампания «Добро пожаловать на Следующий уровень» Гудби отличается от кампании «Ты здесь?» Wieden+Kennedy? Если думать только о реализации проекта, то у Wieden+Kennedy определенно была фора, как у компании с куда более внушительным послужным списком. Правда, Калински уже сейчас хотел, чтобы тендер выиграли Goodby, Berlin & Silverstein. Он хотел отдать бизнес группе людей, столь же умных, задиристых и бунтарских, как и он сам. Однако, чтобы принять это решение, ему нужно было доказательство, что «Добро пожаловать на Следующий уровень» — нечто большее, чем просто слова. Он хотел быть

уверен, что это станет оружием, с помощью которого можно будет убить Nintendo. Словно читая его мысли, Гудби показал несколько рекламных роликов, которые агентство сделало для презентации.

Ролики, которые демонстрировались на этой презентации, в корне отличались от тех, что демонстрировались на фокус-группах. После целого шквала криков «Отстой!» Гудби и Сильверстайн решили сделать шаг назад. Проанализировав, что



именно было сделано неправильно, они пришли к заключению, что планировщики клиентских заданий провели прекрасное исследование и творческие команды написали хорошие сценарии, и поэтому проблемным пунктом является исполнение. Все точки были обозначены, и теперь нужно было найти наилучший способ соединить их друг с другом. А вскоре они поняли, что точки соединять совсем не обязательно. Яростная критика подростковой фокус-группы послужила им важным уроком: дети замечают все. Например, когда один из респондентов говорил: «Фрагмент, который вы нам показываете, вообще не из *Sonic 2!*», то это означало самый страшный приговор: «Для вас все фрагменты игр на одно лицо». А когда он говорил: «Это же из первого Соника, второй уровень, легкотня», то это означало: «В отличие от вас, я за долю секунды определяю, что это за уровень, узнаю его и испытаю соответствующую эмоциональную реакцию».



На фото: сотрудники рекламного агентства Goodby, Berlin, Silverstein в полном составе

Эти дети, чьи мозги работали куда быстрее, имели на это право. Как собаки могут слышать то, что не может слышать человек, так и это поколение детей могло видеть то, что не могли заметить взрослые. Они не только видели, но и запоминали. Так что лучшим способом найти с ними общий язык было изобрести специальный подход, который могли понять только эти дети. Отчасти что-то подобное они уже пытались сделать на полуподсознательном уровне («скорость», «дети», «полночь»), но это было слишком очевидно. Это напоминало потуги старика, обрядившегося в мешковатые штаны и бейсболку козырьком назад. Детей же так просто не проведешь; они могли увидеть фальшь издалека. Помня об этом, агентство попросило своего редактора Хэнка Корвина вернуться к материалу и создать из него некий красивый хаос, который бы произвел на детей впечатление разговора на равных, а не сверху вниз.

То, что агентство представило в Crown Plaza, совсем не походило на то, что Калински и его сотрудники видели прежде. Быстрая смена кадров. Сумасшедшие наезды. Дикие ракурсы. Все это было похоже не на обычную рекламу, а скорее на перемотку на видеомagnитофоне. Громкая панк-музыка. Агрессивные кадры крупным планом. Яркий свет и вспышки.

Это больше напоминало видеоклипы, но только эти видеоклипы страдали от маниакальной депрессии и держались на коктейле из кокаина, героина и амфетаминов. Странное освещение, некрасивые актеры, нелинейное повествование — все это абсолютно не располагало к себе, вызывало мигрень и оскорбляло чувства, но вместе с тем было абсолютно невероятно. И, словно увязывая все это воедино, в конце каждого ролика какой-то психопат орал что есть мочи: «Sega!»

— И запомните, — сказал Гудби, когда видеопрезентация подошла к концу, — мы показали лишь малую часть.

На этих словах он включил короткий видеоклип, в котором присутствовали он сам, Сильверстайн и еще несколько парней, играющих в гольф на крыше офиса. Всякий раз, когда кто-то из них бил по мячу, кадр сменялся съемкой мяча для гольфа, летящего в сторону вывески Sega of America.

Во время громовых аплодисментов Нильсен едва заметно толкнул Калински локтем:

— Ну, что думаешь?

Калински на секунду зажмурился, а затем сказал:

— Мне кажется, что видспик — мертвый язык. Извини, хэджи-вэджи.

По сути, он находился в состоянии шока. Это ведь было как раз то, что он хотел. Тон был провокативный, но не чересчур. Это было остро, но ровно настолько, чтобы

оставить глубокий шрам. Это было словно заниматься сексом без презерватива, выкуривать по две пачки сигарет в день и наблюдать за тем, как стрелка на спидометре уходит за 160 километров в час; а самым главным было то, что все это абсолютно безопасно, поскольку это всего лишь видеоигра.

Если и оставались какие-то сомнения относительно того, что именно агентство Goodby, Berlin & Silverstein будет верным выбором, то они испарились, когда сотрудники Sega вернулись в свой офис и увидели, что вся автостоянка испещрена мелом. На первый взгляд это напоминало подростковый вандализм, но, присмотревшись, они разглядели, что это была всего одна фраза, написанная множество раз: «Добро пожаловать на Следующий уровень».

32.

МАШИНА МЕЧТЫ КУТАРАГИ

Пока Sega готовилась к переходу на следующий уровень, а Nintendo, казалось, к этому наконец-то приспособливалась, Sony пыталась понять, нужно ли ей вообще вступать в игру. Чтобы решить этот вопрос раз и навсегда, 24 июня 1992 года в своем головном офисе в Японии Sony провела заседание высшего руководства компании.

С самого начала было ясно, что совет директоров Sony не хотел иметь ничего общего с разработкой консоли. Затраты на ее создание были астрономическими, а длинные циклы разработки грозили стать для компании ненасытным насосом, выкачивающим деньги. Но даже если отвлечься от подобных мыслей, видеоигровой бизнес был несколько большим, чем просто ответвлением индустрии игрушек, в которой правит мимолетная мода, а это просто не соответствовало бренду Sony. А вот что касалось программного обеспечения, то тут все было несколько проще, и совет был согласен на это не столь рискованное предприятие. Похожим образом Columbia Pictures, принадлежащая Sony, делала фильмы, а лейбл CBS Records выпускал музыку, и поэтому подразделению Олафссона фактически разрешили заняться производством игр. Иными словами, правление только что разрешило ему работать с Sega в этой области. И почему бы не остановиться на программах? К чему такая заикленность на «железе»? Если бы в деле принимала участие Nintendo, то тогда другое дело, но после прошлогоднего оскорбления на CES и нескольких последующих неудачных попыток наладить какое-то сотрудничество подобная перспектива представлялась крайне маловероятной. Учитывая все эти факторы, стареющие члены совета директоров с их подходом «вы все поймете, когда подрастете» полагали, что нужно оставить идею PlayStation в покое.

Судя по многочисленным одобрительным кивкам, это мнение, казалось, было единодушным. Эти влиятельные мужчины, которые когда-то давно, в 1960-х и 1970-х, сформировали японскую культуру, теперь, словно китайские болванчи-

ки, зловеще кивали. Разумеется, не все были согласны с уважаемыми властителями Sony, но никто из находящихся в зале заседаний не был с ними не согласен в большей мере, чем Кен Кутараги, чье детище совет директоров намеревался убить.

Сорокаоднолетний Кен Кутараги был одним из ведущих инженеров Sony. Этот крайне харизматичный, мужчина был чрезвычайно склонен к неповиновению и отрицанию чьей бы то ни было власти. Такое качество в японской культуре встречается крайне редко, и подобное поведение обычно не приветствуется в крупных корпорациях, но бунтарский дух Кутараги в прошлом сослужил компании хорошую службу, и это было главной причиной того, что Sony рассматривала видеоигры как часть своего будущего. Изначально компания не испытывала никакого интереса к видеоиграм (не только к консолям, но даже к производству комплектующих для Nintendo), равно как этого интереса не было и у Кутараги. По природе своей он не был геймером, но интерес к этой форме искусства возник у него в 1988 году, когда он наблюдал за тем, как его дочь играла в восьмибитную Famicom. Он мало что видел на экране, но зато он узрел в видеоиграх потенциал — возможность перенести компьютеры из офисов в гостиные. Или, если конкретно, он смотрел на это с позиции сотрудника Sony: применение внушительной вычислительной мощи в области потребительской электроники.

Хотя это открытие изменило мнение Кутараги, оно не убедило большинство руководителей Sony, что здорово расстроило Кутараги. Но вместо того, чтобы продолжать и дальше умолять равнодушных людей выслушать его, он решил сделать кое-что превентивное. Он знал, что у Nintendo на последней стадии находилась разработка 16-битной консоли, и он также знал, что в компании волновались по поводу звуковых возможностей готовившейся к выходу сеговской Mega Drive. Sega работала с Yamaha над созданием продвинутого аудиопроцессора, способного осуществлять FM-синтез, что привело Nintendo к Sony в надежде найти нечто более продвинутое. Однако руководство Sony не хотело ввязываться в игру с производством компонентов для консоли и отказалось от подобной возможности. Или, по крайней мере, им так казалось. Без ведома руководства Кутараги продолжил переговоры с Nintendo и разработал аудиочип, получивший название SPC700. Когда Кутараги показал свой секретный проект, нинтендовские разработчики пришли в чрезвычайный восторг. Это было именно то, что они искали. Руководство Sony, однако, подобного восторга не испытывало и потребовало увольнения Кутараги, что и произошло бы, если бы не вмешательство президента Sony Норико Оги. Он был столь же рассержен подобным поведением, как и прочие руководители, но не настолько, чтобы начинать гражданскую войну. А конфликт совсем утих, когда Sony получила прибыльный

контракт на чип Кутараги. Кутараги рискнул и победил. Но, что было важно, его победа была победой Sony, и это вновь сподвигло компанию обратить внимание на видеоигровую индустрию. Если там крутилось так много денег, которые можно было заработать только лишь на одном аудиочипе, то нетрудно себе представить, сколько можно заработать на целой консоли. Эта логика и привела Sony к сотрудничеству с Nintendo — сначала в качестве поставщика компонентов для Super Famicom, а затем уже и в качестве партнера по проекту Play Station. Но все спутал унижительный поступок Nintendo, которая променяла Sony на Philips.

Теперь же наступила полнейшая неопределенность. Вот почему в этом зале заседаний в воздухе было разлито так много разочарования. На какой-то момент всех охватило воодушевление, когда собравшиеся здесь руководители увидели шанс, который показал им Кутараги, но теперь они были глухи к подобным обещаниям. Наблюдая за тем, как вся дискуссия о возможностях превращается в череду предрешенных отказов от них, Кутараги понял, что больше не может ждать, и попытался открыть совету директоров глаза.

— Послушав, что все тут говорили, — начал Кутараги, обращаясь к совету директоров Sony, — я вижу три варианта. Во-первых, сохранять и дальше неопределенность вокруг традиционной, совместимой с Nintendo 16-битной машиной. Во-вторых, продавать игровые машины в формате, принадлежащем Sony. И в-третьих, уйти с рынка. — Кутараги на мгновение сделал паузу, чтобы сказанное было осознано всеми собравшимся. — Лично я считаю, что Sony должна выбрать второй вариант.

Члены правления посмотрели на него с подозрением. Конечно, он хотел бы, чтобы они выбрали второй вариант. Это было не новостью; именно это он всегда ощущал.

Кутараги знал, что одних лишь его слов будет недостаточно, чтобы заставить их передумать. Именно поэтому он приехал сюда подготовленным. Кутараги окинул взглядом собравшихся и дерзко улыбнулся.

Как уже было с аудиочипом для Super Nintendo, он вновь работал втайне от всех над новым устройством, и наконец настало время, когда он может показать им то, над чем он работал.

Глава 33

БЫСТРЫЙ КРУГ ПО АЛЛЕЕ ПОБЕДЫ

Сотрудники Nintendo of America настолько сильно уважали Минору Аракаву, что в мире не существовало ничего, чего бы они не сделали для своего любимого лидера. По крайней мере, им так казалось. Однако летом 1992 года появился суший пустык, на который сотрудники NOA были не готовы: плавать.

— Но вода — это же прекрасно, — взывал Аракава к группе гостей, собравшихся около длинного бассейна на заднем дворе. Они собрались в его доме в Медине на барбекю, которое он с женой устраивал раз в год для руководителей Nintendo и их супругов. Для людей, работавших в индустрии, где все менялось со скоростью света, ежегодная летняя вечеринка гарантировала нинтендовским сотрудникам постоянство и наслаждение запахом и вкусом идеально прожаренных гамбургеров.

Если кого-то не привлекали гамбургеры, то для таких были заказаны разноцветные суши из одного из самых лучших японских ресторанов города, а также ломтики сочной чавычи, которую Говард Линкольн наловил во время своего недавнего путешествия по Аляске. Повсюду высились горы еды и стояли батальоны напитков — вино, шампанское, коктейли и широкий ассортимент пива из Америки и Японии. Присутствовало примерно сто гостей, которые радостно ели, пили и травили байки, но никто не горел желанием плюхнуться в бассейн. После неудачной попытки завлечь группу гостей искупаться Аракава вернулся к своему посту у гриля. Он сохранял терпение и был уверен, что к концу дня водная гладь бассейна не останется непотревоженной.

— Могу ли я вам чем-нибудь помочь, мистер А.? — спросил Тони Хармен Аракаву, который ловко управлялся с грилем. И хотя телосложением Хармен напоминал американского футболиста, его истинной спортивной страстью был обыкновенный футбол, в котором он блистал во время учебы в университете. В 1988 году, после получения степени бакалавра по инженерному делу и ученой степени в области бизнеса, он отправился в редмондский офис Nintendo на собеседование. Его взяли на ра-

боту по локализации игр — в основном для перевода японских игр, чтобы они были более понятны для западной аудитории. Меньше чем через год самоотдача Хармена приглянулась Аракаве, и тот двинул его на повышение.

— Тони! — воскликнул Аракава почти с отеческим восторгом. — Ты голоден?

— Нет-нет, я здесь не для этого, — ответил Хармен. — Я тут чтобы помочь. Просто скажите мне, что нужно делать.

Формально Хармен был назначен директором по развитию и приобретению интеллектуальной собственности, но в действительности его работа заключалась в том, чтобы управлять всеми офисными делами Аракавы и просто быть «хорошим парнем». Была ли это роль контролера, доверенного лица или творческого стратега, Тони Хармен был первым, кому звонил Аракава, когда ему что-то было нужно.

— Твоя жена здесь, — сказал Аракава, отмахиваясь от Хармена. — Иди вселись, ешь.

— Я уже поел.

— Ну, тогда, может, искупнешься?

— Давайте я все-таки помогу.

— Нет, — сказал Аракава. — Не сегодня.

— Хорошо, я понял.

Хармен неохотно повиновался и присоединился к своим коллегам, расположившимся у столиков, расставленных по всему заднему двору. Стоявший за грилем Аракава с усмешкой наблюдал за происходящим.

Благопристойные игры компании и похожие на диснеевских персонажи были тем, что видел мир, во что он играл и получал от этого удовольствие, но источником подобных эмоций была сама компания.

Семья превыше всего — вот что такое Nintendo.

Не важно, сколько было продано игр и сколько было заработано денег, нинтендовское сообщество редко ощущало себя чем-то большим, чем семейный бизнес. Отчасти такая семейная атмосфера поддерживалась тем, что Ямаути правил NCL, а его зять руководил NOA, но все же в большей степени она происходила от уникальной корпоративной культуры Nintendo. Доходность всегда была основной целью, но Nintendo никогда не добивалась ее в ущерб взаимоуважению, лояльности, моральной чистоте и семейным ценностям. Вот почему большинство людей, приходивших в Nintendo, обычно оставались в этой компании до конца своей карьеры.

Как правило, на подобных барбекю-вечеринках говорили только о проблемах Nintendo, но в этом году представилась возможность наконец-то отметить некоторые позитивные события.

Спустя шесть месяцев, на протяжении которых Nintendo находилась в эпицентре антияпонской истерии в США, наконец-то появилась уверенность, что эти дни ушли в прошлое. 11 июня 1992 года члены Главной лиги бейсбола в соотношении 25 к 1 одобрили продажу «Маринерсов» Бейсбольному клубу Сиэтла (с единственным воздержавшимся — владельцем «Кливленд Индианс», который потребовал больше времени на рассмотрение предложения). И хотя данное решение было практически единогласным, потребовались месяцы концессий, тайных встреч и, в конечном счете, согласие Ямаути на статус миноритария. И пусть было сложно найти логическое объяснение (т. е. не ксенофобское и не «а потому что мы так хотим») тому, почему человек, вложивший больше всех денег, не должен получить контрольный пакет, но на это Nintendo пойти была готова. Поэтому покупка «Маринерсов» ни в коей мере не была продиктована корыстными мотивами или безумным расточительством, а демонстрировала глубокую порядочность, честность и приверженность семейным ценностям. В силу хороших новостей из Америки и Лиги бейсбола на нинтендовское барбекю были приглашены сенатор Слэйд Гортон и остальные собственники команды, чтобы дать им возможность получше узнать большую семью Nintendo.

— Ощущение нереальное, — признался Крис Ларсон Гэйл Тильден и ее мужу, когда они все-таки решили воспользоваться бассейном. Ларсон, бывший компьютерный вундеркинд, начал работать в Microsoft в шестнадцать лет, а теперь, в тридцать три, стал новым владельцем «Сиэтл Маринерс». Из всей группы инвесторов, видимо, именно Ларсон больше всех любил бейсбол, о чем свидетельствовала его обширная коллекция спортивных раритетов и его рассказ о «Сиэтл Рейнерсах» на барбекю.

— Я рос, собирая бейсбольные карточки, — сказал он, безуспешно пытаясь подавить искреннюю усмешку. — А теперь, блин, у меня целая команда.

— Я рада, что все в конце концов разрешилось, — сказала Тильден, мельком вспомнив о всей бессмысленности многомесячных разбирательств вокруг «Сиэтл Маринерс». — Жду не дождусь, когда удастся попасть на одну из игр.

— Особенно на игру стадии плей-офф, — пошутил ее муж. Все трое рассмеялись, и разговор перешел на тему работы Тильден в Nintendo.

— А чем именно ты занимаешься в компании? — спросил Ларсон.

— Ой, знаешь, чем только не приходится заниматься, — ответила она. Ее глаза начинали светиться как-то по особенному всякий раз, когда она начинала рассказывать о Nintendo. — Но, как правило, большую часть времени я трачу на руководство журналом *Nintendo Power*.

— Это же фантастика!

— Так и есть, — сказала она, почувствовав, насколько это здорово — получать удовольствие и удовлетворение от работы.

Будучи специалистом по маркетингу, Тильден и представить себе не могла, что когда-нибудь ей доведется руководить детским журналом, но именно эта неожиданность и была частью удовольствия. Постоянно вспыхивали пожары разной степени ярости, особенно в последний год, и их нужно было тушить как можно быстрее. Теперь, когда у Nintendo было три разных системы (NES, SNES и Game Boy), освещение всех новых событий вокруг этих консолей превратилось в своего рода искусство. Привлекать новых и удерживать старых читателей было нелегкой задачей. Но, пока Тильден с ловкостью акробата с этим справлялась, из компании ушел Говард Филлипс.

Будучи нинтендовским Мастером игры, Филлипс также фигурировал в комиксе «Howard & Nester» и рецензировал игры вместе с Доном Джеймсом и Тони Харменом. Дабы избежать подобной ситуации, когда кто-либо из сотрудников Nintendo был раскручен до статуса поп-звезды и его уход становился большой потерей для компании, Nintendo решила не выбирать второго Мастера игры. Образ Говарда убрали из комикса, а за обзор игр стал отвечать Тони Хармен. Фактически Хармен получил ту работу, о которой всегда мечтал Филлипс: не просто оценивать игры, но и создавать их.

— Порой на пути встречаются ямы и ухабы, — рассказывала Тильден об управлении журналом. — Но вообще это похоже на движение под полными парусами.

Слова Тильден выражали возбуждение, разлитое в воздухе. После успешного начала 1992 года маятник, казалось, качнулся в пользу Nintendo. Sega первой выпустила свою 16-битную систему, но агрессивное снижение цен, произведенное Nintendo (на сеговский уровень в 99,95 доллара) во время CES, позволило большой N возратить себе ту долю на рынке, которую компания отдала новому конкуренту. Помимо ценовой политики было еще несколько факторов, способствовавших восстановлению: пиар-смекалка Перрин Каплан, невероятные витрины Джона Сакаля в магазинах... Но прежде всего рост был достигнут благодаря тому, что всегда было основой могущества Nintendo, — хорошим играм. У Sega по-прежнему была более обширная библиотека игр, но библиотека Nintendo росла довольно быстро, и, в отличие от игр конкурента, которые в Nintendo считали по преимуществу отвратительными или же приемлемыми и «выше среднего», нинтендовские игры всегда были выше определенного порога качества. По сути, именно это различие и было сутью различий между Sega и Nintendo. Sega устраивал тот факт, что некоторые из ее игр были не на должном уровне, некоторые были странными, некоторые — жестокими,

а какие-то — и вовсе расистскими. Sega философски верила в свободу выбора и считала, что потребитель сам решит, что ему нужно, а что нет. Nintendo же, напротив, выступала против подобного либерального подхода и брала на себя обязательство осуществлять контроль над процессом. Начиная со строгого контроля над разработкой и заканчивая маркетингом, Nintendo стремилась контролировать творческий процесс точно так же, как она управляла розничными продажами и дистрибуцией. И хотя сложно было употреблять слово «контроль» и не приводить в пример Большого Брата, важно отметить, что ничего зловещего в мотивации Nintendo не было. Скорее, это был Большой Брат, который присматривал за своим младшим, желая ему, чтобы он за деньги, которые копил с дней рождения, посещений зубной феи и поисков клада под подушкой, получит от игры эмоции определенного типа. Быть может, этот подход не приносил быстрого успеха, но выстраивание долгосрочного доверия между компанией и геймерами не шло ни в какое сравнение с сегодняшним бумом *Sonic the Hedgehog*. В Nintendo верили, что после того, как владельцы сеговских консолей несколько раз обожгутся на липе, они изменят свою точку зрения.

Такова была долгосрочная стратегия компании, и у них была по крайней мере парочка абсолютных хитов, которые неизбежно возвысят Nintendo в ближайшей перспективе. Если Марио был нинтендовским Микки-Маусом, то серия игр о Зельде была своеобразным аналогом Дональда Дака — оригинальная, неожиданная и несколько сложнее своих жеманных диснеевских аналогов. Мрачная атмосфера и сложность прохождения серии игр о Зельде тут же вызвали интерес американской аудитории после выхода первой игры серии в 1987 году. В Японии же к серии отнеслись довольно прохладно, хотя эта реакция была в меньшей степени связана с качеством и в большей мере с дистрибуцией. Первая *The Legend of Zelda* наряду с первой игрой из серии *Metroid* была игрой для неудачной нинтендовской системы Disk System, по существу, являвшейся большим компьютерным дисководом, который подключался к Famicom и воспроизводил перезаписываемые дискеты небольшого размера, а не стандартные картриджи. Задумка заключалась в следующем: когда кто-то проходил игру до конца или же она ему надоедала, он мог вставить эту дискету в специальный автомат (так называемый Disk Writer), стоящий в одном из ближайших магазинов игрушек, и за небольшую плату удалить старую игру и записать новую. И хотя создавалось впечатление, что все восьмидесятые Nintendo шла по воде аки посуху, это стало одним из примеров того, что и этой компании иногда все-таки приходится замочить ноги. Disk System была принята скверно, причем настолько, что в NOA приняли решение не выпускать ее в Соединенных Штатах. И, поскольку лишь немногие японские геймеры купили себе это устройство, у них не было воз-

возможности влюбиться в *The Legend of Zelda*, в то время как их американские собратья могли купить ее на обычном картридже.

По правде говоря, NOA скорее бы предпочла иметь к старту продаж SNES новую *The Legend of Zelda*, но из-за разницы в культурных вкусах разработке новой игры этой франшизы в Японии не уделили должного внимания. И даже не столько поэтому, сколько потому, что новая *The Legend of Zelda* была невероятно сложной игрой, и на ее создание потребовалось примерно шестьдесят тысяч человеко-часов. Когда работы по ее созданию были закончены и в мае 1992 года в Америке вышла *The Legend of Zelda: A Link To The Past*, то она тут же стала абсолютной классикой, неопровержимым аргументом в пользу покупки Super Nintendo, а не Sega Genesis, где никакой Зельды быть не могло. Если и этого было недостаточно, то Nintendo надеялась еще на один эксклюзив, вышедший в июне 1992 года и играющий на руку популярности SNES, — *Street Fighter II*.

И, хотя геймеры в 1990-х по отношению к аркадной индустрии были настроены отрицательно, капкомовская игра *Street Fighter II* сломала эту тенденцию, появившись в игровых залах в 1991 году. Если очарование видеоигр заключалось в возможности воплощать подавленные фантазии в виртуальном мире, то бешеная популярность этой игры наглядно показала, что великое множество детей просто спит и видит, как бы подраться друг с другом. Игра была далеко не первым так называемым файтингом, в котором двое виртуальных противников отчаянно мутузят друг друга, но нововведения в *Street Fighter II* превратили подобный тип игр в отдельный жанр. Каждый из ярких персонажей игры (вроде Бланки, бразильца, больше похожего на монстра с зеленой кожей, выросшего в джунглях) имел собственные приемы (например, тот же Бланка мог поражать своих противников электрическими разрядами). Помимо этого, игра реализовала концепцию «комбо»: игроки могли умело объединить несколько ударов в непрерывную последовательность, нанося противникам куда больший урон, нежели если бы эти атаки производились по отдельности. В конечном счете, благодаря этим нововведениям *Street Fighter II* стала первым файтингом, в котором важнее были умения игрока, а не удача. И это обстоятельство сыграло значительную роль. Не последнее значение имел и тот факт, что было чертовски круто управлять бойцами, которые своими суперспособностями и биографиями напоминали культовых персонажей комиксов.

Увидев огромный успех в аркадных залах, Nintendo, естественно, захотела лицензировать домашнюю версию игры для Super Nintendo. Естественно, того же хотела и Sega. Но сеговские попытки завладеть этим хитом потерпели неудачу, потому что превосходные личные и профессиональные отношения между NCL и Capcom

позволили Nintendo заполучить эксклюзивные права на эту игру. В результате летом 1992 года у Nintendo было две важнейшие игры, которых не было на Sega Genesis, а еще одна была на подходе — *Super Mario Kart*, веселье для игроков всех возрастов, гонки на картах, — выход которой был запланирован на август. Отчасти прелесть этой игры заключалась в том, что впервые во вселенной Марио помирились все главные герои. Поскольку можно было играть и за героев, и за злодеев (от Марио и Луиджи до Боузера и Донки Конга), у игроков возникало странное чувство, что



именно такой и была жизнь в Грибном королевстве — как будто именно этим занимались все персонажи, когда им не нужно было спасти мир: они просто собирались вместе и ради удовольствия гоняли друг с другом наперегонки.

Конечно же, они подкидывали друг другу банановую кожуру и швырялись черепашьими панцирями, но все-таки это не отменяло того факта, что между всеми ними были какие-то особенные дружеские отношения. Помимо фривольного веселья в *Super Mario Kart* был и один технический аспект, который всех в Nintendo убеждал в том, что они движутся по Алее Победы. Просто это была первая игра для Super Nintendo, которая на полную катушку использовала все преимущества системы Mode 7: она имела графический режим, позволявший вращать и изменять задний план в игре, словно это была трехмерная графика. Nintendo прекрасно знала,



На фото: Говард Линкольн и Минору Аракава во время заезда в честь выхода *Super Mario Kart*

что эта эзотерическая опция еще не служит достаточным основанием для покупки игры, но если маркетинговая команда смогла бы как-нибудь показать, что данная технология превращает хорошую игру в выдающуюся, а попутно еще и отметить, что Mode 7 есть только у Super Nintendo, то тогда бы компания точно овладела всем 16-битным рынком раз и навсегда.

Будущее рисовалось в радужных цветах: не важно, любили ли ритейлеры Nintendo, ненавидели ли ее, в продаже уже находились замечательные игры, а на подходе были не менее выдающиеся, да еще и система по привлекательной цене, — против такого не мог устоять никто. Даже Target.

— Мне тут позвонил закупщик из Target, — говорил Питер Мэйн небольшой группе коллег и их супругов, которые пришли на барбекю, — и он мне сказал, что они хотели бы возобновить с нами деловые отношения. А я ничего, кроме неподдельного уважения, к людям из Target не испытываю, но тут мне захотелось их немного поддеть. Я ему сказал: «Очень интересно, но я слышал, что у вас были какие-то разногласия философского плана?» На это он рассмеялся по-доброму и искренне и сказал: да, философские разногласия у нас есть, но мы поняли, что из двух зол лучше будет нам выбрать философию Nintendo.

Все вокруг засмеялись, вновь наполнили свои бокалы и продолжили и дальше отклонять приглашения Аракавы искупнуться. Этот радостный цикл длился многие часы, пока солнце не стало скрываться за горизонтом, а гости не начали разъезжаться по домам. Но пусть вечеринка близилась к концу, на заднем дворе еще оставались нинтендовские сотрудники: Мэйн, Линкольн, Уайт, Хармен и некоторые другие, которые помнили что означало сокращение R. O. B. и как выглядит этот робот.

Это были люди, которых независимо ни от чего будет связывать невероятный опыт. Они не выбирали друг друга, но все они выбрали Nintendo, и это означало, что, несмотря на их непохожесть, все они разделяют общую философию. Плохо это было или хорошо, но они были частью одной семьи и благодарили Бога за то, что в последние несколько месяцев все обернулось к лучшему.

К тому времени, когда это произошло, никто уже не помнил, чья именно это была идея, но нинтендовские мужчины плескались в бассейне. Из-за выпитого и самой сути барбекю последние несколько часов прошли как в тумане. Мужчины не знали, что принесет им завтрашний день, но они были уверены, что все будет хорошо, потому что они продолжают трудиться в духе Nintendo. Это не всегда было пафосно и не всегда пользовалось популярностью, но это было долгое путешествие в край невероятных возможностей, и они с великим нетерпением ждали той минуты, когда Аракава наконец-то приведет их туда.

34.

ГРАБИТЕЛИ И ПОЛИЦЕЙСКИЕ

К концу лета Том Калински стал ощущать, как утихает импульс Sega. И когда смерть Аник вызвала у него инстинктивное желание притормозить и проводить больше времени с семьей, это желание показалось ему эгоистичным — в то время, когда Nintendo пробуждается от спячки. Он стольким был обязан Sega, ее сотрудникам и их жертвенности, что жертвование личным в пользу профессионального было самым малым из того, что он был готов сделать для компании. Это, конечно, не было идеалом, но для компании он хотел сделать максимум возможного; в конечном счете, сеговская революция могла сделать мир куда лучше для него, его семьи и детей во всем мире.

— Вы действительно так чувствуете или же это просто удобное оправдание?

На какую-то секунду вопрос повис в воздухе, пока Калински не понял, что слова, которые только что вылетели у него изо рта, были применимы и к нему, и к человеку на том конце провода. Он стяхнул с себя до странности ирреальное ощущение, и в одиночестве своего домашнего кабинета повторил вопрос:

— Вы и правда так считаете? Или же вы просто логически обосновываете решения, сделанные в прошлом?

— Хороший вопрос, — сказал менеджер Nintendo Билл Уайт в своем доме в Редмонде, штат Вашингтон. — Но я боюсь, что это звучит несколько риторически. Кого волнует, счастлив ли я в Nintendo? Я здесь, это замечательная компания, да и люди здесь хорошие. А, да, есть еще одна вещь, с которой я, видимо, должен был начать: это не ваше чертово дело!

И хотя Уайт произнес последнее предложение довольно резко, оба собеседника на этих словах рассмеялись, потому что это было первое, что произнес кто-то из них с несомненной искренностью.

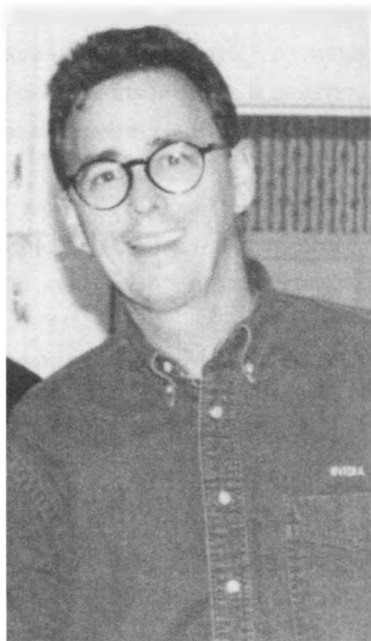
— Хорошо, — продолжил Уайт, — а теперь у меня к вам вопрос: как вы раздобыли мой номер? И это не праздный вопрос.

— Да не волнуйтесь вы так, — попросил Калински. — Я бы хотел поговорить о том, для чего я его раздобыл. И разве вам не стало ясно по моему звонку и моему вопросу, как у вас с работой, что весь смысл в том, что я хочу, чтобы вы перешли на работу к нам в Sega?

После неудачной попытки Sega нанять Горварда Филлипса Калински по-прежнему надеялся переманить на свою сторону кого-нибудь из королевской семьи. Но, так как Nintendo была сравнительной небольшой компанией и ее сотрудники крайне редко уходили из нее куда-то, задача была не из легких. Самым лакомым куском для Sega был Билл Уайт, и слухи, что ему все больше не нравится стерильная маркетинговая кампания Nintendo, настроили Калински на оптимистичный лад.

Плюс случайно удалось установить связь с сестрой Уайта Рене; она была генеральным директором рекламного агентства Bozell, с которым до недавнего времени работала Sega. Именно это сотрудничество и свело Калински с Рене, и на основании разговора с ней Калински предположил, что Билл отличается от своих коллег в Nintendo и даже испытывает определенное уважение к Sega. Ну, по крайней мере, он не считает их исчадиями ада. Так или иначе, но ему стоило позвонить. В особенности в тот момент, когда Nintendo всю набирала обороты, а Sega ждала Sonic 2sday, первую серию рекламных роликов от Goodby, а вместе с ними и множество бизнес-возможностей нового уровня.

И хотя Уайт не задумывался о том, чтобы уволиться из Nintendo, его это инстинктивно среагировало на предложение Калински. Это все равно как если бы известный грабитель попросил заслуженного полицейского присоединиться к его банде ради крупного ограбления; конечно, предложение было оскорбительно самонадеянным, но было во всем этом что-то льстящее тебе, предположение, что в твоём характере есть какая-то темная страсть, и прямое уверение в том, что твои враги считают тебя крутым мужиком.



На фото: Билл Уайт, маркетолог, прославившийся работой в Nintendo

— Я ценю ваше предложение, — сказал Уайт, — но я не собирался никуда уходить. По крайней мере, пока.

Последнее предложение сказало Калински, что не стоит класть трубку. За прошедшие несколько лет Уайт был запрограммирован на то, чтобы презирать Sega, но в его последнем предложении было что-то такое, что свидетельствовало о том, что его можно перепрограммировать в обратную сторону. И именно поэтому Калински решил надавить.

— Да ладно вам, Билл, — умоляющим тоном сказал Калински. — Я не верю, что вас совершенно устраивает все то, что происходит в Nintendo. Судя по всему, что я слышал о вас, и по личному впечатлению от нескольких наших встреч, вы не тот, кому нравится делать беззубые рекламки. Я считаю, что вы человек, который искренне ценит искусство маркетинга. Я не знаю, получили вы это от отца или вашей сестры или же вы просто таким родились, но у вас есть дар, и я уверен, что в Nintendo вы не используете его на все сто процентов.

— Приятно это слышать, — сказал Уайт. — Но мне любопытно, как именно вы пришли к подобному выводу. Это явно не от моей сестры — мы с ней никогда не разговариваем о делах.

— Нет, это не от Рене, — заверил Калински. — Я даже и не думал прибегать к помощи семейных взаимоотношений. Мое предположение исходит из куда более очевидного источника — реклама Nintendo.

— А что с ней не так?

— Она ужасна.

— Да пошли вы!

— Ладно, — поправил себя Калински. — Она не ужасная. Она нормальная. Со всем не выдающаяся, ничуть не прорывная и совсем не запоминающаяся. Просто нормальная, какой всегда и была. И я понимаю, почему Nintendo хочет и дальше придерживаться этой тактики, но я также понимаю, что, будь я на вашем месте, я бы волосы у себя на голове рвал.

— Любопытное предположение, — задумчиво сказал Уайт. — Хотя, помнится, в прошлую нашу встречу я не заметил, что у вас не хватает волос на голове.

— Да я тоже что-то не заметил, — сказал Калински. — Видимо, я был слишком занят, размышляя о 65-миллионной кампании, которую мы сейчас готовим.

— Так много? — удивился Уайт. — Я думал, что там всего около 45 миллионов.

— Не верьте всему, о чем читаете в прессе, — сказал Калински. — Да и разве важно, сколько миллионов, 65, 45 или всего пять? Это деньги, которые будут потра-

чены на фактический маркетинг. Брендинг. Влияние на культуру. И я готов поспорить, что во всех офисах только и будет разговоров об этой кампании.

— Ха-ха, — ответил Уайт. — И вырастут понты, верно? Послушайте, вы видимо тот, кто...

— Что насчет перехода? — прервал его Калински.

— Что вы имеете в виду?

— Я знаю нескольких журналистов, и, кажется, они верят, что происходящее в Северной Каролине — настоящая катастрофа.

— Это ложь, — сказал Уайт, прекрасно зная, что слова Калински абсолютная правда. По крайней мере, лишь слово «катастрофа» пришло на ум журналисту Ричарду Стейтону, когда он в начале этого лета посетил съемочную площадку в Северной Каролине. Он приехал туда, чтобы понаблюдать за съемками фильма «Супербратья Марио», того самого, о котором громко заявил Питер Мэйн на CES в январе 1991 года.

— Эй, Том, а почему бы вам не сделать одолжение и не последовать собственному совету? Не верьте всему, что читаете в прессе. В особенности вранью.

Как и всякий другой фильм, «Супербратья Марио» запускался с самыми лучшими намерениями. В начале 1990 года, спустя несколько недель после того, как фильм «Волшебник» вышел в прокат, Уайт решил серьезно подойти к созданию фильма, посвященного невероятно популярному нинтендовскому водопроводчику. В случае с «Волшебником», главную роль в котором исполнил Фред Севидж, а сюжет был построен вокруг вундеркинда-аутиста, любящего видеоигры, Nintendo разрешила Universal Pictures использовать в фильме свои логотипы, торговые марки и фрагменты игрового процесса. Студия заплатила Nintendo 100 000 долларов за использование интеллектуальной собственности, но вместе с этим она не могла выходить за рамки утвержденного сценария. С одной стороны, подобную сделку можно было рассматривать как большой успех для Nintendo, которой заплатили за то, чтобы снять девяностоминутную рекламу ее собственных видеоигр. Но, с другой стороны, компания, которая считала, что их высочайшее качество будет под контролем, эффективно рассталась с этим правом за небольшую сумму. Нельзя было сказать, что Universal держала Nintendo в неведении, поскольку это было не так: Уайт даже мог приезжать на съемки в Рено, — но это стало предостережением для Nintendo, особенно после того, как снятый фильм оказался никчемной посредственностью, и интереса он вызывал примерно столько же, сколько девяностоминутная реклама Nintendo. Вполне возможно, что нинтендовская реклама виновата в том, что «ей достаточно быть просто хорошей», но все, что создавалось компанией, было выдаю-

щимся, поэтому, когда Уайт предложил идею фильма о Марио, Аракава легко принял эту идею, поскольку подобный фильм мог стать великим.

На протяжении всего 1990 года несколько киностудий обращались к Nintendo с идеями сюжетов, предлагая бюджеты и потенциальных кинозвезд для съемок в художественном фильме. Конкуренция за право снимать фильм была ожесточенной, особенно в то время, когда четыре самых прибыльных фильма оказались фильмами для семейного просмотра («Один дома», «Черепашки-ниндзя», «Дик Трейси» и «Детсадовский полицейский»). Каждый из просителей делал многомиллионные предложения, но, как Nintendo поняла из опыта работы над «Волшебником», денежная прибыль должна соединяться с контролем компании над продуктом. И на этот раз Nintendo гораздо в меньшей степени интересовали деньги и в большей степени — получение выгодных условий по управлению процессом съемок, что вынудило компанию отказаться от услуг крупных киностудий в пользу пары независимых режиссеров — Джейка Эбертса и Роланда Жоффе.

Когда Эбертс и Жоффе презентовали свое творческое видение, они в меньшей степени были обеспокоены престижем своей производственной компании и в большей степени — своим личным послужным списком. Оба уже успели сделать хорошие фильмы, но в тех фильмах обычно затрагивались вопросы смерти, насилия и хрупкости человеческой жизни, как, например, в фильме «Поля смерти», снятом Жоффе в 1984 году и посвященном камбоджийскому диктатору Пол Поту и устроенному им геноциду двух миллионов невинных граждан. Хотя все это было на несколько оттенков темнее, чем смерть Короля Купы от клыков злого гриба Гумбы, Аракава был впечатлен столь серьезной темой и решил, что серьезный фильм вполне может привлечь еще более многочисленную аудиторию. Чувствуя, что Эбертс и Жоффе предложили нечто незаурядное, Аракава и Ямаути в октябре 1990 года по льготной цене продали им права на фильм по мотивам *Super Mario Bros*. И с этого момента все пошло наперекосяк.

Сначала закон Мерфи был подтвержден, когда Биллу Уайту, ответственному за фильм со стороны Nintendo, позвонил Жоффе и сказал, что Дастин Хоффман крайне заинтересован сыграть роль Марио. Уайт крайне обрадовался этой новости, полагая, что у актера, получившего «Оскара», есть замечательный набор навыков, чтобы достичь высоких целей Nintendo: высокое мастерство игры, чтобы понравиться взрослым (как в «Человеке дождя»), мультяшная эксцентричность, чтобы понравиться молодым («Капитан Крюк»), и способность быть воспринятым всерьез, когда дурачишься («Тутси»). Уайт попросил Жоффе организовать встречу со звездой, а затем с видимым волнением рассказал об этой новости Аракаве, который

этот энтузиазм совершенно не разделил. Почесав затылок, он сказал, что Хоффман вряд ли подойдет на эту роль. Как и всегда в подобных случаях, когда нужно было ответить, в чем причина, президент NOA на мгновение задумался, бросил на себе седника косой взгляд, а затем тихо сказал «нет», чтобы затем перейти к другому вопросу. К тому времени, когда ответ был передан Жоффе, уже была назначена встреча с актером. В результате Уайту пришлось ехать в Нью-Йорк ради двухчасовой встречи с Хоффманом, и только для того, чтобы передать тому отказ.

Отказавшись от участия Хоффмана, Уайт с продюсерами нацелились на Дэнни Де Вито, который напоминал пухлого, харизматичного водопроводчика. Аракава одобрил этот выбор, но здесь чувства оказались далеки от взаимности, поскольку Де Вито отказался от роли, решив сосредоточиться на карьере режиссера. Следующим в списке был молодой актер по имени Том Хэнкс, который согласился сыграть роль за пять миллионов долларов. Но прежде, чем подписать контракт, продюсеры и Nintendo решили еще раз все обдумать. Хэнкс недавно снялся в «Тернере и Хуче», «Предместье» и «Джо против вулкана», что вызывало сомнения, что он справится с драматической ролью. К тому же не было уверенности в том, что привлекательный, но все же, казалось, лишенный изюминки Хэнкс достаточно хорош, чтобы сниматься в фильме с большим бюджетом. И, поскольку бюджет фильма «Супербратья Марио» теперь составлял 40 миллионов долларов, от идеи привлечения Хэнкса решили отказаться. Хэнкса отказ не слишком расстроил, и он быстро наверстал упущенное, когда следующие два фильма с его участием («Их собственная лига» и «Неспящие в Сиэтле») сделали его самым популярным актером в Голливуде, а еще следующие два («Филадельфия» и «Аполлон-13») принесли ему «Оскар» в номинации «Лучший актер».

При подборе актеров для фильма подобная ситуация — не редкость. Но когда подобное происходит с писателями и режиссерами, то они понимают, что пришла пора вернуть свой столик в вертикальное положение и готовиться к аварийной посадке прямо в создаваемый ад. Жоффе снял много фильмов, и «Супербратья Марио» он рассматривал как прекрасную возможность начать карьеру продюсера и, желая ограничиться только продюсерской ролью, решил, что режиссером фильма будет Грег Биман. У Бимана был яркий, эксцентричный стиль, но, поскольку к тому моменту он снял всего лишь один фильм (и потому что этой картиной был шумный подростковый фильм с бюджетом 8 миллионов долларов и с участием Кори Филдмана и Кори Хаим), никакой дистрибьютор не взялся бы профинансировать фильм, узнав, что режиссером выбран Биман. А нет финансов — нет и второго фильма, и поэтому Бимана пришлось заменить на Рокки Мортон и Аннабель Джэнкель, семейную пару из Лондона, бывших режиссеров музыкальных клипов. Они про-

славилась созданием «The Max Headroom Show», популярной на британском телевидении программы, в которой впервые в истории был задействован компьютер. В соответствии с подрывным духом «The Max Headroom Show» Мортон и Джэнкель хотели снять кино не только так, чтобы оно понравилось взрослым, но и чтобы оно было мрачным и несколько сумасшедшим. И хотя такое направление пугало Уайта и Nintendo, они одобрили приглашение Мортон и Джэнкель, и поэтому теперь стоило дать возможность новым режиссерам проявить себя на максимальном уровне профессионализма. Но, чтобы добиться этого, новым режиссерам потребовался сценарий, который бы отражал их радикальное видение.

Первоначально планировалось, что сценарий к «Супербратьям Марио» напишет Барри Морроу, который недавно взял «Оскара» за сценарий фильма «Человек дождя», но его изначальная задумка рисовала фильм в куда более мрачных тонах, чем ожидали в Nintendo. Как и в «Человеке дождя», Морроу хотел, чтобы и здесь все происходящее было построено на сложных братских отношениях, которые к тому же отчасти воспроизводили отношения между персонажами Тома Круза и Дастина Хоффмана. По идее Морроу, Марио должен был стать кем-то вроде героического опекуна своего младшего брата Луиджи. Nintendo хотела чего-то серьезного, но это было уже слишком серьезно, и потом, разве «Волшебник» уже не был своего рода нинтендовским вариантом «Человека дождя»? Вместо того чтобы пересмотреть свою первоначальную идею, Морроу рассердился на такое отношение к себе (не говоря уже о том, что Дастин Хоффман не взяли на роль Марио) и решил уступить место сценариста кому-нибудь другому. В результате, пока пресса продолжала рассказывать о том, как обладатель «Оскара» работает над киноверсией Марио, первый вариант сценария был написан Джимом Дженниуайном и Томом С. Паркером в начале 1991 года.

Это был странный выбор, так как Дженниуайн и Паркер не имели опыта в написании сценариев. Правда, они обладали другим свойством, которое Голливуд ценил больше всего, — пылом. Несколькими месяцами ранее никому не известная парочка продала пробный сценарий под названием «Оставайтесь с Морганом Криком» за 750 000 долларов и буквально сразу же превратилась в популярнейших многообещающих сценаристов, что и привело их к работе над сценарием к «Супербратьям Марио». Дженниуайн и Паркер, которые решили сделать сценарий детской адаптации «Флинстоунов» и «Богатенького Рича», сочинили беззаботную современную сказку, которая была интересна и взрослым благодаря неоднозначным персонажам и ироничным шуткам. Сценарий похвалили и продюсеры, и Nintendo, но, поскольку сценарий писался под Бимана, который так и не стал режиссером фильма, этот сценарий был забыт, как только за дело взялись Мортон и Джэнкель.

Новые режиссеры хотели чего-то менее фантастического и более близкого к мифологии научной фантастики. Чтобы претворить свои мысли в жизнь, они наняли Паркера Беннетта и Терри Рунте, которые были известны главным образом по сценарию бредового фильма «Таинственное свидание» — о мальчишке-подростке, чье свидание с соседкой оборачивается кошмаром, когда он находит труп в багажнике, после чего начинаются прочие ужасы. И вновь Уайт с Nintendo скептически отнеслись к направлению, в котором двигался творческий процесс, но они чувствовали, что Мортон и Джэнкель заслужили шанс следовать своим инстинктам; кроме того, у них был карт-бланш на творческие решения. К удивлению Nintendo, фантастический сценарий оказался не так уж плох. В нем был футуристический налет космической оперы, но оставались многочисленные элементы сказки: например, Марио и Луиджи сталкивались с древним пророчеством и волшебной говорящей книгой, которая помогает водопроводчикам в их путешествии по миру, населенному злыми грибами. К середине 1991 года создалось впечатление, что проект движется в направлении, которое устраивает и Nintendo, и продюсеров, и режиссеров. Несмотря на несколько фальстартов, многочисленные участники проекта не могли сдержать вздох облегчения и признать, что работа худо-бедно началась. Но никто из них еще не догадывался, что все происходящее вскоре будет саботировано режиссерами.

В конце концов Мортон и Джэнкель посчитали последний вариант сценария абсолютной чепухой и решили, что сценаристы должны сделать очередной вариант «Охотников за привидениями» — то есть что-то неправдоподобное, смешное и построенное вокруг язвительного персонажа, похожего на Билла Мюррея. Поняв, что от них требуется, Беннетт и Рунте ввели в сценарий концепцию Динохэттена — города в параллельной вселенной, в которой динозавры не вымерли и где железной рукой правил король Купа со своими злыми приспешниками. Пока сценаристы пытались как можно скорее закончить работу над черновиком, на роль Марио был предложен Боб Хоскинс (а не похожий на Билла Мюррея актер вроде Тома Хэнкса), что потребовало внести в сценарий серьезные правки. А поскольку финансисты уже начали давить на режиссеров, чтобы те наконец-то запустили фильм в производство, режиссеры уволили сценаристов и на их место взяли Дика Клемента и Иэна Ла Френе, у которых получился сценарий, больше смахивающий на «Крепкий орешек» (тут даже была сцена, в которой появлялся Брюс Уиллис, карабкающийся по вентиляционной шахте в замке короля Купы). Nintendo и продюсеры прочли сценарий и пожелали видеть что-то более приземленное, что вынудило Клемента и Ла Френе написать другой сценарий. В нем было больше реализма, на котором настаивала Nintendo, больше наглости, о которой просили продюсеры, и экстравагантности, которой хотели режис-

серы. Все это было сделано, и в марте 1992 года черновик сценария был выслан потенциальным актерам и оказался достаточно впечатляющим, чтобы заинтересовать Боба Хоскинса (Марио), Джона Легуизамо (Луиджи) и Денниса Хоппера (Король Купа).

Съемки картины планировалось начать через два месяца в Северной Каролине, и все, казалось, наконец-то встало на свои места, но продюсеры Джейк Эберт и Роланд Жоффе вдруг решили, что получившийся сценарий слишком далеко отошел от видеоигры и ему следует быть более легким и веселым. Nintendo согласилась, что тон сценария рассчитан на взрослых, но поскольку Sega начала работать со взрослыми геймерами, то, наверное, эта взрослая интонация не помешает. Эберт с Жоффе понимали, к чему клонит Nintendo, да и сами они не хотели делать откровенно детское кино, но они хотели, чтобы этот фильм был более понятным и не таким гротескным. Этот гротеск, конечно же, был делом рук Мортон и Джэнкель, которые и были наняты для того, чтобы добиться нужной эмоциональности. Однако тут продюсеры поняли, что допустили гигантскую ошибку в выборе режиссеров, и теперь — с разрешения Nintendo — хотели воспользоваться любым шансом, чтобы спасти сценарий. Nintendo согласилась на это, вынудив Эбертса и Жоффе нанять Эда Соломона («Невероятные приключения Билла и Теда») и Райана Роу («Кустари»), чтобы те попытались все исправить до начала съемок в мае месяце. Так как Эбертс и Жоффе считали, что Мортон и Джэнкель ответственны за все проблемы, то продюсеры просто-напросто запретили режиссерам разговаривать со сценаристами, в результате чего возникло взаимное отчуждение, которое не удавалось преодолеть на протяжении всего процесса работы.

Когда на съемки приехали актеры и получили новый вариант сценария, они были потрясены тем, насколько круто изменился сюжет, и начали подумывать об отказе от съемок. Тогда продюсеры еще раз попытались привлечь Дика Клемента и Изна Ла Френе, чтобы они исправили уже исправленный сценарий, но те уже были заняты. Вместо этого Паркер Беннетт и Терри Рунте, которые написали черновой вариант сценария, когда-то давно переписанного Клементом и Ла Френе, снова включились в работу и отправились в Северную Каролину. Прибыв на место, Беннетт и Рунте начали работать в тесном сотрудничестве с продюсерами, режиссерами и актерами, чтобы на лету вносить изменения в сценарий и играть незavidную роль творцов-миротворцев. Их и без того сложная работа усложнилась еще больше, потому что актеры не общались с режиссерами, режиссеры не общались с продюсерами и никто не общался с Nintendo.

В следующие несколько недель все участники процесса прошли семь кругов ада. Режиссеры растеряли всех своих союзников, когда Мортон опрокинул чашку с кофе на сезонного рабочего, и ему даже в голову не пришло, что он испачкал человека,

но этот инцидент вскоре был перекрыт другим. Бобу Хоскинсу и Джону Легуизаму настолько не нравилось все происходящее, что они начали напиваться прямо во время съемок, что, по-видимому, стало причиной того, что Легуизамо разбил свою машину и поранил своего вымышленного брата прямо во время съемочного процесса, и поэтому Хоскинсу пришлось носить гипс, что потом было заметно в некоторых эпизодах фильма. Из-за дикой неразберихи работа над фильмом продлилась пятнадцать недель вместо десяти, что вынудило продюсеров пересмотреть оригинальный финал, в котором Марио должен был разрушить Бруклинский мост и спасти мир, швырнув громадную Боб-омбу прямо в глотку Королю Купе. Вместо этого они предпочли куда более дешевую альтернативу: Марио просто стрелял в Короля Купу из пистолета.

Вся работа над фильмом превратилась в одну сплошную катастрофу. Билл Уайт знал это — он все видел своими глазами, — но тем не менее какая-то часть его естества не могла не задаваться вопросом, чем все закончится в итоге. Драма и неподчинение — это ладно, у них на руках, по крайней мере, был достаточный объем отснятого материала, чтобы собрать из него девяностоминутный фильм. И все-таки самым плохим было то, что ничто не могло уничтожить тот факт, что у фильма будут звезды, спецэффекты и культовый персонаж по имени Марио. Уайт все-таки был готов признать, что вряд ли этот фильм сможет претендовать на «Оскара», но все-таки остается шанс, что кино может принести много денег. Возьмите, например, игру *Super Mario Bros. 2*, которая стала попыткой Nintendo придумать продолжение японскому сиквелу. Да, эта игра была странной и в чем-то даже жутковатой, но она же смогла продаться тиражом в десять миллионов копий. И поэтому, несмотря на то что все получилось так, как получилось, и на то, что Калински говорил сухую правду об этом кино, Уайт также знал, что потребительской культурой движет ажиотаж.

— Я не знаю, что вы там услышали, — сказал Уайт Калински, — но я хочу с радостью вам сообщить, что кончится все тем, что этот фильм станет самым кассовым фильмом года.

— Ну что ж, — ответил Калински, — видимо, тогда мне следует обзавестись источниками получше. Я просто подумал, что если кино действительно окажется таким никудышным, как мне говорили многие, то Nintendo придется найти стрелочника.

— И вы думаете, что этим стрелочником окажусь я?

— А что происходит с теоретиками?

— Точно подмечено, — сказал Уайт. — Мне кажется, нам не стоит продолжать

этот разговор. Я ценю ваш звонок, и, честно говоря, мне льстят ваши намеки на сотрудничество, но мне нужно идти.

— Подождите, — сказал Калински заговорщицким тоном — У меня к вам остался еще один вопрос.

— Побыстрее, пожалуйста, — сказал Уайт. — Иначе я вешаю трубку.

— Хорошо, хорошо, — сказал Калински. — Может быть, вы сможете мне объяснить: что это за фигня такая — Mode 7?

35.

SHOSHINKAI

Тони Хармен смотрел в окно сверхскоростного пассажирского экспресса Токайдо-синкансэн и восхищался необычным зелено-серым видом, в какой на скорости 170 миль в час слилась сельская местность Японии. Он ехал в частном вагоне с мистером А., миссис А. и мистером Я. на восток, в Токио, где в 1992 году проходила Shoshinkai. Так называлась ежегодная японская профильная выставка, похожая на CES, за исключением того факта, что на Shoshinkai демонстрировались исключительно видеоигры, созданные Nintendo и ее лицензиатами. Это было важное мероприятие, которое открывалось программной речью самого президента Nintendo, что и объясняло, зачем мистер Я. совершает трехчасовое путешествие на восток и почему мистеру А. пришлось совершить десятичасовой перелет, чтобы составить ему компанию в этой поездке.

Практически на протяжении всей поездки мистер А. смотрел в потолок, а миссис А. переводила вопросы мистера Я., которыми тот забрасывал Хармена. Вопросы адресовались Хармену в основном потому, что этот молодой американец понимал в видеоиграх лучше большинства сотрудников компании по обе стороны океана, а также потому, что мистер Я. любил изводить людей вопросами и подозревал, что его дочь и зять не слишком любили этим заниматься. Почему люди любят играть в видеоигры? — спросил он. Зачем Nintendo продолжать заниматься выпуском «железа», если больше всего денег компания получает от продажи «софта»? И почему получается так, что только японцы знают, как создавать отличные игры? Хармен отвечал здраво и искренне, пока все остальные члены их команды дремали.

Хармен чувствовал странную радость, видя, что мистер А. и мистер Я. пребывают в состоянии покоя. Оба мужчины были такими неистовыми трудоголиками, что порой возникал вопрос, когда они успевают спать. Мистер А., как правило, засиживался в офисе до глубокой ночи, а мистера Я. редко можно было увидеть где-то,

кроме его кабинета. И хотя оба обладали разными стилями руководства (мистер А. подавал себя как своего парня, а мистер Я. считал себя исключительным), каждый из них заслужил право расслабиться и насладиться жизнью. Да, они не были обычными бизнесменами; скорее, они были художниками, и ничто не давало им большую радость, чем ощущение, что они являются авторами культуры, поставщиками технологий и, самое важное, архитекторами эмоций. Поэтому, будучи ответственными за предвидение, финансирование и создание этого несущегося по сельской местности скоростного поезда, который внушал Хармену смешанное чувство страха и власти над реальностью, мистер А. и мистер Я. были ответственны за создание подобных чувств для всего поколения. И подобная работа вызывала одно сплошное удовольствие. И поэтому неудивительно, что они ненадолго погрузились в дрему в тот момент, когда их умы и тела требовали отдыха.

Однако, когда Хармен оторвал свой взгляд от окна и увидел, что мистер Я. рассматривает его своим ясным, внимательным и жестким взглядом, ему стало интересно, спит ли когда-нибудь президент Nintendo. А вдруг это какая-нибудь очередная проверка? Если так, то по тому, как губы мистера Я. сложились в едва заметную улыбку, Хармен заключил, что он ее прошел.

Позднее в этот же день в серебристом купольном зале конференц-центра Makuhari Messe в городе Тиба собрались тысячи восхищенных поклонников, чтобы увидеть все новое и самое замечательное из того, что приготовила им Nintendo. На календаре стояла дата 26 августа, и, увидев заразительную *Super Mario Kart*, восхитительную *Tiny Toon Adventures* и большой набор мало отличающихся друг от друга клонов *Street Fighter II*, эти фанатики видеоигр должны были посвятить следующие семьдесят два часа знакомству с новейшими играми. Очереди были длинными и извилистыми, а лица этих людей отражали целую гамму эмоций: словно они только что умерли и оказались в раю с Mode 7. Ничто не могло выдернуть их из этого замечательного оцепенения — ничто, пока не явился их добродетельный бог.

Хироси Ямаути, этот непревзойденный мистер Я., вышел на сцену. Без какой-либо команды публика отложила контроллеры, чтобы послушать шестидесятипятилетнего президента Nintendo. Одетый в своем привычном стиле — темный галстук и очки с темными стеклами, — Ямаути представил публике то, что было запланировано на грядущий год. Он начал с того, что предостерег аудиторию: чудесные возможности Mode 7 — это только начало. Впереди их ждут вещи еще более удивительные и способные обеспечить радостное будущее, потому что в начале 1993 года Nintendo выпустит нечто под названием чип Super FX. В отличие от всего,

что существовало до сей поры, этот изготовленный по спецзаказу RISC-процессор будет использоваться в некоторых картриджах, чтобы обеспечить настоящую инновационную трехмерную графику.

Чип Super FX был ответом Nintendo на Sega CD. Не прямым ответом, поскольку он разрабатывался для других целей, но именно это устройство должно было стать воплощением и символом различий между подходами компаний к технологиям. Sega со своим CD-устройством и пока что неподтвержденными планами создания периферийного устройства виртуальной реальности планировала шагнуть вперед с помощью инновационных аппаратных средств. Nintendo же со своими Mode 7 и чипом Super FX предпочитала двигаться вперед благодаря обновлениям в «софте». Подход Sega был более дорогостоящим и опасным, но если он увенчается успехом, то сможет изменить всю парадигму. Если бы CD-устройство или устройство виртуальной реальности завоевали популярность, то Sega в один момент смогла бы завоевать индустрию. Nintendo же не обращала внимания на подобную активность и приняла решение пробежать этот марафон с помощью постепенных инноваций. Мало того, что потребителям не придется тратить на подобные улучшения, так еще и благодаря встройке этих технологий в «софт» — самый главный жизненно важный орган «железа» — значительно удлинится срок жизни Super Nintendo по сравнению с ее конкурентом.

Отчасти именно поэтому Nintendo никогда не рассматривала Sega в качестве серьезной долгосрочной угрозы. По крайней мере, именно это обеспечивало Nintendo правдивое философское оправдание, когда падение ее продаж встречалось глухим отрицанием. Другой причиной, по которой Nintendo не рассматривала Sega как потенциального лидера, были все те события, которые в настоящее время разворачивались в конференц-зале Makuhari Messe. Название нинтендовской ежегодной профильной выставки происходило от главной японской ассоциации, в которую входили все ритейлеры, присутствовавшие на локальном рынке игрушек, и которая не случайно носила имя Shoshinkai. Shoshinkai представляла собой многоуровневую сеть дистрибуции, которой — также абсолютно не случайно — все эти годы управлял Ямаути. И хотя изначально организация создавалась, чтобы «способствовать дружеским отношениям между участниками рынка», выдающаяся продукция Nintendo, равно как и пристальное внимание к качеству, давали Shoshinkai нечто куда более соблазнительное — стабильность. Никто особо не разбогател, но все зарабатывали деньги, и для Nintendo сохранить статус-кво стало куда важнее, чем обещания укрепления дружеских отношений от таких компаний, как Atari, NEC и, конечно же, Sega.

Некоторые могли бы назвать это монополией, и если бы они сказали это в лицо Ямаути, то, вероятно, он поклонился бы в ответ и сказал «благодарю». В отличие от Америки, где монополии и олигополии считаются вирусами, наносящими вред рынку, в Японии контроль за рынком был в порядке вещей. За примером далеко ходить не надо — достаточно посмотреть на японский рынок страхования, на котором мало того, что последние сорок лет главенствуют пять компаний (Toki, Taisho, Sumitomo, Nippon и Yasuda), так еще и их доли на рынке на протяжении всего этого времени менялись в пределах нескольких десятых после запятой. Подобная стабильность никак не отличалась от той стабильности, к которой апеллировала Shoshinkai, лишняя раз доказывая, что в Японии понятие монополии больше напоминает то, что происходит в одноименной настольной игре «Монополия», цель которой — построить отели на Парк-Плэйс и уничтожить того маленького парня, который подумал, что Балтик-авеню может быть стоящей инвестицией. Раз за разом подобный тип поведения приносил игроку успех — с той только разницей, что если вы собирались быть тем самым парнем с отелями на Парк-Плэйс, то вам нужно было поделиться с остальными игроками некоторой частью своего состояния, наперстком, машинкой и прочими элементами игры. Nintendo делала это, устраивая Shoshinkai, разделяя часть пирога между лицензиатами вроде Capcom, Konami и Namco и отдавая производство на сторону — другим японским компаниям вроде Sony, Sharp и Ricoh.

Эта система кнута и пряника хорошо работала на Nintendo и сеть ее партнеров, но — что неудивительно — совершенно не устраивала конкурентов. Именно этот фактор, с точки зрения Sega of Japan, явился причиной ее неудачи с Соником и 16-битной системой в Японии, неспособности добиться такого же успеха, как у Sega of America. С точки зрения SOJ, компанию просто выставили на улицу, заставив всматриваться в окно нинтендовского отеля «Парк-Лэйн», не оставив ей никакого выбора, кроме как питаться объедками с королевского стола. Жалобы Sega of Japan были обоснованными, но все ее горести ничуть не отличались от тех проблем, с которыми пришлось столкнуться Sega of America в самом начале своей борьбы. Да, в Штатах не было никакого Shoshinkai, но там были ритейлеры вроде Wal-Mart, которые совсем не собирались ссориться с Nintendo и нарушать давно установившееся статус-кво. Однако следует признать, что если Capcom, Konami и Namco не готовы были сотрудничать с Sega of Japan, то они были готовы работать (и работали) с Sega of America. В 1990 году ситуация со сторонними компаниями в SOA мало чем отличалась от ситуации в SOJ; если с чем-то в Америке и было похуже, так это с опытными программистами, которых недоставало. Также стоит отметить полное

отсутствие внутренних производственных ресурсов и склонность сторонних компаний-разработчиков к обратному проектированию Genesis. Так в чем же заключалось различие между SOJ и SOA? Была ли Sega of Japan жертвой невезения, плохого выбора времени и своих плохо сделанных рекламных кампаний? Или же получилось так, что, когда Sega of America стояла перед окном отеля на Парк-Плэйс, Том Калински, Эл Нильсен, Синобу Тойода и остальные сорвиголовы дружно бросились в это окно и побились внутрь?

В любом случае факт оставался фактом — Nintendo принадлежало свыше 80 процентов японского видеоигрового рынка, и стоящий на сцене Shoshinkai Харроси Ямаути рассчитывал удержать свою монополию и приумножить свою паству. Представив чип Super FX, он продолжил рассказывать о новых играх, инновациях и персонажах. То, что он говорил, было очень интересно, судя по всеобщим ахам и охам, но Тони Хармен не имел ни малейшего понятия, о чем именно вещало божество Nintendo.

Хармен сидел рядом с нинтендовскими разработчиками позади собравшейся публики и не мог не задаться вопросом, что может быть скучней, чем слушать кого-то, кто произносит страстную речь на языке, которого ты не знаешь. Единственное, что придавало хоть какой-то смысл пребыванию Хармена здесь, это сознание того, что в данный момент он сидит рядом с шестью живыми легендами Nintendo. Это были люди, создавшие игры, консоли и культовых персонажей, которые и сделали Nintendo экстраординарной. Если мистер А. и мистер Я. были архитекторами Nintendo, то эти шестеро были проектировщиками, строителями и декораторами.

1. Гумпэй Ёкои: крестный отец игрового направления Nintendo, которое создало Game & Watch, Game Boy, все первые аркадные игры и, по существу, привело компанию к видеоиграм. Ёкои был главой R&D 1, подразделения, создавшего и «железо», и «софт», равно как и практически всю периферию Nintendo. В настоящее время подразделение в большой степени было сосредоточено на создании игр для Game Boy.

2. Такэхиро Идзуси: ключевой человек R&D 1, с 1975 года правая рука Ёкои. Идзуси отвечал за разработку одного из первых нинтендовских световых пистолетов Beam Gun Custom и играл важную роль в разработке «железа» для Color TV-Game 6, Game & Watch и Famicom.

3. Йосио Сакамото: разработчик из команды Team Shikamaru, входящей в состав R&D 1. Эта команда отвечала за разработку персонажей и создание сценариев для хитовых игр вроде *Metroid*, *Kid Icarus* и *Wrecking Crew*.

4. Масаюки Уэмура: создатель Famicom и Super Famicom, а также лидер R&D 2, подразделения, сосредоточенного практически только на разработке и последующем производстве. К тому же именно его жена придумала название Famicom.

5. Гэнъё Такэда: глава R&D 2, подразделения, которое славилось своими инновационными технологическими решениями вроде переключения банков, ММС-чипов и создания резервного аккумулятора, позволявшего игрокам сохранять свои достижения в играх (это было разработано специально под *The Legend of Zelda*). И хотя эта команда была самой малочисленной, она создала несколько известных игр вроде *Mike Tyson's Punch-Out!!* и *StarTropics*.

6. Сигэру Миямото: главное сокровище Nintendo. Миямото был лидером подразделения R&D 4, которое отвечало за создание игр для NES/ Famicom. В 1992 году, с выходом Super Nintendo, эта группа была переименована в Entertainment Analysis Division (EAD) и полностью сконцентрировалась на разработке 16-битных игр. В дополнение к таким играм, как *F-Zero* и *Pilot Wings*, EAD отвечала за создание всех игр о Марио и Зельде. В настоящее время эта группа была поглощена работой над «леталкой», которая на полную использовала новый чип Super FX.

Всякий раз, когда Хармен сопровождал мистера А. в Японию, он получал наслаждение, проводя время с этими мужчинами. Их умы работали на совершенно другом уровне, и наблюдать за этим процессом было одно сплошное удовольствие. Особенно за Миямото, который, очевидно, на мир смотрел совершенно иначе и делал свои игры окнами в свой таинственный мир и сокровенные воспоминания. Замки, которые он изучал в детстве, стали загадочными темницами в *The Legend of Zelda*, злая соседская собака (которая сидела на ржавой цепи) превратилась в злого персонажа Chain-Chomp в *Super Mario Bros. 3*. А еще были миллионы других мелочей, с помощью которых ему удавалось преобразовывать видимый только ему одному мир в пиксели своих игр.

Пока мистер Я. произносил свою речь, Хармен наблюдал за Миямото и остальными волшебниками, пытаясь взглянуть на мир их глазами, когда неожиданно все они одновременно подняли головы. Тихонько перешептываясь и что-то обсуждая, они вдруг медленно обернулись и молча посмотрели на Хармена.

— Что? — спросил он, испытывая стеснение и понятия не имея, что именно вызвало у них такое любопытство.

Миямото решил объяснить. Очевидно, мистер Я. только что объявил миру, что мало того, что он купил «Сизэл Маринерс», так его Nintendo в данный момент еще и занимается разработкой самой лучшей бейсбольной игры в мире, которая будет настолько совершенна, что всем остальным останется только смириться с позором. Проблема же, однако, заключалась в том, что до этого момента он не говорил никому из руководителей R&D-отделов, что хотел бы создать подобную игру.

— Ну, — сказал Хармен, — значит, одному из нас придется ему об этом сказать.

Предложение Хармена вызвало очередное перешептывание, и через некоторое время разработчики пришли к решению, что никто из них не готов заявить президенту Nintendo о том, что в разработке у них нет никакой бейсбольной игры. Вместо этого они решили, что кому-то из них придется взяться за ее разработку и сделать это настолько быстро, что мистер Я. никогда не догадается, что у них в планах не было этой игры.

— Хорошо, — сказал Хармен, скептически воспринявший этот план. — Ну а кто будет осуществлять контроль?

— Вы, — ответил Миямото, и все остальные, смеясь, с ним согласились.

— Хорошо, — сказал Хармен, переварив эту новость. Видимо, это будет самой трудной задачей в его жизни, но и самой большой возможностью, которую так ждал Хармен. Мистер Я. был настолько влиятелен, что главные волшебники Nintendo скорее сделают многомиллионную игру, чем тихо обсудят, как поправить его ошибку. Хармен собирался сделать бейсбольную игру для Super Nintendo, но через несколько секунд уже всю смеялся вместе с ними.

36.

ВСПОМИНАЯ ПРОМЕТЕЯ

Люк Перри, звезда сериала «Бeverли-Хиллз, 90210», поднялся на сцену во время восьмой ежегодной церемонии MTV Video Music Awards, которая транслировалась в прямом эфире 9 сентября 1992 года. И, хотя каждую из номинаций вручала пара знаменитостей (вроде Холли Берри и Жана Клода ван Дамма или Марки Марка и Ванессы Уильямс), Перри, что интересно, вышел один. Но хитрая усмешка, игравшая на его лице, говорила о том, что долго в одиночестве он не останется. После того как восторженные вопли стихли, Перри приступил к своей работе.

— Окей, — начал он со смешанными интонациями взволнованности и беспристрастности, которые были понятны поколению MTV. — Я хочу представить вам своего соведущего, поскольку ни у кого другого не было столько смелости, чтобы взять и сделать это!

Примерно с двадцатого ряда от сцены Калинински слушал, как вопли снова и снова набирают силу. Он приехал в Лос-Анджелес, чтобы посмотреть церемонию, а вместе с ним приехали Нильсен, Тойода, Ван Баскирк и остальные руководители Sega of America, за исключением Дайаны Адэйр, которая через три дня выходила замуж.

И пока публика постепенно впадала в раж, команда Sega понимающе улыбалась. Но их приподнятое настроение не имело никакого отношения к загадочному гостю, а было связано с тем фактом, что сегодня вечером официально будет дан старт тщательно продуманным планам Sega наконец-то прикончить Nintendo.

— Дамы и господа, — объявил Перри. — Это Фартмен!

Под аплодисменты ведущего на сцену поднялся скандально известный радиоведущий Говард Стерн, больше известный как Фартмен. Одетый в красный плащ и золотистое трико и нацепивший выпирающую пластмассовую задницу, Стерн продемонстрировал свои суперспособности, вызвав на сцене дымный взрыв, который почти скрыл Перри. Публика его боготворила. Если клевая внешность Перри и его

манера вести себя по-свойски были отражением облика и чувств поколения MTV, то супергеройство Стерна отображало звук и запах поколения. И это все не выглядело грубым — шутки про пуки всегда веселили (или наоборот) с тех времен, когда пещерные люди открыли для себя горох. Подобная манера поведения говорила об отрицании системы строгих правил. Это была новая кода американской мечты: мало того, что ты можешь стать тем, кем ты хочешь, — ты еще и можешь делать все, что захочешь, лишь бы ты при этом выглядел клевым или делал все по-умному.

Пока Перри со Стерном объявляли имена номинантов на приз «Лучший клип в жанре металл / хард-рок», Калинки не тратил впустую свои нейроны на размышления, является ли все это доказательством того, что человечество катится под гору. Конечно, подобные суждения были практически общим местом для многих людей его возраста: так же думал и его отец в свое время. Когда тебе переваливает за сорок, то громкая музыка и мельтешение на экране начинают указывать на приближающийся апокалипсис. Но у Калинки были молодые сотрудники, маленькие дети и вечно юный ум маркетолога, которого больше интересовало принятие и понимание, чем критика и требования. Никуда мир не катится, просто теперь все стремятся перейти на следующий уровень крутизны, и Калинки хотел, чтобы Sega была среди тех, кто будет приветствовать всех прибывающих на этот уровень.

— Что скажешь? — спросил Нильсен, наклонившись к Калинки, когда на сцену вышла группа Metallica, чтобы принять приз из рук Перри и Стерна.

— Ну, это точно не мое, — ответил Калинки. — Но я понимаю и чувствую, что мы заняли хорошие места, что бы там дальше ни произошло.

Том Калинки часто оказывался прав, но его комментарий относительно шоу был до ужаса неправильным. У них с Нильсеном были лучшие места, чтобы получить наслаждение от выступления Дэны Карви, но была и еще одна вещь, которую им не терпелось увидеть, — официальная премьера сеговского ролика в рамках рекламной кампании «Добро пожаловать на Следующий уровень», которая должна была выйти в эфир во время MTV Awards.

Джефф Гудби же успел посмотреть все ролики. После работы он вместе с Сильверстайном, Согардом и несколькими парнями из агентства отправились в забегаловку «Bus Stop» на Юнион-стрит, где они решили негласно проверить реакцию на первые ролики среди пьяненьких завсегдатаев. В угоду публике, которая любила музыку и еще больше любила то, во что MTV превратило музыку, бар сотрясался от звуков десятка телевизоров, на которых шла трансляция MTV Awards, словно это был «Суперкубок».

— Просто поразительно, а? — произнес Гудби, когда на экранах телевизоров возник Говард Стерн, улетающий все дальше и дальше от сцены. — Мы свои жизни тратим на то, чтобы находить смешное или возвышенное в самых разных местах, но вне зависимости от результата, по правде сказать, ничто не может сравниться с хорошей туалетной шуткой.

— Позор нам, — произнес Сильверстейн, — мы пытаемся изобрести велосипед.

— Все эти годы, — добавил Согард, — эта идея была прямо у нас под носом.

И тут на экранах телевизоров появилась новая реклама Sega.

— Уважаемый! — крикнул Гудби бармену. — Сделайте погромче.

Час назад бармен, возможно, просто отмахнулся бы со смехом от подобной просьбы, но сейчас незамедлительно ее выполнил. И, хотя публика вокруг уже вовсю яростно спорила, какой из клипов получит звание «Клип года» — Van Halen «Right Now» или Nirvana «Smells Like Teen Spirit» (попутно надумывая воображаемую закулисную вражду между Экслем Роузом и Куртом Кобейном), в какой-то момент обсуждение переключилось на сеговскую рекламу. Не важно, чему именно были посвящены эти ролики — игре *Taz-Mania*, анонсу *Sonic 2* или же готовящейся к скорому выходу Sega CD, ролики были что надо; они совсем не напоминали рекламу — скорее это было продолжение трансляции MTV. Некоторые из роликов длились какие-то ничтожные пятнадцать секунд, но, поскольку они состояли из сплошного мелькания кадров и говорили на одном языке со своей аудиторией, пятнадцати секунд было более чем достаточно.

Когда рекламный блок закончился и бармен убавил громкость телевизоров до нормального уровня, парни из агентства принялись поздравлять друг друга. Они немного подвыпили, и их координация оставляла желать лучшего, но знаете что? Все к черту. У них получилось, и они имели полное право хлопать в ладоши, обниматься и радоваться. Прошло меньше шести недель с момента презентации в Crowne Plaza, и с того момента, когда они выиграли тендер, они отсняли кучу материала, из которого потом сделали пять готовых к эфиру рекламных роликов. Теперь у них было доказательство, что даже без Энди Берлина все у них в порядке. И сознание этого — пусть и в какой-то странной забегаловке в судьбоносный вечер вторника — навело их на мысль, что свое агентство они скоро назовут Goodby, Silverstein & Partners. Несмотря ни на что они не утратили свою изюминку, и это было только начало, поскольку Калинин хотел получить к Рождеству тридцать рекламных роликов.

— Прежде чем мы осознаем, сколько у нас впереди работы, — сказал Гудби, — хочу спросить: кто готов сделать ставки на то, сколько времени потребуется Nintendo для ответа?

— Смена кадров еще быстрее? — предположил Сильверстайн. — Больше крупных планов? Марио в кожаной куртке?

— Уровень после Следующего уровня? — сказал Согард.

— Эй, ну пока они туалетный юмор не использовали, — сказал Гудби. — Хотя мне кажется, нам нужно обращаться к их последним роликам. Ну, к тем, что рекламируют какую-то фигну — Mode 7 или как там она называется.

С момента выхода *Super Mario Kart* в конце августа рекламная кампания, промокампания и пиар Nintendo крутились вокруг Mode 7. Безусловно, никакой нормальный человек до конца не понимал, что это вообще такое, но технологическое превосходство Nintendo было очевидно всем.

— Sega должна обладать узнаваемостью. Когда дело касается технологий, компания должна быть синонимом будущего, как, скажем, «Джетсоны».

— Так, может, возьмем оттуда их мальчишку, Элроя, и сделаем его лицом кампании? — пошутил Сильверстайн.

— Нет уж, — рискнул Согард, — тогда лучше его жену, Джейн.

Гудби хмыкнул:

— И кадр залитой неоновым светом берлоги будущего, в которой Джуди Джетсон чувствует себя всеми брошенной?

— Но если серьезно, — сказал Сильверстайн, — есть у нас какая-нибудь версия? У Sega есть свой Mode 7? В идеале это должен быть Mode 8.

— Мне кажется, что CD как раз и есть то, что нам нужно, — предположил Согард.

К этому моменту уже почти год и Sega, и Nintendo делали многочисленные анонсы выпуска видеоигровой системы, работающей на компакт-дисках. Но с сентября 1992 года лишь Sega озвучила конкретные планы в этом направлении. В октябре Sega вместе со своим новым союзником Sony Electronic Publishing планировала организовать вечеринку в Нью-Йорке в честь запуска системы, которая должна была поступить в продажу в середине ноября, в канун праздничного сезона. До первой публичной демонстрации в Нью-Йорке никто толком не знал, чего ожидать от Sega CD, но Гарольд Согард считал, что вне зависимости от того, что умело это устройство, оно точно посрамит Mode 7.

— Я склонен в это верить, — сказал Гудби. — Но даже если так, компакт-диск — это нечто совершенно иное, скорее новый тип консоли, вот я о чем, — и нам очень нужен способ показать всем, что наш автомобиль быстрее их машины. Давайте свяжемся с маркетинговым отделом Sega и посмотрим, что у них есть. Если у Genesis есть что-то, о чем мы еще не слышали, то нам повезло; в противном случае нам придется здорово потрудиться.

Парни засмеялись, потягивая пиво из кружек, а затем вернулись к просмотру MTV Video Music Awards 1992, с волнением ожидая следующего рекламного блока.

Спонтанные рекламные ролики совсем не походили на все то, что показывали по телевизору, но это еще не делало их эффективными. После MTV Awards Калински получил много телефонных звонков с поздравлениями, что давало надежду, хотя некоторые звонили, чтобы сказать ему, что большая часть роликов — отстой. Он бы с радостью отдал половину жизни, чтобы увидеть новые данные по продажам, какие-то цифры или любые иные беспристрастные потребительские данные, но вся эта информация могла быть доступна лишь через несколько недель. А пока ему только и оставалось, что полагаться на свое чутье, великолепную маркетинговую команду Sega и, к его большому удивлению, группу восьмилетних детей.

Поскольку Sega продолжала и дальше перебираться на Следующий уровень, это все больше отдаляло Калински от его семьи, и он использовал любые ничтожные возможности для того, чтобы не терять связь с семьей: возился с малышом, готовил домашние обеды, ходил на футбольные матчи, в которых принимали участие его дочери. Конечно, это было ничто по сравнению с работой Карен, которая занималась воспитанием четырех детей, но для него это было крайне важно — пусть даже и столь незначительными способами продемонстрировать свою заботу. Как раз в один из таких дней, в начале октября, перед его поездкой в Нью-Йорк, он вышел из офиса и решил забрать дочерей из школы.

Он ждал их недалеко от здания школы, откуда выливалось целое море детей, которых встречали матери или друзья. Калински деловито высматривал в толпе учеников Эшли и Николь, пока не отвлекся на нечто странное, пусть и знакомое.

— Сера!

Он осмотрелся и чуть не лишился дара речи. Какой-то мальчишка, одетый в футболку Dream Team, еще раз что есть мочи крикнул:

— Сера!

Его друзья на это ответили собственными версиями:

— Сера!

— Се-га-а-а-а!

— Се-е-е-ей-й-йга!

Калински не верил своим ушам; это был один из тех редких моментов в жизни, когда не оставалось ничего другого, кроме как быстро оценить случившееся. Дети копировали крик Джимбо Мэтисона, и у них, черт подери, это замечательно получилось. И это было лучше всех новых данных о продажах.

Прямо на его глазах трещала поп-культура, которую словно бросили в микроволновку, чтобы на выходе получить ароматный попкорн. Что особенно замечательно — этим детям было не больше десяти лет, то есть они были явно моложе целевой аудитории Sega. Они находились на территории Марио, и, пока Sega с радостью была готова превратить в адептов Соника всех, кого только было можно, демографическая составляющая, скорее, относилась к долгосрочным, чем краткосрочным целям. Но очевидно, что сеговский клич достиг подростков, и теперь он медленно просачивался к их более младшим, предпочитающим Nintendo братьям, которые мечтали стать такими же крутыми, как их старшие братья. Если рекламные ролики, как изначально подразумевалось, действовали на манер клича, зазывающего всех хулиганов в мире (подростков, бунтарей, геймеров-фанатов), то стало очевидно, что этот свист слышали и дети помладше, которые, быть может, еще не понимали весь смысл этого призыва, но уже понимали, что он обращен именно к ним.

Когда же он наконец-то увидел в толпе своих дочерей, на его лице заиграла улыбка. Ему не терпелось обнять их, но прежде, чем переключиться с мысли о работе на маленькие семейные радости, он позволил себе еще раз взглянуть на эту толпу сеговских крикунов.

Да, было замечательно неожиданно услышать, как название твоей компании кричат дети ростом не больше 120 сантиметров, но это было пустяком по сравнению с острыми ощущениями, когда ты видел, как то же самое делает двенадцатиметровая штука. Это было несравнимо, но Калински все равно именно это сравнение пришло на ум, когда он посмотрел на гигантский экран в самом центре Таймс-сквер, на котором крутилась реклама Sega.

— У меня нет слов, — признался Нильсен, стоя рядом с боссом в таком же оцепенении. Они смотрели на улицу из окна бродвейского зала гостиницы Marriott Marquis, на мгновение перестав замечать сотни людей, проходивших мимо них.

— У меня тоже, — согласился Калински.

И они еще долго смотрели из окна на экран, наслаждаясь моментом, который было сложно описать словами.

Калински с Нильсеном и несколькими коллегами прибыл в Нью-Йорк, чтобы официально презентовать Sega CD на мероприятии, организованном совместно с Олафом Олафссоном и людьми из Sony Electronic Publishing. На календаре было 15 октября 1992 года, и пусть система и игры для нее (шесть от Sega, пять от Sony) не появятся в продаже еще целый месяц, общественность впервые могла увидеть то,

что Калински описал как формальную свадьбу между Голливудом и Кремниевой долиной. Дабы поддержать это смелое утверждение, он хотел создать зрелище, достойное продукта, и по совету Олафа Олафссона арендовал на один день гигантский экран, чтобы продемонстрировать на нем прорывную сеговскую CD-ROM-технологии. Или, изъясняясь более поэтическим языком, согласно остроте, которую Ван Баскирк сообщила Калински, чтобы тот скормил ее журналистам: «Этот экран размером больше пятисот домашних телевизоров демонстрирует, насколько широко мы мыслим и насколько верим, что Sega CD и интерактивное кино будут восприняты игроками».

Использовать этот гигантский экран для того, чтобы показать на нем фрагменты игр, было умным решением, но в конечном счете это мало отличалось от того, как кинокомпании рекламировали свои блокбастеры или фастфуд хвастался новейшими изобретениями в области создания гамбургеров. Это было замечательно, но недостаточно новаторски для Sega. И поэтому вместо простой трансляции фрагментов они настроили экран таким образом, чтобы он стал гигантским экраном, на котором демонстрировался игровой процесс Sega CD. Поэтому гости, приглашенные на эту презентацию, могли получить опыт, который бывает только раз в жизни, и те, кто будет смотреть на гигантский экран внизу на Тайм-сквер, получат косвенное наслаждение от видеоигр Sega CD. Вот это было достойно Sega. Вот это было достойно Соника. Это был Следующий уровень.

Для Калински и сотрудников Sega of America Следующий уровень был не просто крылатой маркетинговой фразой, но полноценной философией, которая определяла всю их жизнь. Как с профессиональной, так и с личной стороны был вызов работать как можно упорней, думать как можно быстрее, целиком погружаясь в то дело, которое нужно довести до конца. Это был постоянный вызов, чтобы мечтать, как Уолт Дисней (который был в курсе всего, что делали его «имаджинеры»), быть новаторами, как Стив Джобс (который всегда искал новые способы перестроить вселенную), и рисковать, как мифологический ловкач Прометей (который украл у богов огонь и подарил его человечеству — хотя если бы Прометей был сотрудником Sega, Калински ожидал бы от него не только огня, но и стильного фейерверка). Вот чем была фраза «Следующий уровень», но стоявшие за нею ценности были куда больше красивых слов. Фактически эти слова были всем, но они бы ничего не стоили, если бы не действия, на которые они вдохновляли.

После Боки оборонительный менталитет на CES был оправдан. Но очень агрессивное снижение цен, предпринятое Nintendo, показало, что монстр пробуждается, а значит, Sega нужно было вновь погрузить конкурента в сон, и поэтому Калински

остался играть в нападении. Одним из лучших способов укусить Nintendo была попытка поддержать тех, кого укусила сама Nintendo. Как и в случае с Sony и Tengen, Sega намеревалась вступить с сотрудничеством и создать альянс против Nintendo с несколькими компаниями.

1. Galoob: на протяжении почти двух лет Nintendo всячески усложняла жизнь Galoob, калифорнийской компании по производству игрушек, в планах у которой была дистрибуция периферийного устройства под названием Game Genie. Это устройство, подключавшееся к игровым картриджам, позволяло игрокам вводить коды, которые предлагали массу возможностей вроде бесконечного числа жизней и даже способности перескакивать через уровни. Nintendo считала, что данный продукт разрушает целостность их игр, и всячески старалась не допустить появления Game Genie в открытой продаже. Калинки и его армия считали подобные обвинения чистым абсурдом. Поэтому вместо того, чтобы подать на Galoob в суд, он пригласил их на ужин. И после того, как судебные разбирательства в декабре 1991 года наконец-то закончились, Sega стала страстным сторонником этого продукта, дав ему официальное одобрение и даже немного поучаствовав в маркетинговой кампании Game Genie.

2. Video Software Dealers Association (VSDA): с того момента, как в 1987 году компания Nintendo подала в суд на Blockbuster Video за прокат их видеоигр, ни для кого не было секретом, что Nintendo не нравилась компаниям, занимавшимся прокатом, и это чувство было взаимным. Nintendo считала, что прокат негативно сказывается на продажах, Sega же была уверена, что подобная практика лишь разжигает аппетит у потребителя. В результате Sega выстроила симбиотические отношения с прокатными компаниями, начав с Blockbuster (во время основополагающей кампании «Шестнадцать недель лета») и со временем охватив весь рынок проката, что стало важной частью в выступлении Нильсена на шоу VDSA в 1992 году, которое не только закончилось яростными аплодисментами, но и обещаниями прокатчиков уничтожить Nintendo всеми возможными способами. Взаимоотношения Sega с обществом прокатчиков, от крупных сетей до крошечных семейных предприятий, оказались скрытым конкурентным преимуществом, особенно в то время, когда процветали прокаты благодаря быстрому выходу кинофильмов в формате VHS.

3. Disney: хотя Nintendo нравилось представлять себя Disney в мире видеоигр, на самом деле отношения этой компании с Мышиным домиком были далеки

от идеала. Казалось, положение вещей изменилось в 1992 году, когда Disney купила права на прокат фильма «Супербратья Марио», но возможность забыть старые обиды испарилась, поскольку ситуация на съемках фильма ухудшалась с каждым днем. Эта потеря Nintendo сыграла на руку Калински, поскольку Sega смогла получить права на создание игры по мотивам мультфильма «Алладин», хита 1992 года, а также заключить соглашение о сотрудничестве с анимационными студиями Disney. Благодаря этому соглашению благословенные аниматоры Disney впервые в истории приняли участие в работе над видеоигрой, тем самым предоставив еще одно доказательство, что Голливуд и Кремниевая долина сошлись на территории Sega.

И пока большое количество нинтендовских противников обеспечивало ему краткосрочное преимущество, Калински запустил серию долгосрочных стратегий, разработанных с целью превратить Sega в передовую развлекательную компанию, оставив Nintendo статус «просто видеоигровой компании». Это были и планы по определению уязвимых мест Nintendo и установке флага там, куда их конкурент еще не добрался, и намерение подхватить то, что Nintendo уже сделала, но сделать это на более высоком уровне. Независимо от мотивации цель состояла в том, чтобы постоянно обеспечивать ощущение Следующего уровня, чего можно было добиться, выполнив следующие пункты:

1. Анимация. У Nintendo уже был популярный мультсериал, и поэтому Sega нужно было иметь два: один по субботним утрам, другой для ежедневных показов. Реализация этой идеи походила на чудо, и поэтому Тойода нанял Мишелин Кристини, искреннюю, волевою кудесницу, уже поработавшую над комиксами (Marvel) и сумевшую выторговать многомиллионные лицензионные соглашения (Mattel). Под ее предводительством Sega намеревалась запустить в 1993 году пару мультфильмов о Сонике: один для показа субботними утрами на канале ABC («Ежик Соник»), второй — для ежедневного показа после школы («Приключения ежика Соника»). В создании обоих мультфильмов принимал участие Джалил Уайт, который сыграл роль Уркела в сериале «Дела семейные».

2. Видеоигры по запросу. Когда-то давно Nintendo попробовала, но так и не превратила NES в поставщика интернет-услуг. Связь через телефонную линию была слишком медленной, и идея поработать с «Лотереей Миннесоты» и сделать цифровые азартные игры обычным домашним развлечением обернулась неудачей. Однако в Sega считали, что эту идею нельзя сбрасывать со счетов. Вместо телефонных

в компании хотели использовать линии кабельного ТВ и сделать кабельный канал под названием Sega Channel, на котором владельцы Genesis могли бы играть в десятки игр по запросу. И, хотя концепция несколько опережала свое время, Дуг Глен считал, что эта идея может сработать, и он доказал это, организовав серьезные обсуждения между Sega, Time Warner и TCI и наметив предварительный старт проекта на конец 1993 года.

3. Производство. С наметившимся сближением фильмов и видеоигр Sega выстроила мультимедийную студию в Редвуд-Сити. Этот современный объект, сданный в эксплуатацию в конце 1992 года, обеспечил все возможности, чтобы снимать видео на уровне фильмов, записывать аудио студийного качества и создавать потрясающие спецэффекты. Одним словом, там можно было делать все, что было нужно для создания контента, достойного Sega CD. Конечная цель заключалась в том, чтобы это подразделение могло за один день создавать постановочные фильмы и выпускать полноценные музыкальные альбомы, в идеале совпадающие с выходом конкретных игр.

4. Виртуальная реальность. С 1991 года Sega потихоньку вела разработку очков виртуальной реальности, которые обеспечили бы абсолютно новый уровень впечатлений от видеоигр. Получившее название Sega VR футуристическое устройство состояло из сдвоенного ЖК-экрана, который соединял в себе три разных 3D-технологии, и россыпи крошечных инерционных датчиков, которые отслеживали движения головы пользователя. Все работы по этому проекту и тестирование на безопасность устройства должны были закончиться через год.

5. Игровое обучение. Что касается веселья и развлекательных видеоигр, Калински был готов отдать в лапы Nintendo самых юных потребителей. Но он был уверен, что Nintendo допустила большую ошибку как с финансовой точки зрения, так и с социологической, когда отказалась или не нашла возможности проложить дорожку в сфере образования. Чтобы заполнить эту нишу, Sega начала разработку портативного компьютера для детей, в котором будут объединены лучшие стороны игрушек, видеоигр и книг. Из всех планов по расширению компании именно этот пункт будоражил больше всего, и именно этот пункт, как казалось Калински, мог иметь наибольшее значение во всем мире.

Эти планы не в полной мере отражали сеговское восприятие Следующего уровня, но вне зависимости от того, каким неоновым цветом светилось будущее, Калин-

ски понимал, что ничего не получится без видеоигр. Именно они были сердцем и душой Sega, бесспорной сущностью компании, и компания не должна была упустить их из виду. Было понятно, что Sega хотела быть большим, чем просто видеоигровая компания, но, чтобы достичь этого, было жизненно необходимо оставаться именно видеоигровой компанией. Если Sega когда-нибудь прекратит создавать превосходное «железо» и «софт» для него, все закончится в мгновение ока. Э-э, нет, ничего подобного никогда не произойдет. Калински в такой вариант верить отказывался, и именно это было еще одной причиной, по которой он приехал в Нью-Йорк, и вот почему ему нужно было поговорить с Олафом Олафссоном.

— Ну, — сказал Калински, окинув взглядом помещение, полное оживленных людей, — я думаю, сейчас самое время найти нашего исландца.

— Хорошая мысль, — сказал Нильсен, все еще смотря на гигантский экран. — И мне кажется, что сейчас самое время, чтобы я включил демо какой-нибудь игры или даже двух. Я думаю, что справедливости ради стоит отметить, что самые лучшие нью-йоркские журналисты могут выиграть «Эмми» и «Пулитцера», но они точно не справятся с видеоиграми.

После этих слов каждый из них пошел по своим делам: Нильсен — обучать представителей прессы тому, как достичь следующего уровня в видеоигре, а Калински — напрямик через толпу, чтобы отыскать президента Sony Electronic Publishing. Пробираясь между улыбочивыми людьми, Калински был перехвачен Брендой Линч и Эллен Бет Ван Баскирк.

— Вот ты где! — воскликнула Линч.

— Мы тут кое с кем хотим тебя познакомиться, — сказала Ван Баскирк.

— Хорошо, — сказал Калински. — Это может подождать несколько минут?

— Конечно, — ответила Ван Баскирк. — Иди, делай свои дела.

— Так даже лучше, — кивнула Линч. — У нас будет больше времени, чтобы накачать его пропагандой перед встречей с Волшебником из страны Оз.

— Спасибо, дамочки, — сказал Калински.

Только он собрался уйти, как Ван Баскирк указала пальцем на окно, чтобы он взглянул на гигантский экран.

— Ты серьезно хочешь сказать мне, что это не будет проблемой?, — спросила Ван Баскирк.

В данный момент Нильсен уже вовсю возился с Sega CD и мастерски проходил *Night Trap*, одну из игр, выход которой был запланирован одновременно с выпуском консоли. Как и большинство игр для Sega CD, это была не обычная видеоигра, состоявшая из пикселей, со стандартными уровнями, боссами, бонусами, а скорее ви-

деофильм, в котором нужно было выбирать один из вариантов развития событий. И если проводить сравнения с кино, то *Night Trap* была таким ужасиком-триллером. В ней рассказывалась история о пяти красивых, но наивных студентках колледжа, попавших на вечеринку с ночевкой, где все веселье закончилось, когда в уединенный дом на озере вторглись вампиры с дреями. С возмутительно несуразными монстрами и девицами, влипшими в историю, *Night Trap* собрала все штампы дрянного фильма ужасов. Правда, здесь присутствовали не только ужасы, но и насилие, непристойные намеки и несколько беспричинных смертей, хотя запекшейся крови нигде не было видно. Именно эти аспекты, как предполагала Ван Баскирк, и могут стать проблемой. Ну это все равно что забить в комнате слона.

— Обязательно будет обратная реакция, — заключила Ван Баскирк.

— Ну не знаю, — сказала Линч. — Дело не в том, что это плохо. Скорее все просто очень глупо.

— Кроме того, мы попадаем в более старшую возрастную аудиторию, — добавил Калински. — Нет ничего хуже фильмов с рейтингом PG-13. Это как раз то, что подростки обожают.

— Вы кого собираетесь убедить? — спросила Ван Баскирк. — Меня или себя?

— Послушай, — сказал Калински, — у меня похожие чувства. Но мне кажется, что у тебя слишком чутко настроены на это антенны. Это всего лишь одна игра. И эту игру даже не мы сделали, мы просто выпустили ее для того, чтобы помочь Sony. Ничего подобного из нашей студии выходить не будет.

— На скользкую дорожку встаем, — сказала Ван Баскирк, прежде чем пожать плечами и улыбнуться. — Но я не та, кого тебе нужно будет убедить. Я просто хотела, чтобы ты обратил на это внимание.

— Продолжай делать это и дальше, — попросил Калински. — Я ценю предсказания.

— Так точно! — ответила Ван Баскирк.

— Мы будем держать свои носы по ветру, — заверила его Линч.

— Ну тогда ладно. — Ван Баскирк взглянула на запястье. — Несколько минут прошли. Ты готов ко встрече с журналистом из *The New York Times*?

— Эй, так нечестно! — сказал Калински. — Все это время я провел с вами. Но не переживайте, я скоро вернусь. Мне просто нужно найти нашего друга мистера Олафссона.

— Он должен быть где-то там. — Линч кивнула куда-то влево. — Он тебя как раз искал.

— Замечательно, — сказал Калински. — Еще что-нибудь?

— Нет, — ответила Ван Баскирк. — Но помни, о чем я тебе сказала.

Калински засмеялся и пошел прочь. Спустя несколько секунд он уже снова смеялся, на этот раз про себя, когда проходил мимо Дуга Глена.

— Сеговские программисты придумали термин «правильное видео», которым описывают CD-программы, которые выглядят и звучат как фильмы, но в которые можно играть как в крутейшие видеоигры, — вещал Глен. — «Правильное видео» легко позволяет преодолеть недоверие и втянуться в игру фантазии. Эти новые сеговские игры окажут сильное влияние на то, что мы считаем домашними развлечениями.

Комментарии Глена были в самую точку. Все это именно так и было — маркетинг, посылы, даже маленькие коктейли повсюду. Sega палила во все стороны, и делала это профессионально и игриво, ощущая себя соответствующей идее Следующего уровня. Все шло так, как было задумано, за исключением одной большой проблемы под названием Sony, которую надо как-то решить. Делая второй круг по помещению, Калински продолжал улыбаться, кивать и вести себя так, словно он знал ответы на все вопросы. Однако оставался один вопрос, который не переставал его беспокоить: где этот Олаф, черт бы его побрал?

37.

ЛЮБОВНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК SEGA-NINTENDO-SONY

Том Калински именно таким и был. Человеком, которого было сложно остановить. Очень общительным, человеком из народа и королем хамелеонов.

— Том! — Олаф Олафссон хлопнул его по плечу. — А я тебя ищу.

— Забавно. Потому что я сам тебя ищу.

— Знамо дело, — ответил Олафссон.

— Не притворяйся. Я уже дважды обошел этот зал и начал уже было подозревать, что не могу найти тебя только потому, что ты идешь следом за мной.

Олафссон хмыкнул:

— Твое чувство юмора меня убивает. Всякий раз. Но на сегодня довольно. Судьба свела нас вместе, и у нас есть более важные дела, которые требуют обсуждения.

Обменявшись шутками, они отошли туда, где было чуть потише. До этого они общались так, словно их снимали на камеру, а теперь наконец-то смогли поговорить искренно.

— О чем думаешь? — спросил Олафссон.

— Видимо, о том же, что и ты, — сказал Калински чуть разочарованно. — Газеты пестрят заголовками о замечательных отношениях между Sony и Nintendo.

— Тут все сложно, — сказал Олафссон с той же степенью разочарованности.

В конце 1991 года Nintendo очень некрасиво обошлась с Sony, выбрав в качестве партнера Philips, и стало понятно, что этот поступок положит конец отношениям двух японских гигантов. И какое-то время именно так все и было, но спустя четыре месяца, на токийской международной выставке электроники в октябре 1991 года, Sony представила свою PlayStation. В отличие от консолей, которые продавали Sega и Nintendo, проект PlayStation был задуман как нечто большее, чем просто видеоиговая система: на этой платформе должны были появиться интересные образовательные продукты вроде *Compton's Encyclopedia*, *Microsoft Bookshelf* и *National Geographic's Mammals of the World*.

Те, кто познакомился с консолью, могли отметить, что эти впечатляющие интерактивные продукты демонстрируют, что PlayStation действительно способна на «большее, чем просто игры». Но так как Sony не показала ни одной игры, возникал закономерный вопрос: а где, собственно, игры? Понятно, что игры не успели сделать к выставке, но все-таки откуда они могут взяться? Образовательные продукты производили хорошее впечатление, но все они были лицензированы у других компаний (Compton's, Microsoft, National Geographic и других), и без интересных оригинальных игр PlayStation была просто замаскированным компьютером.

Именно это и было главной проблемой Sony. На территории консолей все решал контент, и осознание этого факта привело Sony обратно в лапы Nintendo. Sony вернулась за стол переговоров, но представителям компании быстро стало ясно, что Nintendo осталась такой же упрямой. Единственное, на что была готова согласиться Nintendo, — это полный ее контроль над производством контента для CD-системы, все та же абсолютная власть, которую она имела в области производства картриджей (ограниченные поставки, строгое лицензирование, чипы безопасности). Nintendo могла позволить себе нажать врагов таким подходом к делу, но Sony только-только пришла в этот бизнес и не хотела становиться изгоем в индустрии. Кроме того, Sony, по существу, оказывалась полностью зависимой от своего гипотетического партнера как с точки зрения творчества (Nintendo хотела решать, какие игры создавать и когда), так и с финансовой точки зрения (Nintendo хотела получать большую часть лицензионных отчислений). Если бы Sony согласилась на эти условия, то это мало чем отличалось бы от взаимоотношений хозяина и раба, что сразу же понял Олафссон. Но, прекрасно понимая всю невыгодность подобного соглашения, директора Sony по-прежнему были заинтересованы в движении вперед, и причина, по которой они хотели продолжать свое движение, в меньшей степени была связана с видеоиграми и в большей степени — с видеокассетами.

В октябре 1969 года Sony представила прототип первого в мире видеокассетного рекордера (VCR), который в компании окрестили U-matic. До этого видео записывалось на киноплёнку, что влекло за собой массу проблем (с загрузкой, воспроизведением и длительностью), а U-matic предлагала универсальное решение, облегчавшее процесс записи. А самым важным для компаний вроде Sony было то, что появилась новая категория бытовой электроники, которая даст широким массам возможность записывать видео. Полагая, что видеокассеты в скором времени завоюют весь мир (что, в свою очередь, приведет к появлению многочисленных последователей), Sony обратилась к JVC, Matsushita и нескольким другим основным компаниям — производителям электроники с предложением заключить соглашение об обмене ли-

цензиями и разработать общие технологические стандарты. И хотя это соглашение в основном давало врагам Sony схему для создания своего собственного оружия, оно гарантировало, что Sony, по крайней мере, будет получать небольшой лицензионный платеж с каждого произведенного выстрела (да к тому же временно лишит конкурентов всякого смысла создавать более мощные боеприпасы, поскольку жить мирно будет куда более выгодно, чем воевать). Вскоре после этого Sony закончила разработку устройства и в сентябре 1971 года выпустила U-matic. Новое устройство удостоилось многочисленных похвал, поскольку никто не сомневался в будущем видеозаписи, но это будущее оказалось слишком дорогим для настоящего. С ценой 1300 долларов U-matic не вызвала никакого интереса на потребительском рынке, хотя довольно быстро стала стандартом для телевизионщиков и бизнесменов. Но при том, что данные группы изначально не являлись целевой аудиторией, этот бизнес был очень прибыльным, и компания была более чем готова продолжать и дальше обслуживать профессиональную клиентуру, до тех пор пока не придет время и технология не станет более доступной.

Этот момент настал в сентябре 1974 года, когда Sony приготовилась запустить в производство более подходящий для потребителей видеоформат под названием Betamax, который был меньше, дешевле и легче в использовании, чем система U-matic. Sony еще раз провела переговоры с главными компаниями-производителями электроники, чтобы договориться о еще одном соглашении об обмене лицензиями, но на этот раз ее конкуренты были куда меньше настроены на совместную работу. И хотя JVC, Matsushita и RCA в качестве причины отказа называли ограниченное время записи (всего час), истинной причиной, скорее всего, являлось то, что они не хотели зависеть от Sony. В случае с U-matic Sony обратилась к своим конкурентам со скромным предложением «давайте работать вместе», но с Betamax Sony выступила с категоричной формулировкой «кто не с нами, тот против нас», которая ясно чувствовалась по высокими лицензионным платежам и почти полному отсутствию сотрудничества при создании единого технологического стандарта. Sony удивилась подобному нежеланию индустрии принять новый стандарт, но предположила, что это всего лишь вопрос времени, и выпустила Betamax на рынок в апреле 1975 года, считая, что вскоре он станет общепринятым стандартом. Поначалу продажи были очень высокими, поскольку Sony принадлежало 100 процентов этого рынка, который компания сама же и создала, но за кулисами уже вовсю шла борьба за то, чтобы победить Sony в ее же игре.

На протяжении 1975 года инженеры JVC работали над созданием иного, столь же удобного для потребителей видеоформата, который получил название Video Home System (VHS). В сентябре того же года работы над прототипом были

завершены, и JVC быстро и тихо начала встречаться с другими компаниями и предлагать им свою альтернативу формату Betamax. По многим параметрам VHS напоминал Betamax, но были и два важных различия: VHS позволял делать записи более низкого качества, чем Betamax, что давало возможность уместить на носителе более продолжительное видео, и лицензия формата VHS стоила на 100 долларов меньше, чем лицензия Betamax. Рекламируя эти различия и мудро переиначив забытую Sony максиму «давайте работать вместе», JVC убедила Matsushita, Hitachi и Mitsubishi принять этот формат, и в октябре 1975 года формат VHS официально увидел свет. С такой мощной поддержкой, более низкой ценой и большей продолжительностью видео формат VHS быстро составил Betamax серьезную конкуренцию.

Хотя Sony была застигнута врасплох, в марте 1977 года компания ответила выпуском новой, улучшенной видеокассеты Betamax. Эта модель обеспечивала запись до двух часов, но, поскольку Sony сильно торопилась с выпуском новой кассеты на рынок, она допустила роковую ошибку, не позаботившись об обратной совместимости. Оригинальные кассеты Betamax не работали в новых видеомагнитофонах, из-за чего компания лишилась большей части уже существующей пользовательской базы. Этот фатальный недостаток — наряду с серией впечатляющих маневров со стороны JVC, вроде своевременного снижения цен и умного выхода на европейский рынок, — установил курс на медленную, болезненную и очень дорогую смерть Betamax. К 1979 году Betamax занимал всего 40 процентов рынка, к 1984 году эта цифра упала до 20 процентов, а в 1988-м Sony официально признала свое поражение и начала производить видеомагнитофоны стандарта VHS.

С того момента, как утихла «война форматов», уже прошло несколько лет, но раны, полученные Sony, все еще сказывались на каждом действии компании, остерегавшейся рискованных решений. С видеоиграми Sony не могла допустить ту же ошибку, какую допустила с видеоформатами, и поэтому лучшим способом избежать ошибок, как считали в компании, было объединение сил с могущественной компанией, чья поддержка определенного формата может сослужить добрую службу. И была лишь одна компания, способная обеспечить такую страховку, — Nintendo. Или, выражаясь более аккуратно, так было тогда, когда Sony только задумывалась о входе в сферу видеоигр, но, когда начала активно расти Sega, эта заикленность на Nintendo стала сходить на нет.

Благодаря настойчивости Олафссона Sony была в курсе неуклонного роста Sega и изъявила готовность поработать с этой компанией в области «софта», но что касалось «железа», в Sony по-прежнему считали Sega не слишком подходящим партнером. По крайней мере, пока.

Пока что совет директоров Sony придерживался политики, которую можно было определить примерно как «или Nintendo, или ничего», что было заметно во время последней CES, где все свелось к тому самому «ничего». В этот раз не было никаких публичных скандалов, но выкручивание рук во время переговоров окончательно достало. И Sony, и Nintendo хотели завершить переговоры до летней CES 1992 года: это было прекрасное место для громких заявлений, и это стало бы красивой и счастливой концовкой полноценной драмы. За несколько дней до выставки компании уже находились на стадии подписания соглашения (а компания Hill & Knowlton, занимавшаяся пиаром Nintendo, уже заготовила по этому случаю пресс-релиз), но возникшие в последние моменты разногласия между сторонами поставили на сделке крест. Поэтому вместо того, чтобы сыграть свадьбу с Sony, Nintendo в очередной раз поклялась в верности Philips, и переговоры между Sony и Nintendo были отложены на неопределенный срок. Возможно, дело было в непримиримых разногласиях, но, скорее всего, дело было в холодности со стороны Sony. Несмотря на всю активность в данном направлении, в Sony все еще не были уверены, что выход в сферу видеоигр стоит свеч.

Но все изменилось во время важного совещания боссов Sony 24 июня 1992 года. После того как совет директоров Sony ясно дал понять, что не заинтересован в движении вперед, Кен Кутараги ошеломил их, показав консоль, над которой он тайно работал на протяжении долгих месяцев. В начале 1992 года он тайно рекрутировал инженеров, разработавших System G (движок по созданию спецэффектов, розничная цена которого составляла 250 000 долларов), и убедил их помочь ему создать новую продвинутую систему, способную работать с 3D-графикой. К тому моменту у него уже была готовая концепция, пусть она и находилась на стадии архитектуры. Тем не менее он был уверен, что эта концепция значительно превосходит все, что существует на рынке, равно как и все, что находится у Sega и Nintendo в разработке, и именно это он с гордостью продемонстрировал руководителям компании. Именно этого момента он так долго ждал.

К сожалению, руководство Sony и в этот раз не удалось уломать. Как и в случае с аудиочипом Super Famicom, они сосредоточились на неповиновении, а не на гениальности. На счастье Кутараги, на его защиту опять встал Ога. На той встрече он принялся расспрашивать Кутараги о возможностях этой будущей консоли и о том, как такой продукт впишется в общую концепцию бренда Sony. Кутараги умело ответил на все вопросы Оги, и сделал это с такой бравадой, которую многие из находившихся в комнате сочли за высокомерие. Когда молодой инженер закончил презентацию своего творения, председатель правления Sony казался выжатым как

лимон. Кутараги воспользовался этим и спросил своего босса, неужели тот собирается махнуть рукой и допустить, чтобы Nintendo начала помыкать Sony. Это напоминание о старых ранах привело Огу в ярость.

— Нет никакой надежды на будущий прогресс с нинтендовской 16-битной машиной, — сказал он. — Поэтому давайте прокладывать собственный курс.

И пусть даже Норио Ога был боссом, исполнение его приказов было делом отнюдь непростым. Его голос был громким, но далеко не всегда перекрывал единодушное мнение совета директоров Sony. Если бы они захотели избавиться от этого проекта или же продолжать и дальше свои игры с Nintendo, у них бы хватило для этого рычагов. Чтобы защитить Кутараги от подобного исхода, а Sony от возможного серьезного внутреннего конфликта, Ога произвел некоторые внутренние перестановки. Кутараги вместе с девятью инженерами был переведен в Sony Music, которая располагалась в отдельном здании в токийском районе Аояма. В Sony Music Кутараги работал под руководством одного из своих наставников Сигэо Маруямы и имел полную автономию на претворение своих планов в жизнь. Это все еще была небольшая команда, да и превратить консоль из концепции в реально существующую вещь было делом долгим, но, по крайней мере, у них все-таки был шанс. И, чтобы правильно воспользоваться этим шансом, Кутараги принялся собирать команду, которая началась с предложения, сделанного Филу Харрисону в сентябре 1992 года. Харрисон знал толк в играх, отвечал за разработку игр в издательстве Mindscape, и его появление в команде продемонстрировало всю серьезность отношения Sony к разработке консоли.

Но все равно подобные усилия никто в совете директоров не воспринимал всерьез. Так как Кутараги возглавил разработку «железа», а Олафссон всю занимался вопросом «софта», совет директоров Sony продолжал заигрывания с Nintendo. И 12 октября 1992 года Sony наконец-то добилась своего. Ровно за три дня до того, как Калински отправился в Нью-Йорк на встречу с Олафссоном, газета *Seattle Times* объявила: «Nintendo и Sony объединяют силы в области CD». Поскольку в данной статье не приводилось никакой конкретики о возможном соглашении, это был ясный знак от старой гвардии Sony, которая таким образом дала понять, что они по-прежнему сила, с которой следует считаться.

— Тут все сложно, — повторил Олафссон, покачивая головой. — Я понимаю, что это совсем не тот ответ, на который ты надеялся, но я думаю, что все это в наших интересах.

— Как это? — спросил Калински, надеясь, что у его друга найдется хороший ответ.

— Ну, мы сможем изменить опасные факторы на нашем пути, — сказал Олафссон с едва заметной улыбкой.

Этим опасным фактором была консоль следующего поколения, а способ решения проблемы, который имел в виду Олафссон, заключался в тесном сотрудничестве между Sega и Sony. И хотя отношения между этими людьми (и их компаниями), вероятно, начались с намерения насолить Nintendo, все переросло в нечто большее. По-прежнему было ощущение, что, сотрудничая друг с другом, они могли быть сильнее Nintendo, но что именно сделало их взаимоотношения возможными, так это общее видение. Видеоигры были уже не просто видеоиграми. Они скорее были таким троянским конем, который проник в гостиную и оказался в самом центре революции в области развлечений. Это был уже следующий, после Следующего уровня, уровень, и настало время для Sega и Sony шагнуть туда вместе.

— Это мое мнение, — объяснил Олафссон, немного сошурив глаза. — Подобным новостям совершенно не обрадовались в Sony Music, равно как и мы с тобой, — вся эта никому не нужная дальнейшая возня с Nintendo их раздражает. Но за рамками этой неприятности мы получили замечательный урок: Sony по-прежнему открыта для видеоигр, пока они по-прежнему пытаются переманить на свою сторону гиганта. Но гигант — это гигант, — сказал Олафссон. — И у меня есть такое ощущение, что мистеру Кутараги было бы куда комфортней, если бы с ним работал кто-то твоего уровня.

Калински задумался:

— Ты и правда думаешь, что у него получится поработать с SOJ?

— Ой, — улыбнулся Олафссон. — Ты же слышал о репутации мистера Кутараги.

— Мне кажется, что все находящиеся здесь об этом слышали.

— Да, он далеко не подарок. Но, по правде сказать, он — выдающийся инженер, всецело увлеченный своей работой. Поэтому я подозреваю, что он достаточно умен для того, чтобы сделать шаг назад, чтобы осуществить свою задумку.

— Хорошо, — сказал Калински, почувствовав, как с его плеч свалилась тяжелая ноша. — Это имеет смысл.

— По большей части, — сказал Олафссон. — А что там у вас? Есть вопросы по поводу мистера Накаямы и его репутации.

— Олаф, ну надо же! — улыбнулся Калински. — Кто выдал тебе этот секрет?

Олафссон как-то неопределенно повел головой:

— Сведения из первых рук.

— Накаяма-сан может быть непростым человеком, с которым тяжело работается, — признал Калински. — Но когда дело стоящее, он всегда занимает мою сторону.

— Хорошо, — сказал Олафссон. — Это хорошо.

Покончив с делами, Калински с Олафссоном переключились на семейные заботы и планы на праздничный сезон, а затем вернулись к обществу, наслаждаясь этим первым шагом к возможному долгосрочному симбиотическому (и меняющему правила игры в отрасли) сотрудничеству.

— У тебя будет время, чтобы до отъезда полюбоваться достопримечательностями? — спросил Олафссон.

— К сожалению, совсем немного, — ответил Калински. — И эта достопримечательность находится на Лонг-Айленде.

Олафссон вопросительно поднял бровь и не сразу понял, о чем речь.

— Тогда передавай от меня Грегу привет, — попросил Олафссон. — И пусть он расскажет тебе о своей недавней поездке в Германию.

— А что такого случилось в Германии? — спросил Калински.

— Я бы тебе и сам рассказал, но как я могу лишить тебя удовольствия умереть от любопытства?

38.

ГРЯДЕТ БЕДА

— И что, вся эта кровяща действительно необходима? — спросил Калински, нависнув над игровым автоматом с абсолютно новым файтингом. Рядом стояли Грег Фишбах и Джим Скоропоски, ради встречи с которыми Калински отправился на Лонг-Айленд.

— Это часть атмосферы, — бодро объяснил Фишбах. Это был стройный человек с волосами песочного цвета, одевавшийся модно и со вкусом: о том, насколько он доволен своим стилем, говорила его неизменная ухмылка. — Кроме того, детям такое нравится!

— Угу, — добавил Скоропоски, который обычно за словом в кармане не лез.

— Верю, — неохотно согласился Калински, наблюдая за тем, как на экране один персонаж вырывает позвоночник у другого. Эта игра была придумана парой разработчиков, которых звали Эд Бун и Джон Тобиас. Вместо того чтобы применить анимацию, они задействовали оцифрованную графику для создания файтинга, в котором, как они надеялись, главную роль будет исполнять мастер по айкидо Стивен Сигал или же европейская звезда Жан-Клод Ван Дамм. После отказов от Сигала и Ван Дамма Бун и Тобиас решили создать своих персонажей, свои правила и свою мифологию. В итоге получилась крайне натуралистичная игра с чрезвычайно кровавым сюжетом, построенным вокруг персонажей со сложной судьбой, которые сражались друг против друга за возможность представлять Землю в битве против злого чудовища в космическом турнире, на котором решится судьба человечества. Девять месяцев разработчики потратили на создание и совершенствование своего видения, напичкав игру всеми видами специальных движений и скрытых возможностей. Свой шедевр они назвали *Mortal Kombat*. Больше всего он напоминал *Street Fighter II* под амфетаминами.

— За свою жизнь я видел много хитов, — сказал Фишбах. — Но этот, уж поверь мне, особенный.

У Фишбаха была склонность говорить так о любом предмете, как будто ему все было известно заранее, правда, когда он появился в мире видеоигр, именно так все и было. Со Скоропоски они познакомились в 1983 году, когда оба работали на Activision, игрового разработчика, который приобрел известность как первый сторонний издатель для Atari 2600 (и здорово разбогател на выпуске таких хитов, как *Pitfall!* и *River Raid*). Четыре года спустя эти двое начали подумывать о создании собственной компании, которая пойдет по стопам Activision, — они даже стремились стать первым американским лицензиатом Nintendo.

На тот момент успех Nintendo еще не был предрешенным результатом. NES только-только стала хитом продаж в рождественский сезон 1986 года, но вокруг было еще слишком много неверующих, которые считали это модной блажью и предсказывали компании скорую гибель. В воздухе был разлит скептицизм, и, будучи непосредственными свидетелями катастрофы 1983 года, Фишбах и Скоропоски прекрасно знали, что и теперь все может закончиться так же плачевно. Но они были молоды и достаточно оптимистичны, чтобы сбросить со счетов риски в пользу потенциального успеха. Они приняли это ответственное решение, и все, что им оставалось, — это придумать название для своей компании. Фишбах высказал мнение, что было бы здорово, если бы название компании начиналось с буквы «А» или «Z». Скоропоски пришел на ум вариант Acclaim — слово, которое в телефонной книге будет находиться выше их альма-матер, компании Activision.

Весной 1987 года они связались с Говардом Линкольном и стали первой американской компанией, которая присоединилась к нинтендовской программе лицензирования. Фишбах и Скоропоски быстро поняли, что им совсем не нужно уметь создавать игры с нуля, поскольку можно издавать игры, созданные другими. Будучи бизнесменами по духу, они взялись за работу, заполучив права на игры, которые могли бы выпустить на NES. Свою первую игру для этой консоли они выпустили в сентябре 1987 года, ею стала приключенческая игра *Star Voyager*. Согласно их стратегии, это не была какая-то прорывная игра, а улучшенная версия игры с тем же названием, выпущенной в 1982 году для Atari 2600. Они договорились с игровым разработчиком ASCII Entertainment о выпуске *Star Voyager* на NES, а затем подготовили к выходу еще четыре игры, которые они могли выпустить по своей квоте: *Tiger Heli* (изначально японская аркадная игра, созданная компанией Toaplan), *3-D WorldRunner* (разработанная Square), *Wizards & Warriors* (разработанная Rare) и *Winter Games* (игра, созданная Ерух, изначально выпущенная в 1985 году для Commodore 64). Все эти игры Acclaim выпустила под Рождество 1987 года, и к первому кварталу 1988 года компания получила прибыль свыше 1 миллиона долларов. Почуввав, что они поймали волну, Фишбах

и Скоропоски сделали свою молодую компанию публичной и, получив бурный приток финансов, принялись поглощать других, более мелких издателей и расширять свои лицензионные стремления. Теперь вместо того, чтобы просто издавать то, что было создано другими, они могли приобретать права на создание игр по мотивам популярных фильмов, телешоу и спортивных мероприятий. Так на NES появились игры вроде *Rambo* (1988), *Airwolf* (1989) и *WWF Wrestlemania* (1989).

К 1989 году Acclaim получила доход в размере 109,3 миллиона долларов. Фишбах и Скоропоски такому повороту были, конечно же, рады, но их предпринимательская сущность требовала большего. Они хотели выстроить настоящую империю, но при жестком нинтендовском лицензионном соглашении, допускавшем выпуск не более пяти игр в год, сделать это было очень непросто. Они попросили Линкольна, чтобы им увеличили квоту, но Nintendo не хотела никаких подобных прецедентов. Но все-таки была одна лазейка, которую Nintendo была готова им предоставить: если бы Acclaim купила другого лицензиата, то тогда они смогли бы удвоить свою квоту. Фишбах и Скоропоски поняли намек, и в апреле 1990 года Acclaim за 13,75 миллиона долларов купила LJM Toys, компанию, известную своими игрушками (вроде *Oodles* и *Thundercats*) и паршивыми играми (типа *Back to the Future* и *Friday the 13th*). Благодаря этому приобретению Acclaim могла выпускать до десяти игр в год, и в 1990 году Acclaim получила 140,7 миллиона долларов прибыли.

Если на Acclaim лился дождь из денег, то еще больший доход доставался Nintendo, которая занималась производством картриджей и получала свой процент с каждой проданной игры. Взаимная выгода и взаимная симпатия привели к зарождению крепкой дружбы между Фишбахом и Скоропоски, с одной стороны, и Линкольном и Аракавой — с другой. Они часто общались по телефону по самым разным вопросам, как личным, так и деловым, и пусть Acclaim находилась в Нью-Йорке, а Nintendo в Вашингтоне, эта четверка всегда старалась собираться вместе каждые четыре-шесть недель — иногда на Восточном побережье, иногда на Западном, а иногда в городах, которые были известны им по учебникам истории, которые они читали еще в школе.

— Эй, Грег, — сказал Калински, пока перед его глазами продолжали мелькать кровавые эпизоды из *Mortal Kombat*. — Я тут на днях встречался с Олафом, и он сказал мне, чтобы я спросил вас о Германии. Ты в курсе, что бы это могло значить?

В глазах Фишбаха вспыхнули воспоминания. А может быть, то отражались кровавые моменты игр.

— Верно, он про тот роковой день во Франкфурте, — сказал Фишбах, качая головой.

Летом 1991 года Фишбах и Скоропоски отправились в Германию на ужин с Минору Аракавой, его женой Йоко и Говардом Линкольном. Все было подготовлено так же, как и другие их ужины в различных концах света, но этот оказался совершенно не похожим на все остальные. После нескольких лет прибыльной, симбиотической работы с Nintendo Acclaim начала издавать свои игры и для Sega Genesis. Они не имели ни малейшего понятия, как к этому отнесутся Аракава с Линкольном, да и не стремились это узнать.

Конечно, было легко сказать, что решение Acclaim поработать с Sega было абсолютно деловым, а не дружеским, но это было не совсем так. Насколько Фишбах был близок с Аракавой и Линкольном, настолько близок он был и с Хайяо Накаямой, считая лидера Sega хорошим другом. Они познакомились несколько лет назад, во время одного из визитов Фишбаха в Японию. Накаяма понимал, что у него не было ни малейшего шанса переманить Acclaim с нинтендовской NES на свою Master System, но он все равно задал этот вопрос.

Естественно, Фишбах ответил отказом, но они все-таки смогли найти способ совместного ведения дел. У Nintendo of America, может, и было строгое лицензионное соглашение, но его действие распространялось только на Америку. В Японии же у Acclaim не было никаких исключительных отношений с Nintendo, и Накаяма мог лицензировать игры вроде *WWF Wrestlemania* у компании Фишбаха.

С развитием их деловых отношений развивалась и дружба. Всякий раз, когда Фишбах отправлялся в Японию, он мог рассчитывать на две вещи: ужин с Накаямой и то, что в какой-то момент во время ужина Накаяма попросит его, чтобы Acclaim начала издавать игры для Sega.

Поначалу это льстило и казалось милым — словно наивная школьница заигрывала со старшеклассниками, но теперь девочка выросла и стала красавицей. Фишбах не думал, что у кого-то получится заметно сократить долю Nintendo на рынке, но Sega of America делала смелые шаги, и игнорировать ее было уже нельзя. Калински удалось изменить видеоигровую культуру, Соник с бешеной скоростью пронесся по американским магазинам, и интенсивная маркетинговая деятельность Sega была настолько агрессивной, что не восхищаться этой компанией было невозможно.

Принимая во внимание эти причины, в прошлую их встречу на просьбу Накаямы начать издавать игры для Genesis Фишбах ответил, что подумает над этим. Все-таки Acclaim была акционерным обществом, и руководству нужно было отчитываться перед акционерами. Если выпуск игр для Sega увеличит доход компании, значит, это стоило того. Вопрос был в том, разрешат ли Аракава с Линкольном

Acclaim и дальше выпускать игры для нинтендовских систем после того, как компания начнет работать с Sega. Если нет, то тогда Acclaim нужно будет сделать выбор, и этот выбор, конечно же, был бы сделан в пользу Nintendo.

Фишбах и Скоропоски прибыли в Германию днем и после того, как зарегистрировались в отеле, решили все обсудить прямо на месте. Но, поразмыслив, они отложили разговор до ужина, который был заказан в великолепном месте примерно в двадцати пяти километрах от города. Поскольку пять человек в одно такси никак поместиться не могли, Фишбах и Скоропоски сели в первую машину, а мистер и миссис Аракава с Говардом Линкольном — в следующую и отправились в назначенное место. Оказавшись на заднем сиденье «мерседеса», Фишбах со Скоропоски принялись обдумывать различные варианты беседы, чтобы на всякий случай иметь под рукой готовое решение. И когда этот мозговой штурм находился в самом разгаре, их такси попало в ужасную аварию.

Супруги Аракава и Линкольн видели все. Такси, следовавшее прямо перед ними, поворачивало налево, но, видимо, таксист не заметил двигавшийся навстречу автомобиль, который в итоге протаранил такси, столкнув машину в кювет. «Они все мертвы!» — именно эта мысль пронеслась у всех, кто видел, как случилась авария.

Но спустя несколько секунд Фишбах, Скоропоски и водитель выбрались из покоренной машины. Они выглядели неважно, все в синяках и порезах, но по сравнению с машиной, которая была абсолютно разбита, они легко отделались. Боссы Nintendo крепко обняли своих друзей — отчасти от радости, отчасти для того, чтобы удостовериться, что перед ними не призраки.

После произошедшего все пятеро втиснулись в одно такси и отправились в ресторан. Они пили за жизнь, дружбу и радости бизнеса, подымая бокалы с первоклассным скотчем, и их тосты иногда прерывал Скоропоски, вытаскивавший из волос осколки стекла.

В какой-то момент Фишбах заявил, что они будут издавать игры для Sega. Линкольн с Аракавой тут же переглянулись, и в полнейшей тишине Фишбах приготовился к ответной реакции.

— А нам-то что? — пожал плечами Линкольн. — Главное — что вы живы остались. Вот что важно!

Аракава искренне кивнул:

— Это самое важное.

Затем беседа продолжилась с той же радостной оживленностью, что и прежде, однако все пятеро понимали, что все уже не будет так, как раньше. Но тем не менее они продолжали выпивать, оценивая невероятное «здесь и сейчас».

— Это же безумие! — воскликнул Калински, когда Фишбах рассказал ему эту историю. — Интересно, как ты думаешь, разговор был бы совсем другим, если бы не авария?

— Не знаю, — сказал Фишбах. — Но мне нравится думать, что этот ужасный немецкий таксист, сам того не понимая, навсегда изменил историю видеоигр.

— Это довольно смелое заявление, — усмехнулся Калински.

— Да, но давай лучше вернемся к этой игре, — ответил Фишбах. — *Mortal Kombat* изменит всю видеоигровую культуру. Уж поверь мне.

Калински согласился: если у Sega есть хотя бы малейший шанс отплатить Nintendo в нокаут, значит, непременно нужно лицензировать эту игру. Конечно, излишняя жестокость и кровь были ему не по нутру, но Калински уже смирился с этим фактом.

— Я хочу эксклюзивные права на нее. Что нужно для этого сделать?

— На самом деле, — начал Фишбах, — мы думали ее чуть-чуть изменить.

— Да, внести некоторые поправки, — добавил Скоропоски, но это не развеяло сомнений Калински.

— Мы хотим лицензировать эту игру и для вас, и для Nintendo, — пустился в объяснения Фишбах, — чтобы выпустить ее одновременно на обеих системах. Вот, собственно, чего мы хотим.

Ситуация была не совсем такой, на какую рассчитывал Калински, но чем больше он размышлял на этот счет, тем больше склонялся к выводу, что это лучший из всех вариантов. На протяжении последних лет Sega и Nintendo бодались друг с другом, состязаясь в технической мощи и показателях продаж. Наконец-то подвернулось то, с помощью чего можно было положить этим спорам конец раз и навсегда. Одна игра, одновременно выпущенная на обеих системах в один день.

Кто бы ни победил в этой битве, он получит не только право на хвастовство, но и сможет оттяпать большую долю на рынке. В точности как в *Mortal Kombat*, на ногах останется только одна компания.

— Хорошо, мы согласны на такую историю, — сказал Калински, и адреналин побежал по его венам. — Пусть победит лучший, верно?

39.

ПОНЕСЛАСЬ!

19 ноября 1992 года Том Калински обратился с речью к почти трем сотням сотрудникам Sega of America, собравшимся на одном из складов компании в Хейворде, штат Калифорния. С улыбкой на лице Калински произнес страстную речь, которую по такому важному случаю подготовила Элен Бет Ван Баскирк.

Том Калински:

Сегодня мы отмечаем невероятные достижения Sega!

Тут же его слова потонули в грохоте аплодисментов, перекричать которые не было никакой возможности. К тому же как картинка для телетрансляции это выглядело потрясающе. И хотя мероприятие было запланировано в качестве благодарности сотрудникам Sega, оно, естественно, было использовано в качестве пиар-возможности для запуска кампании Sonic 2sday. Это был видеоигровой эквивалент того, как Санта загружает подарки в свои сани.

Том Калински:

После четырнадцати месяцев разработки, маркетинга и первых успехов мы готовы к отгрузке первой партии
Sonic the Hedgehog 2.

Это были не четырнадцать месяцев работы, но годы усилий сотен сотрудников. Некоторые из них находились здесь, кто-то — по другую сторону океана, другие давным-давно посадили семена, но уже давно сменили место работы. Это было командное усилие, и вот почему многие надели свитер со словами «Мы сделали это!», вышитыми на рукаве.

Том Калински:

Мы все выросли, чтобы полюбить этого дерзкого маленького ежика...

Вначале был Ежик Соник, небольшой сеговский моторчик, готовый еще раз повторить свой успех. Согласно недавнему национальному исследованию, Соника теперь узнают куда лучше Марио, МС Hammer и даже Микки-Мауса.

Том Калински:

— И с этим сиквелом мы можем гордиться достижениями команды, которая создала самую лучшую видеоигру в мире.

На протяжении долгих месяцев Sega of America хранила эту новую игру в таком секрете, словно это был обогащенный уран, и, если мыслить категориями войны с Nintendo, именно этим игра и являлась. Разработка велась в строжайшем секрете, показывая раз в месяц всего четыре скриншота, которые выбирал Нильсен.

Том Калински:

Позвольте поделиться с вами новостью: все национальные СМИ говорят о нашем синем шипастом друге.

Но вся эта присущая Голливуду сверхсекретность была отменена 8 октября с началом тура Sonic 2 по торговым центрам. Начиная с того дня в туре приняли участие 345 магазинов (и три базы ВВС) в 16 штатах, давая клиентам эксклюзивную возможность попробовать сыграть в новую игру.

Том Калински:

«И правда удивительно наблюдать за тем, как Соник набирает скорость или же со скоростью звука пронесится по пневмотрубам», — пишет *Associated Press*.

«Кто быстрее летящей пули, сильнее локомотива и в состоянии с одного маху запрыгнуть на самое высокое здание? Да, это он, ежик Соник», — говорит *GamePro*.

«Не хватает прилагательных, чтобы описать эту игру... Быстрее, больше, безумнее и веселее. С возвращением, Соник! Мы соскучились!» — *Richmond Times Dispatch*.

«*Sonic 2* без сомнения станет одной из выдающихся игр для Genesis», — считает *Electronic Gaming Monthly*.

Во время тура *Sonic 2* в игру сыграло 27 386 человек: 54 процента из них дети, 36 процентов — подростки, 8 процентов — взрослые. Еще 24 027 человек останавливались и задавали вопросы или смотрели, как играют другие. В магазинах тремя самыми частыми комментариями были «Эта новая игра крутая», «Хочу ее на Рождество» и «Sega лучше Nintendo».

Том Калински:

Соник завоевал умы и сердца геймеров. Я благодарен всем вам за вашу веру в Соника и за то, что вы отдали ему максимум возможного!

И снова Калински был счастлив, что его речь была прервана взрывом аплодисментов. Обычно при подобных выступлениях его задача заключалась в том, чтобы вдохновить публику, но сегодня все было наоборот. По большей части это был успех Sega, и то, что за ним последует, одним лишь Соником не ограничится. Не даром несколькими годами ранее Питер Мэйн указал на то, что главное — игра, и Sega не только делала замечательные игры, но и другие компании включились в работу — и все эти игры становились бестселлерами. Не было лучше примера, чем *Ecco the Dolphin*, зеленый свет которой был дан в итальянском ресторане несколькими годами ранее, а теперь эта игра пришла по сердцу женской части геймерского сообщества.

Том Калински:

Каждый из вас внес свою лепту в то, чтобы сделать Sonic 2 крупнейшим бестселлером в истории видеоигр. Мы собираемся продать 2 миллиона картриджей с игрой в США и еще 2,5 миллиона картриджей в остальном мире. Фактически уже сейчас мы продали 20 процентов от этого количества, чего в этой индустрии никогда не случалось ранее.

И хотя второе заявление поражало, но именно оно как нельзя лучше отражало все происходящее. Без участия всех сотрудников Sega, действовавших слаженно и умело, грандиозный сеговский эксперимент вряд ли бы получился. Даже самый ни-

чтожный вклад в общее дело имел значение: всякая большая идея может быть воплощена в реальность только общими усилиями.

Том Калински:

Особенной эту игру делает тот факт, что более 500 000 долларов от продаж *Sonic 2* поступят в Молодежный фонд Sega образования и здоровья. И я горжусь этим достижением.

И несомненно, на этих словах Аник улыбнулась с небес своей неповторимой улыбкой.

Том Калински:

И теперь я хочу особо отметить нескольких людей, которые поучаствовали в работе над *Sonic 2*. Пожалуйста, ребята, поднимайте руки, когда я буду называть ваши имена.

Успех Sega был командным успехом, и поэтому было крайне сложно отметить всего лишь нескольких людей, но еще сложнее было бы не отметить особо всех тех, чей вклад приблизил наступление Следующего уровня.

Том Калински:

Синобу Тойода.

Человек, которому удалось держать связь между Японией и Соединенными Штатами.

Том Калински

Юдзи Нака. Масахару Йосии. Ясуси Ямагути. Ютака Сугано. Все художники и программисты Sega Technical Institute.

Все те, кто сумел придумать и сделать эту игру.

Том Калински

Эл Нильсен. Боб Харрис. Фрэнс Тантиадо. Эллен Бет Ван Баскирк.

Все те, кто сделал больше чем просто игру.

Том Калински

Ричард Бернс. Лен Чичеритто и весь отдел продаж.

Те, кто ходили от двери к двери, продавая революцию Sega.

Том Калински

Глен Вайсман. Лейла Атасси. Джо Уолкингтон. Роджер Рэмбо. Сэнди Таллерико и все, кто отвечает за склад.

Все те, кто превратил действия в форму искусства.

Том Калински:

Стив Апур, Бен Шимковяк и наши отважные тестеры.

Все те продюсеры, разработчики и тестеры, которые в пикселях видели пиксели.

Том Калински:

Еще раз спасибо вам за ваше видение и упорный труд!

В числе встречаемых бурными аплодисментами имен отсутствовало одно — Мадлен Шредер. В июле прародительница Соника ушла из Sega вместе с Джудом Ленгом, чтобы запустить собственную компанию — Crystal Dynamics. Столь неожиданный поворот событий показал необратимое взросление Sega, которая достигла столь многого, что теперь могла стать стартовой площадкой для смелых карьерных движений. Подобная смена караула показывала, что компании еще не раз предстоит пережить уход многих сотрудников, которые сделали Sega особенной, но это же обстоятельство давало надежду на приток новых сотрудников, настроенных на упорный труд.

Том Калински:

Говоря об упорном труде, я должен упомянуть, что у нас осталось совсем немного времени до того, как игра отправится в тридцать тысяч магазинов по всей стране.

Прошло два года с тех пор, как в компанию пришел Калински, но сколько за это время произошло изменений! Genesis теперь продавалась в более чем 30 000 магазинах

(а начиналось все с четырех тысяч), команда Sega of America насчитывала примерно три сотни сотрудников (а было пятьдесят), и в 1992 году продажи компании выросли более чем в четыре раза и превысили 500 миллионов долларов.

Том Калински:

Теперь нам нужно отгрузить этот великолепный продукт. И мы должны сделать это так, чтобы все экземпляры игры прибыли на места до 24 ноября, в Sonic 2sday, и попали в руки каждому ритейлеру.

Было еще два крупных мероприятия, запланированных на Sonic 2sday. Одно должно было пройти в Toys "R" Us в нью-йоркском Геральд-сквере, другое — в магазине в Бербанке, штат Калифорния. Оба мероприятия должны были пройти с участием кумиров подростков.

Том Калински:

Мы назвали это мероприятие «Великим воздушным путешествием Соника» и заручились поддержкой авиакомпании Emery, которая возьмет на себя обязанности по доставке игры в разные части света. И поэтому я бы хотел попросить мистера Джеймса Шутценхоффера, вице-президента Emery, и мистера Эла Нильсена, директора по маркетингу Sega, человека, который создал и управляет этой удивительной маркетинговой кампанией по запуску *Sonic 2*, чтобы они поднялись ко мне и чтобы мы вместе отправили первый груз с картриджами *Sonic the Hedgehog 2*.

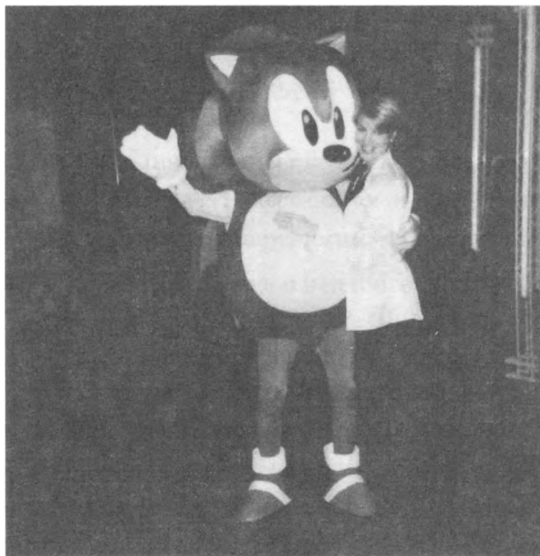
Шутценхоффер, краснея от стеснения, споткнулся в шаге от Калински, а следом за ним на сцену поднялся Нильсен, которому потребовалась секунда, чтобы почувствовать ирреальность события, происходившего прямо у него на глазах.

Том Калински:

О да, ты, Соник, и ты, Тейлз, тоже можете к нам присоединиться.

Когда куклы Соник и Тейлз взошли на сцену, Калински взял запечатанную копию *Sonic the Hedgehog 2*. Это просто удивительно, думал он, Соник меньше двух лет, а он уже воспринимается столь же реальным, как Микки-Маус. Конечно, Тейлз был

еще не на этом уровне, но уже двигался в этом направлении. И так будет со следующим персонажем и с персонажем после него, пока Sega не возьмет главный приз. А что больше всего удивляло, так это то, что его сын Брэндон будет расти в мире, в котором Соник будет неподвластен времени, как и любой другой двумерный персонаж. Даже после того, как Калински когда-нибудь оставит этот мир, Соник оста-



нется и в каком-то смысле будет присматривать за его детьми. Неважно, что еще он сделает в своей жизни, Барби и Соник будут всегда. Но, поскольку на Барби Том уже никак не мог повлиять, главную роль играл Соник.

Том Калински:

Открытие этой коробки знаменует начало «Великого воздушного путешествия Соника». Поздравляю тебя, Соник, поздравляю тебя, Sega!

Защелкали фотокамеры, ассистенты начали раздавать футболки, и люди стали обнимать друг друга. Это было прекрасное событие, которое все хорошо запомнят, особенно после того, как неделю спустя американский консольный рынок будет в равных долях поделен между Sega и Nintendo.



На фото: Эллен Бет Ван Баскирк и ее любимый еж



ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

ГРАЖДАНСКАЯ ВОЙНА



40.

КАК ГРИНЧ РОЖДЕСТВО УКРАЛ

Что, черт подери, творится с Sega of Japan?

Серьезно, что с этими парнями? Они что, вынуждены маршировать в такт своему барабану? Или, словно раздражительный ребенок, бьют в барабан и улыбаются этой какофонии? Все, что с ними происходило, было до зловещего странно, но Том Калински все никак не мог понять, в чем именно проблема, но сейчас у него совсем не было времени играть в сыщика и пытаться раскрыть тайну. На календаре было 24 ноября 1992 года, наконец-то настал Sonic 2sday, и, словно Санта-Клаусу на Рождество, ему нужно было оставаться веселым, чтобы нести в мир добро. И не было места лучше, откуда благая весть распространилась бы по миру, чем место, которое больше всего напоминало цех Санты к югу от Северного полюса: гигантский магазин Toys "R" Us в самом сердце оживленной нью-йоркской Геральд-сквер.

Sega заняла дальний угол Toys "R" Us, который оформила так, словно это был политический митинг в честь *Sonic the Hedgehog*. Соник лично должен был встречать своих поклонников, друзей и журналистов, равно как и его новый напарник Тэйлз, который находился здесь же. Оба персонажа прохаживались по периметру площадки, проводя гостей к небольшой сцене, где ведущий MTV Адам Керри вел мероприятие. Стоя под чисто голливудским плакатом *Sonic 2* и на фоне девятиметровой растяжки с надписью «2 Fast! 2 Cool! 2 Day!», Керри всячески подбадривал публику. Задав необходимое настроение для первого неофициального праздника поколения Икс, он поприветствовал главного человека в Sega.

— А теперь встречайте Тома Калински, президента и генерального директора Sega of America, который расскажет нам об игре во всех деталях!

Пока Калински поднимался на сцену, аплодисменты наконец-то убрали из его головы всякое беспокойство о Sega of Japan.

— Спасибо, Адам, — сказал Калински, заняв его место. — Сегодня крайне важный день для всех нас в Sega. Сегодня мы отмечаем официальный старт продаж *Sonic the Hedgehog 2*.

Синобу Тойода пытался не пропустить ни единого слова Тома, но его переполняла гордость. Поэтому, когда его босс сказал: «За последние три года видеоигровой бизнес вырос на 60 процентов, превратившись в индустрию с оборотом в 4 миллиарда долларов в год», все, что услышал Тойода, было «мы сделали это!». И когда его босс сказал: «Главной причиной этого роста является Sega, создающая новые технологии и игры, которые делают процесс игры более веселым и захватывающим», Тойоде послышалось: «Можешь ли ты поверить, что мы это сделали?»

Менее года назад Юдзи Нака уволился из Sega, но Тойоде удалось удержать творца в компании, убедив Наку, что Sega of America абсолютно не похожа на Sega of Japan, и это придавало ему чувство гордости. Для внешнего мира все это выглядело не более чем лингвистическим камуфляжем, но в действительности это было много выше. Много лет SOA считалась чем-то вроде мальчика на побегушках у SOJ. И если отбросить ненужную снисходительность, это было недалеко от правды. SOJ создавала концепции, персонажей и игры, а все, что оставалось делать SOA, — это только выводить их на рынок и продавать. И пусть маркетинг и продажа консолей и игр 250 миллионам жителей Соединенных Штатов не были пустяками, но это все-таки в большей степени была задача, чем тактическое решение. Баланс сил начал меняться с появлением Тома Калински. Конечно, это была заслуга не только нового генерального директора Sega of America, хотя доверие Накаями играло важную роль; тут свое влияние оказали люди, планы и поп-культура. Но важнее всего было то, что Калински и его команда смогли сделать то, что не получилось в Японии.

Сотрудники Sega of Japan, напряженно ожидавшие эту игру, вероятно, быстро прозвали американских коллег «властолюбивыми». И, быть может, это было до какой-то степени верно, поскольку эти люди не были склонны к подобострастию, — точнее всего настрой сотрудников Sega of America можно было описать как «голод до успеха». Том Калински совсем не гордился тем, что мог помыкать руководителями SOJ, а Эл Нильсен не повышал свою самооценку, говоря японской маркетинговой команде, что именно они делали не так. На самом деле им обоим приходилось прикладывать дополнительные усилия, чтобы этого избежать; Калински посещал Японию каждый месяц или два (в отличие от своего предшественника, который был там всего один раз), и вместе с ним часто ездил и Нильсен, который зачастую еще и отправлял факсом обширные маркетинговые стратегии (доброта, которую редко ценили).

И пусть можно было выделить лишь несколько возможных мотивов поведения (доброта, уважение или же простое прикрытие своих задниц) как этих двоих мужчин, так и их коллег в SOA, но дополнительные усилия, которые они прикладывали в работе с SOJ, прежде всего объяснялись их жадной любовью к успеху. В 1990 году они попросили его на вкус, в 1991 году они принялись за него биться, а к ноябрю 1992 года уже не могли без него. То, что когда-то, казалось, имело мало шансов на успех, теперь вовсю работало, и это заставляло их работать еще упорней, потому что они и думать не хотели о том, чтобы потерять это ощущение. Вот почему Sega of America так упорно боролась за какие-то ничтожные на первый взгляд мелочи при выходе *Sonic* (1990), вот почему компания была такой дотошной в своих атаках на Super Nintendo (1991), и вот почему они начали разрабатывать свои собственные игры в Соединенных Штатах (1992). SOA больше не была мальчиком на побегушках у SOJ, и вот почему Синобу Тойода смог убедить Юдзи Наку переехать в Сан-Франциско и начать работать с Марком Церни и его командой в Sega Technical Institute.

Межкультурная разработка *Sonic 2* наложила свой отпечаток на сиквел, что могло сделать эту видеоигру первым в мире настоящим блокбастером. Если создатели из столь разных стран были довольны игрой, то, естественно, столь универсальный подход сможет быть понят во многих странах между Америкой и Азией. С самого первого демо Тойода не сомневался в качестве этих совместных усилий, но его сильно беспокоил неустанный поиск совершенства, которым был одержим Нака. Если Sega of America серьезно настроена на праздник Соника в ноябре, значит, Тойода должен был гарантировать, что разработка игры не затянется до декабря, января или февраля. Его беспокойство отчасти было вызвано тем, что в случае чего руководство SOA даст зеленый свет запасному плану Нильсена; выбрав вторник в ноябре и создав вокруг этой даты шумиху в прессе, Нака понимал, что это нечто большее, чем мало что значащее слово «дедлайн». И если бы Нака не до конца понимал, что именно поставлено на карту, еще в июне Тойода лично бы вручил каждому из сотрудников Sonic Team по билету на самолет. Всем им пришлось бы отправиться в Нью-Йорк на Sonic 2sday, и поэтому если они не хотели опозориться на весь свет, то должны были приложить максимум усилий, чтобы сделать игру в срок. И конечно же, именно поэтому Тойода с гордостью улыбался, почтительно кивая во время выступления Калински в Toys "R" Us.

— Сегодня нам стало известно, — продолжал Калински, — что *Sonic 2* уже сорвался с места и с бешеной скоростью несется по свету. Игра всего день находится на полках магазинов Великобритании и уже продана в количестве восьмидесяти тысяч экземпляров».

Процесс координирования этого глобального старта еще больше сблизил Sega of America и Sega of Europe (SOE). SOE во многом брала пример с SOA и устроила несколько мероприятий под выход игры в крупнейших европейских городах, получив в Великобритании большую поддержку прессы. Вдобавок к этому парк знаменитых двухэтажных лондонских автобусов был оснащен системами Mega Drive, и весь день эти автобусы ездили по школам. Затем в воздух были выпущены шары с Соником. Нечто подобное в свое время делала и Sega of America. Это были недорогие способы привлечь широкую аудиторию, а не только геймеров, и каждое такое мероприятие было срежиссировано так, чтобы на него обратила внимания пресса (и потом появились заметки вроде «Шары с Соником захватили Британию!»). Если SOA делала упор на скорость, технологию и альтернативные взгляды, SOE предпочитала позиционировать Sega как люксовый видеоигровой бренд (этакий сеговский Aston Martin против нинтендовского Vauxhall). Sonic 2sday доказал, что между SOA и SOE куда больше общего, чем им изначально представлялось, и, сотрудничая друг с другом, они могут добиться большего, чем действуя по одиночке.

— И я буквально только что поговорил с нашими людьми в Японии, — продолжал Калинин, приветствуя успех Sonic 2sday в Азии. Но улыбка у него получилась вымученной, поскольку по каким-то причинам Sega of Japan решила, что Sonic 2sday должен пройти не во вторник, как это было запланировано во всем остальном мире. — Соник вызвал столь же большой ажиотаж в этой стране, — сказал Калинин, — где игра стала доступна покупателям с субботы.

И если Калинин приходилось натужно улыбаться, то Нильсен не мог не закатить глаза. Несколькими неделями ранее Sega of Japan решила, что она выпустит *Sonic 2* в субботу, 21 ноября. Для тех, кто стремился скоординировать первый в мире глобальный старт продаж, подобное неожиданное решение было прискорбно, но куда печальней была причина этого решения, а точнее, отсутствие всякой причины. За три года работы в SOA Нильсен привык к тому, что SOJ часто выкидывает неожиданные фокусы и капризничает (нередко об их планах по разработке продуктов и маркетинге он узнавал случайно, копаясь в отчетах по отгрузке японских видеоигр, которые регулярно получал Синобу Тойода), но поступить так с Sonic 2sday и сделать это в судьбоносное для компании время... это выглядело почти злонамеренным. Кто-нибудь, кому была важна власть, быть может, и решился бы отменить проведение Sonic 2sday во всем мире, если бы Япония не приняла в нем участие, но, поскольку Нильсеном и всеми сотрудниками SOA двигала жажда успеха, они не обратили внимания на странное поведение SOJ и сконцентрировались на том, как поудачнее вписать их поступок в общую канву мероприятия. Если проводить ана-

логии с блокбастером, они решили преподнести субботний старт продаж в Японии как исключительный предварительный просмотр.

Для Калински не было никакой проблемы в том, чтобы скормить эту версию прессе, но вот продать эту историю своим сотрудникам было нелегкой задачей. Теперь ему придется врать им в глаза, что такое поведение японских коллег работает на общее благо, и это ввергало его в уныние. Несомненно, можно было бы присоединиться к общему стону недовольства сотрудников, но здесь возникала другая проблема — хотя плохие новости легко проглотить, они все-таки остаются в душе надолго. Вот почему Калински всегда ходил по офису с улыбкой и хмурился лишь тогда, когда никто его не видел.

— Мы создали *Sonic 2* не только как самую быструю видеоигру в мире, но и как самую крутую, — продолжал Калински. — У Соника новое поведение, новый друг и целый набор новых движений. И прежде чем я скажу вам, насколько они сложны и красивы, я приглашаю на эту сцену нескольких известных экспертов по Сонику, которые более подробно расскажут об особенностях игры. Первым я приглашаю поднять сюда звезду сериала «Спасенные звонком» Дастина Даймонда. Дастин, иди сюда.

Дастин Даймонд энергично поднялся на сцену, и, выбрав правильный момент, Калински сделал шаг назад, уступив место телезвезде, которая оказалась в центре внимания.

В замедленной перемотке улыбка Дастина Даймонда исчезла, он прекратил махать толпе, затем ушел со сцены, а на сцену вновь поднялся Том Калински.

— Еще на несколько секунд перемотайте, — попросила Эллен Ван Баскирк, когда она, Бренда Линч и монтажер в небольшом фургончике, припаркованном на Геральд-сквер, отсматривали отснятый материал с презентации. — Я хочу вернуться к тому моменту, когда Том начал говорить о Японии.

— Меньше чем за сутки было продано восемьсот тысяч экземпляров, — сказал Калински на видео, когда монтажер нашел нужное место. — И я буквально только что поговорил с нашими людьми в Японии. Соник вызвал такой же огромный ажиотаж в этой стране.

— Вот здесь стоп, — сказала Ван Баскирк, поставив кассету на паузу. — Будем использовать в качестве подводки речь Дая?

По их требованию съемочная группа, нанятая в Японии, передала Линч и Ван Баскирк много отснятого материала, в котором дети с восторгом покупали *Sonic 2*. В дополнение к этим съемкам они хотели запись интервью с Дай Сакараем во время специального конкурса, организованного в магазине.

— Идея хорошая, — сказала Линч, — но я не думаю, что он нам нужен. Как только Дай откроет рот, станет ясно, что мы уже не в Канзасе, и при прочих равных условиях я бы лучше соединила звук колец Соника с криками японских подростков.

— Дельное замечание, — сказала Ван Баскирк. — Ладно, тогда уберем это. Ну а теперь давайте вернемся к Дастину Даймонду, играющему в игру, а потом посмотрим оставшийся материал с остальными знаменитостями.

Линч с Ван Баскирк торопились закончить то, что они считали краеугольным камнем *Sonic 2sday*, — международный выпуск видеонюостей (VNR). После того как закончилась презентация, у них было всего полчаса, чтобы сделать VNR, прежде чем через спутники этот выпуск будет передан в новостные редакции американских телеканалов. Кроме Соединенных Штатов, этот выпуск будет отправлен в Европу, Северную Африку, на Ближний Восток через спутник *Bringstar* и во все страны Азии через спутник *Pan Am*.

Поскольку время имело большое значение, им нужно было сделать выпуск так, чтобы создавалось впечатление, словно он был сделан несколько недель назад. В описании из двадцати шести пунктов были следующие вещи: «Первые кадры с баннерами и витринами вокруг Toys "R" Us на Геральд-сквер» (№ 3 в списке), «Кадры на английском и японском от руководства Sega, рассказывающего о случившемся» (№ 14), «Отъезд камеры в Лондоне, чтобы было видно двухэтажный автобус, пересекающий Темзу со зданием Парламента на заднем плане» (№ 22). И хотя Линч и Ван Баскирк смогли выполнить большинство пунктов из этого списка, весь ролик целиком и полностью зависел от программной речи Тома Калински в нью-йоркском Toys "R" Us, и уже приближалась минута, когда нужно было разослать его речь по всему земному шару.

— Как идут дела? — спросил Нильсен, просунув голову в фургончик.

— Бегут, — сказала Линч, отсматривая кадры с Даймондом, играющим в *Sonic 2*.

— И это еще слабо сказано, — добавила Ван Баскирк, указывая на экран.

— Хорошо, — сказал Нильсен, втискиваясь в фургончик. В нем едва-едва хватало места для троих и точно не было места для человека габаритов Нильсена, но в моменты предельного напряжения команда Sega работала как единое целое и таким вещам, как пространство, время и физика, не придавала большого значения. — Что у нас еще осталось?

— Пятый пункт, — сказала Линч.

— Как звезды-подростки режутся в игры, — разъяснила Ван Баскирк.

Выстроив отношения с кумирами подростков на телешоу *Sega Star Kid Challenge*, Sega и дальше продолжала тесно сотрудничать со многими юными голливудски-

ми знаменитостями. Помимо Дастина Даймонда на нью-йоркском мероприятии присутствовали и другие юные знаменитости, включая Джоуи Лоренса («Блоссом»), Джонатана Тейлора Томаса («Большой ремонт») и Майкла Кэйда («Калифорнийские мечты»). Заполучить этих звезд для участия в данном мероприятии было довольно легко — здесь сказались и добрые отношения, и хорошие гонорары, — но заполучить их для участия в шоу и научить их классно играть в видеоигры — это совсем другое дело. Чтобы научить их играючи проходить *Sonic 2* (ну или хотя бы понять, кому из них лучше просто постоять рядом), Sega накануне провела с ними что-то вроде тренировочного мероприятия. К счастью, как и большинство тинейджеров их поколения, многие из юных звезд быстро разобрались с управлением. Практика могла показаться тривиальной, но для Sega было крайне важно добиться, чтобы эти юные звезды заставили поверить зрителей в то, что они действительно любят видеоигры, а не просто играют свою роль за деньги.

— С возможностями сеговского Blast Processing, — говорил Даймонд, стоя на сцене рядом с Калински и играя в игру, — самый известный во всей вселенной синий чувак получает новые миры, зоны, музыку и способности вроде „штопора“, вращения, щита Соника и нереальные синие русские горки, по которым он проносятся, собирая золотые кольца.

— Сделайте так, чтобы все начиналось со слов Blast Processing, — сказала Линч монтажеру.

— И давайте соединим это с выступлением какого-нибудь Джоуи Лоренса и на этом закончим, — сказала Ван Баскирк. — По крайней мере, до передачи на Западное побережье.

В дополнение к мероприятию на Геральд-сквер Sega также устроила похожее мероприятие в Toys "R" Us в Бербанке, штат Калифорния. Это мероприятие на Западном побережье было практически идентичным нью-йоркскому, за исключением того, что в Бербанке речь произносил Эд Волквейн, вел мероприятие ведущий Power 106 FM Джордж Макфлай, а среди юных звезд присутствовал и Марио Лопес, звезда сериала «Спасенные звонком». Правда, это мероприятие должно было начаться через несколько часов, и пока важнее всего был Нью-Йорк.

Нильсен посмотрел получившийся ролик и одобрил его. Ван Баскирк на секунду задумалась. «Ничего себе. А ведь круто получилось». И, как все остальные сотрудники Sega of America, она позволила себе насладиться результатом, после чего вернулась к работе и начала готовиться к Следующему уровню.

Все эти разговоры о Следующем уровне становились самосбывающимся пророче-

ством. С маркетинговой точки зрения Билл Уайт восхищался этим от всей души, но с точки зрения вице-президента Nintendo по маркетингу он испытывал раздражение и тревогу. На протяжении нескольких лет Nintendo по-дурацки позволяла Sega отщипывать доли рынка, но теперь они уже развернулись по полной: Sega удалось украсть Рождество. Ну, точнее, не само Рождество — до него оставалось еще несколько недель, — а нечто куда более важное, чем годовщину непорочного зачатия и удивительного рождения. Sega украла рождественский сезон покупок.

Последние пять лет Nintendo метила свою праздничную территорию при помощи маркетингового инструмента, который назывался Опросом Северного полюса. Для проведения опроса Nintendo нанимала компанию Gallup Organisation, известную политическими опросами, и платила ей за проведение независимого телефонного опроса детей в возрасте от семи до шестнадцати лет во всех штатах страны, задавая им единственный вопрос: что бы они хотели получить на Рождество. Каждый год самой желанной вещью неизменно оказывалась видеоигровая система. И 1992 год не стал исключением, поскольку 63 процента детей начинали свои списки желаемых рождественских подарков с просьбы подарить им новую видеоигровую систему.

Какую именно видеоигровую систему? Ха, в опросе об этом не говорилось, поскольку в предыдущие годы ответ был очевиден, а в этом году Nintendo просто уже боялась задавать подобный вопрос. Поэтому вместо того, что попросить Gallup узнать, что дети предпочитают, Sega или Nintendo, в компании решили опросить ритейлеров (имеющих близкие отношения с Nintendo), которые высказали предположение, что самым популярным товаром станет Super Nintendo Entertainment System. И что же? Удивительно, но те же самые ритейлеры предсказали, что самой популярной игрой станет *Street Fighter II!*

Вранье это было или нет, уже не имело никакого значения. Цель Опроса Северного полюса (и субъективного опроса ритейлеров) состояла в том, чтобы потом много раз озвучить полученные данные в эфире (наряду со словами «опрос проведен по заказу Nintendo» и в идеале с несколькими фотографиями SNES) и чтобы это превратилось в самосбывающееся пророчество. До последнего времени это работало, но в этом году Sega заявила на вечеринку безо всякого приглашения.

27 ноября результаты опроса ушли во все информационные агентства по всей стране, и, как и годом ранее, многие из агентств опубликовали статьи. Но в этом году, когда журналисты рассказывали о том, что именно дети хотят получить от Санты, в качестве сопровождающего материала использовалась нарезка видеоматериала, который Sega сделала под новую игру с Соником. «Шестьдесят три процента опрошенных детей сказали, что они действительно хотят получить в подарок видеоигровую

систему», — говорили журналисты на фоне кадров с воздушными шарами с Соником. «Пятьдесят четыре процента хотят в подарок портативную видеоигровую систему» — эта статистика сообщалась на фоне кадров, в которых юные знаменитости играют в сеговские игры. И «сорок три процента хотят в подарок видеоигры» — эти слова сопровождали запись выступления Тома Калинки в Toys "R" Us.

Время для Sonic 2sday было выбрано не случайно, а Sega сделала так, чтобы это видео увидели во всем мире. Уайт бы сказал, что это было выполнено блестяще, если бы эта активность не приводила его в бешенство. Было время, когда Nintendo могла помешать возникновению подобной конкуренции, но Аракава не хотел опускаться до этого уровня. Ну ладно, только теперь, когда обе компании фактически имеют равные доли на рынке, с этой наглой Sega так просто не справишься. Не то чтобы Уайт не хотел этого праздничного сезона, скорее он хотел, чтобы Аракава наконец-то очнулся, и, может быть, тогда Опрос Северного полюса сможет стать рождественским чудом.

Казалось, что у конкурента Nintendo сказочное будущее, но под многочисленными сеговскими матрасами таилась одна горошина, из-за которой могло лопнуть всё.

41.

ФУГУ

— Что, черт подери, творится с Sega of Japan? — спросил Том Калински, медленно, но решительно покачивая головой. — Серьезно, что с этими парнями?

Калински завтракал в токийском отеле Le Meridien Pacific со своим любимым инсайдером из SOJ — Майком Фишером, одним из немногих американцев, работавших в Sega of Japan. На данный момент Фишер находился на вершине корпоративной пирамиды. Хотя ему было всего 27 лет, он произвел на Накаямю впечатление своим остроумием, некичливым интеллектом и заразительным энтузиазмом. Будучи человеком компетентным, он имел много общего с молодым Томом Калински, но там, где Калински использовал свои таланты публично, Фишер предпочитал действовать скрытно. Отчасти именно поэтому ему нравились неофициальные встречи с президентом Sega of America. Обычно они обменивались друг с другом информацией, словно дети, меняющиеся карточками с бейсболистами. И сегодняшняя встреча началась точно так же, пока Калински не прервал обычный ход вещей, попросив у Фишера его самую ценную карточку.

— Что не так с Sega of Japan? — переспросил Фишер вслух. Из вежливости он попытался сдержать улыбку, но в конечном счете сдался и рассмеялся. — Е-мое, Том! И как же ты умудрился незаметно протащить такой тяжелый вопрос мимо тех жлобов, что охраняют аэропорт?

— Хорошо, — признал Калински, — думаю, мне нужно говорить потише. Но, с другой стороны, разве прелесть наших завтраков не заключается в том, чтобы прекратить играть в дипломатичность хотя бы на пятнадцать минут?

— Это верно, — ответил Фишер. — Для меня есть и еще один приятный момент в нашем общении — возможность просто поговорить на родном языке. О, мой английский, как же я по тебе скучал.

Фишер скучал по английскому языку с 1988 года. После окончания небольшого технического колледжа он мечтал о чем-то великом и поэтому продал свой мопед Honda и горный велосипед Cannondale, чтобы купить билет в один конец до Японии. На протяжении двух лет он мотался по стране, преподавая английский, пока не получил работу в расширявшемся потребительском отделе компании Sega. Компания начала серьезно относиться к росту своего бизнеса за границей, и поэтому Накаяма хотел привлечь в компанию пробивных молодых людей не японского происхождения. Фишер стал заниматься связями между компанией-учредителем и американским филиалом. Как и многие из его коллег в SOJ, Фишер не возлагал особых надежд на SOA, но его барометр обнулится, когда спустя несколько месяцев к руководству компанией приступил Том Калински.

Мало кто вне индустрии игрушек когда-либо слышал о Калински, но по странному совпадению Майк Фишер как раз принадлежал к этому меньшинству. В колледже Фишер написал дипломную работу о современной индустрии игрушек, что означало, что четвертый год обучения он посвятил изучению новаторских стратегий Стivena Хэссенфельда (Hasbro), Брюса Л. Стайна (Kenner) и, конечно же, Тома Калински (Mattel). Благодаря своей дипломной работе Фишер лучше, чем кто-либо, знал, что же такое Sega нашла в Томе Калински, и с этого момента он поклялся себе, что поможет новому руководителю SOA всем, что будет в его силах. Да, прежде всего, он сохранял лояльность Sega of Japan, но он искренне считал, что все, что хорошо для SOA, в равной степени будет хорошо и для SOJ, и поэтому никаких терзаний не испытывал.

Порой его помощь выражалась в информации об играх, находившихся в разработке, порой — в предупреждениях SOA о том, что Накаяма пребывает в плохом настроении, а порой — как, например, сегодня — в завтраках с Калински, во время которых он каждый раз получал подтверждение, что выбрал правильную пасеку.

— Хорошо, хорошо, — мирно ответил Фишер. — Давай поговорим начистоту. Сними свою золотую корону, а я сниму шутовской колпак. Так что именно ты хочешь узнать?

— Майк, я работаю с Sega уже более двух лет, — сказал Калински. — Честно говоря, я не могу нарадоваться, как работает моя команда, — у нас действительно начинает что-то получаться. Но у меня есть странное ощущение, что чем успешней мы станем в Америке, тем меньше радости это вызывает у Японии.

— Это же смешно! — воскликнул Фишер.

— Тебе так кажется? — искренне изумился Калински.

— Нет, это не смешно, конечно, — признал Фишер. — Но это должно быть смешно!

— Я знаю, — сказал Калински, покачивая головой. После чего воцарилась стран-

ная, печальная тишина, которую оба решили заполнить, взявшись за свои оملеты.

— Так в чем проблема-то? — наконец сказал Калински. — Ревность? У нас 50 процентов рынка, а у них меньше 15?

— Я хотел бы напомнить, что я один из них.

— Да, — сказал Калински. — Но вне зависимости от этого я чувствую, что эта ревность исходит и от тебя.

Фишер задумался:

— Мне кажется «ревность» не совсем правильное слово.

— Ну так назови это правильным словом.

Молодой человек на некоторое время задумался.

— Когда я был ребенком, — начал он, — порой были моменты, когда я хотел сделать что-то такое, что было абсолютно безопасным, но по каким-то причинам мои родители не позволяли мне этого сделать. Я мог спросить их, почему они не разрешают мне пойти погонять мяч с соседями или почему я не могу заночевать у друга в гостях, — но единственное объяснение было: «Потому что мы твои родители, а ты ребенок».

— Мои родители говорили мне то же самое, — сказал Калински.

— Ну, тогда ты меня понимаешь.

— Нет, все еще нет. Пусть даже мои родители говорят, что они никогда просто так не изменят дату Sonic 2sday! Или же оставляют без внимания факсы и не перезванивают, или воротят нос от моих маркетинговых планов, даже несмотря на то, что их собственные не работают.

— У твоих родителей тоже были маркетинговые планы? — пошутил Фишер.

Калински вздохнул и окинул взглядом лобби отеля, надеясь увидеть там Нильсена или Тойоду. Они прилетели в Японию вместе с ним: Нильсен по своим новым должностным обязанностям, а Тойода — чтобы помочь Калински организовать совместное предприятие с Sony по созданию «железа». Они должны были вместе отправиться в SOJ, но Нильсен и Тойода, должно быть, еще были у себя в номерах.

— Кто с тобой приехал? — спросил Фишер. — Синобу и Пол?

— Синобу и Эл.

— А, Эл. Ну и как, ему нравится его новая должность?

— Пока прошло слишком мало времени, чтобы сказать что-то конкретное, — ответил Калински.

После успеха Sonic 2sday Нильсен стал директором SOA по глобальному маркетингу. Этот пост был придуман специально — и чтобы Нильсен и дальше мыслил широко (только теперь в глобальном масштабе), и чтобы он стал чем-то вроде живой

маркетинговой ниточки между Америкой, Европой и Японией. Вдобавок к этому ввиду растущей напряженности в отношениях между Америкой и Японией Калински было важно в критических случаях располагать поддержкой кого-то, кому он мог бы доверить нести на плечах весь мир. Нильсен теперь непрерывно перемещался из страны в страну, Дайана Адэйр также была повышена в должности и теперь отвечала и за маркетинг Genesis. К тому же эти перестановки произошли в нужное время, когда SOA уже строила планы по собственному увеличению вдвое к концу 1993 года. Нильсен отлично потрудились, руководя своей командой во время Sonic 2sday, и Калински хотел, чтобы он и дальше продолжал мыслить широко и не обращать внимания на разные мелочи. Учительские дотошность и педантизм Адэйр хорошо подходили для реорганизации маркетингового отдела и вливания новой крови. И пусть Калински чувствовал, что будет как-то непривычно не видеть Нильсена в офисе, потенциал его волшебства, нашедшего отражение в Sonic 2sday, был слишком велик, чтобы его можно было оставить без внимания. Пришло время выпустить джинна из бутылки.

— Посмотрим, — сказал Калински. — Но я искренне надеюсь, что Эл сможет кое-чему научить японскую маркетинговую команду, чтобы Соник стал для них золотой жилой.

— У него получится, — ответил Фишер. — Нам же нужны деньги, чтобы заплатить тем морякам, да?

— Даже не начинай, — ответил Калински, закатив глаза.

Один из последних рекламных роликов Гудби, который пародировал старые фильмы Жака Кусто, выглядел так, словно он действительно был снят этим известным исследователем. В этом ролике вся команда судна увлеченно играла в *Ecco the Dolphin*. Это была отличная реклама: она полностью отражала дух Sega, но вместе с тем привлекла внимание Cousteau Society, которое предъявило Sega и рекламному агентству иск на три миллиона долларов.

— Я надеюсь, что на эти деньги они купят себе чувство юмора, — сказал Калински с интонацией, четко указывающей на то, что он уже собирается уходить.

— Эй, — сказал Фишер, видимо, что-то вспомнив и улыбнувшись этому. — А я тебе когда-нибудь рассказывал, откуда возникла эта идея с ежом?

— Я думал, что на конкурсе талисманов, — предположил Калински.

— Это да, но откуда взялась сама идея конкурса.

— Нет, ты не рассказывал.

Фишер склонился к нему:

— Это одна из моих любимых историй. Нака-сан получил все лавры, потому что он разработал игру и потому что он сильная личность, как ты знаешь, но, мне кажется,

ся, все забыли про Осиму-сан. Как-то раз я подошел к нему и спросил настоящего создателя Соника, откуда он взял эту идею. Он сильно смутился, словно стеснительный ребенок, а я ожидал, что он скажет что-то вроде «Это было командное усилие» или «Ну, это случилось как-то само собой». Но он улыбнулся и сказал: «Я просто поместил Кота Феликса в тело Микки-Мауса».

— Да брось, — сказал Калински. — Я в это не верю.

— Так и было, клянусь! — захохотал Фишер. — И я был столь же потрясен, как и ты, когда услышал это, а Осиму-сан куда больше потрясло, что никто про это и слышать не слыхивал.

После этого оба засмеялись над тем, как их жизни изменились благодаря двойному плагиату, а затем Фишер взглянул на часы и сменил тон на менее фривольный:

— Слушай, а мне правда стало любопытно, почему ты упомянул об этом только сейчас. Ты привел в пример Sonic 2sday — такие случаи повторялись время от времени, так ведь?

Это был хороший вопрос, и Калински мог ответить на него с той или иной степенью откровенности.

— Я спросил об этом потому, — сказал он с некоторым смущением, — что я хочу попросить SOJ кое-что сделать, и мне нужно, чтобы они ответили согласием.

Фишер кивнул:

— Мне кажется, если ты дашь мне чуть больше информации, я мог бы тебе помочь. В противном случае, мне сложно будет это сделать.

Калински задумался, насколько он может быть откровенен. Казалось, что Фишеру можно доверять, поскольку они давно были знакомы и хорошо узнали друг друга за эти годы. В конце концов, ведь именно Фишер пересказывал ему то, что говорил Накаяма о SOA, когда Калински этого не знал, и именно он предупреждал Калински о том, в какие дни у Накаямы было плохое настроение и тот носился по офису, словно Аль Капоне с бейсбольной битой.

— Я хочу, чтобы мы работали вместе с Sony, — спокойно сказал Калински, — над консолью следующего поколения.

На секунду Фишер впал в растерянность, но очень быстро проникся этой идеей.

— Насколько далеко вы продвинулись?

— Парни, которые делали «железо» для того неудавшегося предприятия с Nintendo, сейчас работают в Sony Music. С помощью Олафа и Микки мы, кажется, получили добро. Теперь очередь за нами.

— Известно что-нибудь о спецификациях?

— Пока нет, — сказал Калински. — Но мы скрестили пальцы, пока это не станет реальностью.

Фишер кивнул, и лицо его выразило энтузиазм.

— Это ведь может обернуться большим успехом, Том.

— Именно.

— Мы разделим затраты на научные исследования, — словно сам с собой разговаривал Фишер, — задействуем их производственные мощности, объединим наши сети дистрибуции и...

— Сокрушим Nintendo, — шепотом закончил Калински.

— Это выглядит более чем реально, — поддержал Фишер. — И я смею предположить, что мои коллеги рассмотрят этот шанс увеличить свою долю на японском рынке.

— Да, хорошо, я с удовольствием сделаю даже больше, чем можно себе представить, — сказал Калински. — Я хочу быть уверенным, что политика этому не помешает.

— Я тоже, — согласился Фишер, ломая голову над предположениями. — Как ты знаешь, команда Сато уже добилась отличных результатов в работе над 32-битной системой. Поэтому надо сделать так, чтобы Сато не чувствовал, что он занимался марьяшкиным трудом. Знаешь, скажи ему, что Sony хочет воспользоваться экспертными знаниями Sega. Может быть, стоит обратиться к парням, которые занимаются игровыми автоматами, чтобы они тоже позитивно восприняли эту новость и задумались над работой на фронте «софта».

— Понял, — сказал Калински, мысленно перестраивая свои планы на день. — А что насчет Накаямы-сан? Как думаешь, он понимает все, что мы делаем в Америке? Я надеюсь, он не считает нас конченными психами?

— Ты серьезно? — спросил Фишер удивленно.

Калински часто полагался на свою интуицию, но по каким-то причинам ему никак не удавалось понять, что же именно о нем думает Накаяма.

— Том, Накаяма доверяет вам больше, чем собственным сотрудникам, — сказал Фишер.

Калински покачал головой:

— Не очень-то я в это верю.

— Подожди, ты что, и правда этого не знал?

— Ну, у нас вроде бы хорошие отношения. Но я никогда точно не знаю, какую позицию я занимаю.

— Как это какую?! На самом верху, конечно же, — ответил Фишер. — Всего две недели назад мы были в зале заседаний, и продюсеры представляли свои игры На-

каяме-сан. После каждой презентации он неизменно спрашивал: «Что думает Том?» И если выяснялось, что тебе те игры не нравились, то и он терял к ним всякий интерес.

Калински ничего не ответил, но Фишеру показалось, что он изумлен (равно как и сам Фишер был страшно удивлен, что Калински ничего не об этом знал).

— Эй, — сказал Фишер, — я тебе только что рассказывал, как мои предки мне обычно говорили: «Мы родители, а ты ребенок?»

— Ага...

— Так вот, подумав немного, я понял, что это была не совсем правильная аналогия. Настоящая проблема заключается в том, что мама и папа желают тебе только самого лучшего, а твои родные братья немного устают о того, что папа с мамой постоянно талдычат о своем любимом сыночке.

Этот разговор с Фишером никак не выходил у Калински из головы, когда он вместе с Нильсеном и Тойодой совершал экскурсию по японским исследовательским лабораториям Sega. Это всегда был один из лучших моментов посещения SOJ, словно тебе вот-вот дадут свежевзбитую пина коладу, правда, в последнее время создавалось впечатление, что в ней стало меньше леденцов.

— Это только мне так кажется, — шепнул Калински Нильсену и Тойоде, когда представители приглашающей стороны отошли чуть в сторону, — или же они и вправду показывают нам все меньше и меньше?

Тойода пожал плечами, а у Нильсена был наготове ответ. — Мне кажется, и так и так.

— Как это? — удивился Калински.

Нильсен быстро огляделся и объяснил, что варианты экскурсий SOJ меняются в зависимости от конкретного посетителя. Поэтому, когда генеральный директор SOA приезжает в SOJ, они хотят показать только самое лучшее, стараясь не показывать все то, что еще находится на стадии разработки.

Калински едва заметно кивнул:

— По-моему, это несколько глупо, не находишь?

— Не волнуйся, — ответил Нильсен. — Сегодня они покажут мне кое-что стоящее, и я вам потом обо всем расскажу.

Прежде чем Калински успел догадаться, что это был сарказм, появился Накаяма, чтобы поприветствовать представителей Sega of America. После обмена формальностями они возобновили экскурсию по лабораториям. Как только это произошло, Накаяма отстал на несколько шагов от группы американцев, чтобы понаблюдать за их реакцией на продукты.

Создавалось такое впечатление, что исследовательская команда Sega сильно интересовалась всем, что касалось «железа» и периферии. Здесь была представлена 32-битная модификация для Genesis, нечто подключавшееся к 16-битной консоли и делавшее ее в два раза мощнее.

— Она сможет воспроизводить обычные картриджи для Genesis? — спросил Калинински. — Или же к ней потребуются картриджи другого типа?

Представители команды с гордостью объяснили, что это устройство потребует нового и гораздо более мощного программного обеспечения. Но самое важное, Sega станет первой компанией, которая перейдет на новый уровень — в точности так же, как когда-то компания сделала это с 16-битами. Сотрудники японской Sega улыбались редко, но в данный момент они широко улыбались, и возникла неловкость, когда Калинински, Нильсен и Тойода в ответ лишь вежливо улыбнулись. Идея с дополнительным устройством была понятной — все-таки чем-то подобным была и Sega CD, — но если они собираются сделать 32-битную систему, то, может быть, лучше просто сделать новую консоль, а не пытаться вытягивать из старой системы последние силы? Калинински чувствовал, как от исследовательской группы SOJ исходят волны легкого негодования, но лучше с этим разобраться сейчас, чем прятать голову в многомиллионную кроличью дыру, которая ведет в никуда.

Но весь негатив тут же испарился, когда Калинински показали Pico, пластиковое устройство размером с коробку для завтрака, которое должно было выйти в Японии летом 1993 года. Pico представляло собой красочный гибрид, нечто среднее между книжкой, Game Gear и Etch-a-Sketch.

К этому устройству прилагалась «волшебная ручка», которая позволяла детям войти в мир удивительных развлечений. Калинински ощутил эмоции, схожие с теми, которые он испытал, впервые увидев Genesis. Калинински чуть не подпрыгнул, когда осознал потенциал этого устройства. Это была эдьютейнмент-машина, над которой Sega продолжала работать, портативный компьютер для детей, который будет воплощать в себе образовательную силу видеоигр и попутно уведет у Nintendo солидную часть ее юной аудитории. Это было чудесное соединение образования, развлечения, технологии и повествования, и сейчас Калинински так и подмывало сказать: «Ну и кому теперь нужны все эти видеоигры следующего поколения? Дайте нам сделать это правильно!» Но тут он вспомнил, что ему не надо выбирать что-то одно. Он выстроил компанию с достаточным количеством ресурсов, чтобы разом реализовать все эти замечательные вещи, и после того, как он поздравил сотрудников Sega, произнес слова, которые, как он надеялся, станут пророческими.

— Если вы сможете сделать это устройство настолько дешевым в производстве, что его можно будет продать за сто долларов, — заявил Калински, — то я вам обещаю, что оно станет игрушкой года.

Создатели устройства на этих словах покраснели, а Накаяма улыбнулся, словно искатель трюфелей, свинья которого только что нашла большое гнездо этих драгоценных грибов.

Пока все обсуждали Pico, пришли сотрудники маркетинговой команды SOJ и забрали Нильсена с собой.

— Служба зовет, — объяснил Нильсен, но, поравнявшись с Калински, успел сделать собственное пророчество: — Мы не можем взяться за эту 32-битную штуку. Этого не должно произойти.

— Я знаю, — сказал Калински, прощаясь со своим новым гуру глобального маркетинга.

После того как Нильсен ушел, остаток дня был посвящен серии встреч скорее формальных, чем конструктивных, пока наконец Калински с Тойодой не приступили к главному — совещанию с Накаямой и его сотрудниками по вопросу возможности сотрудничества с Sony. Среди присутствовавших был и Хидэки Сато, один из сеговских директоров и заместитель генерального директора по научно-исследовательским разработкам с 1989 года, когда его команда блестяще превратила сеговскую аркадную систему System 16 в Mega Drive. И хотя за Накаямой было решающее слово касательно того, в каком направлении продолжит двигаться Sega, мнение Сато могло оказать на него решающее влияние. Зная это и следуя совету Фишера, Калински очень осторожно высказал идею о сотрудничестве с Sony, сделав упор на то, что не стоит жертвовать собственными разработками, которые команда Сато уже сделала, трудясь над консолями следующего поколения.

Реакцию на идею создания совместного предприятия можно было назвать в лучшем случае смешанной. Хотя Sega of Japan видела в этом новые возможности для бизнеса, было похоже, что компания в целом против подобного начинания. Было ли такое поведение порождением корпоративной гордости (нам они не нужны), проявлением творческой самостоятельности (мы хотим делать так, как считаем правильным) или же выражением недоверия (Sony просто хочет увидеть то, что у нас есть, и украсть это), Калински точно не знал, но перспектива сотрудничества с Sony и впрямь не вызвала единодушного одобрения, как он изначально и предполагал. Фишер оказался прав: Накаяма в самом деле доверял Калински куда больше, чем своим сотрудникам.

В отличие от ситуации, сложившейся в этом зале два года назад, Калински не дали полную свободу действий, но Накаяма хотел, чтобы Sega очень серьезно от-

неслась к этой возможности и сформировала инспекционную группу, чтобы она работала с Sony следующие несколько месяцев. Если Калински окажется прав и это обернется прекрасной возможностью, значит, будет создано замечательное партнерство. Но если он окажется не прав, тогда у Sega не будет никаких обязательств по сотрудничеству с Sony, и компания сможет и дальше двигаться вперед самостоятельно. Сато, равно как и прочие представители исследовательской команды, казалось, согласились с подобным решением и не испытывали никакой сильной неприязни к данному сотрудничеству. Для Калински это была не полноценная победа, но он хотя бы получил надежду, а это было даже больше, чем он ожидал. Вдобавок он был уверен, что это и впрямь отличная возможность, и, значит, победа — лишь вопрос времени.

Чтобы отпраздновать этот и прочие успехи Sega, Калински отправился с Накаямой в тот же клуб с гейшами, в котором они были пару лет назад. Под аккомпанемент девичьего смеха и стаканов с саке несложно было понять, насколько далеко они зашли вместе. И еще дальше они могли зайти в перспективе, поскольку теперь, после сегодняшних событий, Калински был еще более уверен и воодушевлен. После знакомства с Рико, достигнутой договоренности касательно партнерства с Sony и назначения Нильсена главным по глобальному маркетингу Калински даже начал испытывать что-то вроде вины за то, что сомневался в Накаяме и сотрудниках Sega of Japan. Да, конечно, они были разными, и, конечно же, у всех у них время от времени возникали сомнения друг в друге. Но, в конце концов, они все-таки были членами одной большой семьи, и общий успех сделает эту семью еще более счастливой.

Калински решил перестать задаваться вопросом, что же такого неправильного в Sega of Japan, но теперь этот вопрос никак не выходил из головы Нильсена. В отличие от своего босса, Нильсен задавался этим вопросом не от разочарования, а из-за искреннего любопытства и непонимания, почему Sega of America и Sega of Japan добиваются столь разных результатов. У них были одинаковые консоли, одинаковые игры, один и тот же синий еж и один и тот же небольшой бюджет, но SOA принадлежало уже 50 процентов американского рынка, в то время как SOJ занимала лишь 15 процентов рынка японского.

Проще всего было предположить, что сотрудникам SOJ не хватает таланта, чтобы реализовать свои идеи, но Нильсен провел с ними уже довольно много времени, чтобы понять, что подобная догадка в корне неверна: продюсеры были виртуозами, исследовательская команда работала без устали, а руководители были столь же умны, как и их американские коллеги. Второй простейший ответ заключался в том, что, может быть, они были просто ленивы, ведь у них были и нужные люди, и отличные

продукты, но, видимо, они недостаточно упорно работали для того, чтобы завоевать всю страну. Однако Нильсен знал, что и это совсем не так: все, кого он знал в SOJ, работали едва ли не круглосуточно, уделяя внимание даже самым ничтожным нюансам. Тогда откуда же взялось это вопиющее неравенство между SOA и SOJ? Культурные вкусы? Специфика рынка? Nintendo, которая в Японии была просто огромной, гораздо больше группы Аракавы в Америке?

Нильсен не знал ответа, но он был рад перестать об этом думать на какое-то время, когда отправился на ужин с несколькими сотрудниками маркетингового отдела SOJ. Нильсен и пять руководителей низшего звена вышли из офиса и, рассказывая друг другу байки, отправились гулять по улицам. Минут через пять они вышли прямо к оживленному переулку с завораживающим калейдоскопом неоновых вывесок и мерцающих витрин электронных магазинов, и его спутники вдруг со смехом указали на ресторан на втором этаже. Обычно они говорили на английском или старались общаться жестами, но Нильсен и понятия не имел, что происходит, пока несколько минут спустя не оказался в отдельном кабинете в слабо освещенном ресторане.

Нильсен взялся изучать меню, пока один из сопровождающих не сказал ему, что они частые гости этого заведения и поэтому сами позаботятся о своем друге из Америки. После долгого перелета и насыщенного дня Нильсен был более чем рад подчиниться гостеприимным хозяевам, пока не заметил едва уловимые усмешки, которыми сопровождался заказ блюд. Что-то явно затевалось, и, зная о необычных японских деликатесах, Нильсен заподозрил, что заказано нечто странное. Осьминог? Морская звезда? Афалина? И хотя ни одно из этих названий не вызывало у Нильсена аппетита, он все-таки был смелым едоком и командным игроком, и поэтому, что бы они там не заказали, он уж точно найдет способ с этим чем-то разделаться.

Когда же принесли блюда, его опасения подтвердились — это было куда опасней, чем продукт, сомнительный на вид или на вкус. Фугу. Вот что они заказали для него, и только для него. Когда блюдо поставили перед Нильсеном, сеговские сотрудники ему объяснили, что это японская разновидность рыбы-собаки. Но, в отличие от других морских обитателей, свежая фугу смертельно ядовита из-за высокой концентрации тетродотоксина. Поэтому готовить такую рыбу могут только избранные повара, прошедшие строгое обучение. И даже несмотря на это употребление фугу в пищу может легко привести к тяжелым последствиям и даже смерти. Каждый год от поедания фугу умирает до десяти человек.

Взглянув на тонко нарезанные, словно сашими, кусочки этого потенциально смертельного блюда, стоявшего перед ним, Нильсен присоединился к общему хихиканью.

— Как думаете, что почувствуют мои родители, — спросил Нильсен, — когда узнают, что их сын умер, съев рыбу-собаку?

Смех стал еще громче, но никто не спускал с Нильсена глаз. Осмелится ли он испытать судьбу или так и останется еще одним гайдзином, оказавшимся в Стране восходящего солнца? Устремленные на Нильсена глаза недвусмысленно говорили, что этим ребятам страстно хочется последнего, что даст им право смеяться не вместе с ним, а над ним, но, к их удивлению, он взялся за палочки для еды.

Без особых колебаний Нильсен поддел кусочек опасной рыбы и отправил его в рот. Неплохо, совсем неплохо. Сопровождаемый ахами и охами коллег, он взял еще один кусочек...

— Довольно пресная на вкус, — сказал Нильсен, но не получил ответа, поскольку сотрудники Sega of Japan были настолько шокированы, что не знали, что ответить.

Прожевав еще один кусочек, Нильсен отодвинул тарелку и спросил:

— Может быть, кто-то хочет попробовать?

Он окинул взглядом стол и посмотрел в глаза каждому: на смену смеху пришел внезапный страх.

— Да ладно вам, — принялся упрашивать Нильсен, — найдется же кто-нибудь готовый рискнуть.

В год от этой рыбы умирало всего лишь десять человек. Десять из сотен тысяч, а чуть дальше по этой улице находилась больница. Ничего плохого не могло произойти, но страх в глазах японцев говорил другое. И в этот самый момент Нильсен наконец-то осознал принципиальное различие между Sega of America и Sega of Japan. Японцы не хотели рисковать, устраивать конкуренцию между Соником и Марио или тащить все поколение на Следующий уровень. Эти люди были очень талантливы и отнюдь не ленивы, но в глубине души они не хотели победить, потому что не хотели потерять то, что имеют.

Без риска нет победы, и потому Нильсен снова взял свои палочки для еды, подтянул к себе тарелку и в гордом одиночестве доел остатки фугу.

42.

ВАРВАРЫ У ВОРОТ

В Рождество 1992 года Nintendo столкнулась с той же проблемой, с которой сталкиваются многие стеснительные прыщавые подростки: компания попросту не была клевой. И словно эти никому не интересные подростки, она пыталась сделать что-то клевое (вроде покупки бейсбольной команды), что всех только раздражало. Главной причиной этой беды была Sega, чья разбитная, колкая рекламная кампания «Добро пожаловать на Следующий уровень» клеймила Nintendo страшным пурпурным НЕ (не клевая, немодная, не интересная никому из тех, кому больше десяти лет). Осознавая распространенность этой рекламы и ее идеальную гармонию с современной поп-культурой, сотрудники Nintendo понимали, что массовое восприятие их компании радикально изменилось. Но если кто-то из них все еще лелеял надежду на то, что Sega — это просто модное поветрие и временная блажь, то подобные мысли улетучились после презентации от Market Data Corporation (MDC).

— Замедляется рост, — несколько устало, словно в сотый раз повторил представитель MDC. — Конечно, рецессия составляет некоторую часть этого замедления, но наше исследование указывает и на иные факторы.

Чуть ранее в этом году, когда наметилась смена тренда, NOA заказала MDC исследование стремительно изменявшегося ландшафта видеоигровой индустрии. Агентство включило в маркетинговое исследование почти восемьсот семей и тщательно изучило пристрастия геймеров, как сотрудники Goodby, Berlin & Silverstein сделали это чуть ранее.

— Дети, у которых есть консоль Nintendo, по-прежнему играют очень много, — продолжал представитель MDC. — Примерно 2,3 часа в день, но среди тех, кого мы опрашивали, есть те, чье отношение к Nintendo можно определить как «недостаточная вовлеченность». Эта возрастающая апатия также может являться причиной...

— Позвольте мне предположить, — прервал его Питер Мэйн. — Причиной замедления роста?

— Да, — ответил представитель. — И ответ, который мы слышали много раз и который объясняет вышеупомянутое чувство апатии, состоит в том, что игра в нинтендовские консоли... цитирую: «это не круто».

— Эй, у меня есть мысль, — прервал его Билл Уайт. — Может быть, нам в каждую коробку с Super Nintendo класть еще и пару солнцезащитных очков?

После волны смешков представитель продолжил свое выступление:

— Мы попросили, чтобы каждый из опрошенных оценил все находящиеся сейчас в продаже консоли по разным пунктам. Sega по многим пунктам заняла первое место, включая такие аспекты, как имидж, цена и технологии. Но Nintendo заняла первые места с точки зрения веселья, эмоциональности и выбора игр.

Здесь Аракава кивнул, и не потому, что для него это был луч надежды, но потому, что это было единственное, что имело значение. Геймплей правил всем, а все остальное было шелухой. Если бы он высказал свое мнение вслух, никто из присутствовавших не возразил бы против такой логики, но они не согласились бы с тем, что так называемая шелуха не имеет никакого значения. Несколько лет назад Питер Мэйн придумал выражение «Главное — игра», и он по-прежнему считал, что именно так оно и есть, но никто не мог отрицать, что шипение Sega изменило правила игры. И главным изменением — по крайней мере, с точки зрения Nintendo — стало то, что Sega превратила это противостояние в войну стиля против содержания.

Всякому, кому была незнакома видеоигровая индустрия, казалось, что Nintendo не могла не ответить ударом на удар. На самом деле многие были даже сбиты с толку, увидев, что Nintendo никак не отвечает на действия Sega публично. В конце концов, у компании были люди, продукты и финансовые ресурсы, с помощью которых можно было пересмотреть или хотя бы обновить бренд Nintendo для нового поколения. Это не означало, что нужно было начать снимать столь же модную, как у Sega, рекламу, пускать ее в прайм-тайм или же обещать миллионам переход на Следующий уровень, но Nintendo могла бы провести кампанию, которая бы напомнила миру о том веселье, которое должен был обеспечить этот самый новый уровень. Компания также могла бы разработать игру, которая убила бы Соника, точно так же, как когда-то давно Sega создала убийцу Марио.

А если бы Nintendo планировала и дальше использовать Марио, то, может быть, она могла бы немного изменить его внешний вид (в 1990 году компания устроила ему пластическую операцию, чтобы он не выглядел типичным итальянцем; так по-

чему бы теперь не одеть его в рваные джинсы, например)? Многие считали, что Sega загнала Nintendo в угол, но существовал миллион разных способов, которые позволяли компании избежать этой судьбы. Например, она вывела на рынок *Mario Paint*, новаторскую игру с компьютерной мышкой в комплекте, игру, которая представляла собой высокотехнологическую арт-программу, а не просто тупое семейное раскрашивание картинок по цифрам. Так как доля Nintendo на рынке снижалась, стало легко высказывать подобную критику, но существовала главная причина, по которой Nintendo никак не отвечала на то, в каком свете ее выставяла Sega: просто Sega была, в общем-то, права.

Nintendo и вправду была видеоигровым эквивалентом Disney. Не только с милыми персонажами и семейными ценностями, но и с этим волшебным чувством ностальгии, которое могли испытывать даже дети. И точно так же, как Disney с Микки-Маусом, Nintendo с Марио теперь были не клевыми — просто потому, что в общественном сознании укоренилось убеждение, что они в самом деле перестали быть клевыми. Они, как считалось, были веселыми, нестареющими и волшебными, но эти важные достоинства превращались в недостатки, когда дело касалось подростков и взрослых. Если бы Nintendo и дальше оставалась такой, какая есть, то она бы потеряла эту растущую часть рынка, но если она хотела развиваться, то был риск потерять свою идентичность. В результате Nintendo столкнулась с простой дилеммой: одобрение или адаптация.

— Наше исследование ни в коем случае не окончательное, — сказал вестник плохих новостей из Market Data Corporation. — Но оно, как не что иное, указывает на то, что Nintendo нужно реализовать новые стратегии, чтобы сохранить доминирующее положение на рынке.

Хотя данный комментарий сильно пахивал очевидностью, многим он показался проявлением заботы. У каждого из присутствовавших был собственный взгляд на то, как должна развиваться Nintendo, и каждый втайне надеялся, что именно сейчас все остальные в этой комнате поймут, насколько правильно его мнение.

Естественно, Аракава хотел и дальше следовать выбранным курсом. Тильден была согласна с ним, хотя считала, что можно в своих интересах использовать культовую нинтендовскую интеллектуальную собственность. Мэйн был согласен с Тильден по сути, но помышлял о более серьезных масштабах. Он полагал, что видеоигровая индустрия все больше напоминает киноиндустрию, и хотел делать масштабные запуски нинтендовских блокбастеров. Рекламщики из Leo Burnett хотели заново изобрести велосипед просто потому, что они рекламщики и все рекламщики хотят это сделать. И наконец, что не менее важно, Уайт не хотел отвечать Sega

по существу; скорее, он предпочел бы делать то, что делали они, но только делать это много лучше. Он хотел, чтобы Nintendo развивалась агрессивно и стала чем-то вроде Sega, и полагал, что нет лучшего доказательства изменения вкусов рынка, чем взгляд на список бестселлеров компании за 1992 год:

1. <i>Street Fighter II</i>	1 300 000
2. <i>The Legend of Zelda</i>	1 000 000
3. <i>Super Mario Kart</i>	550 000
4. <i>Mario Paint</i>	550 000
5. <i>TMNT: Turtles in Time</i>	350 000
5. <i>Madden Football</i>	350 000
6. <i>NCAA Basketball</i>	250 000
7. <i>Play Action Football</i>	250 000
8. <i>Super Star Wars</i>	150 000
9. <i>NHLPA Hockey</i>	150 000

Главной нинтендовской игрой 1992 года стал файтинг, и, хотя в нем не было крови и насилия, в нем не было и ничего диснеевского (в хадукене Рю или сотне ударов И. Хонды). Из этих десяти главных игр всего пять были созданы самой компанией (что свидетельствовало о том, что другие компании куда лучше преуспели в капитализации потребительских вкусов), четыре из них были спортивными (от создания которых Nintendo, как правило, уклонялась, но в этом году им наконец-то удалось договориться с Electronic Arts, после того как Трип Хокинс неожиданно покинул компанию). Эффективность рекламной кампании Sega служила дополнительным доказательством того, что новый маркетинговый подход крайне важен для дальнейшего успеха (если посмотреть любое спортивное мероприятие, можно заметить, что даже лидеры рынка, такие как McDonald's и Coca-Cola, постоянно придумывают себя заново). «Ну давайте же, — сердито думал Уайт. — Sega начала бодаться даже с Nintendo, — поэтому именно сейчас самый лучший момент для того, чтобы выкачать свои самые мощные пушки».

Считая, что сейчас самое время для этого, а потом будет поздно, Уайт, вполне возможно, был прав, но, к сожалению, звезды для него сошлись неудачно. Если бы это было два года назад (до старта) или через два года (к моменту окончания жизненного цикла консоли), вполне возможно, что Nintendo и решилась бы рискнуть, но так как наступал 1993 год, под угрозой находилось слишком многое. Sega не только смогла откусить у Nintendo слишком большую долю рынка, но и попутно дока-

зала, что в консольном бизнесе места хватит и двоим суперигрокам. И теперь, когда был создан прецедент, перед воротами выстраивались варвары, а на горизонте уже маячили пятеро уважаемых создателей «железа»:

1. 3DO: Элегантная, навороченная 32-битная система, которая была задумана как что-то больше, чем просто консоль. С лозунгом, гласившим, что она будет «самой продвинутой домашней игровой системой во вселенной», эта всеядная динамо-машина могла воспроизводить фильмы, музыку и содержимое CD-ROMов. Звучало это чрезмерно амбициозно, и если кто-то и мог осуществить подобное, то только Трип Хокинс, основатель Electronic Arts, который настолько верил в эту идею, что ушел из компании, которую он когда-то сам и основал. Куда амбициозней было то, что компания 3DO не будет заниматься производством консолей (как это делали, например, Sega и Nintendo), а будет лицензировать технологию, стимулируя производителей идти на дорогостоящие производственные издержки в обмен на крайне низкие лицензионные отчисления. В 1983 году Хокинс основал Electronic Arts, чтобы разрушить индустрию «софта», а теперь, десять лет спустя, он намеревался повернуть то же самое и с «железом».

Дата выхода: осень 1993 года.

2. Atari: После многих лет, проведенных на обочине прогресса, Atari планировала с шумом вернуться в консольный бизнес. Поэтому пока все вокруг думали о 32 битах, компания вовсю готовилась к запуску 64-битной системы под названием Jaguar. Никто толком не знал, чего ожидать от возвращения Atari, но слоган системы «Посчитай» указывал на то, что Atari рассчитывает на свою родословную и ярко проявит себя, когда дело коснется байтов и битов.

Дата выхода: ноябрь 1993 года.

3. NEC: В октябре 1989 года Sega выпустила Genesis, а NEC выпустила TurboGrafx. Из этих двух консолей большее беспокойство у Nintendo вызывала последняя — во многом из-за гигантских финансовых ресурсов NEC. Плохая линейка игр на старте, никакой маркетинг и длинная тень Nintendo быстро предопределили участь TurboGrafx, но NEC, казалось, выучила урок (как когда-то Sega научилась на ошибках, допущенных с Master System) и была готова вернуться в игру. К середине 1992 года NEC разработала 32-битную систему под названием Iron Man, которая получила восторженные отзывы от людей, увидевших ее на CES.

Дата выхода: начало 1994 года.

4. Bandai: Хотя у Bandai не было никакого опыта в области видеоигр, это был третий по величине производитель игрушек в мире (после Hasbro и Mattel), у которого по умолчанию было три важных преимущества: узнаваемость бренда, важнейшие объекты интеллектуальной собственности и мощная, разветвленная сеть распространения. Опираясь на эти активы, Bandai начала работу над консолью под кодовым названием ВА-Х, которую они создавали с расчетом на молодежь, интересующуюся аниме и игровым обучением.

Дата выхода: конец 1994 года.

5. Sony: После неудачного романа с Sony Nintendo смутно представляла себе, чем именно занимаются в компании. Ходили слухи, что Sony всерьез настроилась на работу собственными силами, и это стало больше походить на правду, когда Норио Ога взял под свою опеку Кена Кутараги и перевел его в Sony Music. Опора на собственные силы, вероятней всего, отсрочит появление PlayStation, и Nintendo не могла себе представить, что Sony и вправду серьезно возьмется за этот проект. Если у компании не было надежного партнера, знакомого с видеоигровой индустрией, то она рисковала повторить ошибку с Betamax. А поскольку теперь Nintendo не имела с этой компанией никаких дел, оставалась одна лишь Sega, но никаких слухов о каких-то контактах между ними не было, да и подобный союз был слишком крупным, чтобы его можно было удержать в тайне.

Дата выхода: неизвестна.

У каждого из этих потенциальных конкурентов были свои достоинства и недостатки, и, конечно, не все они добьются успеха. Даже если каждый из этих проектов серьезно повлияет на рынок, то пирог, которым когда-то безраздельно лакомилась Nintendo, будет разделен на три части вместо двух. Учитывая прибыльность видеоигрового бизнеса, оживленный конкурс по поеданию пирога представлялся неизбежным. И все это потому, что даже в столь стремительно меняющиеся времена Аракава по-прежнему старался придерживаться выбранного направления и поддерживать идентичность Nintendo. Какие-то небольшие изменения были допустимы, но в грядущей войне между стилем и содержанием было крайне важно, чтобы Nintendo была содержательной как никогда.

— Ну хотя бы журнал-то мы можем обсудить? — спросил Уайт, надеясь уйти со встречи с хоть какой-то поблажкой, пусть даже совсем незначительной. Он безуспешно поднимал этот вопрос и прежде, но теперь, по результатам только что озвученного исследования, он считал, что сейчас самое время поднять этот вопрос еще

раз. — *Nintendo Power* прекрасный журнал, и я знаю что Гэйл проделала огромную работу, мы все сами в этом можем убедиться. Но мы должны признать, что, утаивая все секреты наших игр, мы здорово раздражаем остальные журналы, а вместе с ним и большое количество людей в индустрии. И давайте признаем: это одна из тех областей, в которых Sega нас обошла.

Хотя Аракава часто брал долгие паузы, чтобы взвесить все «за» и «против» (или, по крайней мере, понять, в каком направлении двигаться дальше), ему не понравилось то, что сказал Уайт, и поэтому его ответ был краток.

— Нет, — покачал он головой. — Нам нечего обсуждать по этому вопросу.

В комнате повисла звенящая тишина. Уайт хотел было что-то ответить, но ему было известно, что в природе не существует ничего, что могло бы повлиять на Аракаву, и что сейчас все сведется к разговору на повышенных тонах

Словно пытаясь разрядить напряжение, представитель MDC оптимистично заявил:

— У нас не только плохие новости. Мы смогли найти и некоторые признаки прогресса. Большое количество девочек в возрасте между шестью и четырнадцатью годами становятся геймерами. 96 процентов из них знают о Марио, а 83 процента сказали, что он им нравится.

Вряд ли это позволило всем присутствовавшим расслабиться, но этого было достаточно, чтобы разрядить атмосферу. Это лишний раз напомнило, что, невзирая на все цифры, у Nintendo всегда есть преимущество в виде Марио и всего того, что он собой олицетворяет, — гений Миямото и упорство, которое позволило NOA возродить индустрию из пепла. Чтобы победить Sega, нужно было на полную задействовать эти качества: сосредоточенность, веру и уверенность в собственной концепции развития перед лицом напастей.

Именно это сделало Nintendo настолько успешной в прошлом, начиная с игровых карт и заканчивая видеоиграми, и именно поэтому стратегия повышенного внимания к содержательности в противовес стилю, скорее всего, сработает. И она бы сработала, если бы не то, что Sega собиралась сделать в недалеком будущем.

43.

ПОЛЕТ НА КОВРЕ-САМОЛЕТЕ

Считается, что нет ничего веселого в том, чтобы быть взрослым. А быть ребенком? Наверное. А быть студентом колледжа? Безусловно. Но быть взрослым? Отнюдь. Предполагается, что ты всю жизнь будешь переключать бумажки и выполнять бессмысленные обязанности. Быть взрослым, особенно на корпоративной работе, — это начало конца. Но для Дайаны Адэйр, которая ради съемок нового рекламного ролика для Sega отправилась в пустыню Мохаве, быть взрослым означало не что иное, как начало чего-то нового и, несомненно, замечательного.

Как с личной, так и с профессиональной точки зрения в ее жизни намечались большие изменения. Начались они примерно год назад, незадолго до Рождества 1991 года, с плюшевого мишки, настойчивого звонка в дверь и, как бы странно это ни звучало, поющей толстой дамы. Была суббота, 14 декабря, и Дайана Адэйр заканчивала планирование вечеринки-сюрприза для своего друга Дона. План заключался в следующем: пока он будет наслаждаться игрой бейсболиста Стива Янга в Кэндлстик-парке, она украсит дом, созовет гостей и будет развлекать его семью и друзей до того момента как он вернется домой, а они прокричат: «Сюрприз!» Это было бы идеально, правда, только в том случае, если Дон не опередит ее и не разрушит ее планы.

— Приходи попозже, — сказала она, пытаясь вытолкнуть его за дверь.

— Знаю, знаю, — сказал он, мягко взяв ее под локоть. — Но сначала я хочу, чтобы ты подошла к елке. У Боу, похоже, для тебя что-то есть. А ты ведь знаешь: ждать он не любит.

Боу был плюшевым мишкой коричневого цвета, которого Дон подарил Дайане на рождественской вечеринке двумя годами ранее. Это было первое официальное мероприятие, которое они посетили вместе, и по странному стечению обстоятельств этот плюшевый мишка стал олицетворением их привязанности. Боу зани-

мал особое место в их сердцах, этот неодушевленный питомец, который был ценен только для них двоих.

Послушавшись Дона, Дайана подошла к рождественской елке и увидела небольшую коробочку с драгоценностями, которую мишка держал в лапах. Ранний подарок на Рождество? Странно. Неужели он не мог подождать еще одиннадцать дней? Но чем быстрее она откроет эту коробочку, тем быстрее он уйдет, и она сможет заняться воплощением своих планов. Однако мысли о вечеринке тут же улетучились, едва она открыла коробочку и увидела там кольцо, а в следующий момент Дон опустился на одно колено и предложил ей выйти за него замуж.

— Ну, — спросил он, — что скажешь?

Из глаз ее хлынули слезы, но прежде, чем Дайана смогла ответить на вопрос, раздался звонок в дверь. Это был лучший друг Дона, который заехал за ним на матч. Он позвонил в дверь еще пару раз, после чего просунул голову в дверь.

— Дон, ты готов? — спросил он, после чего заметил плачущую Дайану. — Извините, я не знал, что вы тут поцапались, я тогда чуть-чуть попозже зайду.

— Нет, — сказала Дайана, пытаясь объяснить случившееся, но Дон снова задал свой вопрос (тем более что единственное, что пока она произнесла, было слово «нет»).

— Да, конечно же да, — ответила она, улыбаясь и смеясь, и хотела обнять своего будущего мужа, но кто-то опять позвонил в дверь. На сей раз открыть решил Дон, собираясь послать своего настойчивого друга ко всем чертям, но на пороге стояла тучная женщина, одетая в костюм викинга.

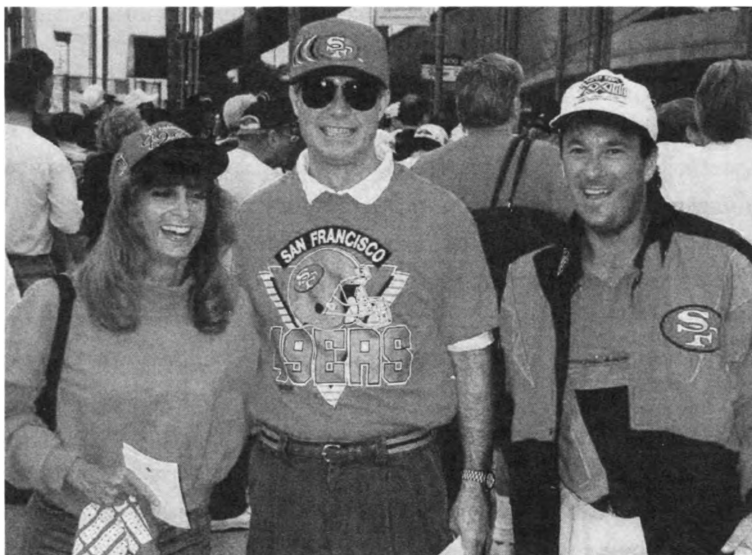
— Хм, — единственное, что он мог сказать.

Дайана наняла эту женщину, чтобы она выступила на вечеринке сегодня, но она приехала чуть раньше и, видимо, поняла момент. И когда женщина в костюме викинга затянула оперным голосом: «С днем рожденья...» — Дайане не оставалось ничего другого, кроме как произнести:

— Сюрприз.

Они поженились девять месяцев спустя, 12 сентября 1992 года, и Дайана Адэйр стала Дайаной Форнэсир. Она с удовольствием взяла его фамилию, а потом с большим удовольствием провела медовый месяц во Франции. Всю жизнь Дайана Адэйр только и делала, что отдавала, искренне верила в Золотое правило и была способна отдать последнюю рубашку (если только эта метафора применима к девушкам). Кто-то был уверен, что ее альтруизм заразителен, кто-то говорил, что она слишком наивна, но Дайане было все равно, поскольку спорить она ни с кем не хотела. Конфликт — это нормально, если так было надо, но крики и борьба за первое место и по-

иск козла отпущения ее совсем не заводили. Кроме того, ненужный конфликт просто мешает решению задачи. Но за последние несколько лет она все-таки изменилась. Все началось с того, что она начала работать в Sega, когда та конкурировала с Nintendo (Game Gear против Game Boy), и закончилось тем, что она взяла фамилию Дона. Эта эволюция уверенности в себе подтвердилась еще раз, когда Дайана Форнэсир взяла на себя обязанности Эла Нильсена и стала отвечать за маркетинг Genesis.



И хотя маркетинговый отдел Sega уже заработал блистательную репутацию, вызывающую шок и благоговейный трепет, работа Форнэсир с Genesis началась фактически с чистого листа. После старта кампании «Добро пожаловать на Следующий уровень» команда SOA не могла нарадоваться, насколько успешно они переработали бренд Sega и в то же время противопоставили себя Nintendo. Удивительно, что Nintendo не оказывала ни малейшего сопротивления, что только побуждало Sega выставлять ее как компанию для детей. В результате всего этого у Sega сложилось впечатление, что она доминирует над Nintendo на всех фронтах рекламной войны, за исключением одного — технологий. В компании не считали, что проигрывают это сражение (Sega CD обещала будущее, а скорость Соника олицетворяла настоящее), но сеговскому мышлению Следующего уровня мало было просто победить:



На фото: Дайана Форнэсир и Том Калински

хотелось завоевать нечто большее. И единственной вещью, которая стояла на пути абсолютного доминирования, была Mode 7.

С момента выхода *Super Mario Kart* Nintendo приложила массу усилий, чтобы разрекламировать свою технологию Mode 7, которая позволяла нинтендовской 16-битной консоли отображать элементарную трехмерную графику. И хотя технологический жаргон обычно ускользал от понимания масс, нинтендовская технология Mode 7 вызвала сильный интерес у довольно широкой аудитории, и это заставило маркетинговый отдел SOA задаться вопросом: «А у нас есть что-то подобное?» Получив отрицательный ответ, маркетологи принялись искать что-то благозвучное для рекламы и при этом такое, что было бы у Genesis и чего не было бы у SNES. Для того чтобы найти эту «золотую иголку» в сеговском стоге сена, Фрэнс Тантьядо, член группы Фортнэсир, обратился к опытному продюсеру Майклу Лэзэму. И хотя ничего подходящего сразу на ум не пришло, Лэзэм взял справочник по консоли и принялся методично его изучать. Ведь должно быть что-то, верил Тантьядо. Ведь Соник каким-то образом движется быстрее Марио! Читая справочник, он нашел то, что искал: Burst Mode теоретически позволял Genesis обрабатывать код быстрее, чем это мог делать процессор нинтендовской консоли. Это идеально подходило под требования маркетологов, но Лэзэм объяснил, что на самом деле Burst Mode мало влияет на графику, скорость и производительность сеговских игр. Сказать, что Burst Mode был причиной, по которой Соник мог быстро перемещаться, — это все равно что сказать, что гепарды быстрее слонов благодаря пятнам на шкуре. Но все-таки это хоть что-то, что было у Sega и чего не было у Nintendo, — то, что искали маркетологи. Тантьядо понравилась сама концепция, но совершенно не нравилось название технологии, и поэтому Лэзэм взялся за поиск подходящего названия, в итоге остановившись на Blast Processing.

И хотя по факту Blast Processing был не чем иным, как пятнами на шкуре леопарда, эти слова были написаны на поднятых рекламных флагах, и закипела внутренняя работа, особенно после того, как Хироси Ямаути объявил, что Nintendo разрабатывает некий чип под названием Super FX. Всем им, от Джеффа Гудби до Тома Калински, казалась соблазнительной идея щелкнуть по носу Nintendo этим волшебным Blast Processing. Единственным, кто был с этим не согласен, оказался Эл Нильсен, который чувствовал, что они переходят границу: у Sega было множество реальных достижений, вызывающих восторг, — так зачем притягивать за уши что-то еще?! Его возражения были услышаны и обсуждены, но в конечном счете он остался в одиночестве, и Sega приняла решение пустить эту фразу в народ во время Sonic 2sday (именно поэтому Дастин Даймон говорил о «возможностях сеговского Blast

Processing»). После положительной реакции со стороны падкой на всякие громкие словечки массовой прессы новый термин мог бы воплотить различие между Sega и Nintendo и стать основным акцентом в серии рекламных роликов, которые должны были выйти в эфир в 1993 году, и именно поэтому Дайана Форнэсир отправилась в пустыню Мохаве.

Для рекламного ролика нужно было найти длинное пустое шоссе, и найдя его, Форнэсир определилось со съемками. Шоссе, которое должно было оказаться в кадре, выглядело в точности, как в сценарии, за исключением того, что в реальной жизни дорогу на многие километры вокруг окружала пустыня. Не самый лучший антураж для тех, кто находился на съемочной площадке, но идеально подходящий для рекламного ролика, который они снимали. Названный «Top Fuel» ролик начинался с Sega Genesis и Super Nintendo, положенных посередине шоссе. Между консолями крутилась камера, в то время как голос за кадром говорил, что «у Sega Genesis есть Blast Processing, которого нет у Super Nintendo», а затем задавал вопрос, который крутился у всех на языке: так что же конкретно делает этот Blast Processing? Самой забавной частью был ответ, и именно поэтому они снимали ролик в богом забытом месте.

— И насколько он быстрый? — спросила Форнэсир, оглядывая болид «Формулы-1».

— Примерно 280 километров в час, — сказал один из рекламщиков. — 290, если быть точным.

Форнэсир чувствовала себя счастливой, но она знала, что у рекламщиков и их клиентов это понятие всегда чуть различается. И хотя обе стороны хотели одного и того же — коммерческого, народного и медийного успеха, — парни из агентства были бы рады добиться этого, не показав ни единой секунды игрового процесса. Именно поэтому сюда приехала Форнэсир. Кто-нибудь в ее положении наверняка перепоручил бы эту работу другому (и избежал тридцатиградусной жары), но она хотела присутствовать на съемках, чтобы гарантировать преимущество сути над стилем агентства.

— Всего 290? — спросил другой рекламщик. — Не-е-е, я слышал, что этот агрегат все 300 выжимает. Не знаю, сможет ли он выжать их в такую погоду, но что может — это точно.

— Мне кажется, 270 будет более чем достаточно, — сказала Форнэсир. Главной частью рекламы, которая расплывчато отвечала на вопрос, что же такое Blast Processing, был телевизор с запущенным на нем *Sonic 2*, прикрепленный к задней части болида. И хотя справедливо было бы предположить, что крутость возрастала бы с каждым дополнительным километром в час, Форнэсир понимала, что столь

же быстро уменьшалась бы способность зрителя понять, что же именно показывают по телевизору. — И все же, я думаю, не стоит разгоняться больше 250. Считаю, это будет в самый раз.

— Ой, да ладно! — воскликнули рекламщики.

— Эй! — сказала Форнэсир. — Когда я работала в Del Monte, мой босс брал секундомер и засекал, на сколько секунд лого появляется на экране. Вам, конечно, решать, парни, как все это снять, но если вы попытаетесь побить рекорд скорости, то на следующие съемки я принесу секундомер.

Парни из Goodby взялись за работу и попутно здорово повеселились. На протяжении нескольких следующих часов они снимали машину с телевизором, а потом взялись за съемки той части, которая должна была взбесить Nintendo. Мало того, что Sega сфабриковала нечто под названием Blast Processing, так к тому же в финале ролика было решено нанести Nintendo еще одно оскорбление. После того как гоночная машина скрывалась из виду, голос за кадром говорил: «А что, если у вас нет Blast Processing?» В это момент камера переключалась на молоковоз, стоящий на обочине. Эта развалюха с трудом заводится, и, когда она наконец-то начинает движение, становится видно, что показывают по телевизору, прикрученному к этой машине. На экране идут кадры из *Super Mario Kart*, гоночной игры, которая теперь кажется очень медленной. Просто еще одна жертва взрывного маркетингового процесса Sega.

Что так нравилось Калински в Blast Processing, так это то, как идеально в этом режиме сочетались сеговские возможности в грядущем году. Он не только обеспечивал прикрытие в войне против Nintendo, но еще и давал в руки Sega дополнительные боеприпасы, чтобы избавиться от 32-битных консолей, маячивших на горизонте (вроде Jaguar или хокинсовской машины 3DO). Помимо этого, Калински всегда много внимания уделял «истории», которую Sega пыталась продать миру, и теперь, когда история аутсайдера достигла своего апогея, настало время сместить акценты с маленького движка на двигатель, который приводил бы в действие всю индустрию видеоигр. Blast Processing идеально вписывался в канву нового сюжета, и самым лучшим моментом здесь было то, что если бы кто-то попытался оспорить этот режим, он бы выставил себя в крайне неприглядном свете. Если бы Nintendo (или Atari, или же Трип Хокинс) выступила с обвинениями в адрес Sega, она бы выставила себя занудой-ревнивцем. Кроме того, она бы просто не смогла ничего доказать, поскольку с технической стороны все было правильно: у Genesis действительно был Blast Processing, который и в будущем многое сделает для Sega, даже невзирая на тот факт, что на самом деле эта штука ничего толком и не делала.

С тактической же точки зрения Sega, казалось, была абсолютно неуязвима. Правда, это мнение стало меняться, когда Калински позвонил психолог Артур Побер.

— Подожди, подожди, — сказал Калински. — Почему бы тебе не сбавить темп и не начать все сначала?

— Извини, Том. Неважно, насколько медленно я буду говорить, но факт остается фактом: правительство Соединенных Штатов хочет расправиться с индустрией видеоигр.

Эти слова на секунду ошеломили Калински:

— Прошу, скажи, что это шутка.

— К сожалению, нет, — ответил Побер. — Я получил эту информацию от одного своего друга, и я надеюсь, ты оценишь мой звонок.

Артур Побер в то время занимал пост директора Children's Advertising Review Unit (CARU). Основанная в 1974 году, CARU была создана, чтобы продвигать ответственную детскую рекламу в самых разных информационных средах — от рекламных блоков по телевизору во время мультфильмов субботними утрами до аналогичных рекламных блоков по воскресеньям. В действительности же CARU была чем-то вроде рекламной полиции, по крайней мере когда дело касалось защиты детей. Но, поскольку это была саморегулирующая организация, ее членами, как правило, являлись представители индустрии игрушек, и именно поэтому Том Калински присоединился к этой организации, когда в 1978 году стал работать в Mattel.

— Ты уже поговорил с Говардом? — спросил Калински.

Лидер Sega был не единственным членом CARU; Говард Линкольн тоже был им с момента расцвета Nintendo.

— Пока нет, — сказал Побер, — но он следующий на очереди.

— Хорошо. — Калински надеялся, что Линкольн испугается так же сильно, как и он. — Как думаешь, чего ждать? Насколько все плохо может быть?

— В лучшем случае, — предположил Побер, — правительство заскучает и перестанет разнюхивать. В худшем — они устроят слушания в конгрессе и зарегулируют игровую индустрию.

— Это просто прибьет весь бизнес.

— Эй, ты же сам хотел узнать, насколько может быть плохо.

Калински не верил своим ушам, хотя одновременно у него возникло такое чувство, что он давно ждал чего-то подобного. С момента его разговора с Эмилем Хейдкампом на CES об опасностях, которые нес с собой всевозрастающий реализм видеоигр, Калински понимал, что это было лишь вопросом времени.

— Ты в курсе, из-за чего это они?

— Честно говоря, нет, — сказал Побер. — Но если начать строить догадки, то, скорее всего, из-за некоторых последних рекламных роликов. Я их не видел, но что-то слышал о подсознательных посылах и каком-то крике. Тебе это о чем-то говорит?

Калински покачал головой. Конечно, он был в курсе, и, когда он оценил всю серьезность ситуации, он не мог не вспомнить историю Прометея, персонажа древнегреческих мифов, который украл огонь у богов и подарил его людям. Он так благородно рискнул своей жизнью, но сделал это ради того, чтобы цивилизация продолжала свое развитие.

— Как думаешь, сколько у нас есть времени до начала активных действий?

— Много, — сказал Побер. — Может быть, это вообще ложная тревога. Как я уже сказал, пока это просто слухи.

— Будем надеяться, — покачал головой Калински.

Побер согласился и положил трубку, оставив Калински наедине с мыслями о Прометее. Теперь он вспомнил детали второй половины этой истории. После того как он подарил человечеству огонь, Прометей был наказан богами за то, что совершил столь ужасное преступление. Да как он посмел подарить огонь этим смертным, которые теперь стали на один шаг ближе к бессмертию?! И как он смеет считать себя героем человечества, когда все, что он сделал, — это украл у людей их прекрасное невежество? За этот акт милосердия он должен заплатить высокую цену, и поэтому Зевс, отец богов, приговорил вора к вечным мукам за его непростительный проступок. К прикованному к скалам бессмертному Прометею каждое утро с небес спускался орел, чтобы выклевать его печень, причиняя ему невыносимые страдания. Прометей испытывал физическую боль, которая была пустяком по сравнению с тем фактом, что его искромсанная печень за ночь вырастала вновь, а утром возвращался орел, чтобы вновь взяться за дело, и цикл этот повторялся до бесконечности.

Посыл был понятен: у хранителей мира была привычка наказывать чемпионов прогресса. И Калински поклялся сделать все, что было в его силах, чтобы этого не произошло.

Говард Линкольн же чувствовал, что он уже сделал все, что было в его власти.

— Это не про нас, — говорил Линкольн Артуру Поберу. — Вот и все, что я могу сказать. Мы строго контролируем весь контент на наших системах. Причем контролируем каждую секунду.

— Эй, — сказал Побер, — я не собираюсь показывать пальцем.

— Ты понял, о чем я, — продолжил Линкольн.

Что может быть лучше примера с *Mortal Kombat*? И Sega, и Nintendo пытались заполучить исключительные права на эту жестокую аркадную игру, но Acclaim (которой принадлежали консольные права на игры, созданные Midway) хотела выпустить ее на обеих системах. Таков был выбор Acclaim, и это было нормально, просто Sega собиралась выпустить игру со всей ее жестокостью, Nintendo же, напротив, планировала убрать из нее всю жестокость. Для SNES-версии Линкольн попросил разработчиков снизить уровень жестокости, а ярко-красную кровь заменить на едва заметные серые капли пота. Это было непростое решение, которое шло в ущерб бизнесу; Линкольн понимал, что с пониженным уровнем насилия нинтендовская версия, скорее всего, будет цениться меньше, чем та, которую выпустит Калинки. Но пусть даже это принесет больше денег, это еще не означает, что насилие — это правильно. Линкольн понимал, что в ближайшие месяцы у многих возникнут вопросы, правильно это или неправильно, но его это мало интересовало, поскольку он твердо знал, что для Nintendo это был единственный вариант.

— Черт бы меня побрал, — продолжал Линкольн. — Если бы не Nintendo, то вся эта индустрия уже бы превратилась в одну сплошную порнографию.

— Знаю, знаю, — сказал Побер. — Но я все-таки хотел позвонить из любезности. Вряд ли из этого что-то выйдет, но все-таки ты должен знать, что происходит вокруг.

— Большое тебе за это спасибо. Я ценю твой звонок, — сказал Линкольн. — Мне вот интересно, ты уже сообщил эту новость моему доброму другу Тому Калинки?

— Еще нет. Он следующий у меня на очереди.

— Хорошо, — сказал Линкольн.

Последние несколько лет Калинки пытался выставить Nintendo как этакую Disney от видеоигр, и поэтому Говард Линкольн не мог не просмаковать тот факт, что если что-то и произойдет, ему будет приятно, что на его стороне будут Микки-Маус, Дональд Дак и Гуфи.

— Когда будешь разговаривать с Томом, обязательно спроси, как ему сейчас живется со своей кармой.

Существовала масса доказательств тому, что Nintendo и вправду можно было считать «Disney от видеоигр», но в 1993 году был еще один разработчик, который жаждал примерить на себя это прозвище, и этим разработчиком была самая настоящая Walt Disney Company.

Начиная с 1981 года, когда Nintendo выпустила Mickey Mouse Game & Watch, компания Disney лишь едва заинтересовалась видеоиграми. Предпринимались какие-то попытки разработать игры собственными силами, но по большей степени

присутствие Disney на этом рынке сводилось к продаже лицензий на своих персонажей сторонним разработчикам. В этом списке была и Nintendo (которая выпустила несколько игр в серии Game & Watch), Sega (создавшая такие хиты, как *Quackshot* и *Castle of Illusion*) и, конечно же, Capcom (которая получила права на некоторую интеллектуальную собственность Волшебного королевства еще в 1987 году). Это умное приобретение было делом рук Джо Моричи, прогрессивного вице-президента Capcom по продажам и маркетингу. В восьмидесятые Моричи прославился тем, что придумал имя *Mega Man* (созданный в Японии персонаж изначально носил имя *Rock Man*), но к 1993 году ему уже было сложно хвастаться чем бы то ни было, не упоминая название Disney в первых словах. За прошедшие пять лет комбинация талантливых разработчиков Capcom и легендарных персонажей Disney привела к появлению таких хитов, как *Mickey Mousecapade* (1987), *Ducktales* (1989) и *Who Framed Roger Rabbit?* (1991). Это сотрудничество поспособствовало появлению *The Little Mermaid* (1992), которая славилась тем, что была одной из первых игр, созданной исключительно для девочек. Это была свадьба, устроенная на небесах, но, поскольку Capcom и дальше продолжала извлекать выгоду из диснеевских персонажей, в Disney стали приходить к выводу, что, видимо, в дальнейшем им стоит делать игры самостоятельно (и следовательно, забрать еще больше денег).

Для Disney сейчас было самое подходящее время, чтобы выйти на рынок видеоигр. И хотя у компании уже была беспрецедентная репутация в области создания выдающихся мультфильмов, уже прошло несколько лет с того времени, когда Disney в последний раз создавала классику. С такими работами, как «Черный котел» и «Великий мышинный сыщик», восьмидесятые оказались для компании не самым лучшим временем, но в девяностые этот тренд сменил свой вектор. Наступление нового десятилетия было отмечено выходом «Русалочки», за ней последовали «Красавица и чудовище» и «Алладин». Дабы извлечь выгоду из этих фильмов, компания Disney вступила в партнерство с Sega и Virgin Interactive, сторонним разработчиком, которого рекомендовал Синобу Тойода.

Существовало миллион причин, по которым Калински был рад сотрудничеству с Disney, но это сотрудничество становилось еще более важным, когда он узнал об интересе к видеоиграм со стороны правительства. Если правительство и правда намеревалось вмешаться в их бизнес, то именно Sega (и никак не Nintendo) становилась его главной целью. Никто не отрицал, что Sega работала с более взрослой аудиторией, и, несомненно, этот факт не ускользнет от внимания людей из Вашингтона. И на случай, если это действительно произойдет, то Калински хотел быть окруженным максимально большим количеством маленьких писклявых друзей.

Поэтому идеальным местом для объявления о начале этих красивых отношений была пресс-конференция на CES!

У Джеффри Катценберга, главы Walt Disney Studios, была схожая, но куда более масштабная идея. Это была его первая попытка поработать с видеоиграми, и поэтому он хотел подойти к вопросу глобально — как и подобает Disney. Катценберг был в курсе планов по поводу пресс-конференции, но они показались ему недостаточно впечатляющими, поэтому были приняты меры для организации пресс-конференции, которая соответствовала его видению. То, что он хотел, было чистой сказкой: Катценберг и Disney воссоздали Аграбу в отеле Лас-Вегаса, вместе с настоящими животными, шоу на сцене и настоящими пальмами. А с выступлениями Катценберга, Калински и основателя Virgin Ричарда Бренсона это превратилось в главное событие зимней CES 1993 года.

После мероприятия Катценберг находился в прекрасном расположении духа, правда, его беспокоила реакция видеоигровой индустрии на его игру. Здесь присутствовала странная переменная, которая повысила ставки игры Катценберга и Sega: Carcom (согласно предыдущему лицензионному соглашению) выпустила версию *Alladin* для Super Nintendo. Все это крутилось в голове у Калински, пока он сопровождал Катценберга к стенду Sega, чтобы показать ему самую первую демоверсию игры. Сам Калински немного нервничал. Он бы нервничал еще сильнее, если бы знал, что в данный момент происходило с игровым чипом.

В то время видеоигры записывались на EPROM-чипы — стираемую программируемую постоянную память. Во время пресс-конференции Катценберга Дайана Форнэсир и остальные сотрудники маркетингового отдела Sega должны были подготовить стенд Sega к демонстрации *Alladin*, записанной на EPROM. Проблема заключалась в том, что, когда началась пресс-конференция, Дайана обнаружила, что чипа с игрой ни у кого нет. Игры просто не было. В эпоху, когда мобильных телефонов еще не существовало, команда общалась между собой через портативные радиации, и после лихорадочного поиска потерянной игры они в конце концов выяснили, у кого был этот чертов чип. Он оказался у одной из сотрудниц сеговского маркетингового отдела, но ее, к сожалению, на выставке не было.

Поскольку времени у них совершенно не оставалось, Форнэсир послала людей в гостиничный номер этой сотрудницы, прибыв в который они выяснили, что ей плохо настолько, что она даже не может выйти из туалета. Но им все-таки удалось выяснить, что чип с игрой хранится в сейфе гостиницы, код от которого они смогли узнать в коротких промежутках между ее приступами рвоты. Выглядело это совсем не симпатично, но они все-таки заполучили EPROM и бегом вернулись на выставку.

Катценберг между тем уже приближался к стенду. Калински получил от кого-то из своих людей просьбу задержать его на этом пути. Ему удалось задержать ничего не понимающего Катценберга на целых десять минут, болтая о чудесах, представленных на CES. Диснеевский магнат пытался было отделаться от него, но тут Нильсен предпринял последнюю попытку, попросив Катценберга опробовать один из гоночных симуляторов Sega (выиграв, таким образом, еще пять минут). Наконец, Катценберг решил, что с него довольно, и вместе с окружавшими его журналистами отправился на стенд. И когда он, стоя перед стендом, рассказывал о создании игры, прибыли люди с EPROM-чипом, вручили его Форнэсир, а та вставила его в Sega Genesis.

Журнал *Electronic Gaming Monthly* впоследствии назвал *Alladin* «Лучшей игрой для Genesis в 1993 году».

44.

СЕБЕ НА УМЕ

Из динамиков, расставленных по всей диснеевской Аграбе в Лас-Вегасе, доносилась песня «A Whole New World», а Тони Хармен из Nintendo никак не мог согласиться с посылом, который несла в себе эта песня из мультфильма «Алладин». Ведь это и вправду абсолютно новый мир, думал он, следя за демонстрацией игрового процесса. Большая часть того, что выпускала Sega, было просто хорошо поданным отстоем, но эта игра была абсолютным бриллиантом.

Сеговский Alladin отличался от капкомовской версии для SNES применением новой графики под названием digicel-анимация. Эта прорывная технология, созданная сотрудниками компании Virgin Дэвидом Перри и Нилом Янгом, позволила использовать при разработке игры анимационные кадры, нарисованные вручную на целлулоиде. Разработчики имели прямой выход на диснеевских аниматоров и доступ к 250 000 целлулоидным кадрам. Хармена пугал конечный продукт, который производил впечатление, словно ты управляешь главным героем мультфильма. Несмотря на свою абсолютную неприязнь к Sega, он вынужден был признать, что эта игра стала переломным моментом в противостоянии двух гигантов. Конечно, это было мнение всего одного человека, но способность правильно оценивать видеоигры у Хармена была первоклассной.

Аракава ценил такие мнения и поэтому созвал консилиум, носивший название «комитет по выпуску нового товара», который был своеобразным средством заставить маркетологов (Мэйн, Уайт, Сакалей и Тильден) пообщаться с человеком, отвечавшим в NOA за разработку продуктов (Хармен), и обсудить все аспекты выпуска игры: например, какие игры заслуживают отдельных рекламных роликов или как лучше всего рекламировать эти игры в *Nintendo Power*. Хармен с уважением относился к маркетологам NOA, но его всегда поражало, что никто из них не был геймером. Безусловно, все они были бизнесменами, и,

наверное, никто из них не был обязан любить то, что продавал, но все-таки это было неприятно.

Как и большинство людей, которые любили видеоигры, Хармен втайне мечтал о том дне, когда он сможет создать хит, и он стал чуть ближе к своей мечте после того, как мистер Я. анонсировал на Shoshinkai нинтендовскую бейсбольную игру. И хотя большинство нинтендовских игр создавалось японскими разработчиками (самой Nintendo или же местными сторонними разработчиками), для создания этой бейсбольной игры Хармен решил обратить свое внимание на Европу. Он был хорошо знаком с технологическим прогрессом в этом регионе и по многим позициям был впечатлен европейскими достижениями. Восхищение Хармена однажды уже окупилось с лихвой (когда он вышел на Argonaut Studios, которая впоследствии создала чип Super FX), и в этот раз он планировал повторить успех с уважаемым британским издателем Software Creations.

Хармен возлагал на свою бейсбольную игру большие надежды, и схожие надежды возлагала на нее Nintendo of America (которая вела переговоры с суперзвездой «Сиэтл Маринерс» Кеном Гриффи-младшим), но так как он верил, что это будет грандиозная спортивная игра, минимум, чем она могла бы быть, — грандиозной спортивной игрой. Можно было надеяться, что она принесет много денег, гарантирует геймерам массу часов веселья, но она никогда не станет классикой уровня *Super Mario Bros.* или *The Legend of Zelda*. Потаенной мечтой Хармена было создать игру, в которой был бы задействован один из культовых персонажей Nintendo. Это было понятное желание, но Nintendo защищала все свои франшизы и не позволяла никому за пределами Японии к ним притрагиваться. Было в этой позиции что-то трогательное, но вместе с этим и что-то расистское. Nintendo была уверена, что никто за пределами Японии не сможет достичь ее величия. Однако Хармен был уверен не только в том, что это реально, но и в том, что если Nintendo не воспользуется шансом, то она просто упустит некоторые из своих прежних достижений. И, глядя на игру *Alladin* на CES, он видел перед собой прямое доказательство этого факта. Поэтому он решил написать доклад, своего рода манифест, в котором изложит признаки, делающие игру выдающейся, и использовать этот доклад в качестве доказательства, что такую игру вполне реально создать за пределами Японии.

Вполне возможно, что Биллу Уайту было безразлично, где именно создавать игры; все, что ему было интересно, — это то, насколько они были востребованы рынком и как сделать их максимально востребованными. В первые годы его работы в Nintendo у него была на это полная автономия (сделка с Pepsi, фильм «Волшебник», Nintendo

World Championship), но с течением времени у него все чаще возникало чувство связанных рук. В настоящее время единственное, что можно было делать, — это улыбаться, кланяться и излучать нинтендовский оптимизм. Поэтому, пока Хармен ходил по выставке, Уайт вернулся на гигантский стенд компании, пытаясь обратить мало-мальски хорошую новость в известие, стоящее первых газетных полос.



— Рождество прошло феноменально, — рассказывал он журналисту агентства Bloomberg. — Видеоигры вернулись в форму. И это дает нам огромный импульс в 1993 году, в котором мы ожидаем роста продаж «железа» и «софта» на 19 процентов.

Журналист кивал, записывая его слова.

— Крайне впечатляет, но что Nintendo может сказать о восьмибитной системе, продажи которой значительно упали? Вы прошли путь от девяти миллионов проданных систем в 1989 году до менее трех миллионов в прошлом году.

— Я смотрю на это положительно, — сказал Уайт. — То, что NES до сих пор продается, в то время когда большинство людей покупает более быструю и более продвинутую Super Nintendo, красноречивее любых слов говорит о приверженности Nintendo к качеству.

— А что по поводу CD-ROM-технологии? — спросил журналист. — У Sega уже есть подобная система, компания 3DO недавно объявила о своих планах по выпуску CD-системы в конце этого года.



На фото: Тони Хармен и Кен Гриффи младший

— Отличный вопрос, — сказал Уайт. — Nintendo надеется выпустить 32-битный CD-ROM-аксессуар к концу этого года. Но если мы поймем, что это устройство не соответствует нашим стандартам, то оно не увидит свет. В современных реалиях легко оказаться в гонке вооружений, но мы в Nintendo в этом участвовать не желаем, мы не так ведем свой бизнес. Но наша приверженность технологиям не имеет аналогов. Вам уже знаком новый нинтендовский чип Super FX.

Уайт, пользуясь случаем, принялся рекламировать *Star Fox*, сравнивая новую нинтендовскую франшизу со «Звездным путем» и «Звездными войнами». Так как интервью подходило к концу, журналист попросил у Уайта какие-нибудь материалы, которые он мог бы использовать при подготовке статьи. В том-то было и дело, что Уайт ничего ему предоставить не мог. Весь эксклюзивный материал сначала уходил в *Nintendo Power*, поэтому все, что ему оставалось, — это улыбнуться и раскланяться. Оковы давали о себе знать.

Месяц спустя после того, как Уайт возмечтал о побеге в духе Гудини, а Хармен придумывал, как бы ему обойти *Alladin*, Форнэсир изо всех сил сдерживалась, чтобы не побежать в туалет. Ее мочевой пузырь этому решению был явно не рад, но она чувствовала, что сейчас совсем не то время, чтобы покидать комнату, пусть даже всего на минуту. В самом разгаре была ежегодная сеговская встреча по планированию, и она была особенно важна, поскольку в потенциале могла привести к самому лучшему году компании.

— Поэтому у нас есть все основания утверждать, что *Sonic 3* не будет готов к Рождеству этого года, — объясняла Форнэсир.

В идеальном мире Sega бы выпускала новую игру про Соника на каждое Рождество, но сейчас был январь 1993 года, и Нака уже предупредил, что новая игра может и задержаться. Начиная с Рождества, по которому можно было определить, станет ли год удачным или провальным для видеоигры, поиск потенциальной замены находился в высшем приоритете.

— Я, конечно, понимаю, о чем прошу, — продолжала Форнэсир. — Но, может быть, мы сможем определить, какая игра станет лучшей в 1993 году?

Она не успела договорить, а почти все уже начали выкрикивать ответы. *Alladin! Jurassic Park! Eternal Champions!* Мало того, что они выкрикивали названия игр, так и еще называли объемы отгрузок и предполагаемые цифры продаж. Поднялся страшный шум, но другого Форнэсир и не ожидала. В конференц-зале собрались все топ-менеджеры, отвечавшие за продажи, маркетинг и операционную деятельность, да еще и продюсеры всех игр, готовящихся к выходу в этом

году. Естественно, каждый из них выкрикивал название своего проекта; качество их работы (и, вероятно, их ежегодные премии) в большой степени зависело от решений, которые будут приняты на этой встрече. Если на игру будут размещены крупные заказы, если в раскрутку будут вложены серьезные деньги, то появлялся серьезный шанс, что данная игра добьется успеха. Поэтому, когда Форнэсир попросила всех собравшихся назвать лучшую игру года, это было все равно как если бы Санта-Клаус пришел к первоклашкам и сказал: «У меня есть ограниченное количество подарков на этот год, поэтому, дорогие детки, скажите мне, кто из вас всех милее?»

— Хорошо, хорошо, — сказала Форнэсир, безуспешно пытаясь добиться тишины. Вот почему прямо сейчас она не могла выйти в туалет: стоит отлучиться на секунду, как тут же возникнут союзы, появятся фавориты, и все вспомнят про хулигана, сидящего у каждого из них внутри.

— Перестаньте, успокойтесь.

— Тихо! — рявкнул Пол Риу, и в комнате тут же воцарилась тишина.

— Как насчет того, что мы поступим по другому? — предложила Форнэсир. — Давайте на секундочку поговорим о *Star Fox*.

Нинтендовская игра *Star Fox* должна была выйти в марте, и Nintendo очень мощно вложилась в эту игру. Не только потому, что люди из Редмонда планировали отгрузить миллион картриджей более 18 000 ритейлерам, но и собирались провести специальные городские мероприятия в Атланте, Кливленде, Далласе, Хьюстоне, Лос-Анджелесе, Солт-Лейк-Сити и Тампе. Чтобы помешать успеху *Star Fox*, Sega запланировала на это время выход нескольких своих топовых игр. Игры вроде *X-Men*, *ToeJam & Earl 2* и *Ecco the Dolphin*, великолепного продукта фантазии Эда Аннунзиаты, о котором тот мечтал пару лет назад.

С точки зрения качества продуктов Sega больше ничего не могла сделать, но Форнэсир было интересно придумать что-нибудь по линии маркетинга.

— Все, что нам известно, — это что *Star Fox* должна обрести популярность, но у нас еще есть время, чтобы помешать этому.

— Слава богу, что Nintendo не выпустила эту игру на Рождество, — сказал кто-то из маркетологов. — Можете себе представить, что бы было тогда?

— Знаете, — сказал Ричард Бернс, прервав мечты собравшихся, — а я не уверен, что это был бы правильный ход. Была бы сильная вероятность того, что игра просто осталась бы совершенно незамеченной в тени *Sonic 2* day, и, говоря начистоту, те ритейлеры, с которыми мне удалось пообщаться, не слишком рады этому мини-Рождеству в марте. Вот о чем мы не должны забывать.

— Слишком поздно, — сказал кто-то из разработчиков. — Мы просто не успеем ничего выпустить, не говоря уже о чем-то большом.

— Нет, успеем! — объявила Форнэсир, осененная блестящей идеей. — Ну, не буквально, конечно, но Ричард правильно подметил. Конечно же, ритейлеры взбудоражены дополнительным Рождеством, и именно его мы им и дадим. Каждый месяц в этом году мы будем устраивать старты продаж игр, словно на календаре Рождество!

— О да! — сказал Том Абрамсон, хлопнув по столу. — Нравится, поддерживаю, подписываюсь. Это как в индустрии поздравительных открыток: каждый месяц происходит что-то значительное.

Пожалуй, новинка каждый месяц — это перебор, но новая игра каждые шесть-восемь недель — это реально. И почему мы не додумались до этого раньше? — размышляла Форнэсир. — Тем более что это напоминает такую же многоступенчатую стратегию продвижения, как и в индустрии упаковки потребительских товаров. Но уже было не важно, почему до этого никто не додумался раньше, важно было, что это могло привлечь к себе много внимания, как это было во время ее работы в Del Monte, и должно было эффективно сработать в Sega. И, поскольку нужная идея была найдена, Форнэсир решила и дальше не обращать внимания на свой мочевой пузырь и ни в какой туалет не идти. Если бы она это сделала, то, возможно, пропустила бы уникальный случай растянуть Рождество на весь грядущий год.

Вскоре после той встречи человек по имени Боб Кнапп отправился из Осаки в Ньюарк. Во время своего долгого путешествия из Японии в Нью-Джерси у него была длительная пересадка в Сан-Франциско, где его встретили несколько неприятными новостями.

— Сожалею, сэр, — объяснил дежурный авиакомпании, — но это мне говорит система.

— Это не может быть правдой, — сказал Кнапп. — Мой рейс был первого класса.

— Да, в системе это указано, — сказал дежурный. — Но ваш последний перелет будет в эконом-классе.

— Хм, понятно, — сказал Кнапп. — Возможно ли повысить класс обслуживания?

— Да, осталось одно место, — сказала дама рядом с ним. Это была Элен Бет Ван Баскирк, которая направлялась на Восток ради Ярмарки игрушек, и благодаря миллионам накопленных миль это место принадлежало ей. — И оно мое.

Кнапп чуть отступил назад, чтобы окинуть взглядом эту женщину, а затем немного приблизился к ней.

— Я думаю, что куда больше смысла в том, чтобы оно досталось мне. Я только что прилетел из Осаки, и я уверен, что вы меня поймете.

— Что?! — воскликнула Ван Баскирк. — Вы спятили?

— Вряд ли, — сказал Кнапп, и они с Ван Баскирк принялись спорить, кто больше заслуживает это место. Чуть позднее препирательства обернулись подшучиваниями, а потом все закончилось флиртом. К моменту вылета Кнапп уже получил свое место, но оба не могли дождаться, когда же они приземлятся в Нью-Джерси, где они продолжают флиртовать друг с другом.

В последующие недели, пока у Ван Баскирк закручивались серьезные отношения, Тони Хармен закончил писать свой манифест и пришел к мнению, что для того, чтобы сделать успешную игру, разработчик должен обладать как минимум тремя вещами. Во-первых, большим бюджетом, где-то в диапазоне от 3 до 4 миллионов долларов, чтобы гарантировать качество. Во-вторых, опытом работы с игровыми автоматами, чтобы понимать ценность мгновенного привлечения и удержания интереса игрока. И последней вещью был культовый персонаж, в идеале уже известный (вроде Марио) или же погруженный в собственную захватывающую мифологию (вроде Star Fox). Конечно же, требовалось намного больше этих трех условий, но именно этот базис объяснял, почему компании вроде Capcom, Konami и даже Sega могли создавать подобные игры.

Вскоре после того, как Хармен закончил свой труд, Аракава отправил его в непредвиденную командировку.

— Завтра, — сказал он, — тебе нужно будет слетать в Японию.

— Хорошо, — сказал Хармен, постаравшись, чтобы босс не понял, что застал его врасплох. — Есть какая-то конкретная причина?

— Я отослал твою работу господину Ямаути, и он захотел с тобой встретиться.

Сглотнув ком волнения, Хармен вместе с Аракавой и его женой на следующий день сел в самолет, и спустя двадцать четыре часа все трое оказались в кабинете Ямаути.

— Он рад, что вы так скоро смогли нанести ему визит, — сказала Йоко Аракава Хармену, переводя речь своего отца.

Хотя кабинет Ямаути был небольшим, он производил пугающее впечатление, которого и следовало ожидать от безжалостного лидера Nintendo. В помещении было довольно тепло, где-то около 25 градусов, а Ямаути сидел в белой рубашке, наполовину скрытый большим деревянным столом. Перед ним стоял девственно чистый журнальный столик, маленький телевизор и пара диванов вдоль стен. Некоторые сотрудники NCL называли его кабинет «чертогом Головного мозга», отсылая

таким образом к гигантскому, высасывающему энергию злему существу в форме черепа, которое появлялось в самом конце игры *Metroid*. Ямаути часто принимал посетителей у себя в кабинете, и сегодняшний день не стал исключением. Кроме его дочери, зятя и Тони Хармена по обе стороны стола сидели Миямото, Ёкои, Такэда и Сакамото (все они сидели и потели в довольно душной комнате).

— Я прочитал ваш отчет, и он показался мне достаточно интересным, чтобы показать его выдающимся экспертам Nintendo, — сказал Ямаути, жестом показывая на легенд видеоигр, окружавших Хармена. — Их мнение, что вы ошибаетесь. Они считают, что только японцы могут создать выдающуюся игру.

— Со всем уважением, — возразил Хармен с заметной толикой досады, — ваши эксперты являются одними из лучших разработчиков в мире. Одними из, но не единственными, и я считаю, что, обладая необходимыми ресурсами, люди могут создать выдающуюся игру и за пределами Японии.

После того как его слова перевели, в комнате раздалась смехи, но Хармен продолжал стоять на своем, озвучивая ключевые пункты своей работы и пытаясь апеллировать к мистеру Я. и его любви к инновациям, но в конечном счете все это оказалось бесполезно.

— Посмотрите правде в глаза, — наконец сказала Ёко Аракава. — Вы не победите.

Хармен был уже готов уйти, поджав хвост (пусть и улыбаясь, поскольку его идея дошла до самого верха), но он решил предпринять последнюю попытку.

— Позвольте мне задать еще один вопрос, — сказал он, сделав шаг по направлению к Ямаути. — Сколько плохих рекламных роликов мы снимаем каждый год?

Это был не совсем тактичный вопрос, но Хармен знал это и считал, что он узнал Ямаути достаточно хорошо, и такая постановка вопроса сможет повлиять на него. Все находившиеся в кабинете попытались понять значение этого вопроса, но прежде, чем кто-то попросил объяснить подробнее, Ямаути засмеялся:

— Ответ: много.

Хармен кивнул.

— И во сколько вам обходится производство каждого такого ролика?

Ямаути быстро обсудил это с экспертами, сидевшими на диванах, и ответил:

— Они говорят, примерно 3 миллиона долларов.

Хармен кивнул еще раз.

— Тогда почему бы вам не дать мне три миллиона долларов и один год, чтобы сделать одну выдающуюся игру? Быть может, я окажусь не прав и у меня ничего не получится, но в худшем варианте вы просто не сделаете еще один плохой рекламный ролик.

Здесь Ямаути улыбнулся самой прекрасной и широкой улыбкой, какую только Хармен видел, затем легендарный президент NCL встал и ответил согласием, при условии, что этот молодой американец будет держать Миямото в курсе дела.

— Прогресс? — спросил Нильсен во время обеда с Калински. — Нет у меня никакого прогресса с отчетом. Вот в чем вся загвоздка.

— Не кори себя, — ответил Калински.

Он знал Нильсена уже несколько лет, но никогда еще не видел его таким. Суэта новой работы его здорово изматывала. Калински хотел приободрить своего старого друга, напомнить ему, что все эти частые перелеты были на благо компании, которую они выстроили вместе, но, глядя на измученное лицо Нильсена, он понял, что сейчас не время для подобных воспоминаний.

— Все образуется. Вот увидишь.

— А что, если нет? — искренне спросил Нильсен.

По его тону Калински понял, что он ищет возможность вернуться на свое старое место. Не то чтобы он этого сильно хотел — Калински знал, что Нильсен их тех людей, которым нравится находить удовольствие в возможностях. Калински также знал, что, если бы разговор пошел в этом духе, Нильсену, скорее всего, это бы не понравилось. Факт заключался в том, что Форнэсир прекрасно справлялась со своими обязанностями, и какие-то свои недостатки, когда дело касалось различных предположений из серии «что, если», она восполняла более чем сильным менеджментом и коммуникативными навыками. Безусловно, Нильсен был звездой, но, так как теперь на кухне Sega стало так много поваров, им требовался командный игрок. Sega все еще нуждалась в звездной силе Нильсена — сейчас, наверное, сильнее, чем когда бы то ни было, но он был нужен им в самых разных галактиках, поскольку компания активно расширялась по всему миру.

— Эл, — сказал Калински, пытаясь хоть как-то приободрить своего друга, — ты же тот самый парень, который сделал Бастера Дугласа звездой даже после того, как он утерял свой титул. Если кто-то и сможет это сделать, то только ты.

Нильсен медленно кивал, обдумывая, а не соглашаясь.

— А что, если я не смогу?

— Но почему? — спросил Аракава у Тильден, взирая на апрельский номер журнала *GamePro* за 1991 год. На обложке красовалось графическое изображение *Star Fox*. Мало того, что это изображение планировалось разместить на обложке *Nintendo Power*, так Уайт специально встретился с Аракавой, Тильден и Харменом, чтобы об-

судить возможность делиться этой информацией со сторонними журналами, и ему категорически приказали не делать этого.

— Не знаю, — сказала Тильден. — Я удивлена так же, как и ты.

Она действительно была сильно удивлена этим актом неподчинения, но ее скептицизм был пустяком по сравнению с реакцией Аракавы.

— Но почему? — снова спросил он.

Ошеломленный неповиновением, Аракава попросил Питера Мэйна уволить Билла Уайта, который бы стал первым руководителем, покинувшим компанию с момента выхода NES в Америке. Мэйн же не горел желанием уволнять Уайта. Мало того, что он считал Уайта неоценимым активом, он признался Аракаве, что дал своему протеже разрешение делать то, что тот сочтет нужным.

— В таком случае ты должен уволить меня, — предложил Мэйн, но Аракаву это не убедило. Речь шла не о субординации, а о прямом нарушении его приказа и обмане его доверия. Для себя он уже все решил. Пришло время Биллу Уайту покинуть Nintendo, и Питер Мэйн должен сыграть роль палача.

45.

НЕПРИЕМЛЕМО

Хайяо Накаяма внимательно рассматривал финальный прототип Sega Pico. Он крутил его в руках, сверлил взглядом, одновременно и пристальным и изумленным. Сотрудники исследовательского отдела, которые собрались в конференц-зале, с тревогой ожидали его ответа. Это портативное устройство должно было поступить в продажу в Японии в начале лета, поэтому сегодняшняя встреча и одобрение от Накаямы скорее были чистой формальностью, чем необходимостью. Комплектующие уже были заказаны, формы отлиты; Pico уже была данностью, не важно, нравилось это президенту Sega или нет.

Но как же сильно хотели сотрудники, чтобы это устройство ему понравилось, как они хотели, чтобы Накаяма-сан улыбнулся. Он вообще был скуп на улыбки, но если все-таки улыбался, то, значит, это того стоило. А поскольку сейчас он положил прототип обратно на стол, помещение наполнилось всеобщим ощущением надежды.

Выражение лица Накаямы-сан между тем оставалось неопределенным. Понятно, что исследовательская команда хорошо сделала свою работу, само устройство производило сильное впечатление. Это была крайне важная вещь, ведь Том Калински верил, что этот продукт окажется победителем. К тому же продукт выглядел дорогим, и Накаяма хотел знать, во сколько компании обойдется производство. А еще больше он хотел знать розничную цену. Он бросил пристальный взгляд на сидевших за столом сотрудников и получил ответ. Кто-то предложил 15 000 иен, кто-то — 20 000, где-то в этом диапазоне (примерно от 150 до 200 долларов).

Накаяма-сан, обдумывая полученную информацию, взял Pico в руки еще раз. Пятнадцать тысяч иен? За это? Почему? Том Калински сказал, что устройство должно продаваться за 100 долларов, поскольку по такой цене он может сделать из нее сенсацию. Том сказал это очень ясно, и его сотрудники сами все слышали. И потому им нет никакого оправдания.

Внезапно Накаяма-сан со всей силы грохнул устройство об стол. Это было неприемлемо. Он поднял его и снова швырнул. Неприемлемо. Еще удар, на этот раз еще более сильный. Неприемлемо!

Он швырял устройство на стол до тех пор, пока эта глупая синяя штуковина не разлетелась на части. А он все продолжал и продолжал лупить по обломкам кулаком, пока посыл не стал ясен всем без исключения.

46.

КРОВЬ, ПОТ И СЛЕЗЫ

— Да ладно, — с недоверием произнес Калинин, сидя за столом с телефонной трубкой в руках. — Ты, должно быть, преувеличиваешь.

— Нет, делаю прямо противоположное, — заявил Фишер. — Ты просто должен мне поверить. Когда он закончил колошматить этой штуковиной по столу, вся комната была усеяна ее обломками.

— Да я понимаю, что это правда, просто поверить никак не могу, — сказал Калинин. На секунду он представил себе, какой была бы реакция, если бы он сделал что-то подобное в SOA. Нильсен, вероятно, его бы в этом поддержал, а все, кто был в помещении, боролись бы за эти кусочки, словно они на охоте. — Мне кажется, мы обязательно должны достать камеру, чтобы снимать для истории подобные случаи.

Фишер от души рассмеялся:

— Хорошая идея, но мне кажется, она не оригинальна. Я вполне уверен, что парни из SOJ с вами уже нечто подобное делают.

— Лучше скажи, что ты шутишь.

— Шучу, шучу. Но, вообще, чему ты удивляешься?

— На данный момент, — сказал Калинин, — вряд ли Sega of Japan способна сделать что-то такое, чему бы я удивился. И все-таки я продолжаю надеяться.

— Такова природа оптимиста, — предположил Фишер.

— Оптимиста снаружи, — поправил Калинин, — прагматика внутри.

— И ни капельки пессимизма?

— Мне жаль, но это так, — хмыкнул Калинин. — Но ты только что сказал мне, что у главы SOJ, человека, который подписывает мне чеки, была истерика иного свойства. И эта вспышка была направлена на тех самых людей, которые, я надеюсь, последуют нашему совету и начнут работать с Sony. Поэтому, видимо, придется искать запасной план.

Хотя Калински был бесспорным королем записных книжек, но если дело касалось контактов в технологической и рекламной индустрии, то здесь уже королем считался Дуг Глен. Его контакты были активом Sega во множестве областей (Sega CD и Goodby, Berlin & Silverstein были хорошими примерами), и на данный момент это было понятно по Sega Channel, так как Глен заключил соглашение с TCI и Time Warner Cable о создании революционного сервиса видеоигр по запросу.

Об этом соглашении и инновационных планах компании относительно Sega Channel должно было быть объявлено на летней CES, а на июнь был намечен запуск тестирования по стране. Если все пойдет по плану, то подписчикам этот сервис станет доступен как раз к праздничному сезону 1993 года.

— Хочешь обсудить Sega Channel? — спросил Глен, входя в офис Калински. — Или ты о рейтингах? Мне все равно, с чего начинать, но лучше, если ты мне скажешь заранее, чтобы я успел переключиться.

Говоря о рейтингах, Глен имел в виду рейтинговую систему оценки видеоигр, над созданием которой Sega в данный момент работала. После звонка Артура Побера из CARU, предупредившего Калински о негативном отношении американского правительства к индустрии, Sega всерьез задумалась о создании совета, который бы оценивал видеоигры примерно так же, как Американская ассоциация кино (МРАА) оценивала фильмы. На самом деле одной из первых вещей, которые сделала Sega, была попытка сблизиться с президентом МРАА Джеком Валенти, но он, равно как и остальные деятели киноиндустрии, смотрел на видеоигры сверху вниз и не хотел запятнать репутацию своей организации. Так как МРАА отказалась от сотрудничества, Sega решила создать собственную ассоциацию. Это была благородная идея, которая, конечно же, прикрыла бы задницу Sega (и очистила совесть Калински), но она же несла с собой массу проблем: предстояло ответить на вопросы, как именно надо оценивать игры, какими критериями руководствоваться и, самое важное, как осуществить эту идею, не создав впечатления, что данный совет будет плясать под дудку Sega.

— На самом деле я хотел поговорить с тобой совсем о другом, — сказал Калински. — Мне вот что интересно: ты знаешь кого-нибудь в «железном» бизнесе?

— Много кого, — ответил Глен. — Можем рискнуть и вложиться в Кремниевую долину.

— А если дело касается «железа» для видеоигр?

Глен задумчиво почесал нос, и на солнце ярко сверкнуло его большое медное кольцо выпускника Массачусетского технологического института.

— Ты хочешь знать, есть ли в Sega of Japan кто-то, кому я могу доверять?

— Я, конечно, не про это, — сказал Калински. — Хотя сейчас я понимаю, что, видимо, мне нужно было спросить тебя об этом еще несколько месяцев назад.

— Тогда что именно тебе интересно? Контакты в Nintendo?

— Контакты тех, кто поможет нам создать консоль следующего поколения, чтобы победить Nintendo.

Глен кивнул, попутно пытаясь понять, что же именно вызвало подобную просьбу.

— А я почему-то думал, что Sega of Japan почти закончила работу над 32-битным прототипом. Или это уже не так?

— Нет-нет, — сказал Калински. — Все так. Просто я волнуюсь, вдруг прототип окажется не совсем тем, что нам нужно.

— Усек, — ответил Глен. — Никто пока в голову не приходит, но я подумаю. Есть ли какая-то компания или область, в которую следует направить свои усилия? И чего, в таком случае, мне избегать?

— Не трать время на Sony, — ответил Калински. — В противном случае, им все станет ясно. Хотя я бы предложил в духе командной поддержки поискать кого-нибудь в SOJ, кому было бы интересно этим заняться.

— Посыл понят, — ответил Глен, уже принявшийся перебирать в голове контакты. — Учитывая текущую траекторию нашей беседы на ум приходит один вопрос.

— Какой?

— Не важно, насколько продуктивными окажутся мои усилия, ты рассматриваешь такой вариант, что в так называемом следующем поколении Sega создаст систему хуже нинтендовской?

— Дуг, на этот счет я думал очень много.

— И есть ли вариант, при котором все, что мы сделали с Nintendo за последние два года, пойдет прахом?

— Есть только один вариант, — ответил Калински. — Мы здорово потрепали дух Nintendo в 16-битном поколении, так что, когда в следующий раз мы устроим войну, они будут плестись слишком далеко позади, чтобы успеть нас нагнать.

Глен несколько раз моргнул, пытаясь осмыслить только что услышанное.

— Ну, я не уверен в этом на все сто.

— Ну да, — сказал Калински. — Но ведь человек имеет право помечтать?

В марте 1993 года Калински еще раз попытался воплотить эту вечную мечту в реальность, на сей раз пригласив отбивающего игрока «Сиэтл Маринерс» Кена Гриффи-младшего посетить офис Sega и обсудить возможность совместного создания

игры. Гриффи принял предложение и еще до начала бейсбольного сезона посетил Редвуд-Шорз со своей женой Мелиссой и агентом Брайаном Голбергом.

Калински поприветствовал гостей, но прежде чем устроить им роскошную экскурсию, поставил одно условие, с которым согласились все присутствующие, пусть даже все они и знали, что это почти полная неправда.

— Я хотел бы начать сегодня с того, что интерес Sega к разработке игры с участием Кена Гриффи-младшего не имеет ничего общего с тем фактом, что Nintendo владеет «Сиэтл Маринерс».

— О, да, конечно, — сказал Гриффи, согласившись с этой ложью. Его жена согласно кивнула. — Нам такое и в голову не могло прийти.

Правда здесь заключалась в том, что никому искренность и не была нужна. По крайней мере, когда дело касалось намерений. Гриффи и его агент использовали Калински в качестве рычага в своих отношениях с Nintendo, равно как и Калински использовал их, чтобы попытаться помешать своему конкуренту. Лучший вариант развития событий: Sega и Гриффи делают игру вместе. В худшем случае никто ничего не делает, но Nintendo придется потратить больше денег, чтобы договориться с Гриффи.

— Раз уж мы завели об этом речь, — начал Калински, — как все прошло с новой группой собственников? Без особых проблем, я надеюсь?

Гриффи и его жена ответили положительно, имея в виду изменения и связи Nintendo с командой. Все было хорошо, жаловаться не на что, а главное, команде не пришлось сниматься с насиженного места.

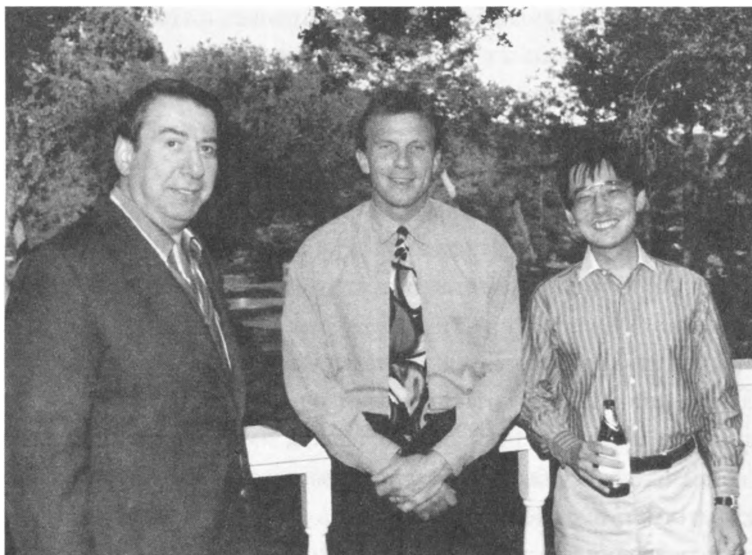
— А с точки зрения переговоров, — добавил Голдберг, — могу только подтвердить, что они были проведены по первому классу.

Голдберг упомянул о новом четырехлетнем контракте на 25 миллионов долларов, который Гриффи подписал в текущем межсезонье, что сделало его одним из самых высокооплачиваемых игроков в Главной лиге бейсбола (не так уж и далеко от шестилетнего контракта на 43,75 миллиона долларов, по которому Барри Бондс выступал за «Сан-Франциско Джайентс»). Поскольку в воздухе резко запахло долларами, Калински мысленно отметил, насколько выйдут из себя Мэйн, Линкольн и Аракава, если этот парень, которому они платят 25 миллионов, подпишет контракт с Sega, а не с Nintendo.

После того как с формальностями было покончено, следующие несколько часов они провели, играя во всевозможные видеоигры (Гриффи особенно поразила Sega CD), в то время как Калински хвастался своей компанией и тем, что его маркетологи могут сделать с Гриффи.

— Вы только посмотрите на то, что мы сделали с Джо Монтаной, — говорил он. — Даже несмотря на то, что он уже завершал карьеру, этот парень никогда не пользовался такой популярностью, как после выхода нашей игры с ним.

Это выглядело скорее как обычное хвастовство, как еще один способ показать, на что способна Sega, но все-таки слова Калински указывали на одну важную причину, по которой Sega хотела заполучить Гриффи. С 1990 года Джо Монтана был главным лицом спортивных игр Sega. Монтана идеально подходил для этого —



он был победителем (обладатель четырех колец «Суперкубка») и отличным парнем (он никогда не жаловался на работу в рекламе или промоакциях), — но это не отменяло того факта, что дни его игры в американский футбол фактически были сочтены. В конце сезона 1990 года, в котором он заслужил титул «Самый ценный игрок», Монтана повредил локоть и пропустил следующие два сезона. И, пока он находился в стороне, его яркая копия, левша по имени Стив Янг, чудесным образом преобразился в одного из лучших квотербеков в Лиге (и даже получил титул «Самый ценный игрок» в 1992 году), что почти гарантировало окончание карьеры Монтаны. Этот сценарий Sega не устраивал, поэтому Калински и его люди стремились найти новое лицо для своих спортивных игр. Была и еще одна важная причина, по кото-



На фото: лицо Sega Sports Джо Монтана (в центре) и Синобу Тойода (справа).

рой компания пыталась найти новое, более молодое лицо для своих спортивных игр: новый подбренд под названием Sega Sports.

В результате масштабных перемен Нильсен стал директором по глобальному маркетингу, а Дайана Форнэсир должна была отвечать не только за Genesis, но и за управление брендом Sega. На то время Sega расширялась настолько быстро, что и Форнэсир, и другие руководители хотели использовать это в своих интересах, создавая множество мощных подбрендов. В конечном счете, должны были появиться категории для женщин, для детей, но в первую очередь должна была появиться цифровая спортивная площадка. Логично было начать именно с этого — и потому, что у Sega была сильная линейка спортивных игр, и потому, что подбренд EA Sports, созданный Electronic Arts, пользовался огромным успехом (вышедшие под этим брендом *John Madden Football* и *NHLPA Hockey '93* входили в десятку самых продаваемых игр для Genesis). После того как было принято решение о создании собственного спортивного бренда, Sega организовала исследование с целью найти подходящее название этому подбренду. Были приглашены консультанты, каждый из которых представил свои идеи, и проведен опрос обычных людей, после чего было решено, что новая линейка спортивных игр Sega должна носить название Sega Sports. Запуск этой линейки был запланирован на конец 1993 года. Именно поэтому переманить к себе Кена Гриффи и заставить его обраться работать на новый бренд вместе с Джо Монтаной было столь важно.

Понимая это, генеральный директор Sega of America всеми силами старался добиться согласия суперзвезды во время его визита в Редвуд-Шорз. После того как экскурсия подошла к концу, Гриффи с женой и своим агентом провел несколько часов в кабинете Калински, обсуждая бейсбол, видеоигры и все, что вертелось вокруг этих тем. Они весело провели день, что вселило в Калински уверенность, что Гриффи может повернуться к Nintendo спиной и перейти на темную сторону.

Спустя несколько дней информация об этой встрече просочилась в прессу, и в *Seattle Times* была опубликована заметка за авторством Боба Шервина под заголовком «Генезис конфликта: Гриффи обсуждает видеоигры с Sega, а не с Nintendo». Заметка (выжимка из нее приводится ниже) в деталях описывала, как обе стороны извлекли выгоду из этого контакта, и иллюстрировала философские разногласия между Sega и Nintendo.

Воскресенье, 21 марта 1993 года

ПЕОРИЯ, Аризона — Сизтлский аутфилдер Кен Гриффи-младший оказался втянут в видеоигровую интригу, что может закончиться тем, что сотрудники Nintendo останутся без джойстика.

«Из уважения к Nintendo и „Маринерсам“ мы уведомили их об этом, — сказал агент Гриффи Брайан Голдберг. — Мы дали Nintendo шанс ответить так, как им покажется уместным».

Но, честно говоря, если бы Гриффи подписал контракт с Sega, это было бы воспринято как акт нелояльности.

«У них (Nintendo) был шанс, — сказал Гриффи. — Не было такого, чтобы я приехал к ним и сказал: „Давайте сделаем игру“. Они позвонили мне и заинтересовались. Но ничего не сделали. Хотите назвать это нелояльностью? Ваше право».

Пока Калински читал эту заметку, не было в мире силы, которая бы стерла улыбку с его лица.

Спустя несколько недель на лице Калински играла похожая улыбка. Правда, она не имела никакого отношения к Гриффи. Ее вызвал человек по имени Гарск — Крис Гарск, вице-президент Sega of America по лицензированию и приобретениям.

— Ну что, берем эту идею в оборот? — спросил Гарск.

— Да, — сказал Калински, все еще улыбаясь. — Но могу отметить, что новость мне нравится так же сильно, как и сама идея.

Новость заключалась в том, что Nintendo подвергнет цензуре свою версию *Mortal Kombat*, изменив несколько наиболее спорных аспектов: например, цвет крови в игре заменят с красного на светло-серый. И хотя это решение Говард Линкольн принял еще несколько месяцев назад, Калински об этом узнал только что. Это же здорово! Если Nintendo согласится на выпуск урезанной версии игры, значит, Sega нужно извлечь из этого максимальную выгоду. Но понять, как именно это сделать, было несколько сложнее, поскольку Sega билась над этим несколько месяцев.

После того как МРАА отклонила возможность создания рейтинга видеоигр, Sega решила придумать свой собственный рейтинг. Компания создала Videogame Ratings Council (VRC), новый руководящий орган, который занимался оценкой всего игрового контента. Изначально должны были рассматриваться только игры, издаваемые Sega, но целью VRC была оценка всех игр от всех компаний и для всех систем. Была важна беспристрастность, которая позволит заработать репутацию по-настоящему неподкупной организации, поэтому Калински решил сделать первым главой VRC Артура Побера. Создание этой организации с нуля было непростой задачей, но труднее всего было сформулировать критерии оценки. Сколько уровней должна иметь эта новая система и как разграничить игры по возрастной шкале? В чем разли-

чие между насилием, нереалистичным насилием и изображениями сцен насилия? И нужно ли более реалистичные игры (вроде тех, что издавались для Sega CD) подводить под более высокий стандарт, чем игры для 16-битных систем?

После работы с Побером, разговоров с психологами и недель обсуждения внутри компании Sega придумала трехуровневую систему.

GA (широкая аудитория): подходит для всех членов семьи. Нет крови или сцен насилия. Никакого сквернословия, сексуальных сцен или употребления наркотиков и алкоголя.

МА-13 (зрелая аудитория): на усмотрение родителей. Игровые ситуации и персонажи подходят для подростков. Эти игры могут содержать кровь или сцены насилия.

МА-17 (только для взрослых): не предназначено для детей. Игры включают в себя сложные ситуации, для решения которых требуется зрелость. Могут содержать много крови, сцен насилия, секса, сквернословия или же употребления алкоголя и наркотиков.

Создав VRC и эти критерии, Sega была готова двинуться вперед со своей рейтинговой системой. Но оставалась проблема с *Mortal Kombat*. Какой смысл в том, что одна из самых ожидаемых игр года получит самый серьезный рейтинг? И как это скажется на продажах игры? Существовал всего один способ сделать сеговскую версию более жесткой, чем у Nintendo, и вместе с тем избежать категории МА-17 и подержать непредвзятость VRC. И идея Гарска пришла как нельзя кстати.

— Своего рода кровавый код, — объяснил Гарск Калински. — То есть когда ты покупаешь игру, в ней нет никакой крови или насилия. Но если захочется вернуть всю эту кровищу и насилие, которые присутствуют в аркадном варианте, то нужно будет ввести код. Нехитрая комбинация знаков — и кругом кровища.

— И он будет называться кровавым кодом? — спросил Калински.

— Да, — ответил Гарск. — Хотя можем назвать и по-другому.

— Нет, — сказал Калински. — Мне нравится это название.

Кровавый код — вот как Sega съест свой торт, да еще и швырнет объедки прямо в лицо Nintendo.

47.

ЧЕЛОВЕК ИЗ PEPSI

На вкус, как известно, товарищей, нет, но поскольку Джордж Харрисон сейчас смотрел финальную версию фильма «Супербратья Марио», он был уверен, что вряд ли найдется много зрителей, которые способны найти красоту в этом уродстве.

— Что Марио с Луиджи делают в ночном клубе? — бормотал он, отчего сидящий рядом с ним японец с вежливой улыбкой и посматривал в его сторону.

Харрисон находился здесь, в небольшом кинотеатре в Пасадене, по просьбе Аракавы, который попросил его слетать в Лос-Анджелес, забрать легендарного Сигэру Миямото и сопроводить создателя Марио на специальный показ фильма, основанного на его видеоигре. До этого момента Миямото не видел даже отрывков из фильма, поэтому было важно, чтобы Харрисон поддерживал его в хорошем настроении. Удивительно, но знаменитый Миямото был в хорошем настроении с того момента, как его встретил Харрисон. Он оставался в хорошем расположении, когда они ползли по пробкам Лос-Анджелеса, не терял бодрости духа, когда наблюдал за тем, как создатели фильма измываются над его культовыми персонажами, и вежливо улыбался всякий раз, когда Харрисон вздыхал и что-то бормотал себе под нос.

— И с какой стати Марио так пляшет? — продолжал бормотать Харрисон, в очередной раз получив вежливую улыбку от Миямото.

Джордж Харрисон был новым директором по маркетингу и корпоративным коммуникациям в Nintendo of America. На этом посту он стал правой рукой Питера Мэйна и получил невероятные возможности, но на лице Харрисона не было ни намека на энтузиазм. Тому было несколько причин. Во-первых, у Харрисона была исключительная выдержка. Узнавал ли он хорошие или плохие новости, у него всегда был такой вид, словно он принимал информацию к сведению — с благодарностью и вдумчиво. Другой причиной того, что он не прыгал от радости, было то, что всего девятью месяцами ранее у Харрисона было стойкое впечатление, что ему уже дали эту работу.

Джордж Харрисон был нанят Nintendo в конце 1991 года, спустя пару месяцев после выхода Super Nintendo. В то время он был директором новых предприятий в Quaker Oats, отвечал за инвестиции во внешние проекты или же приобретал маленькие компании, которые могли стать заметными брендами. И, хотя его деятельность была, вне всякого сомнения, впечатляющей, Питера Мэйна куда больше привлекла другая строчка в его резюме. До работы в Quaker Oats Харрисон с 1981 по 1987 год отвечал за весь американский маркетинг в PepsiCo, сражаясь за второе место на фронтах так называемой войны колы, которая длилась все десятилетие.

Как и в текущем сражении между Sega и Nintendo, война колы представляла собой ожесточенную корпоративную конкуренцию между Pepsi, драчливой выскочкой, и Coca-Cola, признанным лидером рынка. И хотя компании боролись друг с другом начиная с конца XIX века (Coca-Cola была основана в 1886 году, а Pepsi в 1898-м), Coca-Cola практически не замечала Pepsi, своего вечного последователя, вплоть до 1975 года, когда аутсайдер решительно усилил свою маркетинговую деятельность и дал старт ставшей знаменитой маркетинговой кампании «Вызов Pepsi». Изначально вызов заключался в проведении дегустаций вслепую в торговых центрах по всей Америке, но в итоге стал чем-то большим, чем простым научным экспериментом, — он стал воплощением воскресшего духа компании. Pepsi бросала вызов не только Coca-Cola, но и американцам, намереваясь сломать статус-кво и сделать так, чтобы молодые американцы пили другой напиток, а не тот, который пили их родители. Этот ориентированный на молодежь подход вскоре нашел отражение в оригинальном лозунге: «Pepsi: Выбор нового поколения». К 1983 году Pepsi уже начала обходить Coca-Cola по продажам в супермаркетах по всей стране, и компания искала что-то такое большое и заметное, что можно было бы поместить на верхушку своей маркетинговой пирамиды. Подходящим лицом оказался Майкл Джексон, который подписал рекордный контракт на 5 миллионов долларов и стал лицом Поколения Pepsi и в буквальном смысле Королем поп-музыки. Джексон был важной частью роста Pepsi, но свой самый яркий ход компания сделала только тогда, когда Coca-Cola допустила грубейшую ошибку, которая едва не уничтожила компанию.

Пока Pepsi проводила тестирование напитков публично, Coca-Cola устраивала подобные пробы конфиденциально. Высшие руководители Coca-Cola запустили сверхсекретную внутреннюю исследовательскую программу под названием «Проект Канзас», цель которой заключалась в том, чтобы создать, опробовать и вывести на рынок колу с лучшим вкусом. После нескольких лет работ с химическими формулами и тестов на разных фокус-группах на свет появилась более сладкая газир-

ровка. Этот обновленный напиток рассматривался как будущее бренда Coca-Cola и под названием New Coke был выпущен на рынок в 1985 году. Обратная реакция не заставила себя долго ждать, и это была совсем не та реакция, с которой сталкивается компания, входящая в список 500 компаний журнала Fortune. Клиентская поддержка Coca-Cola круглосуточно принимала жалобы — на протяжении нескольких недель пришло более 400 тысяч гневных писем. Дело стремительно приняло настолько плохой оборот, что консорциум заводов, на которых разливалась Coca-Cola, даже предъявил иск поставщику за изменение состава продукта.

10 июля 1985 года, спустя меньше трех месяцев с момента выхода New Coke, Питер Дженнингс, журналист с телеканала ABC News, объявил, что руководители Coca-Cola признали свою неправоту и заверили, что компания вернется к оригинальной формуле. Так же быстро, как и поднялась буря негодования, разразилось ликование по поводу возвращения к культовому оригиналу. На протяжении сорока восьми часов после анонса более 30 тысяч человек позвонили на горячую линию Coca-Cola, чтобы прокомментировать данное решение, а сенатор от штата Арканзас Дэвид Прайор назвал это решение «важным моментом в американской истории». К концу года Coca-Cola вернулась к оригинальной формуле, и война колы вспыхнула с новой силой. Началось перетягивание каната между двумя компаниями, стремившимися сделать газировку метафорой определенного образа жизни.

Находясь в эпицентре этих сражений, Джордж Харрисон многое узнал о маркетинге, ценности бренда и скрытых психологических преимуществах, которыми обладает аутсайдер. Большая часть из того, что сделала Pepsi, было щелканье Coca-Cola по носу и провоцирование ее на ответную реакцию, и по большей части это срабатывало, поскольку Coca-Cola была захвачена Pepsi врасплох и была вынуждена работать вдвое упорней, чтобы исправить предыдущие ошибки. Главный урок, который Харрисон вынес из работы в Pepsi, заключался в важности правильной реакции: как ответить, когда ответить и, самое важное, когда лучше будет просто постоять в сторонке.

В мире, где большинство маркетологов мечтает спровоцировать очередной большой бум (например, Sonic 2sday, тур по торговым центрам, — в основном то, что так хорошо получалось у Эла Нильсена), Nintendo была рада найти кого-то, кто знал бы толк в подобных сражениях. Подобное мировосприятие идеально соответствовало придуманной Аракавой и реализованной Мэйном преданности NOA долгосрочной стратегии в противовес краткосрочной встряске. У Харрисона был еще один плюс: в войне колы он был на стороне условной Sega. Поэтому в марте 1992 года Харрисон согласился на пост директора по рекламе и продвижению

в Nintendo of America, что сделало его в компании маркетологом номер два после несравненного Питера Мэйна.

По крайней мере, ему так казалось. Однако, прибыв в Редмонд, он узнал, что Билл Уайт (человек, на чье место он пришел работать) недавно был переведен на только что созданную позицию по управлению корпоративными коммуникациями. Этот сюрприз навел его на мысль, что Уайт уже довольно долго находился в крайне уязвимом положении или же Nintendo была до крайности ужасно организованной компанией. Наблюдая за всем происходящим, он приходил к мысли, что дело уж точно не в плохой организации. Естественно, Харрисон был расстроен подобным поворотом событий (хотя это было сложно понять из-за его железной выдержки), но вся неприязнь быстро испарилась, когда он влюбился в уникальную корпоративную культуру Nintendo и быстро меняющуюся среду видеоигровой индустрии. По сравнению с пищевой промышленностью эта среда развивалась с ураганной скоростью. Pepsi была взрывом, но сам продукт не менялся. Была Pepsi, была Diet Pepsi, и все. А в Nintendo каждый месяц появлялись новые игры, и, на манер голливудской бизнес-модели, этой индустрией двигали хиты, когда первые выходные могли оказать решающее влияние. К тому же в работе на NOA возник и неожиданный бонус: отношения между отцом и сыном. Харрисон ничего не знал о видеоиграх, но зато в них хорошо разбирался его шестилетний сын, который много времени проводил с отцом, пробуя игры и давая ему советы, какие игры стоит рекламировать и на какие их особенности обратить особое внимание. После стольких лет игры в корпоративную игру «горки и лесенки», Харрисон почувствовал, что наконец-то нашел идеальную работу. Люди со стороны никак не могли понять, зачем он начал работать в Nintendo в самый разгар консольной войны, но эта сторона вопроса никогда особенно не беспокоила Харрисона. С его точки зрения, Том Калински был не кем иным, как Человеком из Ламанчи от видеоигровой индустрии — стремившимся всеми правдами и неправдами обратить на себя внимание, пока все вокруг не осознают, что на самом-то деле Sega всего лишь обычный фокус, с дымом и зеркалами. Медленный и стабильный мир Nintendo Харрисона полностью устраивал и стал устраивать еще больше, когда Билл Уайт неожиданно для всех ушел из компании, и Харрисон заполучил работу, которая, как ему казалось, у него уже была.

— Фантастика! — закричал кто-то, когда пошли финальные титры «Супербратьев Марио». Кто-то смеялся, кто-то хлопал, а когда Харрисон обернулся к Миямото, на его лице была все та же улыбка. Харрисон настолько сильно переживал, что готовился услышать самое худшее: даже самые мягкие творческие гении способны

на ярость и злобу, и казалось, что сейчас подходящий для этого момент, ведь этот человек увидел, как его шедевр основательно раскурочили.

— Что скажете? — спросил Харрисон. Кино было определено паршивым; все, что теперь имело значение, — насколько расстроится или разозлится Миямото.

Миямото склонил голову, отчего возникло ощущение, что он тщательно обдумывает ответ. По плану фильм должен был выйти в прокат через месяц, 28 мая 1993 года, но гневная реакция создателя игры все могла изменить. Наконец он заговорил. В его словах не было ни малейшего намека на крик или злость. Его поведение осталось мягким. Он отлично держался и был уверен, что все, кто посмотрят этот фильм, окажутся способны отделить увиденное от того, на создание чего он потратил многие годы. Казалось, как и большинство людей в Nintendo, он обладал инстинктивным талантом к пониманию того, какие именно крепости были достойны яростного штурма.

После просмотра Харрисон вернулся в Редмонд и встретился с президентом НОА, чтобы выполнить вторую часть просьбы Аракава.

— Джордж, — встретил его Аракава, приглашая молодого руководителя к себе в кабинет, — скажи мне, ты посмотрел фильм?

— Да, — ответил Харрисон, вежливо кивнув, когда сел напротив своего босса. — Я просмотрел его от начала до конца вместе с господином Миямото.

— Хорошо, — сказал Аракава, скрывая любопытство. — И что ты думаешь?

— Эта ситуация из разряда плохих хороших новостей.

Вдобавок к тому, чтобы наблюдать за Миямото, Харрисона попросили посмотреть фильм и понять, настолько он ужасен, поскольку в таком случае Nintendo придется доплачивать многие миллионы за дистрибуцию, не допустив выхода фильма в свет.

— Ну, плохая новость заключается в том, что фильм действительно плохой. Он просто ужасен.

Аракава кивнул: этому он вряд ли удивился.

— Хорошая же новость состоит в том, что он исчезнет из кинотеатров так же быстро, как и появился в них. Поэтому нам лучше выпустить его и дать фильму умереть своей смертью, чем тратить деньги на его доработку или выбрасывать его в мусорную корзину.

— Ты в этом уверен?

Харрисон задумался. Это точно был один из самых плохих фильмов, которые он когда-либо видел, и он никак не мог помочь Nintendo забрать у Sega долю на рынке. Конечно, было искушение просто оставить фильм на полке (все-таки у Nintendo

были деньги, которые позволяли сделать это без особых проблем) и несерьезно отнестись к этой ситуации, но это все были реакции, присущие миру «пепси». Лидерам рынка, всем этим «кока-колам», не стоит обращать внимание на подобные вопросы и нужно продолжать свое движение вперед.

— Да, — сказал Харрисон. — Я в этом уверен.

— Очень хорошо. Тогда двигаемся дальше, — сказал Аракава.

И именно так они и поступили.

Пока Nintendo изо всех сил старалась играть в лидера рынка на манер Coca-Cola, Sega действовала по плану Pepsi. Десятью годами ранее Майкл Джексон помог Pepsi в ее восхождении на вершину (пусть и ненадолго), а теперь Sega делала на него ставку, рассчитывая, что он поможет и ей. Конечно, было бы чудесно попросить помощи у Джексона (особенно после того, как игра с его участием, *Moonwalker*, добилась сдержанного успеха), но на сей раз ему в помощь была призвана еще одна знаменитость — ежик Соник. Согласно соглашению с Sega, Джексон должен был сочинить саундтрек для *Sonic 3*. Калински не только верил в то, что это будет самая популярная игра от Sega, но и в то, что это будет первая игра в новом жанре видеоигровых саундтреков, которые будут потребляться на манер альбомов с поп-музыкой. Проект выглядел идеальным, но была одна маленькая помеха.

Было понятно, что *Sonic 3* к праздничному сезону 1993 года выйти не успеет, но со стратегией, придуманной Форнэсир, при которой каждый день мог стать Рождеством, задержка уже не играла столь важной роли. Выбор времени (по крайней мере, изначально) не представлял особой проблемы для *Sonic 3*, но серьезной проблемой стал размер игры. Поскольку это была последняя игра Юджи Наки про Соника для Genesis (после которой он принимался за разработку игры для 32-битной сеговской консоли следующего поколения), он хотел, чтобы эта игра стала самой лучшей и масштабной игрой франшизы, и, чтобы реализовать все его задумки, игра требовала картридж объемом 24 мегабита, на 50 процентов вместительней обычного.

И хотя размер представлял собой проблему, но в настоящую головную боль он превратился только тогда, когда Нака понял, что создание качественной игры на 24 мегабита займет больше времени, чем он предполагал изначально. Вообще-то, если посмотреть на вещи реально, *Sonic 3* не мог быть готов раньше лета 1994 года. В задержке игры было, конечно, мало хорошего, но обычно это не приносило особого вреда, потому что можно было скорректировать маркетинговые планы. Но в случае с *Sonic 3* все было несколько сложнее — просто потому, что маг и чародей сеговского промоушена Том Абрамсон (чье мастерство в 1994 году принесет ему награду

«Человек года в области промоушена и организации мероприятий» согласно журналу *Advertising Age*) недавно заполучил святой Грааль маркетинга — «Хэппи Мил» в McDonald's. Это было основным успехом для Sega как в финансовом, так и в символическом плане, но проблема заключалась в том, что в таком случае они были должны выпустить *Sonic 3* в первом квартале 1994 года. Но это, согласно текущему предсказанию Наки, было абсолютно невозможно. У Sega на выбор оставалось два варианта: или урезать игру Наки и выпустить ее в желаемый срок, или позволить создателю Соника сделать то, что он хотел воплотить, и упустить проведение промокампании с McDonald's. При подобном положении дел решение было простым, но Пол Риу все только усложнил своей отчаянной идеей, которая в потенциале могла разрешить все проблемы.

Риу не забыл про хитрое изобретение, которое подключалось к игровому картриджу и могло добавлять к оригинальной игре новых персонажей, уровни и иной дополнительный контент. Это сильно напоминало Game Genie, но только здесь вместо того, чтобы давать геймеру новые возможности, устройство добавляло новые миры. Что, если Sega взять эту технологию на вооружение? Важной особенностью *Sonic 3* был игровой персонаж по имени Наклз, и это могло как-то оправдать задержку, верно? Если бы Sega выпустила первую половину *Sonic 3* без этого Наклза, а затем, несколько месяцев спустя, начала продавать это хитрое изобретение, которое «откроет» оставшуюся часть игры, — сработало бы это? Удивительно, но да. Sega могла бы выпустить первую часть *Sonic 3* в феврале 1994 года (в ней бы мельком появлялся Наклз), а затем, когда Нака закончит работу, они бы выпустили вторую часть. Было неясно, как это продавать, но эта проблема могла быть решена с помощью умного маркетинга, и поэтому главный вопрос заключался в следующем: не получится ли так, что две игры про Соника в 1994 году (плюс пинбол с Соником в главной роли в 1993 году) сделают так, что людей от Соника начнет тошнить. Это, конечно, было более чем реально, но Калински со своей командой никогда не пасовал перед подобными трудностями, особенно теперь, когда на их стороне уже был Майкл Джексон.

Поскольку Калински сидел в своем кабинете и читал о «фиксирующей» технологии, которая могла сделать план Риу реальным, звезды начали выстраиваться так, что появилась возможность вышвырнуть Nintendo из Солнечной системы. Все шло хорошо, пока вдруг не возникла проблема.

— Что ты имеешь в виду? — спросил Калински по телефону с раздражением и даже отчаянием. — Ты же шутишь, верно? Ну скажи же мне, что ты шутишь.

На другом конце был Олаф Олафссон.

— Боюсь что нет, — вздыхая, сказал он. — Они не могут сработаться. «Творческие различия» — такова формулировка наших боссов.

— Я не могу поверить, — сказал Калински, переваривая тот факт, что Sega и Sony отказались от совместного выпуска консоли следующего поколения. — Я не знаю, что сказать, за исключением того, что мне очень жаль.

— Ох, я тебя умоляю, — ответил Олафссон. — Ты сделал все, что мог.

— И это меня пугает, — сказал Калински. — Я действительно сделал все, что мог, а они не смогли сработаться.

— Не кори себя. Это ведь просто бизнес. Такое случается.

— Правильно ли я понимаю, что Sony будет двигаться без нас и что вы начинаете самостоятельно разрабатывать консоль?

— Хотелось бы надеяться, — ответил Олафссон.

— Ну, если так, — сказал Калински, — то я желаю вам всего наилучшего.

— И вам того же, мой друг, — ответил Олафссон.

После того как они закончили разговор, каждый из них позволил себе ненадолго задуматься над крайне важным теоретическим вопросом: действительно ли видеоигровая индустрия допускает наличие трех лошадей в этой гонке? И если нет, то какая из лошадей отправится на завод по производству клея?

48.

МАРШ ЛЕММИНГОВ

Мир полон заблуждений, но, возможно, самые фантастические из них относятся к леммингам. Бытуют легенды, согласно которым эти злощие зверьки подвержены припадкам стайной одержимости, когда они, слепо шагая друг за другом, взбираются на высокие утесы, срываются с них вниз и разбиваются насмерть. Неясно, когда именно возникла эта легенда, но многие связывают ее с диснеевским документальным фильмом «Белая пустошь», получившим «Оскара» в 1958 году, в котором много внимания уделяется этому неестественному и необычному поведению. Конечно, со временем стало известно, что создатели этого фильма едва ли не вручную сбрасывали леммингов с утесов на съемках в Канаде, но было уже слишком поздно, чтобы полностью разрушить это мрачное заблуждение. Впоследствии эта фальшивая версия была увековечена в 1970-х в возмутительном экспериментальном шоу National Lampoon's Lemmings (с которого начались карьеры Джона Белуши и Чевы Чейза), в 1980-х — знаменитым рекламным роликом для «Суперкубка» (в 1985 году Apple Computer сняла ролик, в котором друг за другом падали с утеса слепые бизнесмены), а затем, в 1990-х, — чрезвычайно популярной компьютерной игрой Lemmings, в которой игрок должен был помешать погибнуть этим пиксельным зверькам. И хотя Олаф Олафссон принадлежал к просвещенному меньшинству, которому была известна правда о леммингах, он прекрасно понимал метафорическую ценность этой городской легенды. Вот почему в мае 1993 года он отправился в Ливерпуль, где у него была запланирована встреча с Psygnosis, издателем этой захватывающей компьютерной игры.

— В первый же день мы продали пятьдесят пять тысяч копий для Amiga, — рассказывал сотрудник Psygnosis во время экскурсии, которую устроили Олафссону в главном офисе компании в Южном Херрингтоне. И, хотя офисы каждого игрового издателя обычно напичканы техникой, рабочими станциями и футуристическими

трехмерными изображениями, офис Psygnosis произвел на Олафссона впечатление, что он только что умер и оказался в высокотехнологичном раю.

— А несколько рецензентов поставили *Lemmings* беспрецедентно высокую оценку!

— Очень впечатляет, — прокомментировал Олафссон, довольный всем, что ему показали к этому моменту. — Стоило полета на самолете до Ливерпуля.

После того как не вышло создать альянс с Sega, стало ясно, что единственный для Sony способ добыть разработчиков и технологические ресурсы для поддержки своей консоли заключался в приобретении компаний-издателей или заключении партнерских соглашений. И, поскольку лишь Sega и Nintendo были единственными жизнеспособными производителями «железа» (искренние извинения Atari, SNK и NEC), покупка игровых издателей теперь была в высшем приоритете. Лучшие японские производители игр стоили очень дорого (и попытки приобрести одну из таких компаний сразу бы дали знать Nintendo о масштабных планах Sony), поэтому наиболее вероятными кандидатами на приобретение были крупные американские издатели, такие как Acclaim, Activision или, возможно, даже Electronic Arts. И, хотя у каждой из этих компаний были впечатляющие послужные списки, Олафссона меньше заботило потенциальное приобретение и куда сильнее интересовали его последствия. Именно эта дальновидная логика привела его к серьезной дискуссии с Джоном Эллисом и Иэном Хетерингтоном, исполнительными директорами Psygnosis.

Эллис, Хетерингтон и джентльмен по имени Дэвид Лоусон основали Psygnosis в 1984 году с целью объединить свои фанатичные интересы к искусству, рок-музыке и видеоиграм. На протяжении нескольких следующих лет артистические идеалы компании и стратегия продаж сильно напоминали первые годы существования Electronic Arts: обе компании были сосредоточены практически исключительно на компьютерных играх, обе щеголяли изысканной графикой и технологией, и обе с помпой выводили свои программы на рынок на манер музыкальных альбомов (Psygnosis, например, прославилась тем, что обложки к ее играм оформлял Роджер Дин, художник, получивший известность благодаря обложкам, которые он создал для рок-группы Yes). Но к началу 1990-х Electronic Arts стала делать игры для консолей, а Psygnosis продолжила и дальше создавать игры для компьютеров. Почему же тогда две столь похожие компании пошли в разных направлениях? Отчасти это случилось из-за того, что EA была публичной компанией, но основной причиной была невысокая популярность консолей в Европе — значительно меньше, чем в Японии, Соединенных Штатах и Южной Америке (пусть даже в этом регионе спрос удовлетворялся благодаря черному и серому рынкам).

Для лучшего понимания состояния британской видеоигровой индустрии нужно представить себе 1980-е как поп-культурный эксперимент, в котором Соединенные Штаты были испытываемым, а Соединенное Королевство регулируемой переменной. Для обеих стран десятилетие началось с пандемии лихорадки *Rac-Man*, которая заразила массы и владела ими вплоть до видеоигровой катастрофы 1983 года. После краха такие имена, как Atari, Arcadia и Coleco, уступили места Apple, Amiga и Commodore, так как обе страны зареклись иметь дело с видеоиграми и приготовились к тому, что интерактивные развлечения сосредоточатся вокруг растущей индустрии персональных компьютеров. Как предсказывали научно-фантастические романы, компьютеры наконец-то должны были кардинально изменить наши жизни (и наши дома), положив начало амбициозными компаниям-разработчикам вроде Electronic Arts и Psygnosis. Учитывая высокую стоимость компьютеров, ни одна из компаний не добилась быстрого успеха, но к 1987 году обе заработали репутацию, издавая заумные, высокотехнологичные и высококачественные продукты. С приближением конца десятилетия росло и распространение компьютеров, и будущее обеим компаниям представлялось светлым, пока в Соединенных Штатах не произошло нечто неожиданное — Nintendo.

В процессе удивительного возрождения видеоигровой индустрии в Америке триумф Nintendo оказал на индустрию компьютерных игр до странности убийственный эффект. Представлявшаяся неизбежной революция в области компьютеров была сбита с курса неожиданной нинтендовской эволюцией видеоигр. Поначалу компании вроде Electronic Arts пытались сопротивляться, отказываясь загонять себя в угол менее сложными параметрами восьмибитной консоли, но вскоре всякое сопротивление стало бесполезным. К 1990 году всего в 15 процентах американских домов стоял персональный компьютер, в то время NES стала достоянием почти 30 процентов американских семейств. Но это была сухая статистика — куда красноречивей были прибыли компаний, создававших игры для Nintendo и зарабатывавших на этом целые состояния. И чем больше игровых разработчиков переходило на консоли, тем сильнее падало качество компьютерных игр, а это негативно сказывалось на состоянии компьютерной индустрии, что, в свою очередь, косвенно помогало консольной индустрии. Спираль продолжала закручиваться все туже, пока единственные игры, которые действительно были интересными, не воплощались в форме 8- или 16-битных картриджей.

Но ничего подобного не происходило в Англии, где в 1980-х не случилось никакой нинтендомании, а компьютерная индустрия, стало быть, не уступила место консолям. И поэтому Англия не стала чашкой Петри для нинтендовского экспе-

римента по глобализации видеоигр. К тому времени, как NES наконец-то пришла в Великобританию (Nintendo of Europe была основана в июне 1990 года), компьютерная революция зашла достаточно далеко, чтобы умирить пыл, вызванный первыми впечатлениями от нинтендовской консоли. Ее продажи были хорошими, особенно в праздничные сезоны, но консоли так и не удалось завоевать страну, как это произошло в Японии и Америке. Английские дети были склонны не спорить о том, что лучше — Sega или Nintendo, — они обсуждали достоинства консолей по сравнению с компьютерами.

И, хотя в школьных классах по всей Великобритании споры о том, что же лучше — консоли или компьютеры, были крайне горячи, это не привело к войне между главными игровыми издателями страны. За исключением Rare (которая создала классические игры для NES — такие, как *Battletoads* и *R. C. Pro-Am*), большинство британских разработчиков проигнорировало восьмибитную волну, продолжая и дальше создавать игры для компьютеров. Когда EA была вынуждена забросить создание таких заумных игр, как *M. U. L. E.* и *The Bard's Tale*, и заниматься вещами вроде обратного проектирования Genesis и создавать бренды типа EA Sports, английские компании уровня Psygnosis не столкнулись с подобным кризисом идентичности. И пока Electronic Arts создавала игры наподобие *Lakers Versus Celtics*, Psygnosis продолжала издавать игры вроде *Shadow of the Beast*, новаторского экшна, прославившегося ультрасовременной графикой, динамичными задними планами и невероятной музыкой Дэвида Уиттэйкера. С точки зрения творчества такой подход имел свои плюсы, но минус заключался в том, что Psygnosis зарабатывала гораздо меньше денег, чем Electronic Arts. Однако за этой упущенной возможностью скрывалась возможность финансового взлета. И именно поэтому в Ливерпуль приехал Олафссон.

— Спасибо за приглашение, — сказал Олафссон, сев с Эллисом и Хетерингтоном за стол, чтобы обсудить причину своего визита. — Я более чем впечатлен увиденным сегодня. Это подтверждает мои самые большие надежды и ожидания.

— Мы очень ценим такие слова, — ответил Эллис.

— Мы и правда стараемся изо всех сил, — добавил Хетерингтон.

— Это заметно, — сказал Олафссон, и его ум быстро прокрутил все то, что он только что увидел: *Lemmings*, *Shadow of the Beast* и последнее творение компании — Microcosm, сатирический экшн, действие которого было построено на кровавой футуристической корпоративной конкуренции между Cybertech и Axiom, двумя крупнейшими конгломератами в галактике. Как и игры *Sewer Shark* и *Night Trap*, Microcosm была создана с использованием FMV-анимации, но другие похожие игры меркли на ее фоне, поскольку Psygnosis обрабатывала графику на рабочих станциях,

похожих на те, которые Голливуд использует для создания спецэффектов. Работая над *Microcosm*, Psygnosis рассчитывала, что она станет одной из первых игр, которые смогут перекинуть мост между компьютерами и консолями, поскольку игра должна была выйти и для MS-DOS, и для Amiga CD32, а также для Sega-CD и 3DO. Эта конвергенция между компьютерными играми и видеоиграми произвела на Олафссона сильное впечатление. Теперь, когда консольный мир по своим возможностям догонял компьютеры, компании вроде Psygnosis неожиданно оказались на переднем крае игр следующего поколения, тех самых игр, которые Sony хотела видеть на своей PlayStation.

— Мне кажется, что Psygnosis стала был замечательным дополнением к бренду Sony, — сказал Олафссон. — И я очень надеюсь на то, что ваши мысли совпадают с моими.

Их мысли совпадали, и 23 мая 1993 года Sony Electronic Publishing приобрела Psygnosis. За это компания заплатила 48 миллионов долларов, сумму мало того что непомерную, но и вовсе астрономическую, поскольку люди, узнавав эту новость, спрашивали: «Что еще за Psygnosis? Почему Sony заплатила так много? Почти 50 миллионов долларов за стайку дурацких леммингов?» За этим следовали шутки и глухое непонимание, но Олафссон оставался равнодушен к этому, потому что покупка была нацелена не на сегодняшний день, а исключительно на будущее. И, как и в прошлом, так называемое будущее видеоигр должно было создаваться в Европе, и Sony хотела застолбить этот рынок, который уже был нацелен на конвергенцию. На это Олафссон намекнул в пресс-релизе, выпущенном в тот же день, сказав: «Psygnosis и его менеджмент будут играть важную роль в развитии интерактивных развлечений, равно как и в нашей экспансии в Европу». Но этого было мало, чтобы толком ответить на интересующий всех вопрос: что же это такое — Psygnosis.

— Но почему, почему же Sony отвалила столько денег? — насмешливо передразнивал журналистов во время ланча Олафссон Шулхофу. Оба засмеялись, и еще более бурное веселье охватило их, когда они перешли к другому вопросу. Он имел мало общего с игрой *Lemmings*, но много общего с распространенным заблуждением. В этом мифе не было практически ни капли правды, но, как и любая крупная ложь, какие-то ее крупинцы он все-таки содержал. Хотя лемминги никогда не прибегают к коллективному самоубийству, выползая на утесы, у них и правда есть редкий талант к маршу в унисон и покорному следованию за своим вожаком во время миграции. На пороге революции в видеоиграх у Psygnosis был важный актив, который, как верили в Sony, вызовет среди других игровых разработчиков поведение, похожее на стайное поведение леммингов, и направит их к Sony PlayStation.

49.

ПЕРЕХОД НА ДРУГУЮ СТОРОНУ

— Да ладно тебе, Билл, расскажи же нам уже, — умолял ритейлер, попутно отхлебывая пиво из своего бокала.

Его просьбу поддержал одобрительный хор подвыпивших собратьев по индустрии.

— Ты нам должен! — закричал другой. — И мы жаждем услышать историю.

Стоял прохладный июньский вечер в Чикаго, и несколько ветеранов розничной торговли заглянули в Sheraton Hotel, чтобы пропустить пару стаканчиков в баре с Биллом Уайтом и несколькими сотрудниками Sega. Уже минуло несколько месяцев с тех пор, как Уайт неожиданно для всех променял Nintendo на Sega, и никто в индустрии не имел ни малейшего понятия, почему это случилось и как это произошло. Отсутствие информации в конечном счете породило слухи, и люди, которые своими глазами видели, как росла Nintendo (вместе с этим получая прибыль), хотели знать, какой же слух правдив. У него в самом деле сдали нервы? С кем-то поцапался? Переспал с чьей-то женой? Или же правда была еще круче всей этой предполагаемой беллетристики?

— Да нет никакой истории, — заявил Уайт. — Просто пришло время двигаться дальше.

— Хрень!

— Полнейшая хрень!

— Эй! — пытаюсь перекричать какофонию, сказал Уайт. — Каждый день дети приходят в ваши магазины и выбирают Sega, а не Nintendo. Поэтому я просто решил, что настало время сделать то же самое.

Этот комментарий вызвал на лице Калински понимающую улыбку. У парня была своя точка зрения, и он показал, что умеет принимать решения без предварительного обдумывания. Увидев его в деле, Калински окончательно уверился, что

он поступил правильно, взяв Уайта на работу в Sega. К тому же это был хороший способ еще раз насолить Nintendo. Да и время было выбрано как нельзя лучше. Несколькими неделями ранее Кен Гриффи-младший был в Области залива, где играл с «Окленд Атлетикс». Калински, как предполагалось, должен был встретиться с ним и его агентом и завершить подписание соглашения, но за это время Nintendo удалось заключить с этим популярным бейсболистом соглашение о создании видеоигры. Создавалось такое впечатление, что Nintendo наконец-то просыпается от спячки и начинает действовать как лидер рынка. Это беспокоило Калински, но уже не так сильно, поскольку ему удалось перетянуть в Sega Уайта.

Вечер шел своим чередом, а ритейлеры продолжали искать любые возможности, чтобы Уайт наконец-то признался им, что же случилось. В конце концов, когда алкоголь и чувство товарищества все-таки дали о себе знать, Уайт решил поведать им свою историю. Но она оказалась совсем не такой, которой они ожидали.

— Мы имеем право знать! — воскликнул один из ритейлеров. — Парень провёл в Nintendo целых шесть лет. Он ел, спал и срал Марио. И тут бац — и он уже не с ними?! Откуда нам знать — может, он просто шпион из Редмонда? Может, это все часть какого-то хитроумного плана?

Калински посмотрел на Уайта. Парень был в чем-то прав. Обычно требуется большая выдумка, чтобы опровергнуть обвинения в том, что ты — двойной агент, но Уайт принял вызов.

— Хотите знать, можно ли мне доверять? — спросил Уайт, забираясь на стол и расстегивая штаны.

— Гм, Билл, — спросил Калински, — что ты делаешь?

Уайт ухмыльнулся Калински и всем остальным, сидевшим за столом, затем снял штаны и трусы и выставил голую задницу в сторону нинтендовского офиса в Редмонде.

— Вот что я думаю о Nintendo! — закричал он, а вид его задницы врезался в память всем присутствующим. Эй, они же сами хотели услышать историю, ведь так?

Нильсена эта «история» Уайта удивила меньше всех, но он сам не знал, как избавиться от той гнетущей усталости, от которой он никак не мог отделаться в последнее время. Эта новая работа в качестве директора по глобальному маркетингу действовала на него угнетающе. Причем настолько сильно, что он с нетерпением ждал традиционно напряженной CES, воспринимая эту выставку как возможность расслабиться или хотя бы пробыть на одном месте больше сорока восьми часов. Перелеты

убивали его, поскольку самым ужасным было то, что у него не получалось спать в самолетах. Новая работа вызывала у него бессонницу.

— Я не могу выразить словами, насколько же это хорошо — сидеть и обедать здесь с вами, — сказал Нильсен людям из Viacom, занимавшимся вопросами лицензирования. Уже много лет отвечая за *Nickelodeon* и *MTV*, эти люди были надежными партнерами Sega, и их отношения давно уже вышли за рамки формальных. Нильсен и вправду был рад видеть их.

— Наши чувства взаимны, — сказал президент новой медиагруппы Viacom. — Нам нравится работать с вами.

Эти слова вызвали улыбку на лице Нильсена, но лишь когда обед был в самом разгаре, он понял, насколько правдивым было это заявление.

— На самом деле, — продолжал президент, — нам нравится это настолько, что мы бы хотели, чтобы вы стали работать на нас.

Предложение показалось ирреальным, а быть может, таковой показалась сама возможность ухода из Sega. Если бы ему задали этот вопрос шесть месяцев назад, он бы в ответ просто рассмеялся. Офис потенциального работодателя находился в Нью-Йорке, что было не очень-то хорошо, но, по крайней мере, была гарантия, что Нильсен будет оставаться на одном месте. К тому же в окружении веселых людей и персонажей. Нет, серьезно: мог бы он и вправду уволиться из Sega? Из компании, которую он помог создать и сотрудники которой иногда казались ему ближе, чем родственники?

— Я польщен, — наконец-то произнес Нильсен. — Мне нужно подумать.

— Конечно, конечно.

Пока Нильсен продолжал трапезу, он все никак не мог поверить, что допустил саму мысль о переходе на другую работу, но чем больше он думал, тем больше осознавал, что дело не в Viacom, а в том, что он больше не может заниматься тем, чем занимался последние шесть месяцев.

50.

ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ

Главной приманкой летней CES, безусловно, являлся *Mortal Kombat*. Через несколько месяцев, 13 сентября 1993 года, игра должна была выйти одновременно на Genesis и на SNES, в день, который издатель назвал «Смертельным понедельником».

— Ты внимательно изучил эту игру? — спросил Такуя Кодзуки, президент Konami of America, когда они вместе с Эмилем Хейдкампом подошли к стенду Acclaim.

— Нет, но я уже видел достаточно, — ответил Хейдкамп, не обращая внимания на демонстрацию игрового процесса на гигантских телевизорах.

— Давай посмотрим, — предложил Кодзуки.

Хейдкамп и его босс подошли к одному из этих экранов, на котором крутилось демо кровавой версии *Mortal Kombat* для Sega. Желтый ниндзя метнул гарпун в своего противника. Синий ниндзя в ответ обморозил его ледяной волной и добил своего противника апперкотом. Наемник в железной маске бросил в своего противника кинжалы и тотчас исполнил смертельный прием под названием «психоудар».

— Ого, ничего себе! — заметил Кодзуки. — Ты это видел?

Действительно ли эта игра так ужасна? Все-таки это ненастоящие персонажи. Хейдкамп подошел поближе, чтобы разглядеть пиксели, из которых и состояло это кровавое мочилово. Действительно ли эта игра стала последней каплей или просто была еще одним шагом по скользкой дорожке? Хейдкамп уставился на пиксели — синие, зеленые и очень много красных. На секунду пропала резкость, а потом вернулась. На экране желтый ниндзя полыхнул огнем и обуглил своего противника до состояния печеной картошки, синий ниндзя вырвал позвоночник у женщины, а человек в железной маске вырвал сердце из груди противника. Подобных движений здесь было полным полно, и каждое давало игрокам дополнительные очки.

— Эмил, — сказал Кодзуки, стараясь, чтобы его голос не звучал занудно, — мы должны сделать похожую игру. Как считаешь?

— Ты помнишь нашу договоренность? — спросил Хейдкамп, покачивая головой. — Кроме того, Кодзуки-сан, у нас уже есть кое-что стоящее.

— Да, но нам всегда нужно стремиться к большему.

— Но не таким же образом.

— Ну-ну, — сказал Кодзуки, поворачиваясь к Хейдкампу. — Представь себе, что это выдумка.

— Мы замечательно провели вместе время, — ответил Хейдкамп. — Это было прекрасное времечко. Но если ты предлагаешь мне заняться созданием похожей игры, то, видимо, для меня настало время уйти.

Такуя Кодзуки сильно задумался, и было ощущение, что эти мысли уже давно крутились у него в голове. Напоследок они прошлись по выставке, прежде чем в последний раз пожать друг другу руки и разойтись в разные стороны.

Когда CES подошла к концу, Нильсен улетел в Лондон. Или это была Франция? А может быть, вообще Бразилия? Он не помнил, все страны для него слились воедино. А после поездки в Лондон (или во Францию, или в Бразилию) президент стороннего разработчика в Японии потребовал срочной встречи. Компания подумывала о выходе на американский рынок и хотела встретиться с Нильсеном, чтобы как следует изучить все нюансы — посмотреть, насколько велик риск и какой тип продукта и маркетинговой поддержки может предоставить Sega и ее филиалы. Поэтому в тот же день Нильсен прыгнул в другой самолет (не иначе как затем, чтобы продлить бессонницу), чтобы на следующее утро оказаться в Токио.

Получить багаж. Туалет. Такси. Смена места.

Это было не самым сложным; самое мерзкое заключалось в том, что все это ему приходилось делать с улыбкой на лице. Нужно было оставаться энергичным, мотивированным и излучать желание завоевать мир. Если бы эта работа привела к каким-то заметным изменениям, то, наверное, тогда стало бы полегче. Но после шести месяцев, проведенных на новой должности, Нильсен вообще не был уверен в том, что его работа на что-то влияет. Всем вокруг нравились его идеи, потенциал, возможности и риск, однако, когда он улетал, все эти эмоции уступали место бюрократической инерции и обычному бизнесу.

Между тем в Редвуд-Шорз SOA продолжала двигаться с бешеной скоростью. И все же, глядя со стороны, Нильсен уже не был настолько уверен в том, что компания движется в правильном направлении. Sega стремилась стать лидером видеоигровой индустрии, но каким именно лидером? Какая отличительная черта у нее должна быть? Бесполезный Blast Processor? Кровавая игра *Mortal Kombat*? Спортсме-

ны, олицетворяющие Sega Sports? И что случилось с тем старым добрым синим чуваком? Возможно, Нильсен расстраивался от того, что просто не был в центре происходящего. Он хотел быть там, в Редвуд-Шорз, а вместо этого входил в неприглядное здание серебристого цвета, чтобы встретиться с человеком, ради которого приехал в Японию.

Показать паспорт. Объясниться на ломаном японском. Войти. На лифте вверх.

Даже при том, что у Нильсена были некоторые опасения по поводу того, что происходило в *Sega of America*, он не сомневался, что Калински волшебным образом все исправит. Ведь тот уже делал это множество раз. Том был фокусником, неизменно вытаскивая из своей шляпы «барби», «хи-менов» и ежей, но что, если кто-то помешает действию его волшебной палочки? И это явно не кто-то из Редвуд-Шорз, все проблемы кроются в подспудных, неразрешенных разногласиях между SOA и SOJ. Проводя теперь больше времени в Японии, он убедился в этом сам: взгляды, язвительные комментарии, отсылки к «парням оттуда». Возможно ли что-то исправить или уже слишком поздно? Можно ли найти мир во время невидимой войны?

Звякнул лифт. Нужный этаж. Объясниться на ломаном японском. Ждать. Долго ждать.

Вышел кто-то, чтобы сказать ему, что встреча отменена.

Извинения. Улыбки. «Давайте перенесем». Снова ждать. Снова в полет — и снова долгие часы без сна по дороге в Лондон. А может быть, во Францию. Или в Бразилию.

— Ты шутишь? — спросил Калински Нильсена, который прохаживался по его кабинету.

— Нет, Том, я абсолютно серьезно, — ответил Нильсен. — Я еще толком не искал работу, но чем больше я думаю о предложении *Viacom*, тем больше смысла я в нем нахожу.

Предложение *Viacom* на самом деле оказалось тремя разными предложениями: он мог выбирать между постами вице-президента нового медиаподразделения *Viacom*, вице-президента по маркетингу потребительских товаров *Nickelodeon* и промежуточной позицией между этими двумя должностями (плюс работа с *MTV*). Главное, что *Viacom* была гибкой компанией: им было все равно, что делает Нильсен, пока он делает это для них.

— Тебя здесь недооценили? — спросил Калински. — Это так?

— Меня? Да нисколько. Меня не нужно хлопать по спине всякий раз, когда я придумываю что-нибудь хорошее.

— Тогда скажи, что именно тебя не устраивает.

— Я пытаюсь, Том, — ответил Нильсен, глубоко вздохнув. — Это комбинация разных мелочей, но главное — путешествия.

— Но тебе же нравится путешествовать!.

— Мне тоже так казалось. Но не так же. Никому бы не понравилось так путешествовать.

— Ты прав, — сказал Калински. — Я понимаю, что это плохо сказывается на твоём здоровье».

— Именно! — ответил Нильсен. — Ты же знаешь, я не могу спать в самолетах.

— Да, знаю. Тогда почему бы нам с тобой не пересмотреть твой график и снизить количество перелетов?

— Дело не просто в путешествиях. — Нильсен покачал головой. — Дело в самой работе.

Калински знал, что Нильсен не был в восторге от своей работы, но он не осознавал уровня этой неудовлетворенности.

— А что не так с работой? Что именно тебе в ней не нравится? Что-то определенное, что-то, что можно исправить? Или общее настроение?

Нильсен перестал расхаживать по офису и сел. Это был хороший вопрос, который он себе еще не задавал. Все смешалось до такой степени, что он перестал замечать различия между конкретикой и обобщениями.

— Ну, много раз, — начал Нильсен, напомнив себя самого в лучшие времена, — у меня возникало такое чувство, что я вроде как согласен делать эту работу, а затем происходит вот это...

Он замолчал, так как в этот момент понял, что дело было не в чем-то конкретном или общей атмосфере, — дело было в отсутствии власти и способности что-то менять.

— Я похож на дипломата без страны.

— Что ты имеешь в виду?

— Я возглавляю эту группу и путешествую по миру, но никто, с кем я разговариваю, на самом деле меня не слушает, — сказал Нильсен, осознав, что именно он только что заявил. — Считается, что я являюсь главой глобального маркетинга, но, когда я приезжаю в Sega of Europe, я всего лишь сотрудник SOA, а когда приезжаю в Sega of Japan, я всего лишь сотрудник SOA. А самое ужасное состоит в том, что когда я наконец-то возвращаюсь сюда, то на меня смотрят так, словно я больше не часть SOA».

Калински не знал, что сказать. Это был не первый разговор, в котором затрагивались разочарования Нильсена, но впервые у него возникла мысль, что все обстоит

куда хуже, чем жалобы Эла на то, что его биоритмы нарушены. И все-таки, как бы плохо все ни звучало, он знал, что Нильсен никогда не уйдет из Sega. Нильсен и был сама Sega, — куда же он мог уйти из нее? И особенно теперь, когда компания была готова сокрушить Nintendo окончательно.

— Я слышу все, что ты говоришь, но не могу ни с чем согласиться, — сказал Калинински. — Это все крайне важные проблемы, и, говоря мне это, ты даешь мне еще более глубокое понимание всего, что ты достиг за прошедший год.

— Чего же я достиг? — спросил Нильсен.

Калинински засмеялся, решив, что это шутка. Но оказалось — нет.

— Ох, Эл, не относись к себе так. Sega стоит на краю чего-то масштабного, и ты тот, кто всех нас объединяет.

Нильсен вздохнул:

— Наверное, это в самом деле так, но я не знаю, сколько я еще продержусь.

— Может, возьмешь отпуск?

— Не думаю, — ответил Нильсен, удивив таким ответом и Калинински, и себя самого.

— Так что ты скажешь? — спросил Калинински.

— Не знаю. Но это, видимо, должно означать, что я еще не ответил Viacom, верно?

— Да, — сказал Калинински. — Это означает, что тебе нужно сделать шаг назад и понять, что для тебя важнее. Поэтому, когда ты так сделаешь, почему бы мне не подумать, как ослабить твоё время?

— Хорошо, — сказал Нильсен, вставая. — Спасибо, что выслушал.

— Всегда пожалуйста, Эл.

Нильсен направился к двери, но прежде чем уйти, обернулся и задал еще один вопрос:

— Я только что осознал, что за всеми этими разговорами обо мне я совсем забыл спросить: как твои дела?

— Обо мне не беспокойся, — посоветовал Калинински. — Все становится лучше и лучше.

И хотя точно так же Том Калинински ответил бы даже в случае, если бы небо упало на землю, дела у Sega и правда шли замечательно. Genesis и SNES шли ноздря в ноздю. Game Gear вот-вот должна была догнать нинтендовский Game Boy. А Sega CD, Sega Channel и *Sonic 3*, находившийся в разработке, были яркими примерами упорства компании в достижении Следующего уровня. В настоящее время Sega старалась изо всех сил, но именно будущее беспокоило Калинински.

Особенно когда дело касалось консоли следующего поколения. После того как Sony и Sega полгода провели в попытках начать совместную разработку 32-битной системы, выяснилось, что они не могут договориться об архитектуре системы, и сотрудничество не сложилось. Все свелось к тому, что Кен Кутараги из Sony хотел создать машину, которая на все сто процентов будет подчинена работе с трехмерной графикой, в то время как Хидэки Сато из Sega хотел создать машину, которая могла бы работать и с классическими двумерными спрайтовыми играми. Во всем этом для Калински не было никакого смысла; разве три измерения не лучше двух? Разве Sega CD не доказала, что игроки жаждут графики, близкой к реальности? В чем тут могла быть проблема? Но когда Калински потребовал ответа, ему было сказано, что так будет даже лучше, поскольку разработчикам будет тяжело делать игры в 3D. И, когда Калински попросил побольше информации об этом, ему просто сказали, что он не инженер и попросту ничего не поймет. Будущее, которое рисовал в своих мечтах Калински, теперь было не чем иным, как «а что если», похороненным в песках времени.

Хуже всего было то, что Sony планировала продолжать работы над своей 3D-системой и самостоятельно выйти на рынок, создав, помимо Nintendo, еще одного конкурента для Sega. Нет, даже не это было плохо. Мало того, что Sony готовилась выйти на рынок самостоятельно, так теперь ей было известно все, что у Sega припрятано в рукаве. Самым же скверным было то, что Sega не прятала у себя в рукаве ничего стоящего.

— Одним словом, — сказал Джо Миллер, оглядывая прототип системы, — она паршива.

— Насколько паршива? — спросил Калински, чувствуя недоброе.

Недавно SOJ выслала Синобу Тойоде прототип этой 32-битной системы, которую японцы называли Saturn. Получив посылку, Синобу с Калински, естественно, отнесли ее Джо Миллеру, штатному техническому эксперту SOA.

— Пока я не могу сказать что-то конкретное, — объяснил Миллер. — Но я изучил всю аппаратную часть, чипы, процессоры и могу сказать, что система не такая сложная, как мы ожидали. А будет ли она работать лучше, чем система от Sony, бог его знает. Это будет зависеть от массы факторов: хорошее ПО способно скрашивать технические проблемы, но...

Не закончив предложение, Миллер просто покачал головой.

Ну спасибо тебе, SOJ, снова и снова саркастически думал Калински, продолжая разочарованно качать головой, пока не понял, что пришло время все исправить. Поскольку Saturn вряд ли бы поступила в продажу до 1995 года, это означало, что

есть возможность спасти ситуацию. SOJ не хочет работать с Sony? Прекрасно. Тогда Калински сам найдет кого-нибудь, с кем они будут готовы работать.

Как только это стало понятно, Дуг Глен нашел тех, с кем можно иметь дело: Silicon Graphics (SGI). Эта компания была одним из ведущих производителей Кремниевой долины, создающим высокоэффективное «железо» и ПО, и прославилась разработкой тех волшебных компьютерных систем, которые Голливуд использовал при создании самых изощренных спецэффектов (в «Парке юрского периода» и «Терминаторе-2»). Именно SGI разработала новый революционный чип, который радикально изменит всю видеоигровую индустрию, и теперь искала партнера.

— Это же фантастика! — воскликнул Калински, мысленно обнимая Глена. К репутации SGI стоило относиться серьезно, но компания не работала в области потребительской электроники.

Чтобы лично убедиться, что это партнерство реально, Калински в компании с Миллером и Гленом отправился в главный офис SGI в Маунтин-Вью, штат Калифорния. Там у них состоялась поразительная встреча с Джимом Кларком, основателем Silicon Graphics, и Эдом Маккрэкенем, президентом компании. Разработанный ими чипсет явно был тем, что требовалось SOA.

— Он будет намного мощнее, чем все, что сегодня существует на рынке, — заявил Кларк. — Гарантирую.

— Ничего себе, — сказал Калински. — Должен признаться, что все это кажется невероятным.

— Следующий логический шаг в играх, — добавил Миллер.

— А почему вы не показываете нам демо? — поинтересовался Глен.

— Вам есть что показать нам? — спросил Калински. — Вы точно знаете, как нужно произвести впечатление на гостей.

— Просто подождите, и увидите сами, на что эта штука способна, — сказал Кларк и запустил демо. И он оказался прав. Калински был потрясен. Он не испытывал такого потрясения с момента, когда впервые увидел Genesis. Ох, как же здорово прочувствовать это снова.

Калински был не единственным, кто проявлял внимание к новейшим технологиям. Тони Хармен разъезжал по Европе в поисках нужной компании, которая могла бы создать его выдающуюся игру. Он проделал впечатляющую работу, посетив массу мест, но так и не нашел ничего подходящего, пока не оказался в английском городе Лестершир, в котором посетил компанию под названием Rare.

И хотя каждая компания-разработчик является уникальной в своем роде, Rare

Ltd. удалось обойти все другие подобные фирмы и соответствовать своему кичливому имени. Во всем — от корпоративной истории до творческого видения — она и правда была редкой штучкой. Вот почему в восьмидесятых она была единственным британским разработчиком, которая выбрала Nintendo, и вот почему с наступлением девяностых Rare практически исчезла из поля зрения.

Все началось с братьев Стэмперов, Тима и Криса. В 1982 году, после нескольких лет работы на различные аркадные компании, Стэмперы открыли собственную компанию и принялись создавать игры для Sinclair ZX Spectrum. С позиции творчества разработка под Spectrum имела смысл (в то время это был самый современный и быстрый персональный компьютер в Великобритании), но с деловой точки зрения это было довольно рискованно (компьютерами владело меньше миллиона человек). Тем не менее Стэмперы стремились делать лучшие игры для лучшей системы того времени. В 1983 году они выпустили свою первую игру, *Jetpac*, которая, к их удивлению, продалась крайне хорошо — тиражом более 300 000 копий.

В среде, где игроки редко запоминают тех, кто делает игры, в которые они играют, Тим и Крис Стэмперы стали исключением. Большой частью их известность была достигнута благодаря последовательно появлявшимся хитам (вроде *Pssst*, *Tranz Am* и *Cookie*), отчасти — благодаря затворническому образу жизни, которого придерживались братья. Стэмперы редко давали интервью, никогда не появлялись на конференциях разработчиков и вообще крайне редко выходили из-за кулис, чтобы поклониться. Они и правда были такими застенчивыми или стали такими со временем? Это было не важно, поскольку им было куда интересней создавать игры, чем разговаривать о них. Стэмперы считали, что качество игры прямо зависит от того, сколько времени потрачено на ее создание, и именно поэтому они работали по восемнадцать часов в день, семь дней в неделю и триста шестьдесят четыре дня в году (за вычетом Рождества). Учитывая подобную невероятную трудовую этику, поклонники ожидали от них выдающихся игр на многие годы вперед, но в 1985 году Стэмперы шокировали индустрию, продав свою компанию Ultimate Play the Game и неожиданно перестав создавать игры.

Должно быть, они просто выдохлись, думали их поклонники. После трех лет (и всего с тремя выходными) Стэмперы, видимо, немного тронулись умом. Это было единственное логическое объяснение, но на самом деле все было в точности наоборот. Стэмперы не выдохлись; на самом деле они стали сильнее, чем когда-либо. Просто теперь они больше не работали с Sinclair ZX Spectrum, а переключились на японскую консоль под названием Family Computer.

Годом ранее Тим и Крис Стэмперы стали владельцами нинтендовской восьми-

битной системы и сразу же поняли, что именно она воплощает будущее видеоигр. Единственная проблема заключалась в том, что в то время Nintendo еще не выдавала лицензии не японским разработчикам. Поскольку Стэмперы не могли тут же превратиться в японцев, они придумали кое-что получше: разобрать консоль и узнать, как она работает, научиться создавать игры под эту систему, съездить в Киото и убедить Nintendo, что они достойны лицензии. Все это они сделали под именем своей новой компании — Rare. Чуть позднее они посетили Nintendo, где не только получили лицензию на создание игр, но и свободу на выпуск любого количества игр. В 1987 году они сделали две игры для Nintendo, в 1988-м — четыре. В 1989 году общее количество созданных ими игр составляло 17, а к 1990 году на их счету было 18 игр — больше, чем у любого другого разработчика.

Такая продуктивность и множество качественных игр принесли обеим компаниям массу пользы. Естественно, Nintendo рассчитывала на то, что эти отношения будут длительными, но, когда вышла SNES, Стэмперы не выказали никакого интереса к созданию игр для новой нинтендовской 16-битной системы. Так же, как в 1985 году, когда они загадочным образом потеряли интерес к рынку видеоигр. Может быть, на этот раз они действительно выдохлись? А как еще можно было объяснить их поведение? Но, как и прежде, объяснение было достойным, и, когда с ним ознакомился Тони Хармен, он просто обалдел.

Все, что он увидел, — десять кадров трехмерной игры о боксе, но и этого было достаточно, чтобы произвести впечатление. Гладкость игровой механики и быстрота обработки информации в реальном времени — это было просто невероятно. Это было то, что надо. Но боксер должен был двигаться. А чтобы сделать крутую игру, нужен был культовый персонаж. Поэтому им либо придется создавать его с нуля, либо надеяться на хорошее настроение Миямото.

51.

ЛУЧШИЙ И ПОСЛЕДНИЙ ИЗ ПИТЕРОВ ПЕНОВ

Стоял прохладный июльский день, один из тех теплых дней, когда солнце заставляет человека щуриться время от времени. Но даже если бы день был бы не таким, именно таким он бы запомнился Элу Нильсену — просто потому, что именно такие дни отлично подходят для горьких и радостных воспоминаний.

— Не могу поверить, что ты действительно нас покидаешь! — воскликнула Форнэсир, покачивая головой.

Поверить в это не мог даже сам Нильсен. Все происходило с сумасшедшей скоростью, но сейчас было такое чувство, будто он смотрит фильм в замедленной перемотке. Как такое вообще было возможно? И когда он перестал это ощущать? И почему он раньше не сошел с небес и не положил всему этому конец?

— Я тоже, — сказал Нильсен. — Но я думаю, настало время идти дальше.

Они стояли в патио отеля Sofitel, в окружении десятков ветеранов Sega, ожидавших своей очереди попрощаться. Примерно в шести метрах перед ними раскинулась черно-синяя лагуна Редвуд-Шорз, которая приносила спокойствие в минуту, когда печаль от расставания превратилась в сдержанный оптимизм. Взгляните на то, что мы с вами сделали вместе. Вспомните, как мы создавали новые концепции или даже брали обрывки чужих идей и просто шли вперед, воплощая наши мечты. Это сделали мы, и впереди будут еще более крутые вещи. Желаю удачи... ну, то есть, вам лучше оставаться на связи.

— Ты проделал прекрасную работу. — Пол Риу крепко пожал руку Нильсену.

— Без тебя все теперь будет не то, — сказал Синобу Тойода, похлопывая его по спине.

— Viacom повезло с тобой, — усмехнулся Эд Волквейн.

Нильсен согласился на должность вице-президента по стратегическому маркетингу в Viacom. Теперь он занимался и видеоиграми (контролируя маркетинго-

вые планы игр, основанных на интеллектуальной собственности *Nickelodeon*, *MTV*, *Paramount* и *Showtime*), и индустрией развлечений (расширяя бизнес *Nickelodeon* по лицензированию). Куда важнее было то, что он обеими ногами стоял на земле, а не болтался на высоте десять тысяч метров над землей.

— Уход — это ладно, — сказала Эллен Бет Ван Баскирк, выглядевшая, как всегда, обворожительно. — Но теперь тебе придется перебраться в Нью-Йорк, не так ли? Ты же знаешь, что он находится не очень далеко отсюда?

— Но... — начал было Нильсен, но остановился. Ему потребовалась секунда, чтобы найти верный тон. — Но, — уже более веселым тоном продолжил он, — это только при взгляде на карту кажется, что он не очень-то далеко.

По правде говоря, это было самым ужасным в новой работе. Да, он, конечно же, фальшиво улыбался и был готов поспорить с каждым, кто скажет, что ему повезло перебраться в Нью-Йорк. Он не любил Нью-Йорк. Толпы людей и вечная суматоха на улицах!

Ван Баскирк задалась вопросом:

— Быть может, это очередной твой продуманный и неожиданный план? Я стою тут и понимаю, что мне нужно сказать тебе до свиданья, но я все жду, что взлетит самолет и вычертит в небе что-нибудь вроде «Шутка!».

— Ну, ЭБ, — ответил Нильсен. — Мне кажется, это очень веское беспокойство. Поэтому на твоём месте я бы даже не утруждал себя прощанием.

— Ничего, как-нибудь проживу.

— Как Боб?

— Хорошо, — сказала Ван Баскирк и залилась румянцем, поскольку речь шла о ее отношениях с красивым, любящим поспорить бизнесменом, с которым она познакомилась в аэропорту четырьмя месяцами ранее.

Всегда приятно видеть счастливых людей, думал про себя Нильсен. Странно, но их встречаешь довольно редко.

Следом за Ван Баскирк к ним подошли другие. Ричард Бернс. Майкл Лэ-зэм. Деб Харт. И все остальные, кто помог компании вырасти от вопроса «Что такое Sega?» до ответа «Sega!». Этот парад счастливых лиц вызывал в Нильсене печаль, но всякий раз, когда у него возникало подобное чувство, он вспоминал, что все в компании уже не будет так, как прежде: не будет самоуверенных пожатий плечами, жалоб на зарплату, ворчания, что некоторые люди не видят различий между маркетингом и простой тратой денег. Несколько человек на прощание обняли его и прошептали на ухо, что тоже собираются уходить и просто ждут своих бонусов.

— Эл, Эл, Эл! — Калински подошел к нему, молодцевато улыбаясь. — До меня наконец-то дошло.

— Дошло что?

Калински оглянулся, словно собираясь поведать какую-то тайну.

— Дошло, что ты уходишь, — полушепотом произнес он.

— Правда? — спросил Нильсен. — Можешь мне об этом сказать? Потому что я все еще не могу поверить.

— Вынужден признать, — сказал Калински, — что это было сложно осознать. Ты не тот, кто побежал бы за деньгами. И ты не тот, кто меняется, поднимаясь по карьерной лестнице.

— Верно, — признал Нильсен. — Но порой мне нравится представлять карьерную лестницу и людей, которые ходят по ней вверх-вниз в обалденных костюмах и галстуках.

— Именно такой комментарий и помог мне найти ответ.

— Какой?

— Я не знаю, сколько лет назад это случилось, — хотя, быть может, это произошло совсем недавно, — ты был простым маленьким мальчиком. Обычный мальчишка, вот такого роста, — сказал Калински, держа руку чуть выше талии. — И по какой-то причине — девочка, работа, еж — ты загадал желание, как Том Хэнкс в фильме «Большой». И на следующее утро вуаля — ты проснулся взрослым. Все эти годы люди называли тебя «большим ребенком» или «мальчиком в теле мужчины», и ты, должно быть, страшно над этим смеялся, потому что знал, что это правда. — Калински кивнул, явно гордясь своей теорией. — Но в конечном счете, как и в том фильме, настает время, когда тебе снова хочется стать ребенком. И мне кажется, что это время пришло. Поэтому я просто хочу тебе сказать, что твою тайну я унесу с собой в могилу, окей?

Нильсен одобрительно кивнул. Больше всего, конечно, он будет скучать по Тому. Ну, после Соника, конечно же. Но это было почти тождественные понятия.

— Просто помни, — сказал Калински, — никогда не бывает слишком поздно, чтобы передумать и вернуться.

Нильсен кивнул, пусть даже это не совсем походило на правду. Место изменилось, и именно поэтому он должен был уйти. После недавнего разговора с Калински о сложностях его новой работы в его деятельности произошли некоторые изменения, но их было недостаточно. И поначалу он был разочарован (в себе, в Калински, во всех тех, кто сейчас перед ним стоял), но потом он понял, что ничьей ошибки

здесь нет. Не было таких изменений, которые можно было внести в его работу, чтобы воедино собрались элементы головоломки.

На самом деле все кардинальным образом изменилось. И, смотря на лагуну, слушая, как Калински с гордостью говорит о своей жене, детях и обо всем, что запланировала Sega, Нильсен поборол в себе приступ грусти. Чувство это было острое и глубокое, но он не мог понять, что чувствовал он себя так потому, что магия, которая сделала это место особенным, теперь улетучилась, просто никто еще этого не осознал.



ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ЗАЯЦ И ЧЕРЕПАХА

52.

СЛЕДУЮЩЕЕ ПОКОЛЕНИЕ

На сцене стояли трое мужчин, каждого из которых прямо-таки распирало от чувства гордости. Справа был Эд Маккрэкен, президент Silicon Graphics. Одетый в коричневый костюм и коричневый галстук, он производил впечатление человека, который чувствует себя неловко, находясь в центре внимания. Но за его неуверенной улыбкой скрывалась абсолютная уверенность, подтверждающая, что анонсированное событие и вправду станет настоящей революцией.

— Это просто замечательно — сотрудничать с лидером рынка, — сказал Маккрэкен, прежде чем описать своего нового партнера как «одну из лучших маркетинговых компаний в любой индустрии».

Слева стоял Джим Кларк, основатель Silicon Graphics. И, хотя он смахивал на взрослую версию Чарли Брауна, человек этот был чрезвычайно серьезный. Он знал, как управлять аудиторией, используя улыбки столь же эффектно, как и паузы, и описывал громоздкие, сложные вещи так, словно в них заключались все чувства мира.

— Мы собираемся объединить графику, компьютерные технологии, программное обеспечение, сжатие и шифрование — все необходимые технологии для того, чтобы добиться необходимого, — и все это мы собираемся уместить в одном чипе.

Между этими мужчинами, спокойный и уверенный, со стальным взглядом, стоял Говард Линкольн.

— Этим утром я должен объявить о новом поколении домашних развлекательных продуктов Nintendo, — сказал Линкольн. — Итак, продукт, чей улучшенный геймплей будет ошеломительным. Nintendo совместно с Silicon Graphics и MIPS Technologies (филиал SGI) начинают международный совместный проект по разработке и лицензированию нового уникального продукта.

После этого было продемонстрировано 3D-видео, в котором шаттл мчится через пространство, самолет пролетает над Парижем, а гоночный автомобиль пронесется по автостраде.

— Здесь в реальном времени задействована трехмерная графическая технология, которой Silicon Graphics всем хорошо известна, — хвастался Линкольн. — Она включает в себя новый, настоящий 64-битный мультимедийный MIPS-медиа칩сет. Все это будет объединено с несравненными экспертными знаниями Nintendo в области создания видеоигр, технологий и маркетинга.

— Полноценный квантовый скачок в области игр, — добавил Маккрэкен.

— И этот продукт будет намного сильнее всего того, что существует сегодня на рынке, — добавил Кларк. — Намного сильнее — я вам это гарантирую!

И, хотя руководителям всегда легко хвастаться Самой Лучшей Вещью, трехмерное демо служило доказательством их правоты лучше всех слов. Графика на экране была не совсем правдоподобной по качеству анимации, но формы, цвета и движения были куда ближе к реальности, чем все, что существовало до этого.

Возможно, поэтому никто особо не удивился тому, что новая консоль была запланирована к выходу в 1995 году. Вскоре ей предстояло получить название «Проект „Реальность“». Но в данный момент у этой революционной системы имени еще не было, да это было и не важно. Единственные имена, которые имели значение, — это Silicon Graphics и Nintendo, а не Sega.

Несколькими месяцами ранее.

Том Калински уставился на телефон на своем рабочем столе, надеясь, что все чудесным образом изменится за то время, пока он набирает номер, но осознал, что никакой надежды нет.

— Джима можно? — спросил Калински, когда трубку подняла секретарша Джима Кларка. Она отправилась искать своего начальника, основателя Silicon Graphics, а Калински отогнал желание еще раз произнести заготовленную речь. Обычно это имело смысл, но в данном случае заранее подготовленная речь могла прозвучать глупо, а это было последнее, чего Калински хотел. Он хотел, чтобы Кларк услышал в его голосе оголенный нерв.

— Эй, Том, — сказал Кларк, пытаясь говорить безразлично, а не жизнерадостно. — Как дела? У тебя хорошие новости?

Грубо. Честно. Раздраженно.

— К сожалению, ровно наоборот, — ответил Калински.

— Что ты имеешь в виду?

— Я только что получил ответ из Японии, — сказал Калинин с приглушенным раздражением в голосе. — И ответ этот... крайне неутешителен.

После встречи с боссами Silicon Graphics Калинин был очарован идеей совместного проекта. Чтобы убедить Sega of Japan в том, что это верное решение, он вместе с Тойодой, Миллером и Гленом взялся за работу над презентацией. Данное партнерство несло в себе массу тех же преимуществ, которые виделись в партнерстве с Sony, но вдобавок к этому SOJ получили бы автономию, которой они так желали. Да, им, скорее всего, не очень понравится сама идея работы с американской компанией, но нельзя было отрицать, что Silicon Graphics могла создать что-то много сильнее всего того, что могло быть разработано в Японии (включая чипсет Hitachi, который в настоящее время занимал центральное место в Saturn), и что чипсет SGI, несомненно, будет более дешевым. Это была плевая задача, гарантия того, что Sega останется важным игроком в следующем поколении, но в SOJ так не считали. Они позвонили Калинин сегодня и сказали, что им неинтересно сотрудничество с SGI. Что? Почему? Чип слишком большой? Что? «Он слишком громоздкий». Слишком большой для чего? «Извините, нет, спасибо. До свидания».

— Том, — потрясенно сказал Кларк, — я мало знаю о том, что запланировала ваша исследовательская команда. Знаю только то, что мне рассказывал Джо Миллер, но я могу почти стопроцентно гарантировать вам, что наш чипсет будет быстрее, сильнее и дешевле того, что есть у них.

— Я знаю, — сказал Калинин. — Я бы удивился, если бы это было не так.

— Хорошо, — после некоторой паузы произнес Кларк. — Хорошо.

— Ничего хорошего, — ответил Калинин. — И я приношу извинения за то, что отнял у вас время.

— Хорошо, — повторил Кларк. — Что же мне теперь делать?

Хороший вопрос — Калинин уже начал задавать его себе, задумавшись о собственном будущем. Когда Sega of Japan отказалась от партнерства с Sony, а теперь отклонила и партнерство с Silicon Graphics, Калинин начал сильно сомневаться в том, что это будет сказка со счастливым концом. Он серьезно подумывал об отставке, но не мог так поступить со своей командой. Если SOJ планировала медленно задушить SOA, то он как минимум должен остаться здесь, чтобы продолжать борьбу вместе с Риу, Тойодой, Форнэсир, Гленом, Миллером и всеми, кто разделял его видение.

— Джим, вот что я собираюсь сделать, — сказал Калинин, бегло просматривая свою записную книжку. — Я думаю, что у меня есть на примете некто, кого бы смогло заинтересовать предложение SGI.

Калински пролистал записную книжку с начала алфавита и остановился на букве Л.
— Ручку взял?

Он продолжал скользить глазами по листку, пока не добрался до контакта, который искал: Линкольн Говард.

53.

ЛУЧШИЙ ДРУГ ЧЕЛОВЕКА

Словно брошенный жених, разглядывающий фотографии со свадьбы бывшей подружки, Том Калински не мог до конца поверить, что брак между Nintendo и Silicon Graphics состоялся... но не мог отрицать того факта, что в нем действительно был смысл.

— Как это могло произойти? — спросил Калински, ни от кого не ожидая ответа. И хотя приемлемого ответа на этот вопрос не существовало, отсутствие ответа объяснялось тем, что Калински разговаривал со своей собакой — игривым эрдельтерьером по кличке Чатни, который за последние несколько месяцев заставил пересмотреть значение и важность фразы «лучший друг человека». Бессонные ночи в офисе и большое количество путешествий медленно, но верно отдаляли Калински от семьи. Она все еще оставалась его главным приоритетом, и он продолжал посещать футбольные матчи и школьные постановки, но вечная нервотрепка на работе давала знать о себе все чаще, и он чувствовал, как потихоньку разрушается эмоциональная связь с семьей. А может быть, это происходило только у него в голове. Возможно, девочки выросли и уже не считали своего старика рыцарем, а Карен, возможно, просто замоталась, занимаясь воспитанием малыша. Но Чатни, во всяком случае, продолжал оставаться живым символом стабильности в доме, полном изменений. И все эти ночные прогулки с псом были замечательным источником для поддержания здравомыслия, давая Калински шанс погреться в безоговорочной привязанности и поговорить с самим собой, никого не стесняясь.

— Штука в том, — говорил Калински эрдельтерьеру, — что все счастливы, что их дух высоко парит, можно даже увидеть, как они улыбаются в своих офисах. Но я вижу, как в глубине все бурлит, и это плохо, Чатни. Это очень скверно.

Хотя Sega переживала свой самый лучший год, долгосрочные перспективы выглядели весьма уныло. Не только из-за неудавшегося сотрудничества с Sony и SGI,

но скорее из-за того, что Калински ощущал себя как бы кастрированным: его способность вести за собой людей была серьезно ущемлена — без каких-либо веских на то оснований. В Mattel, как и в большинстве компаний, корпоративная политика играла существенную роль; но там он, по крайней мере, понимал или интуитивно чувствовал, чего хотели его корпоративные конкуренты. Он мог быть с ними не согласен, но он знал, каких взглядов они придерживались, и мог даже с уважением относиться к их точке зрения. А здесь? Чего Sega of Japan надеялась достичь? Хотела навредить самой себе, лишь бы досадить другому? И какова была роль Накаямы во всем происходящем? От всего, что рассказывал Фишер, создавалось такое впечатление, что Накаяма поддерживает Калински, но неужели позиции остальных в Японии были настолько сильны, что даже Накаяма-сан не мог этому помешать?

Внезапно Чатни начала копаться в траве, а потом принялась игриво по ней кататься. Было приятно видеть эту неподдельную радость и ощущать, что хоть кто-то в этом мире способен наслаждаться моментом. Калински знал, что именно ему нужно — наслаждаться моментом, — и мысленно подготовил сам себя к тому, что надо принять случившееся и сосредоточиться на том, что он может контролировать.

У Sega был очередной выдающийся год, а на ближайшие месяцы было намечено много важных событий. *Mortal Kombat* в сентябре. Парад на День благодарения в ноябре, на котором должен был дебютировать гигантский воздушный шар в форме Соника. Скорее всего, Sega побьет Nintendo и в это Рождество. Правда, на сей раз им нужно было сделать куда больше, чем просто обойти своего конкурента по продажам. Sega должна вырваться вперед настолько, чтобы успеть создать подушку для неизбежного падения. По двору носился Чатни, иногда превращаясь в силуэт на фоне лунного света, а в голове Калински звучали знаменитые слова из *Mortal Kombat*: «Прикончи его».

Как и большинство девятилетних мальчиков в осень 1993 года, Крис Андресен не мог не подаваться вперед всякий раз, когда по телевизору показывали рекламу *Mortal Kombat*. Это была вполне себе обычная реклама — никаких спецэффектов или чего-то подобного, но что-то было в этом ролике. Наверное, крик. По сути, весь ролик и был одним сплошным криком: толпа детей бежала по Нью-Йорку, крича: «Мортал Комбат!» Впрочем, «крик» было не совсем подходящим словом. «Скандирование» было куда точнее — они скандировали название игры с интонациями хулиганов (вроде тех, что обычно сидят на последних местах в школьных автобусах), повторяли его снова и снова, стремительно заполняя весь город.

Самым крутым в *Mortal Kombat* (кроме всяких красивых приемов, сумасшедших фаталити и прочего) было то, что игра выходила и на Sega, и на Nintendo. Обычно

игры выпускались только для какой-либо одной системы или же сначала выходили на одной, а потом на другой. Но *Mortal Kombat* выходила сразу и на Genesis, и на SNES. В зависимости от того, какая версия окажется лучше, наконец-то станет понятно, кто круче — Sega или Nintendo. *Mortal Kombat* была едва ли не самой лучшей видеоигрой, и поэтому создатель лучшей версии должен был решить этот спор раз и навсегда.

Одного просмотра рекламного ролика *Mortal Kombat* было достаточно, но сегодня Крис Андресен хотел повторения. Вскоре после ролика *МК* прошла одна из новых сеговских реклам. В ней не рекламировалась какая-то конкретная игра, а скорее проводилось сравнение между Game Boy и Game Gear. Но в ней не просто скучно сравнивались различия этих систем. Поначалу ролик был черно-белым, а камера показывала одну из карманных систем. После того как зритель различал звук громкого дыхания собаки, раздавался голос диктора: «Если вы страдаете дальтонизмом и обладаете IQ меньше 12, тогда вам все равно, какая у вас портативная система». Сразу после этого ролик становился цветным, и становилось ясно, что это собака, которая смотрит на Game Boy и Game Gear и не понимает различий между этими портативными системами. А потом вновь звучал голос диктора: «Конечно же, вам все равно, что приходится пить из унитаза». А теперь попробуй, услышав это впервые, не покатиться со смеху.

В общем, этих двух роликов было вполне достаточно, чтобы любой мальчишка подумал: Санта-Клаус, наверное, остался бы без работы, если бы не Sega и Nintendo.

— Собака, пьющая воду из унитаза? Это же ужасный стереотип, тебе не кажется? — спросил Питер Мэйн, но, как и Том Калински чуть ранее, не получил ответа. Он его и не ожидал. Было холодное осеннее утро, где-то между шестью и семью часами утра, и Мэйн гулял с Каси, бойким черным лабрадором, которого он купил на благотворительном аукционе в 1991 году.

Именно с этого начинался каждый его день, и без этого он уже не мог. Без этих прогулок, без этих сорока пяти минут общения с Каси, он был бы совсем другим человеком. Более сердитым, раздражительным и неспособным справиться с моментами, когда хочется что есть силы вдарить кулаком по стене. Ему нужны были эти сорок пять минут для того, чтобы собраться с силами, взбодриться и вспомнить, в чем смысл жизни. В победе, в еще большем количестве побед и в том, чтобы как следует оторваться, но эти утренние прогулки напоминали ему, что для успеха необходимо смотреть в будущее. Это означало: никаких коротких путей, никаких импульсивных ответов и никакой подмены завтрашнего дня сегодняшним.

— Как насчет того, чтобы сделать еще один кружок? — спросил Мэйн, ведя свою любимую собаку по зеленой траве. По своей природе он не был особо терпеливым человеком, но он стал таковым благодаря дисциплине, и эти прогулки ежедневно напоминали ему о важности этой добродетели. И они стали особенно ценными, когда Sega начала проверять терпение Питера Мэйна. Неважно, касалось ли дело цены,



рекламы или тех любопытных цифр, которые Том Калински вытаскивал из своей задницы, эти парни не оставляли его в покое. В общем-то, это было даже хорошо. Это повышало ставки и держало Мэйна и его коллег в форме. Когда у Nintendo было 90 процентов рынка, это было чертовски прекрасным временем, но есть причина, по которой дети мечтают о том, чтобы оказаться с битой и двумя страйками во второй половине девятого и последнего иннинга. Герою нужен этот момент, и Sega подготовила для Nintendo почву. Но, следуя бейсбольной аналогии (канадцы бы предпочли хоккейные метафоры, но к настоящему времени Мэйн научился смотреть,



На фото: Питер Мэйн, вице-президент по продажам и маркетингу Nintendo of America с апреля 1987 года по январь 2002 года

ходить и разговаривать как американец), Sega начала применять запрещенные приемы. Марио против Соника? Хорошо, это, по крайней мере, было умно. Такими же были первые рекламные ролики из серии про Следующий уровень; в них было мало смысла, но они были клевыми, и в этом был весь смысл. Но вот эта чепуха про питье из туалета... это уже перебор. Sega хочет преследовать Nintendo? Прекрасно. Сравните продукты, сравнивайте цены, сравнивайте даже имидж обеих компаний. Но только не кидайтесь гранатами и не убегайте, смеясь.

Если бы Мэйн знал, что этот рекламный ролик называется «Собака Тома» и что его конкурент в Sega обожает своего эрдельтерьера по кличке Чатни так же, как он любит своего лабрадора Каси, то он, возможно, понял бы, что между ними много общего. При иных обстоятельствах, вполне вероятно, они бы стали друзьями, но у жизни на этот счет были свои планы. Им было предназначено стоять на разных полюсах.

— Все хорошо, девочка? — спросил Мэйн у Каси, которая крутилась вокруг клумбы с цветами. — Каси?

Собака оглянулась, а затем вернулась к исследованию клумбы. Когда она это сделала, Мэйн увидел, что является предметом ее интереса — пчела, летающая у нее над ухом. Видимо, ее жужжание и привлекало внимание Каси. Мэйн подумал было отогнать пчелу, но Каси уже снова бегала как ни в чем не бывало.

Все равно пора было возвращаться домой. Утро напоминало ему о терпении и игре вдолгую. Это все равно что сбросить с плеч груз забот и прийти в офис с распростертыми объятиями. Вчера, когда он посмотрел этот ролик с собакой, он хотел ответить огнем и мечом. Но чем больше он хотел так поступить, тем больше он понимал, что еще не пришло время. Включись Nintendo в гонку с Sega, это ослабило бы компанию точно так же, как это произошло с Sega. Это обошлось бы во внушительную сумму и, что куда важнее, заставило бы Nintendo забыть о потребителе. Самым лучшим решением было отойти в сторону и дать Sega выдохнуться; рекламные ролики, конечно же, были возмутительными, а сеговская одержимость технологиями неизбежно вынудит компанию к выпуску большого количества продуктов, которые они не смогут грамотно поддерживать. А потом, пока Калински будет занят манипулированием пятьюдесятью незначительными вещами разом, у Nintendo будет готов к выходу следующий первосортный продукт, и мир увидит, что никакая сумма двоек, троек и четверок не даст в итоге пятерку с плюсом. Другими словами, пчела может жужжать где хочет, но если она не приносит меда, то эту назойливую тварь можно не принимать во внимание.

— Пойдем домой, — сказал Мэйн Каси. — Но не волнуйся, моя девочка. У нас с тобой на завтра уже назначено свидание.

54.

НОЧНОЙ КАПКАН

— *Mortal Kombat*? — спросил Билл Андресен сына. — Это еще что такое?

— Самая лучшая в мире игра, — безапелляционно ответил Крис Андресен.

Они сидели на кухне, ужинали всей семьей, и Андресен посмотрел на свою жену, словно хотел понять, понимает ли она, о чем говорит их сын.

— Это видеоигра, — сказала она. — Он о ней круглые сутки талдычит.

— Потому что это самая лучшая в мире игра, — повторил Крис Андресен. — И она объясняет, почему Sega победила Nintendo.

«Смертельный понедельник» прошел, и Sega уничтожила Nintendo, как и надеялся Калинин. *Mortal Kombat* для Genesis обошла по продажам версию для SNES. Sega наконец-то добилась невозможного и превзошла Nintendo: теперь компания имела 55 процентов рынка, но куда важнее цифр были разговоры вроде того, который происходил между сыном и отцом Андресенами. Куда важнее была убежденность девятилетних детей, что теперь король — Sega.

Андресен кивнул. Ему нравилась идея купить своему сыну видеоигру. Несколько десятилетий назад он и сам любил постоять за игровым автоматом, и с нежностью вспоминал, как его жена впервые познакомила его с домашней версией *Pong*.

— Хорошо. Я посмотрю, что это за игра.

В последующие дни Андресен изучил этот *Mortal Kombat* и был потрясен увиденным. Игра совсем не была похожа на *Pong*, она была просто возмутительной — насилие, кровь, прославление жестокости... И *Mortal Kombat* был лишь верхушкой айсберга видеоигр. Была игра под названием *Street Fighter*, была под названием *Streets of Rage*, но они не были так ужасны, как только что вышедшие на компакт-дисках игры вроде *Night Trap* и *Sewer Shark*.

После краткого изучения мира, который его сын, по-видимому, просто обожал, Андресен решил поделиться собственными соображениями со своим

начальником — сенатором Джозефом Либерманом, демократом от штата Коннектикут.

Либерман был потрясен столь же сильно, как и Андресен, начальник его штаба, который объяснил, что вдобавок к этому ужасному *Mortal Kombat* существует большое количество похожих игр.

— Послушайте, сенатор, — предложил Андресен. — Я понимаю, что некоторые люди назвали бы подобную позицию ханжеской, но это не так. Игры начинают все больше напоминать фильмы, и я не могу не задаться вопросом: понимают ли вообще родители, что именно они покупают своим детям?

Этот разговор и взаимное беспокойство заставили Либермана и Андресена поглубже изучить данный вопрос. И хотя они были не единственными в Вашингтоне, кто проявлял интерес к данной проблеме, они быстро подняли вопрос о том, чтобы поставить видеоигры под контроль правительства. Но прежде, чем принять какие-то меры, нужно было получше изучить происходящее. И, сделав это, они обратили внимание на верхушку индустрии и обнаружили, что за все происходящее отвечают две компании: Sega и Nintendo.

У Перрин Каплан, которая до того, как начать работу в Nintendo, трудилась на Капитолийском холме, оставались контакты в округе Колумбия, через которые она и прознала о возникшем интересе со стороны властей. Это было куда важнее, чем сообщения Артура Побера: в кулуарах сената уже вовсю шли абсолютно конкретные разговоры. Именно поэтому Каплан решила просветить сенатора Либермана, чем именно занимается Nintendo. Она пригласила его в штаб-квартиру компании в Редмонде. Каплан сделала так, чтобы у сенатора не возникло никаких сомнений по поводу его поездки на запад страны. В этом ей, вероятно, помог сенатор Слэйд Гортон, который уже работал с Nintendo во время сделки по покупке «Сиэтл Маринерс» и был близко знаком с сенатором Либерманом.

Как только все было должным образом устроено, Либерман и его сотрудники посетили штаб-квартиру NOA, где получили интенсивный курс по философии Nintendo и всем типам игр, которые создавались в компании. Каплан рассказывала о том, как Nintendo возродила индустрию с помощью жесткого контроля качества, как NOA энергично изучала (а порой и цензурировала) игры, чтобы гарантировать качество, и как *Mortal Kombat* стала великолепным примером, демонстрирующим различия между Nintendo и их основным конкурентом. Это было не пренебрежение к Sega, это были просто факты, но сенатору Либерману хватило полученной информации для того, чтобы, засучив рукава, взять в руки контроллер и провести некоторое время с Super Nintendo.

Вернувшись в округ Колумбия, сенатор Либерман уделил проблеме еще больше внимания.

17 ноября 1993 года он разослал следующее письмо всем членам Конгресса:

Уважаемые коллеги.

Женщину преследуют в доме, калечат и убивают. Человеку приказывают «добить» своего соперника в турнире по боевым искусствам, и он принимает решение вырвать еще бьющееся сердце у своего противника. Вот лишь немногие подобные шокирующие примеры той настоящей эпидемии прославления насилия, которая охватила все Соединенные Штаты сегодня. Дети сталкиваются с этой пропагандой каждый день. Более того, дети принимают в этом самое активное участие, поскольку вышеприведенные примеры взяты из самых популярных и самых возмутительных видеоигр нового поколения.

Прошли те дни, когда видеоигры были всего лишь Пэк-Мэнном и прочими странными персонажами. Технологические достижения позволяют производителям новейших видеоигр привлекать настоящих актеров и актрис для изображения убийств и увечий крайне яркими художественными приемами. И технологии быстро становятся все более реалистичными. Сегодняшние графические игры могут показаться безобидными по сравнению с CD-ROM и системами виртуальной реальности, которые совсем скоро изменят весь рынок. Эти игры будут поступать прямо в наши гостиные, если экспериментальный кабельный канал для видеоигр, который должен запуститься в следующем январе, окажется успешным. В то время как реальное насилие угрожает безопасности нашей страны, данные игры прославляют наиболее изощренные акты жестокости. В то время как родители по всей стране пытаются отучить своих детей от насилия, эти игры смакуют его. Газета *Washington Post* недавно процитировала высказывания 14-летнего подростка об одной из наиболее возмутительных видеоигр: «Она жестокая, она настоящая. Можно заморозить парня, разрубить его на куски, метнуть в него гарпун и притянуть к себе. Мне нравятся подобные приемчики».

Видеоигровая индустрия не понимает тех опасностей, которые несут в себе ее последние творения. Фактически в некоторых из них насилие поставлено во главу угла. Одна из таких игр поступила в продажу в «Смертельный понедельник» и была встречена с восторгом. Сегодня родителям очень тяжело

разобраться в том, какие видеоигры просто содержат в себе насилие, а какие действительно отвратительны. Не существует никакой системы, которая бы предупреждала родителей о негативном содержании видеоигры, которую они покупают своим детям.

Я планирую ввести законопроект и провести слушания по этой теме. Законопроект призван создать Национальный независимый совет по развлечениям на видеоустройствах («NICEVID»), который поможет контролировать угрозу насилия в видеоиграх в два этапа. Первый этап — период длиной в год, во время которого Совет будет сотрудничать с видеоигровой индустрией, чтобы решить проблему на добровольной основе. Если же индустрия не предпримет за это время какие-то шаги в данном направлении, то Совет будет вынужден самостоятельно решить, какой тип информации, содержащейся в видеоигре, должен быть доступен человеку, пришедшему в магазин за видеоигрой. У Совета будут полномочия для рассмотрения различных мер, включая организацию обязательной рейтинговой системы, использование предупреждающих этикеток, разъясняющих содержание продукта, или размещение предупреждений в пунктах продажи.

Сегодня более трети американских домохозяйств имеют видеоигровые системы. Почти две трети детей в возрасте от шести до четырнадцати лет играют в видеоигры. Родители имеют право знать, что именно они покупают своим детям. Если вы хотите стать соавтором этого законопроекта, пожалуйста, свяжитесь со мной или пусть ваши представители свяжутся со Слоан Уолкер из Подкомитета по регулированию и правительственному контролю по номеру 224-3993.

С уважением,
Джозеф И. Либерман

Читая это, Калински чувствовал, как немеет. Разом вернулись все мрачные мысли, которые возникали у него в последние два года, все сомнения в себе, в Sega или видеоигровом бизнесе как таковом, — сомнения, которые выросли до размеров монумента Вашингтона. Время, отданное им индустрии игрушек, давило на него: человек, который когда-то побуждал детей сделаться повелителями вселенной, теперь будет восприниматься обществом кем-то вроде разносчика заразы, продавца наркотиков, который занимается совращением детей. Первая доза бесплатно, деточки, — вот почему мы вкладываем игру про Соника в коробку с системой.

Подожди-ка. Нет. Это все были просто сомнения. Действительно ли я заслуживаю успеха? Действительно ли я получаю выгоду от удачи, недоразумений и работы других? Был ли я хорошим мужем, отцом и другом? Письмо, лежащее на столе Калински, разбудило самые худшие его опасения, но слова сенатора Либермана волшебным образом не превращались в факты. А факты были таковы:

- Восемьдесят процентов сеговских игроков были старше двенадцати лет.
- Sega была первой (и единственной) компанией, создавшей собственную рейтинговую систему, которая с успехом стартовала в июле.
- Более 90 процентов игр, изданных для сеговской системы, получили рейтинг GA (для массовой аудитории).
- Sega сотрудничала со Scholastic, издательством, которое работало с учителями, планируя издать брошюру, нацеленную на разъяснение родителям, что же такое видеоигры.
- По собственной инициативе Sega организовала благотворительную организацию, нацеленную на то, чтобы дать молодежи самое лучшее. За два года фонд уже заработал 4,3 миллиона долларов.
- Если была виновна Sega, значит, виновна была и Nintendo.

Осознав последний факт, Калински решил написать письмо человеку, который был директором Nintendo of America, и 22 ноября 1993 года он написал следующее:

Уважаемый г-н Аракава,

хотя нам еще не довелось встретиться лично, я полагаю, что недавние события стоят того, чтобы начать с вами диалог.

Как вам известно, наши компании придерживаются разных подходов к файтингам и развлекательным программам для взрослых. Я думаю, что пришло время для всестороннего всеотраслевого подхода к проблеме информирования потребителей о наших продуктах, чтобы они могли делать взвешенный выбор при покупке. Короче говоря, я считаю, что для нашей зарождающейся индустрии необходимо преодолеть возникшие сложности и как вам, так и мне привести индустрию к единому решению данной проблемы.

Будучи ведущими компаниями в крупной индустрии интерактивных медиа и развлечений, мы с вами сможем найти компромисс, который устроит всех — обеспечит свободу выбора и позволит людям фильтровать то, что приходит к ним в дома.

Я, с большим уважением, обращаюсь к вам и призываю присоединиться к Sega — и множеству независимых компаний, которые создают программы для систем Nintendo и Sega, — и принять рейтинговую систему Sega, управляемую независимым Видеоигровым рейтинговым советом (VRC), в который входят многие уважаемые доктора наук различных дисциплин, или же принять какую-то собственную рейтинговую систему и размещать информацию об этом на ваших новых продуктах.

Вам, как и мне, известно, что ваша компания создает и/ или разрешает продажу игр, в которых содержится высокий уровень насилия. Фактически доктора наук в области образования, детского развития, психологии и социологии в нашей VRC сказали нам, что любая игра, смысл которой заключается в уничтожении врагов с помощью боевых искусств или оружия, должна разрабатываться для аудитории от тринадцати лет (не важно, присутствует ли в этих играх кровь или нет). Нинтендовские рекомендации по разработке игр недостаточны: 1) чтобы обеспечить потребителям свободу выбора, 2) позволить потребителям получать достаточно информации, которая позволяла бы им осуществлять контроль над типами игр, которые они покупают, 3) гарантировать, что они всегда соответствуют возрасту пользователя.

Я знаю, вы цените свои рекомендации, которые, скорее всего, подходили для этого бизнеса, когда он еще не был таким сложным и когда свыше трех четвертей пользовательской базы находилось в возрасте до 17 лет — в конце 1970-х и начале 1980-х. Сегодня же, когда наша технология стала гораздо сложнее и становится все более и более привлекательной для взрослой аудитории, мне кажется, что всеотраслевая рейтинговая система — это подходящий тип ответственного самоконтроля. Полагаю, что вы и ваша компания должны присоединиться к нам.

Я уверен, что мы могли бы найти поддержку среди законодателей в нашем правительстве, которые помогли бы нам в сотрудничестве в данном антитрестовом послаблении, если это вызовет беспокойство, которое помешает вам дать положительный ответ на эту просьбу.

Г-н Аракава, я прошу вас непредвзято рассмотреть данное предложение и все те преимущества, которые получим все мы, сделав правильные вещи для наших потребителей — как взрослых, так и детей, которые были столь щедры, награждая обе наши компании своим пристальным вниманием в последнее десятилетие.

К письму прилагается дополнительная информация о рейтинговой системе Sega.

С уважением,
Томас Дж. Калински

В голове у Говарда Линкольна, пока он читал письмо Тома Калински, звучала всего одна мысль: оп-па! Если бы не Sega, то этого бы не произошло! Интересная позиция: забраться на плечи Nintendo, чтобы подняться на вершину горы, а теперь, когда понадобилось слезть обратно, обратиться за помощью к Nintendo. Так не бывает, приятель. «Оп-па!» — вот и все, что можно сказать, но это был не совсем тактичный ответ. Нельзя было превратить письмо Калински в конфетти и отослать его обратно в Sega.

Призыв сенатора Либермана, получивший мощную поддержку в Вашингтоне, привел к серии слушаний в подкомиссии Сената, начало которых было намечено на 9 декабря. Линкольн будет представлять на них Nintendo, а Калински, скорее всего, будет представлять Sega. Линкольн и Аракава считали, что слушания станут подходящим местом, чтобы ответить на все вызовы, которые в своем письме сформулировал Калински, и поэтому они решили сосредоточиться на этом, а не терять понапрасну время, сделавшись для Sega новым другом по переписке.

И хотя письмо Калински так и осталось без ответа, Nintendo косвенно на него все-таки ответила — придумав для этого изящный способ: вечеринку с конфетти. Когда же в Вашингтоне начала разворачиваться драма, Перрин Каплан записала на видеокассету самые ужасные сцены сеговской игры *Night Trap*, абсолютно непохожей на все, что Nintendo когда-либо предлагала своим клиентам. Демонстрируя различия между двумя компаниями, Каплан приняла необходимые меры, чтобы несколько сотен копий этой кассеты были разосланы представителям в Вашингтоне еще до начала слушаний. Если уж видеоигровая индустрия должна была предстать перед расстрельной командой, то Каплан, по крайней мере, хотела сделать так, чтобы стрелки узнали, в кого именно им следует целиться.

55.

ПРОСТО ВЕТРЕНО... НЕ МЕТАФОРА

Гигантский — 15 метров в высоту и почти восемь в ширину — ежик Соник взмыл в небо. Быстро и безмятежно любимый талисман Sega пробился через хаос Манхэттена, будучи громадным шаром на параде в честь Дня благодарения, согласно договоренностям Тома Абрамсона.

— Где он? — спросила Эшли Калински, глядя в окно высотного здания в центре.

— Да, — добавила Николь Калински, сгорая от нетерпения увидеть Соника, друга своего папы.

— Он приближается, — ответил Том Калински дочерям, — и ему не терпится с вами увидеться. А вы между тем не забывайте про еду.

В комнате, полной ритейлеров, мерчендайзеров и прочих друзей Sega, был великолепный буфет, который добавлял ко всему происходящему восклицательный знак. Последние несколько недель прошли в хаосе, поскольку велась подготовка к слушаниям в сенате и неизбежному медиашторму по этому поводу, но День благодарения был хорошим шансом, чтобы сделать паузу и отметить успех компании с семьей. Калински прилетел в Нью-Йорк с женой и детьми днем ранее и наслаждался бегом по Нью-Йорку, закончив день посещением Центрального парка, где они посмотрели на то, как надували шары неподалеку от Музея естественной истории.

— Это он? — спросила Николь, не обращая никакого внимания на стол, полный печенья.

— Нет, это Клиффорд — большая красная собака, — разочарованно ответила Эшли.

Калински обнял девочек и едва только собрался сказать, чтобы они не переживали, как сообщили, что ему звонит Бренда Линч, которая хочет сказать что-то важное. Он извинился и отправился в приемную, где взял трубку.

— Все в порядке? — спросил он, и, конечно же, это было совсем не так.

Невероятная аэродинамика Соника обернулась неприятными последствиями: мощный порыв ветра погнал воздушный шар прямо на фонарный столб на углу 58-й Вест-стрит и Бродвея. Из-за размера и скорости воздушного шара фонарь упал и поранил капитана графства Саффолк Джозефа Д. Кистингера, не бывшего в тот момент при исполнении. Оказавшиеся рядом врачи посчитали, что он сломал плечо, и собирались его госпитализировать.

— Ты, должно быть, шутишь? — недоверчиво спросил Калински, глядя на дочерей, стоявших перед окном.

— К сожалению, нет, — ответила Линч. — Просто ветрено, вот и все. Нам не повезло.

Возможно, и правда просто не повезло, но в тот момент ощущение было такое, что это явно что-то большее. Судьба? Карма? Метафорическое доказательство того, что компания приходит в упадок? Для внешнего мира падение было бы последним словом, которое можно было применить к Sega. После выхода *Mortal Kombat* Sega быстро оставила Nintendo позади и теперь находилась в центре внимания. Конечно, Калински нравилась эта ситуация, но с того момента, как SOJ не воспользовалась возможностью потенциального соглашения с Sony и SGI, он начал замечать трещины в фундаменте. Как правило, это были мелочи, на которые раньше он не обращал никакого внимания. Например, Риу приходилось с большим трудом пробивать разрешение на производство систем в Северной Америке. Это было дешевле и экономило время на доставку, но SOJ идею отвергла. Это, видимо, следовало списать на культурные различия с SOJ, но инцидент был неожиданный, и он взволновал Калински еще больше.

В начале 1993 года Sega приняла решение разделить *Sonic 3* на две игры. Это был просчитанный риск, но в промежутке между тем решением и сегодняшним днем исчез один из лучших активов игры — Майкл Джексон. Пока компания работала над саундтреком к *Sonic 3*, на поверхность всплыли обвинения в том, что Джексон домогался тринадцатилетнего мальчика. Правда это была или нет, но подобное обвинение нельзя было не принимать всерьез, и поэтому пришлось расторгнуть сделку с Джексоном и удалить всякие ассоциации игры с музыкантом. Тогда тоже казалось, что просто не повезло. Но после этих случаев, объявления слушаний подкомиссии в сенате и фиаско с воздушным шаром казалось, что простое невезение перешло в устойчивую несчастливую тенденцию.

— Что мне сделать? — спросила Линч.

Единственным позитивным моментом в этой паршивой новости было то, что он узнал ее от Бренды Линч.

— Отправляйся в госпиталь, — проинструктировал Калински, — и попытайся свести на нет весь негатив.

— Я сделаю еще лучше, — ответила Линч. — Как насчет того, чтобы обернуть это в позитив?

Прежде чем Калински смог что-то ответить, она уже повесила трубку.

Линч помчалась по заснеженным улицам Нью-Йорка, оставив мужа с двумя детьми, дабы успеть в больницу и обернуть негатив в позитив.

В последующие дни пресса по-разному сообщала о падении воздушного шара с Соником, но вместо того, чтобы сосредоточиться на раненом офицере, все заметки были о том, что шар с Соником был просто чертовски быстр для того, чтобы вовремя затормозить.

56.

БОЕВЫЕ ВЫПЛАТЫ

Билл Уайт не планировал доставать оружие, но, увидев, как все собравшиеся на него смотрят, осознал, что другого выбора у него нет.

Все было против него с самого начала, когда сенатор Герберт Кол (демократ от штата Висконсин) открыл слушания.

— Эта встреча, — стоически начал он, — является совместным заседанием правительственного подкомитета по регулированию и правительственного контроля сенатора Либермана и моей судебной подкомиссии по ювенальной юстиции.

Это первое предложение показалось неопасным, обычной казенной формулировкой, но тут же стало понятно, с какой целью все здесь собрались.

— Прежде чем передать слово сенатору Либерману, я хочу отметить: сегодня первый день Хануки, и уже начался рождественский сезон. В это время мы думаем о мире на Земле и доброжелательности ко всем людям и, конечно, о подарках нашим друзьям и любимым. Но именно сейчас мы должны трезво посмотреть на то, что именно мы покупаем нашим детям. Именно поэтому сейчас мы проводим это слушание по вопросу жестокости в видеоиграх. Именно поэтому мы намереваемся внести в Конгресс законопроект по ограничению жестоких видеоигр. Сенатор Либерман?

— Большое спасибо, сенатор Кол, — сказал Либерман. — Каждый день мы сталкиваемся с большим количеством изображений насилия, пыток и сексуальной агрессии. Насилие и жестокость все глубже проникают в самые разные аспекты нашей жизни, и я думаю, что пришла пора провести черту. Я знаю, что родители хотят, чтобы мы провели черту между насилием и видеоиграми.

Затем он произнес фразу, которая стала главным лозунгом этих слушаний.

— Слово Гринч, укравший Рождество, эти жестокие видеоигры угрожают украсть у нашего народа дух доброжелательности в этом праздничном сезоне.

После того как сенаторы задали тон всем слушаниям, пошел парад всевозможных экспертов, выступавших перед представителями от Sega и Nintendo, которые присутствовали на заседании с целью защитить свои компании. Паркер Пэйдж, президент Ресурсов детского телевидения и центра образования, начал первым. Он предложил, чтобы федеральное правительство профинансировало независимое исследование психологических эффектов видеоигр, о которых на то время было известно довольно мало, после чего порекомендовал представителям индустрий установить лимит на насилие в своих продуктах до тех пор, пока общество не узнает об этой форме развлечений достаточно.

После этого на трибуну вышел Юджин Провензо, профессор социологии в университете Майями, который недавно выпустил книгу «Видеодети: понимая Nintendo». Он отметил, что его обширное исследование выявило, что за веселостью и кажущейся безобидностью видеоигр скрывается масса коварных подводных течений.

— На протяжении последнего десятилетия видеоигровая индустрия создавала игры, социальное содержание которых было всецело жестоким, сексистским и расистским.

После Провензо выступил Роберт Чейз, вице-президент Национальной ассоциации просвещения. Он начал с того, что предупредил об опасности цензуры, но затем перевернул собственный тезис, заговорив о бесчисленных отрицательных эффектах новой формы развлечения.

— Электронные игры могут оказать сильное влияние на снижение чувствительности к насилию у впечатлительных детей. Игры фактически поощряют насилие как самый лучший способ решения конфликтов, пропагандируя убийство своих оппонентов самыми мыслимыми и немыслимыми способами.

Последним из экспертов была Мэрилин Дроз, вице-президент Национальной коалиции о насилии на телевидении, которая одновременно жаловалась на слишком большое количество насилия в видеоиграх и на недостаточное количество видеоигр для девочек.

После того как эти эксперты высказали свои разнообразные предостерегающие доводы, перед сенаторами предстала группа представителей индустрии. Группа состояла из пяти человек: Дона Винера (Video Software Dealers Association), Крэйга Джонсона (Amusement and Music Operations Association), Айлин Розенталь (Software Publishers Association) и главных действующих лиц — Говарда Линкольна (Nintendo) и Билла Уайта (Sega), которые сидели рядом друг с другом, что только добавило напряженности.

Первым выступал Говард Линкольн, и, как только он открыл рот, возникло ощущение, что нет на свете силы, которая бы вывела его из равновесия. Это был человек с железными нервами, что впечатляло еще больше на фоне замкнутости Уайта.

— В прошлом году на рынок вышло несколько очень жестоких и непристойных игр, — начал Линкольн. — Я говорю о *Mortal Kombat* и *Night Trap*.

Он говорил бодро, но спокойно о бизнес-решении, принятом Nintendo в 1985 году, которое не допускало в играх жестокости или порнографии, жертвуя прибылью в пользу поддержания качественного контента. Это было решение Nintendo, демонстрирующее верность корпоративным ценностям, и в качестве доказательства, что своим ценностям компания осталась верна, он поведал о решении компании подвергнуть цензуре *Mortal Kombat*. Мало того, что компания лишилась возможной прибыли, приняв подобное решение, — она получила тысячи сердитых писем от родителей по всей стране, которые всюду критиковали Nintendo за цензуру. Если сенатор Либерман еще не склонился в пользу Nintendo, то комментарий Линкольна оказал свое влияние на это. Все усложнилось еще больше, когда слово получил представитель Sega.

Для защиты Sega Уайт делал все возможное («среднему пользователю Sega примерно 19 лет»), обращаясь к присутствующим и как отец («двух мальчиков пяти и восьми лет»), и как бывший сотрудник Nintendo («проработавший в компании пять лет»), но вне зависимости от того, что он говорил, было такое ощущение, что смерть уже предрешена. Он был злодеем, и его попытки объяснить, что никакого зла его компания не совершает, делало его еще большим злодеем.

Чем дольше все это продолжалось, тем хуже становилась ситуация для Уайта. Отчасти из-за мастерски подобранной Линкольном раздраженной интонации («Я не могу просто так сидеть и слушать, что видеоигровой бизнес сегодня переключается с детей на взрослых. Это не так, и господин Уайт, который является бывшим сотрудником Nintendo, знает демографию так же хорошо, как и я»), отчасти из-за постоянных одобряющих кивков сенатора Либермана в сторону Nintendo (которая, как он считал, «была куда лучше своих конкурентов»), отчасти из-за нарезки последних сеговских рекламных роликов, которые, кажется, оскорбили всех собравшихся. И поскольку слушания постепенно превращались в хорошо спланированный и обставленный скандал, Уайт не видел никакого другого способа, чтобы защитить честь Sega, кроме как достать оружие.

С гордостью, словно боксер, держащий пояс мирового чемпиона, он показал собравшимся большую серую нинтендовскую базуку Super Scope. Уайт взял ее с собой

в Вашингтон, ни с кем из своих сеговских коллег не посоветовавшись, и придерживал ее на случай, если все выйдет из-под контроля. А так как все здесь собравшиеся взирали на него с презрением, ему не оставалось ничего другого, кроме как достать ее из-под стола.

— Скорострельный пулемет, — решительно произнес Уайт. — И никакого рейтинга на этот продукт у них нет.

Это момент для Билла Уайта должен был стать моментом триумфа, который даст ему пожизненный запас уверенности, но он облажался. Подняв базуку, Уайт осуждающе сказал:

— Хочу добавить, что Sega тоже производит похожий продукт.

Очевидно, он рассчитывая добить Nintendo, выставив ее в качестве производителя. Но на самом деле это была оговорка по Фрейду, указавшая на то, что единственный руководитель, работавший и в Sega, и в Nintendo, в глубине души понимает, что эти две компании в реальности являются взаимозаменяемыми. Может быть, так оно и было, но это уже не имело никакого значения. Билл Уайт пустил себе в голову серебряную пулю, и пусть это было сделано из благородных побуждений, никто из присутствующих даже не шелохнулся.

— Нет! — воскликнул Калински, когда услышал от Уайта пересказ его выступления по возвращении того в Редвуд-Шорз. Он смотрел его выступление по спутниковому телевидению в своем кабинете, и, несмотря на допущенный промах, Калински был доволен тем, как держался Уайт, постоянно балансируя, ловко защищаясь и в меру сердито огрызаясь.

И потому, когда на следующий день Уайт вернулся и переступил порог офиса Sega, его встретили овациями. Бывший протеже Питера Мэйна замечательно потрундился во славу Sega, в результате чего сенатор Либерман и другие члены комитета решили дать индустрии шанс самостоятельно урегулировать возникшую проблему, прежде чем правительство решит вмешаться. На март 1994 года были назначены дополнительные слушания, на которых планировалось обсудить прогресс в этой области, но на данный момент угроза была заморожена.

Для Калински подобный поворот событий значил даже больше, чем просто безопасность Sega, — это еще и сняло груз с его души. Был ли он тем самым злодеем, который позволил жестоким играм увидеть свет, или же самым настоящим героем, создавшим первую рейтинговую систему в видеоиграх, — это теперь было не важно. Настало время двигаться вперед, и он мог это делать, не получив ни царапины. За это стоило поблагодарить Билла Уайта.

Чтобы продемонстрировать свою благодарность, Калински выписал Уайту самую большую рождественскую премию, какую тот когда-либо получал. Когда Уайт спросил своего начальника, за какие такие заслуги ему выпало такое счастье, Калински улыбнулся и объяснил, что это была не его идея.

— Как ты знаешь, спустя неделю или две после твоего триумфального выступления я был на Капитолийском холме, чтобы пообщаться со многими из тех, перед кем ты выступал. Одним из них, конечно же, был сенатор Либерман. Я спросил его, что он думает о том, как с тобой обращались, и знаешь, что он мне ответил?

— Двойка с плюсом?

Калински улыбнулся.

— Он сказал: «За то, что он прошел через это, парень заслуживает боевые выплаты. — Калински кивнул на чек с бонусом. — Будучи добропорядочным американцем, я понял, что будет мудро последовать совету нашего правительства. Поэтому держи!

57.

ЖИЗНЬ НА МАРСЕ

Том Калински, Пол Риу, Синобу Тойода и Джо Миллер приехали в Лас-Вегас на зимнюю CES 1994 года. Они неспешно шли по одному из изящных вестибюлей отеля Alexis Park, направляясь в номер Накаямы.

— Думаете, он смотрел слушания? — спросил Миллер.

— В самом деле смотрел? — спросил Калински. — Или же признается, что смотрел?

— Я знаю, что он, по крайней мере, видел часть, — вставил Тойода, положив конец предположениям касательно капризного босса Sega of Japan.

Когда они добрались до его номера, им сообщили, что сейчас они вместе с Накаяма-сан и его главными помощниками из SOJ займутся обсуждением будущего. В последующие часы была высказана масса стратегических идей на грядущий год, но из всех разнообразных стратегий, предложенных SOJ, было ясно одно: они были готовы убить Genesis.

— Послушайте, — сказал Калински, — я, как и все присутствующие, считаю, что быть на острие прогресса крайне важно, но не за счет же продукта, который все еще работает. Я имею в виду, что мы сейчас находимся в середине жизненного цикла консоли!

Это высказывание было сколь метким, столь и ложным, являясь одним из свидетельств раскола среди собравшихся. Калински полагал, что лето 1991 года было фактическим американским стартом Genesis. Именно тогда SOA снизила цену, представила Соника и занялась маркетингом, который и сделал Sega популярной. Если считать это время началом жизненного цикла, то тогда действительно получалось, что консоль существует на рынке всего лишь три года. С другой стороны, Sega of Japan выпустила Mega Drive в августе 1988 года, и эта консоль так и не получила второе дыхание в Японии, в то время как SOA добилась успеха с Genesis, так что японцы считали, что консоль присутствует на рынке уже шесть лет. В конечном счете все

свелось к тому факту, что, несмотря на важнейший успех SOA с Genesis, SOJ решило свернуть производство Mega Drive. В результате этого Накаяма предложил двигаться в будущее с двумя системами, которые позволят Sega завоевать новое поколение.

Проект «Сатурн»: CD-система с 32-битной технологией, которая должна была лечь в основу сеговской консоли следующего поколения. Здесь никаких сюрпризов. Эта система была разработана исключительно силами SOJ, и именно на нее была сделана ставка в ущерб совместным разработкам с Sony и Silicon Graphics.

Проект «Марс»: картриджная система с возможностями, близкими к 32-битным. В сущности, это была разогнанная версия Genesis.

Калински понимал достоинства Saturn, которая в конечном счете сменит Genesis, став сеговской консолью нового поколения, но что именно из себя представлял Mars? SOJ подавала это «похожее на 32-битное устройство» вот уже скоро год (впервые Калински увидел его почти год назад, тогда же, когда впервые увидел Pico), но даже он, всегда пытавшийся выйти с новыми продуктами за рамки возможного, не был убежден в том, что у Sega хватит ресурсов на полноценную поддержку этого продукта, равно как не были уверены в этом ни Риу, ни Тойода, ни Миллер (а также Нильсен, который был категорически против этого до последнего дня работы в компании). Sega уже попросила разработчиков создать игры для Genesis, Game Gear, Sega CD и готовящейся к выходу Pico. Они уже и так вышли за пределы — вот почему люди из SOA не могли не смотреть друг на друга, напуганные самой идеей добавить в этот микс еще больше систем.

Накаяма объяснил, что Mars заполнит разрыв между Genesis и Saturn. Калински никак не мог взять в толк, какой именно разрыв должен быть устранен: Genesis по-прежнему хорошо продавалась, а Saturn не появится в продаже как минимум год. Но Накаяма быстро дал понять, что спорить тут не о чем. Все яснее становилось, что Калински более не является главной фигурой, принимающей решения. Sega of Japan надоело выглядеть менее успешной на фоне SOA (и с болью наблюдать за тем, как имя компании втаптывают в грязь в Вашингтоне), поэтому они решили, что настало время вернуть компанию любой ценой. А значит, Калински нужно взбодриться и начать привыкать к жизни на Марсе.

Вполне возможно, что от той встречи в номере Накаямы осталось ощущение разочарования, но это было не единственное противостояние между различными виде-

ниями будущего. Чтобы противодействовать намерениям Вашингтона контролировать и регулировать видеоигровую индустрию, представители Sega, Nintendo и других крупных игроков договорились о тайной внеплановой встрече в Лас-Вегасе. Возможно, со шпионским антуражем вышел некоторый перебор, но это было необходимо для того, чтобы избежать ненужных кривотолков на рынке.

Первые несколько часов прошли в непрерывных криках и ругани. Это ваша вина! Нет, ваша! Да пошли вы! Сами туда идите! Но суть заключалась в том, что люди из Sega и Nintendo наконец-то оказались в одной комнате. Том Калински, Синобу Тойода и Билл Уайт с одной стороны — и Говард Линкольн, Питер Мэйн и Джордж Харрисон — с другой. Все альфа-самцы собрались у кормушки.

— Все мы собрались здесь ради одного, — объяснил Калински, — и этот ответ кажется лежит на поверхности. Почему бы вам всем просто не принять сеговскую рейтинговую систему?

— Почему это простое решение? — поинтересовался Питер Мэйн.

— Зачем вообще принимать эту систему? — спросил Линкольн. — Nintendo и так уже дотошно контролирует содержание всех своих игр.

— И сколько раз вы намереваетесь это повторить? — крикнул Уайт, из-за чего началась ожесточенная перебранка и посыпались взаимные оскорбления.

В самый разгар яростных споров на совещание прибыл Артур Побер — для того, чтобы обсудить возможность применения своих экспертных знаний для создания общеотраслевой рейтинговой системы, похожей на ту, что он создал для Sega. Но, посмотрев на то, что творилось на встрече, Побер был готов отбросить эту идею.

— У меня к этому нет ни малейшего интереса, — объявил он, направляясь к выходу. — Все вы умные парни — вот и поступайте соответственно.

Билл Уайт побежал за ним, убеждая остаться, но Побер был непреклонен, попросив позвонить ему в отель, если им когда-нибудь удастся договориться.

Несколько позднее, когда Артур Побер смотрел какой-то дрянной фильм, из разряда тех, что можно увидеть только в гостиницах, раздался звонок: все собравшиеся находились в хорошем настроении и просили его вернуться. Он согласился, оделся и взглянул на часы. Им потребовалось всего лишь несколько часов. Не так уж плохо. Какая-то надежда есть.

Оптимизм Побера подтвердился, когда он вернулся на совещание. Люди из Sega и Nintendo несомненно презирали друг друга, но эти гнев и раздражение не отменяли того факта, что все они были невероятно умными людьми. И они были достаточно умны, чтобы чепуха из серии «он сказал/ она сказала» улетучилась очень быстро.

— Послушайте, — сказал Калински, — очевидно, что у наших компаний различные подходы к ведению бизнеса, но раз уж мы все собрались в одной комнате, то нам нужно забыть прошлое.

— Том прав, — поддержал его Линкольн. — Мы сегодня все здесь, и нам нужно выступить единым фронтом. Мне это не нравится так же, как и вам, но, черт бы меня подрал, это нравится мне куда больше страшной альтернативы.



Поберу быстро стало ясно, что в комнате, где слишком много лидеров, именно Калински с Линкольном были теми, чьи голоса имеют вес. И это было хорошо, поскольку ему доводилось работать с ними прежде, и он знал, что они способны на один из самых редких поступков — не дать личным отношениям или эгоистичным желаниям помешать здравому смыслу. И к концу этого дня Nintendo и Sega (или Линкольн с Калински), конечно же, не подружились, никто не обманывался на этот счет, но они явно стали гораздо дружелюбней и показали, что способны отложить оружие ради общей пользы.

— Что думаешь? — спросил Калински Джо Миллера, когда тот зашел к нему в кабинет вскоре после CES, чтобы ознакомиться с последним прототипом проекта «Марс».

— Я думаю то же, что и ты, — сказал Миллер, — только техническими терминами.

— Это можно как-то спасти?



На фото: Говард Линкольн, бывший глава Nintendo of America

— Спасти можно что угодно, но какой ценой? Я поговорил с несколькими парнями из SOJ, и если мы пойдем по этому пути, то должен со всей серьезностью заявить, что нам эту штуку надо выпускать только в качестве дополнения.

Калински пожал плечами:

— Представить ее в качестве очередной Sega CD?

Миллер кивнул:

— Да. Кроме того, я бы отметил, что близкое к кино качество игр и уникальный вид компакт-диска здорово облегчали нам задачу.

— Да, — сказал Калински, — если нам нужно выбирать между пальцами и рукой, то, конечно же, отрезать пальцы — это лучший выбор.

Калински рассказал об этом разговоре Накаяме, который теперь был всецело озабочен проектом «Сатурн», работа над которым продвигалась с большим трудом. SOJ требовались все рабочие руки, чтобы помочь справиться со сложностями, и поэтому было решено, что Миллер и его команда в SOA должны самостоятельно довести до ума Mars. В качестве «компромисса» им было позволено выпустить его в виде дополнения. Теперь спасение этого продукта было проблемой Sega of America, хотя в компании даже не желали его появления на свет.

Кому-то это казалось небольшим отклонением в планах Sega на мировое господство; в конце концов, Sega все еще занимала на рынке долю большую, чем Nintendo. Но были и те, кто уже замечал, что цунами движется в их сторону, и сейчас самое время уйти. Так поступили Ричард Бернс и Дуг Глен, которые решили, что пора отправиться в свободное плавание в поисках новых возможностей. Эту потерю Калински воспринял болезненно, к тому же он помнил, что у Глена была репутация чуткого корпоративного «барометра»: он всегда умел уходить из компаний, которые достигли точки фиксации, и переключаться на что-нибудь другое, столь же перспективное.

«Что это? Над чем ты там работаешь? Можно взглянуть?» Хармен уже привык к подобным вопросам коллег, но теперь это стало раздражать. Он знал, что за всеми этими вопросами стоят благие намерения, и он не мог ожидать другого от благодушной и открытой атмосферы в Nintendo, но Rare приближалась к завершению работ над игрой, которая, как он надеялся, сокрушит Sega, и он становился все более сосредоточенным. Вот почему он решил, что ему необходимо поговорить с Аракавой.

— Понимаю, — сказал Аракава, взвесив ситуацию. — Что нужно сделать?

Самым очевидным решением для Хармена была работа в офисе Rare в Лестер-

шире, но перед ним же стояла цель создания продукта с помощью сил NOA. Поэтому он предложил альтернативное решение.

— С вашего позволения, — объяснил Хармен, — я хотел бы создать закрытую область, посвященную исключительно разработке продукта.

— Хорошо, — ответил Аракава, удивив Хармена.

— Вам не требуется дополнительных объяснений?

Аракава отрицательно помотал головой. Решение уже было принято.

— Я просто хочу удостовериться, что вы полностью понимаете, о чем я прошу, — сказал Хармен. — В общем-то, это был бы эквивалент сверхсекретного игрового форта прямо в центре нашего офиса.

— Да, — сказал Аракава. — Это хорошая идея.

Хармен безмятежно улыбнулся, представляя себе, на что именно может быть похож его домик на дереве для взрослых.

Когда Глен, Бернс и другие члены команды покинули компанию, Калински продолжал делать то, что делал всегда: обаятельно улыбаться, кивать и желать им всего самого наилучшего, никогда не выказывая ни малейшего недовольствия. Так он делал в хорошие дни (во время «Дня ежа», который Форнэсир организовала в Панксатони на День сурка 1994 года) и в плохие дни (когда он увидел спецификации готовящейся к выходу консоли Sony PS-X).

Редко у кого получалось задеть его душу, чтобы выпустить целый спектр эмоций, но Питер Мэйн в таких делах был настоящим докой. И в феврале 1994 года Мэйну это удалось: он выставил Калински шарлатаном, чем сильно задел президента Sega.

Обычно Калински нравилось ругаться с Мэйном, словно они были заклятыми врагами. Но в этом году из-за всего происходящего в Sega игра в добряков и злодеев казалась уже не такой милой. Он уже был сыт по горло этой шарадой и хотел, чтобы Nintendo наконец-то отвязалась от него. Разве он не сделал достаточно, чтобы победить их сейчас? Ну или, по крайней мере, избавил их от некоторого высокомерия до того, как у Sega начнется спад?

Несмотря на то что с момента выхода *Mortal Kombat* Sega стала лидером на шестнадцатитбитном рынке, Питер Мэйн по-прежнему говорил о Калински так, словно тот все еще был деревенщиной из индустрии игрушек.

— После всего сказанного, — произнес Мэйн, — я уверен, что мой конкурент попытается накормить вас всевозможными цифрами. Но я хотел бы, чтобы вы задались вопросом, что конкретно означают эти цифры и откуда он взял свою волшеб-

ную статистику. Да, и не забудьте у него узнать: он вообще понимает разницу между продажей дистрибьюторам и продажей в розницу?

После смешков и нескольких анекдотов от Мэйна Калински наконец-то получил возможность высказаться. В его словах не было и намека на те хорошие отношения, которые установились между ними на той секретной встрече в Лас-Вегасе.

— Только у меня или у кого-то еще всякий раз после выступления Питера Мэйна возникает желание вызвать доктора Кеворкяна? — Калински не стал смягчать углы. — Кто-нибудь когда-нибудь замечал, что Питер Мэйн или кто-нибудь из Nintendo набрался мужества и произнес мое имя или даже слово «Sega»? Они всегда говорят «наш конкурент» или «другая компания в индустрии», но я считаю, что нам нужно воспринимать это в качестве комплимента. В конце концов, мои дочери точно так же обращаются к барабашке и прочим вещам, которые их пугают.

Хотя Мэйн, как и Калински, умел не смешивать личное с деловым, он не обладал умением Калински не показывать это на лице. Он выглядел сердитым, каким и должен был выглядеть из-за той рекламы, в которой собака пила воду из туалета, и из-за того, что Калински хотел устроить состязание в популярности.

— Но никто этому нисколько не удивляется, — продолжал Калински. — Я бы на их месте тоже боялся. Питер хочет поговорить о цифрах — тогда позвольте мне озвучить некоторые из них. В ноябре компания Nintendo объявила о снижении дохода впервые за десять лет.

По аудитории пронесся ропот, а Калински взглянул в окно и заметил, что метель в самом разгаре. На город обрушилась снежная буря, и за окном было белым-бело. Конечно, при такой погоде такси было найти довольно проблематично, но для гостя из Калифорнии снег стал приятной неожиданностью.

— Короче, — продолжил Калински, — как я уже говорил, цифры выглядят довольно мрачно. Питер также забыл упомянуть, что прибыль Nintendo за первое полугодие до вычета налогов снизилась на 24 процента по сравнению с текущим периодом за прошлый год. Между тем для тех из присутствующих, кому нравится сравнивать цифры, я скажу, что прибыль Sega за первое полугодие до вычета налогов возросла на 4,3 процента.

Калински продолжал приводить массу доказательств того, что две компании движутся в противоположных направлениях, и как мог дразнил конкурента.

— Теперь я понимаю, что те из вас, кто слушал меня внимательно, — продолжал он, обращаясь ко всем сомневающимся, — могут не поверить всему тому, что я только что сказал. Вы скажете мне: хватит заливать про маркетинг, про мой стиль управления, работу моей команды и стремление Sega быть впереди всех. Все это

не причины того, что мы обошли Nintendo. Причина в том, что мы первые вышли на рынок таким способом. Конечно, я не соглашусь с подобным анализом, но даже если вам так кажется, у меня для вас есть новость: мы сделаем нечто похожее еще раз.

Это была правда. Nintendo допустила серьезную ошибку, позволив Sega укрепиться на 16-битном рынке, и за последние несколько месяцев в компании признали, что Sega способна обойти их еще раз. Nintendo уверяла прессу, что с «Проектом „Реальность“» полный порядок и что в розницу новая система, скорее всего, будет стоить в пределах 250 долларов. Но стремление компании к совершенству, к сожалению, стало причиной небольшой задержки. «Проект „Реальность“» не появится в продаже до конца 1995 года, а значит, выйдет на рынок спустя целый год с момента выхода 3DO и, вероятно, спустя несколько месяцев с момента выхода Sega Saturn (а также системы от Sony, если компания все-таки решится выйти на рынок с системой, которую они окрестили PS-X). Калински все еще не испытывал особого энтузиазма от решения SOJ по Saturn и Mars, но, по крайней мере, появилась уверенность, что они выйдут на рынок довольно быстро, что даст Sega дополнительные возможности для того, чтобы прикончить Nintendo. И, следуя этому настрою, готовясь скинуть компанию с утеса, он продолжал и дальше отпускать всевозможные колкости в адрес Nintendo.

Когда Калински закончил речь и с делами было покончено, на улице заметно усилился снегопад — навалило уже сантиметров 20, а может быть, и все 30. И в этот момент Калински услышал окончание беседы Мэйна и Майкла Голдштейна, президента Toys "R" Us, пока они шли к лифту. Мэйн все еще пытался поставить под сомнение объемы продаж, озвученные Калински, и поэтому Калински решил вмешаться.

— Вы и правда думаете, что я все выдумал? — спросил Калински, заходя вместе с ними в лифт.

— О, привет, Том, — сказал Голдштейн, радуясь, что оба мужчины оказались рядом и сейчас все уладится.

— Не в первый раз, — ответил Мэйн, пристально смотря на своего конкурента. — И вряд ли в последний.

— А как насчет такого предложения? — предложил Калински, пока лифт ехал вниз. — Мы сейчас уедем из Нью-Йорка и заедем ко мне в Редвуд-Шорз? Я покажу вам данные, на основании которых мы озвучиваем эти цифры.

— Чего, черт бы вас побрал, вы добиваетесь?! — спросил Мэйн. — Я сомневаюсь в ваших цифрах, а не в вашем умении работать с бумагами.

— Господа, прошу, — вмешался Голдштейн, но спарринг продолжался, когда

они приехали на первый этаж, и едва не перерос в настоящую потасовку, когда они вышли на заснеженную улицу.

— Без Nintendo не было бы никакой видеоигровой индустрии! — крикнул Питер Мэйн в лицо своему конкуренту.

— А мне-то что с того? — спросил Калински. — Вы ожидаете от меня за это благодарностей? Это бизнес, а не благотворительность.

— Это был бизнес, пока вы не влезли в него со своей хренью.

— Тогда, видимо, вам еще большей уступить свое место какой-то хрени.

Прежде чем в ход пошли бы кулаки, между Калински и Мэйном вклинился Голдштейн:

— Прекратите, давайте вернемся в отели.

Оба мужчины больше всего хотели, чтобы Голдштейн сейчас куда-нибудь исчез, оставив их наедине, дав им высказать друг другу в лицо накопившиеся за годы обиды и разочарования, но президент Toys "R" Us не намеревался делать им такой подарок. Он попытался остановить такси и посадить в машину одного из них, но из-за снегопада сделать это оказалось не так-то просто.

В конце концов, после нескольких неудачных попыток поймать такси, Калински решил пешком отправиться в центр города. Он пошел сквозь сильный снегопад — возможно, потому, что чувствовал, что это придаст ему крутости, а может быть, потому, что был слишком взвинчен, чтобы удержать в себе всю злость. Но куда вероятней было то, что, двигаясь в центр города по односторонней улице, ему удастся перехватить такси, которое, вполне возможно, движется в сторону Питера Мэйна.

58.

РОЗЫ КРАСНЫЕ

Большую часть февраля 1994 года Нью-Йорк утопал в слякоти и снегу. Это внесло еще большие сложности в и без того непростую инфраструктуру города, но даже снежной буре было не по силам помешать встрече Эла Нильсена и Эллен Бет Ван Баскирк. Нильсен переехал в Нью-Йорк, как только перешел на работу в Viacom, а Ван Баскирк переехала сюда для работы на Sega Channel. Они продолжали поддерживать отношения и время от времени встречались, чтобы попить кофе. Всякий раз, когда они встречались, возникал странный эффект — словно заново вспыхивала та самая старая сеговская магия. Оба они были умны, уверены в себе и талантливы, но вместе они становились чем-то большим. Все эти годы так было всегда, и не только с ними двоими, но и с Калински, Риу, Тойодой, Форнэсир или любым другим, кто, сам того не желая, поддерживал эту неразрывную связь. Возможно, именно это сделало их командный успех столь впечатляющим; победы и поражения сменяли друг друга, но те, кто находился на этих русских горках, думали, что так будет всегда.

— А помнишь, как мы на CES провели бессонную ночь и создали Core System? — спросила Ван Баскирк. — И помнишь, как на следующее утро были раздражены люди из Nintendo, когда мы вышли и первыми объявили о цене в 99 долларов?

— Я все еще не верю, что той ночью время текло с привычной скоростью, — сказал Нильсен. — Я потом много раз прокручивал этот момент в голове и понял, что между двумя и четырьмя ночи на самом деле прошли все восемь часов.

— О да, — согласилась Ван Баскирк, радостно хлопнув по столу. — А помнишь, как Дайана выглядела, когда зашла к нам?

— Как я мог такое забыть?! Как она? Ты разговаривала с ней?

— У нее все хорошо. Наслаждается жизнью и работой. На самом деле они с Доном пытаются завести ребенка, и прошу тебя: не спрашивай об этом у них.

— Конечно, не буду, — заверил Нильсен.

— О, а помнишь, как мы все бегали в мыле и искали EPROM-чип с *Aladdin*?

— Гм, извини что я прерываю твою путешествие по волнам нашей памяти, — сказал Нильсен, — но мне срочно нужно проверить твои права.

— Мои права на право вождения по волнам памяти? — спросила Ван Баскирк.

— Да, — сказал Нильсен. — Кажется, они называются разрешением на ностальгию.

— Да, конечно. И почему это мои права могут быть аннулированы?

— Потому что ты все еще работаешь в Sega.

— Верно. Но не совсем. Sega Channel — это уже совсем другое.

Ван Баскирк ожидала, что переход на новую должность станет чем-то вроде перехода в бейсболе — ну, скажем, из «Сан-Франциско Джайентс» в «Нью-Йорк Метс» (определенно не в «Нью-Йорк Янкиз» — она презирала десятого игрока). Но переход из Sega of America в Sega Channel больше походил на переход из бейсбольной команды «Сан-Франциско Джайентс» в нью-йоркскую футбольную команду «Нью-Йорк Джайентс». Это были абсолютно разные виды спорта, и они почти никак не пересекались. Эллен по-прежнему разделяла видение компании — это была блестящая идея, чье время обязательно придет, — но в настоящее время операторы кабельных сетей делали ее реализацию невозможной. К июню 1994 года у Sega Channel были подписаны договоры с двадцатью одной компанией, но операторы были до ужаса консервативными и не выказывали ни малейшего интереса к этой системе, поэтому реализация давалась тяжело. Ван Баскирк борьбы не боялась, но она скучала по всем своим друзьям, оставшимся в Калифорнии. Ну, за исключением Нильсена.

— Как Бивис с Батт-Хедом? — спросила Ван Баскирк.

— Ой, знаешь, — ответил Нильсен. — Они меня вечно пытаются втянуть в какие-то неприятности, но пока мне успешно удается сопротивляться их плохому влиянию.

— Какой молодец!

— Спасибо, ЭБ! Постой, а мне все еще можно тебя так называть?

— А почему нет?

— Тебя все еще можно называть ЭББВ?

Месяцем ранее, 15 января, Эллен Бет Ван Баскирк вышла замуж за Боба Кнаппа, человека, которого она встретила почти год назад около 81-го выхода на посадку. На свадьбе присутствовали Нильсен, Риу, Форнэсир, Рейс, Глен и Шредер (вся банда, за исключением Калински, который за день до этого получил травму, играя в теннис). Это было милое воссоединение, которое сделало день свадьбы поистине незабываемым.

— Я же тебе говорила, что не собираюсь менять фамилию, — напомнила Ван Баскирк. — Иначе мое имя превратилось бы в скороговорку.

Они рассмеялись и принялись соревноваться, кто быстрее произнесет свои любимые скороговорки. Выпавшая очередную «Шла Саша по шоссе...», Ван Баскирк вспомнила, что она захватила с собой кое-что.

— Ты это видел? — спросила она, вытаскивая экземпляр журнала *Business Week* за 21 февраля.

— Ого, ничего себе! — Нильсен улыбнулся. На обложке журнала красовались сеговские персонажи: Соник, Тэйлз, Тоуджем, гоночная машина из *Daytona USA* и другие. Над ними яркими крупными буквами было написано имя Sega и подзаголовок: «Компания стоимостью 4 миллиарда, заставившая Nintendo сделать рискованный ход во взрывном мире высокотехнологичных развлечений».

— Мне нужно бежать, — сказала Ван Баскирк, надевая варежки. — А журнал можешь оставить себе, если хочешь.

— Супер! — ответил Нильсен, прощаясь с ней. Но перед тем, как вернуться в мир Бивиса и Батт-Хеда, он погрузился в изучение журнала, чтобы провести еще несколько минут с Соником и его друзьями.

Статья оказалась такой же замечательной, как и то, что было написано на обложке, но нечто в самом конце статьи приковало его внимание. После нескольких страниц, посвященных историям о Sega, Сонике, Калински и Накаяме, шла заметка Нила Гросса и Роберта Д. Хофа, сделанная на основе недавнего интервью, которое они взяли у Хироси Ямаути. Сама статья была не очень интересной, интересно было то, что она появилась в *Business Week*, а значит, ее могли прочесть миллионы, хотя создавалось такое ощущение, что она была написана исключительно для зятя Ямаути.

После многих месяцев непрерывных нападков со стороны Sega Enterprises Ltd. в Северной Америке президент Nintendo Co. Хироси Ямаути снимает перчатки. В беседе с корреспондентом *Business Week* в своей спартанской штаб-квартире в Киото Ямаути рассказал о планах по возврату прежней доли на рынке. Многие детали остались не проясненными. Но строгий 66-летний патриарх крупнейшей японской игровой компании ясно дал понять одно: он произведет сильные изменения в том, как Nintendo ведет дела в США, продвигает свои продукты и разрабатывает собственные игры. Его первоочередной задачей станет исправление катастрофы на американском рынке, где доля Nintendo на 16-битном рынке упала с 60 процентов с конца 1992 года до 37 процентов в следующем году, согласно данным

Goldman Sachs & Co. С удивительной искренностью Ямаути возложил часть вины за это на своего зятя — президента Nintendo of America Минору Аракаву. Когда Sega в 1990 году запустила рекламу, в которой сравнивала свои продукты с продуктами конкурентов, Nintendo промолчала. На самом деле, говорит Ямаути, Аракава «позволил Sega выставить наши игры детской забавой. Это была серьезная ошибка».

Ямаути ожидает от Аракавы, что тот изменит свой стиль руководства — и даст больше ответственности старшим американским сотрудникам. «Я даю ему еще один шанс, — сказал президент. — Но даже в Японии человек лишается своей должности, если не может улучшить результаты». Аракава пообещал, что «1994 год станет самым агрессивным маркетинговым годом, какой только был у Nintendo of America».

Что мешало Ямаути действовать подобным образом раньше, так это то, что американское подразделение под управлением Аракавы показывало отличные результаты. С 1987 по 1991 год экспорт Nintendo в США вырос в восемь раз. Американцы купили свыше 65 миллионов игровых машин Nintendo с момента, как те поступили в продажу в 1985 году. Но в прошлом году рост замедлился, и прибыль упала.

Громкие слова, за которыми ничего не стоит, подумал Нильсен, прочитав статью. Он с трудом мог поверить, что Nintendo готова пойти на реформы. Ямаути был расстроен, но он вряд ли собирался уволить своего зятя. Нильсен оказался прав: Минору Аракаву не уволили, но Ямаути действительно сделал предупредительный выстрел.

Спустя несколько дней после выхода этого интервью Говарду Линкольну позвонили от Ямаути и сообщили, что теперь он — следующий председатель Nintendo of America (что сделало его соуправляющим на пару с Аракавой). Это была всего лишь формальность, Линкольн и раньше рулил кораблем вместе с Аракавой, но эта формальность означала, что впервые за эти годы Nintendo готова к изменениям. И это было важно.

Спустя несколько месяцев Перрин Каплан приехала в Сан-Франциско, чтобы посетить Silicon Graphics и обсудить позиционирование «Проекта „Реальность“». Там к ней присоединился Дон Вэрю, бывший комментатор новостей (в 1988 году он получил премию Эдварда Р. Мэроу за лучшую организацию новостного вещания в стране), который занялся связями с общественностью и в 1991 году начал работать на NOA. Он обожал травить байки, он знал, как совмещать яркие идеи с короткими

анекдотами, в результате чего завоевал доверие Nintendo и часто привлекался в ситуациях, когда компании нужно было донести до публики что-то важное. Обычно он работал с Питером Мэйном и Говардом Линкольном, помогая им в подготовке речей для пресс-конференций, встреч с аналитиками и выставок CES.

— Я уверен, что у Перрин уже есть как минимум миллион золотых идей, — объяснил Вэрю людям из SGI. — Но мне кажется, что мы не должны забывать о поучительной истории с 3DO.

32-битная консоль 3DO присутствовала на рынке всего лишь несколько месяцев, но она провалилась с таким треском, что уже казалась вещью из прошлого. Главной причиной провала была чудовищная розничная цена 699 долларов, но отчасти дело было в том, что консоль выводилась на рынок в качестве технологического ответа на все потребительские запросы того времени, и поэтому никто не мог понять, чем конкретно является эта система. Это была видеоигровая система, видеопроигрыватель и CD-ROM-устройство, но никто не считал ее видеоигровой системой, видеопроигрывателем или CD-ROM-устройством. Вместо того чтобы осознать важность четкой спецификации, Nintendo восприняла неудачу 3DO как доказательство того, что потребителям нужно нечто большее, чем просто технологии. На протяжении долгих лет Sega подхлестывала Nintendo включиться в технологическую гонку, и, хотя компания до сих пор сопротивлялась этому, у нее всегда было искушение рассмотреть какой-нибудь вопрос из серии «а что, если...». Но после 3DO Nintendo почувствовала уверенность в своей долгосрочной стратегии, опирающейся на высокое качество, особенно когда пришлось демонстрировать терпение с «Проектом „Реальность“».

Каплан с Вэрю принялись обсуждать стратегию раскрутки новой нинтендовской консоли, и тут секретарша SGI прервала их важным сообщением. «Говарду срочно нужно поговорить с вами», — сказала она Каплан, которой пришлось выйти из комнаты, чтобы ответить на звонок. Спустя несколько минут она вернулась абсолютно ошеломленной:

— Ты не поверишь, что попросил сделать Говард.

— Скорее всего, — ответил Вэрю. — Но уже сгораю от нетерпения.

— У тебя как с поэзией? — спросила Каплан, все еще не пришедшая толком в себя. — Со стихами, а не с рифмами.

— Ох-хо-хо, — ответил Вэрю, выражение лица которого стало похожим на то, что было у Каплан.

Чуть ранее, утром того же дня, Говарду Линкольну попала на глаза цитата из Тома Калински, поражавшегося тем, что Nintendo «продолжает столь безответ-

ственно втягивать ритейлеров и всю видеоигровую индустрию в свои попытки замедлить наше движение». Линкольн был ошеломлен этими словами; примерно то же самое он чувствовал по отношению к Sega. Ведь это именно они заварили эту кашу и угрожали разрушить индустрию своим откровенным пренебрежением к цельности. Мало того, что само высказывание Калински было нелепым, так еще и время было выбрано неподобающее.

Примерно за шесть недель до этого Sega, Nintendo и остальные крупные игроки индустрии пришли к соглашению создать национальный рейтинговый совет, который позднее превратится в Entertainment Software Ratings Board (ESRB). Во главе этой организации встал доктор Артур Побер, который должен был сделать так, чтобы организация заработала до конца года. Для контроля над рейтинговым советом, а также чтобы придать индустрии зрелость, Калински на славу потрудился для создания Interactive Digital Software Association (IDSA). Реализация таких идей за такой короткий период времени было непростой задачей, но это оказало должное воздействие на сенатора Либермана и остальных представителей властей, и поэтому после второго раунда слушаний в марте политики предоставили видеоигровой индустрии автономию для самостоятельной регуляции.

Несомненно, Калински сыграл важную роль в сплочении индустрии, впрочем, равно как и Линкольн. Стремясь к необходимому единству, идя на компромиссы и используя собственные связи, они смогли вырвать свои уважаемые компании из тисков Конгресса. Они не стали друзьями. Линкольн не питал особых иллюзий на этот счет. Он не верил, что Sega и Nintendo когда-нибудь возьмутся за руки и, танцуя, перейдут в следующее поколение видеоигр, но, черт... чтобы Калински сказал то, что сказал, и сделал это так скоро? Я вас умоляю!

Линкольн был в бешенстве и хотел отплатить Калински той же монетой. Раньше за такой поступок подали бы исковое заявление в суд, но в данном случае это не имело смысла. Самым эффективным и эффектным было дать ответное интервью или выпустить какой-нибудь пресс-релиз. Но эти методы были слишком предсказуемыми, слишком ожидаемыми и потому не очень эффектными. Линкольн сказал бы что-то, Калински что-то ответил бы, и количество произнесенных ими слов накопилось бы быстрее, чем мертвецов в междоусобице Монтеки и Капулетти. Все, в чем нуждался Линкольн, — это поставить в разговоре точку и быть уверенным, что последнее слово останется за Nintendo, — а в идеале еще и как следует повеселиться. За прошедшие несколько лет (и особенно в последние несколько месяцев) Nintendo забыла, что такое веселье. Сказывалось поведение Sega, откусывающей от нинтендовской доли на рынке, но пришла пора напомнить, что же такое Nintendo.

Когда Перрин Каплан задавали вопрос, чем она зарабатывает себе на жизнь, обычно она отвечала: «Я продаю радость», и она была права на все сто. История Nintendo была историей о странствиях по Грибному королевству и о спасении принцессы. Именно этим компания зарабатывала себе на жизнь, и теперь настало время вернуть веселье. Ямаути назначал Линкольна председателем американского филиала, чтобы дать старт реформам, и не было ничего лучше для демонстрации начала новой эпохи в Nintendo, чем публично покуражиться.

Каплан нравился подобный подход, и она поддерживала Линкольна во всех его начинаниях, пока не пришло время для веселья.

— Стихотворение? — переспросил Вэрю.

— Ну на самом деле, — сказала она, — стихотворение из разряда «роза — красна».

— Это же ужасно.

— Правда?

— Абсолютно.

— Я сказала ему то же самое.

— А он что сказал?

— Он сказал, что я права.

Вэрю облегченно вздохнул. Облегченно хихикнув, они вернулись к обсуждению «Проекта „Реальность“». Все шло по плану до тех пор, пока через час не пришла секретарша и не сказала, что Говард Линкольн звонит снова. На этот раз Вэрю вышел в коридор вместе с Каплан и привел свои доводы в пользу того, что стихотворение — это ужасная идея. И хотя Линкольн был зол на Калински и расстроен их реакцией, он понимал разумность их доводов и поблагодарил обоих за совет.

Они снова вернулись к обсуждению, как продвигать новую 64-битную систему Nintendo — сложную, но доступную, мощную, но не слишком пугающую машину. И, когда все собравшиеся почти пришли к согласию, Говард Линкольн позвонил в третий раз, чтобы вновь поговорить о поэзии.

— Я по-прежнему настаиваю, что это плохая идея, — с притворным раздражением ответила Каплан. — И я могу привести десять причин, почему это так!

— Говард, дружище, — добавил Вэрю, — я восхищаюсь тобой, но ты не можешь этого сделать.

— На самом деле, — ответил Линкольн спокойно и расчетливо, как и всегда, — я могу это сделать. Я председатель, и я это сделаю.

На следующий день Nintendo выпустила пресс-релиз со стихотворением, которое написал новый председатель NOA:

Дорогой Том!

Розы — красные
Фиалки — синие
День твой ужасен
тра-ля-ля

Всего наилучшего,
Говард

59.

ПРИЗРАК ИЗ ПРОШЛОГО

— А теперь скажите мне, — сказал Олафссон, проводя собеседование с кандидатом на пост президента Sony Computer Entertainment of America (SCEA) в своем кабинете в Нью-Йорке, — чем же вы занимались после ухода из Sega? И как долго?

Кандидат фыркнул.

Олафссону уже нравился этот парень, и его дальнейшие ответы убедили его, что он — тот, кого он искал для управления SCEA, которое было сформировано в мае 1994 года как номинальное подразделение Sony для запуска новой игровой консоли PS-X.

В точности так же, как в случае с Sony Imagesoft и Psygnosis, Олафссон собирался присматривать за этим новым подразделением, но кто бы ни сел в кресло президента, у этого человека будет достаточно полномочий, чтобы поступать так, как он считает нужным. И хотя с именем Sony нельзя было не считаться, вся эта затея была с большим скептицизмом встречена ритейлерами, дистрибьюторами и — в еще большей степени — потребителями. Кто бы ни стал ответственным за запуск PS-X, он должен быть мыслителем, обладающим интуицией, прирожденным лидером и иметь хорошо подвешенный язык. А еще, как бы тупо это не звучало, он должен иметь железные яйца.

— Нет, серьезно, — продолжил Олафссон, — как вы провели это время?

Кандидат — Стив Рейс — ухмыльнулся. Ему нравилось травить байки.

— Ну, смотрите... После Sega я был кем-то вроде антикризисного управляющего в нескольких фирмах с венчурным капиталом, с которыми я поддерживал контакт все эти годы. Ничего особенного, ничего такого, что длилось бы больше нескольких месяцев, пока мне не позвонили из Philips. Они хотели, чтобы я дал свою оценку их продукту под названием DBI. Вы видели когда-нибудь эту штуковину? Ну, я по-

смотрел эту фиговину, но если вы спросите меня, то я вам скажу, что это была пустая трата времени. Одним словом, я довольно быстро понял, что это неконкурентоспособный продукт, разработку которого им следует свернуть. Они согласились со мной, и я получил захватывающую задачу по разрушению этого напрасно выстроенного картонного домика.

— Это то, что доставляет вам удовольствие?

Рейс пожал плечами:

— Мне кажется, у меня есть к этому определенные способности. Похоже, у меня неплохо получается как разрушать, так и строить.

— Начало и конец, — сказал Олафссон. — Ну, в какой-то степени это охватывает весь спектр. Нет ли у вас каких-нибудь слабых сторон?

— Хех, да у меня их полно, — с усмешкой сказал Рейс.

— Не поделитесь?

— Не-а, — ответил Рейс. — Если наймете меня, то вы о них скоро узнаете.

С этого момента собеседование пошло как по маслу. Олафссону нравились пробивной характер Рейса и его способность убеждать других следовать за ним. Для Sony это было особенно ценно, поскольку компания собиралась начать продажу продукта, которого никто не видел и о котором никто ничего не слышал.

Рейс был нанят Олафссоном и вскоре прозвал своего нового босса «нордическим бараном».

Когда Рейс побольше узнал о выделяемых ему бюджетах и приверженности Sony агрессивному маркетингу, он страстно захотел еще раз встряхнуть индустрию видеоигр с помощью своих конкурентоспособных стратегий и разного рода выдумок. Но, как и в Sega, у него было одно застарелое опасение.

— Честно говоря, — объяснил Рейс, — мне очень не хочется работать на японскую компанию. Все это корпоративное управление в ручном режиме совсем не по мне. Вы можете мне хотя бы немного рассказать, к чему мне быть готовым?

— Это замечательный вопрос, — ответил Олафссон, — и я полагаю, что ответ вас обрадует. По большому счету, корпорация Sony не очень-то верит в то, что мы тут делаем. Она согласилась оплатить несколько счетов и помочь установить некоторые связи, но на самом деле наши боссы здорово бы обрадовались, если бы мы потерпели сокрушительную неудачу. Это может показаться преувеличением, но в этом есть суровая правда жизни. Например, они бы предпочли, чтобы мы вообще не ставили бренд Sony на продукте, и они уже запретили нам использовать название бренда на упаковке.

— Звучит как мощный облом.

— Так и есть, — согласился Олафссон. — Но из-за расстояния между Америкой и Японией возник определенный уровень свободы. И я верю в то, что вы используете эту свободу с умом.

По существу, все это было правдой, но это означало и то, что Олафссон знал, что Рейс должен его услышать. К тому же он был наслышан о репутации Рейса, который легко загорался и так же легко терял интерес, и, скорее всего, в компании он не пробудет долго, чтобы это превратилось в серьезную проблему. На данный конкретный момент Рейс был подходящим человеком на эту должность, и поэтому Олафссон предложил ему полную защиту от японцев в том случае, если этот человек, поработавший в Atari, Nintendo и Sega, будет готов натянуть на глаз повязку и отправить пиратский корабль Sony в неизвестность.



— Еще один вопрос, — сказал Олафссон, — который я не задал ранее. Sega — вы испытываете к ней какую-либо неприязнь?

— Нет, — ответил Рейс. — На самом деле все наоборот. Я высокого мнения о Калински и о том, что он там выстроил.

— То есть у вас не возникнет никаких сомнений и комплексов из-за конкуренции с вашими бывшими коллегами?

— Абсолютно, — сказал Рейс, качая головой. — Как говорится, из двух зол выбирай меньшее.

Олафссону эта пословица показалась не совсем подходящей, но с логикой потенциального президента SCEA он спорить не стал, чтобы не сбивать его бойцовский настрой.

И, пока Олафссон обхаживал призрака из прошлого, Калински воспользовался возможностью, чтобы поприветствовать собственного — Майка Фишера, американца из SOJ, который все эти годы был таким тонким миротворцем. Фи-



На фото: Стив Рейс, президент Sony Playstation Group с 1993 по 1995 год

шер подумывал об уходе из SOJ, и после недавнего сердечного приступа у его отца и участвовавших по этой причине перелетов, видимо, действительно настало время вернуться в Соединенные Штаты. Поэтому в 1994 году Фишер ушел из SOJ и стал работать в SOA, где помогал Калински присматривать за SOE. В силу быстрого роста Sega в Европе переход Фишера, казалось, случился как нельзя кстати, однако Калински одновременно и радовался тому, что у него теперь есть надежный человек, выстраивающий отношения с Европой, и переживал из-за того, как это скажется на его отношениях с Японией. Фишер всегда предупреждал его, был его радаром в Японии, а теперь Калински придется двигаться вслепую.

— Хочу тебя спросить, — начал Калински, устраивая Фишеру экскурсию по штаб-квартире Sega в Редвуд-Шорз. — Как ты смотришь на то, чтобы мы тебя клонировали? Тогда бы ты смог работать и здесь, и в Японии.

— Отлично, — улыбнулся Фишер. — Я готов, пока мне или моему клону будут платить по двойному тарифу.

— О, безусловно, — ответил Калински, — мне только нужно это обсудить с отделом кадров.

И, хотя Фишер любил подобные шуточки, сегодня он почувствовал в голосе Калински что-то не то.

— Том, все хорошо?

В девяноста девяти случаях из ста на подобный вопрос Калински отвечал оптимистично, но было что-то такое в Фишере, что заставляло Калински дать слабину и признаться в своих тревогах.

— Я не знаю, — сказал Калински, сделав паузу, чтобы пропустить мимо группу улыбающихся сотрудников из исследовательского отдела. — Кажется, настали до крайности странные времена.

— В смысле?

Калински не мог описать это словами, но ощущения его не обманывали.

— Сложно сказать, — ответил он. — Но все, что происходит в последнее время, меня напрягает. Да, я понимаю, что это звучит зловеще, но давай я тебе лучше на примере покажу. Сегодня утром я просматривал новые данные по продажам игр.

— Хорошие цифры?

— Нет, — ответил Калински. — Они фантастические.

Фантастические — это было еще мягко сказано. Из десяти видеоигр в топе продаж марта 1994 года восемь были играми для Genesis (а четыре из них были изданы непосредственно 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)

— Так это же потрясающе, Том, — воскликнул Фишер. — Ты должен гордиться этим!

— Мы должны гордиться, — поправил Калински. — В этом-то и суть того, что я пытаюсь сделать. Когда я смотрю на эти цифры, я на седьмом небе от радости. Но в то же время другая часть меня прокручивает пару лет вперед и задается вопросом: а будет ли тогда у Sega хотя бы одна игра в десятке? Ты видел Saturn?

— Я уверен, что разработчики пока разбираются в нюансах, привыкают к системе, — объяснил Фишер. — Кроме того, подобные проблемы понятны и естественны. Все мы испытываем страх перед будущим, а сегодняшний успех кажется нам случайным. Это очень по-человечески.

— Да, я тоже так думал сначала, — ответил Калински. — А что, если на самом деле это не страх перед успехом, а страх перед тем, что скрывается за этим успехом? Ну вот стоит прекрасный день, пляж, солнце светит, вода теплая, а там, под водной гладью, шныряет голодная акула.

— Любопытно, — произнес Фишер, качая головой. — В таком случае, я так думаю, у тебя остается два варианта: наслаждаться до последнего или же придумать, как удрать от акулы.

«А что, если уже слишком поздно?» — хотел было спросить Калински. Он окинул взглядом офис, гордясь тем, что выстроил столь замечательную команду. Восемь из десяти игр в бестселлерах. Это невероятно, но если и правда уже слишком поздно? Однако вместо того, чтобы задать этот вопрос, Калински принялся показывать Фишеру его новый офис и официально приветствовал его в Sega of America.

— Что за черт? — пробормотал себе под нос Минуру Аракава, когда его карточка-ключ не сработала. Он попробовал еще раз, но снова получил отказ, и до него

постепенно не дошло, что ему просто не предоставили доступ на третий этаж, который по просьбе Тони Хармена был превращен в его личный детский шалаш.

— Тони! — весело закричал Аракава, мягко стуча в дверь и смеясь. — Тони!

Наконец в дверную щель высунулась голова Хармена:

— Мистер А.? А вы тут что делаете?

— Я слышал, что ты хочешь показать мне нечто особенное. Но для начала я хотел бы понять, почему не работает моя ключ-карта.

— Ах, это, — произнес Хармен, робко улыбаясь. — А я и не думал, что вы захотите сюда заглянуть. Но раз вы здесь, давайте я вам все покажу.

По своим размерам нинтендовский «шалаш» совсем не соответствовал своему названию. Это была площадь почти в 200 квадратных метров с несколькими кабинками в полтора метра высотой, небольшой конференц-зал и L-образный диван в углу. Но, приглядевшись, можно было понять, что концептуально это был именно шалаш, который построили себе взрослые. Около кабин стояли старые игровые автоматы, в конференц-зале были развешаны сценарии предполагаемых игр, а на лавке высилась груда консолей. Несомненно, работать здесь было весело, но работать здесь нужно было много. Это было новое место, где NOA локализовала японские игры NCL и оценивала игры сторонних лицензиатов, а для Тони Хармена (а также сторонних продюсеров Кена Лобба и Брайана Ульриха) это было место, где создавались игры без вечного вопроса «Над чем работаешь?».

После краткой экскурсии по «шалашу» Хармен показал Аракаве то, зачем тот пришел: игру, над которой Rare все еще продолжала работать. До завершения оставалось еще около десяти-двенадцати месяцев, и игра еще даже не имела названия (хотя ее кодовое название было «Провинция», так как студия Rare располагалась в английской провинции), но братья Стэмперы проделали настолько невероятную работу, что Хармен хотел, чтобы это увидел его начальник. Когда Аракава наконец просмотрел демонстрацию игрового процесса, он выглядел так, словно только что увидел приведение. В каком-то смысле именно так и было: то, что увидел Аракава, было огромным и неповоротливым силуэтом его старого приятеля, который был побежден Марио столько лет назад. Тринадцать лет назад этот персонаж спас Nintendo of America от краха, и теперь он вернулся, чтобы вновь включиться в борьбу. После стольких лет летаргического сна к жизни возвращалась замечательная бестия — Донки Конг.

— Это невероятно! — воскликнул Аракава. — 64-битные игры настолько хорошо смотрятся?

—Что вы имеете в виду? — спросил Хармен.

— Много ли игр такого качества появится на Ultra 64?

— А! — произнес Хармен, приятно озадаченный. — Нет, мистер А. Это игра для Super Nintendo.

Выражение лица Аракавы было таким, как если бы невероятное было помножено на невозможное. Эта игра, которая позднее получит название *Donkey Kong Country*, всего лишь 16-битная?

До летнего CES 1994 года оставалось всего шесть недель, но Аракава уже был убежден, что стоит отменить все запланированное ранее и выйти на выставку только для того, чтобы показать эту игру. Дону Джеймсу, который разработал фантастический стенд Nintendo, придется внести изменения в стенд площадью почти 3000 квадратных метров для того, чтобы в центре его возник пылающий вулканический остров.

Ведь на выставку придут тысячи людей — для того, чтобы поразиться этой удивительной игре, которая увеличит жизненный цикл SNES и докажет, что Nintendo вернулась на вершину, при этом не полагаясь на насилие, брань или показушный маркетинг. Нельзя допускать ошибки — потребуется уйма маркетинговых усилий для продвижения этой игры: Питер Мэйн, Джордж Харрисон и Перрин Каплан пустятся во все тяжкие. Отличие же от их конкурента заключается в том, что за стилем скрывается содержательность.

Обычно первый тираж игры, которую Nintendo отмечала знаком А+, составлял миллион экземпляров, но *Donkey Kong Country* Аракава распорядился издать тиражом четыре миллиона. Это была игра, которую Nintendo так долго и жадно ждала, и наконец-то для черепахи настало время открыть заглашник и нацепить реактивный ранец. Да, наверное, на то, чтобы Nintendo сделала столь мощный ход, потребовалось больше времени, чем планировал Аракава. Но он несколько не был удивлен, что это время наконец-то пришло. Единственное, что его удивило, — это то, что в черепашьем панцире пряталась горилла.

— Тони?

— Да?

— Ты молодец.

— Спасибо, мистер А. Всегда пожалуйста.

60.

КОРОЛИ ДЖУНГЛЕЙ

Делая ставку на игру о Донки Конге, которая должна была стать главным сюрпризом на летней выставке CES 1994 года, в Nintendo решили нарушить традиции. Вместо того чтобы просто написать эффектную речь для Питера Мэйна или Говарда Линкольна, Дон Вэрю подготовил сценарий комического выступления перед разработчиками, дистрибьюторами и ритейлерами 23 июня 1994 года. И для того, чтобы окончательно вытащить Nintendo из средневековья, это выступление началось в совершенной темноте.

Брюс Дональдсон

Рэнди, ну и сколько нам еще идти?

Рэнди Перецман

Расслабься, Брюс, — судя по карте, мы почти на месте.

На сцене возникло пятнышко света, затем — еще одно, настолько маленькое, что было сложно определить его источник, пока Брюс Дональдсон и Рэнди Перецман пробирались между зрительными рядами на сцену.

Брюс Дональдсон

Слышал, что они говорят, будто маркетологи совсем потеряли связь с реальностью, но это и вправду отпад. Мы вообще непонятно где.

Рэнди Перецман

Вообще непонятно где.

Вспыхнули огоньки, и в их тускло-рыжем свете стало можно различить бесстрашных исследователей Дональдсона и Перецмана, поднявшихся на сцену в полной охотничьей экипировке.

Брюс Дональдсон

Могу поспорить на что хочешь, но сухого мартини нет на тысячи километров от этого места.

Рэнди Перецман

Тсс, вон там палатка.

На сцене вспыхнул яркий свет, выхватив из темноты туристическую палатку. Из палатки вышел Питер Мэйн с сигарой во рту, придающей всему происходящему нужный градус беззаботности.

Питер Мэйн

Эй, эй, как я рад вас видеть!

Следующим из палатки вышел Джордж Харрисон, после чего все присутствующие обменялись рукопожатиями.

Брюс Дональдсон

Доктор Живчик, я полагаю?

Питер Мэйн

В жизни есть свои взлеты и падения. Кто сказал, что нельзя делать хорошую мину при плохой игре? Проходите, присядьте на минутку.

Джордж Харрисон

Вы знаете, Рэнди, у нас тут есть все необходимое. И все, что мы хотим услышать от Штатов, у нас уже есть.

Харрисон подался к электрическим шутовинам и большому телевизионному экрану.

Питер Мэйн

Над этим Джордж трудился месяцев пять или шесть, но единственная

проблема состоит в том, что спортивных новостей мы не получаем.

Поэтому скажи мне, Брюс: «Соники» уже по полной программе отработали, ведь так?

Среди собравшихся раздались смешки.

Брюс Дональдсон

Мужик, да ты совсем связь с реальностью потерял! Здесь, наверное, жарища.

Джордж Харрисон

Жарища? Да ты попробуй сначала маркетинговым отделом поруководи. Ты ожог второй степени заработаешь, просто отвечая на телефонные звонки.

Снова раздались смешки, на этот раз искренние.

Питер Мэйн

Вот почему мы ушли. Парни в Японии орут, парни в Редмонде орут, торговцы устраивают базар. Мужик, пришло время все бросить и залечь на дно.

Брюс Дональдсон

И это правильное решение? Просто взять и убежать?

Питер Мэйн

Убежать, говоришь? Да ты пойми, мы ни от чего не убегаем. Мы просто решили приехать сюда и устроить небольшую охоту. На самом деле развелось тут этих маленьких засранцев.

Мэйн схватил ружье и дважды выстрелил, и на большом экране неожиданно возник окровавленный ежик Соник. Публике это понравилось — равно как и их шутки, — поэтому Питер Мэйн взял коктейль, стоявший рядом, и принялся греться в лучах любви.

Брюс Дональдсон

И что потом? Летающие ежи?

Питер Мэйн

Это фигура речи, мой хороший. Это — мелкая дичь. Давай-ка я тебе напомню. Ты же помнишь, как примерно десять лет назад, когда Nintendo впервые отправилась сюда, в джунгли видеоигр, разыскивая ту бестию, которая могла бы вернуть нас обратно на карту мира. То, с чем мы вернулись десять лет назад, было большущей обезьяной по имени Донки Конг, которая за несколько месяцев превратила нас из собственников единственного игрового автомата в компанию, зарабатывающую сотню миллионов долларов. И вот мы снова вышли на охоту. И сейчас мы собираемся отыскать еще одну стаю трехсоткилограммовых горилл — я имею в виду здоровые, волосатые, мускулистые игры. И я должен тебе сказать, что наша экспедиция взяла нужный след. И этот след выведет нас туда, где мы — бесспорные короли джунглей.

Питер Мэйн улыбнулся, кивнул и сунул сигару в рот.

Брюс Дональдсон

Да, я это уже слышал, но я должен сказать тебе, Питер: многие люди в Штатах считают, что Nintendo и весь наш бизнес просто плывет по течению. В смысле, все мы знали, что это переходный год, но никто и подумать не мог, что мы увидим такие цифры.

Питер Мэйн

Бесспорно, это настоящие джунгли. Конкуренция здесь похожа на сборище пьяных мозгоправов. То есть есть целая куча людей, которые ежедневно талдычат, что современная технология выдохлась и все кончено. Но все-таки, парни, давайте не упускать из виду главного. В первую очередь, видеоигровая индустрия — это не игра в бирюльки...

На экране возник график, показывающий, что индустрия выросла до 15 миллиардов долларов во всем мире (до 6 миллиардов долларов в Соединенных Штатах).

Питер Мэйн

А во-вторых, это правда, что у Nintendo был год так себе. То есть я имею в виду, какого хрена? Продажи падают, прибыль падает,

но мы по-прежнему имеем прибыль в полмиллиарда долларов, которая была примерно в пять раз больше, чем сделал другой парень, просто потому, что он бегал по миру, пытаясь купить долю на рынке, и он отдал все это, и дело кончилось тем, что у него получилось достичь уровня безубыточности.

На этих словах до аудитории начало доходить, что все это больше, чем просто глупая пародия, — это сатира о войне между Sega и Nintendo.

Питер Мэйн

И наконец, я хочу вам сообщить, что будущее обещает быть светлым. То есть я смотрю на всех этих крупных стратегических мыслителей, которые встают в очередь: AT&T, Sony, Panasonic, JVC и даже тот парень, Шпильберг, из Голливуда, — они все только и ждут, чтобы войти в этот бизнес. Значит, в нем все не настолько плохо.

Брюс Дональдсон

А вы, ребята, выглядите ужасно спокойными для того затрунительного положения, в котором находитесь.

Питер Мэйн учтиво вытащил сигару изо рта. И тут до аудитории дошло, что Мэйн не должен оставаться без сигары. Просто потому, что она ему здорово идет.

Питер Мэйн

Ну, Брюс, дружище, ты прав. Но нужно набраться терпения. Потерпи чуть-чуть. Все-таки сейчас июнь, и у нас впереди еще две трети финансового года. И я должен тебе сказать, что на следующие шесть месяцев у нас запланированы кое-какие масштабные вещи. Поэтому почему бы тебе просто немного не охладить свой пыл. Присядь, расслабься, выпей. У нас есть все основания для серьезного оптимизма. И, чтобы начать, я хочу чтобы мой добрый друг Джордж из Джунглей показал тебе парочку находок, которые мы тут сделали. И, ты уж мне поверь, это поможет тебе расслабиться.

Вооружившись копьем, Харрисон с гордостью завел речь об удивительном открытии, которое он совершил, исследуя неизвестную местность.

ДЖОРДЖ ХАРИСОН

Это был «Затерянный храм Пэк-Мэна». Видимо, это была священная пещера, на которую люди наткнулись случайно, когда местные принялись строить дома. Но, несмотря на это, я нашел способ пробраться внутрь, и передо мной открылась тайна потерянной цивилизации видеоигр. Передо мной были корпуса Atari и Coleco. И там же находился волшебный котел, который все еще кипел. И, как только я заглянул в него, сразу же понял, что это было. Настоящий хрустальный шар со всеми секретами индустрии видеоигр.

Рэнди Перецман

Что ты там курил?

Джордж Харрисон

То, что поведал мне этот котел, мы уже слышали на протяжении многих месяцев, когда вели собственное исследование рынка. Я спросил у котла, что именно нужно игрокам, и он через каждые несколько секунд повторял: «хорошие игры», что неудивительно.

Но потом из него полезла целая уйма ответов, которые также вряд ли могли нас удивить. Игрокам нужны были не только классные игры, они хотели ассоциировать себя с системой, которая делает их крутыми. Они хотели ассоциироваться с продвинутой и современной системой. Короче говоря, они хотели веселья, и они хотели обрести классный имидж. Поэтому я спросил: а что же все это означает для Super NES? Вода в котле на какое-то время забурлила и помутнела. Было ясно, что предстоит поработать.

Питер Мэйн

Верно, и это была вся информация, в которой мы нуждались, чтобы начать двигаться в абсолютно новом направлении.

Джордж Харрисон

Первое, что мы сделали, — попытались найти мощный нинтендовский посыл и еще более сильную подачу. Наши ТВ-кампании должны стать эксцентричными и демонстрироваться в большем количестве мест, чем когда-либо прежде. В таких местах,

где их могли бы увидеть наши ритейлеры. И вместе с этим мы хотим увидеть взрыв рекламы Nintendo в игровых журналах. Мы решили раз и навсегда взломать замок нашего конкурента, повешенный на эти ключевые СМИ.

Харрисон продолжал рассказать обо всем том новом, что Nintendo заготовила на месяцы вперед: крупные мероприятия, улучшенная коммуникация и возвращение к веселью, которое и превратило Nintendo в бренд, известный любой семье.

Джордж Харрисон

Я знаю, что это — реальное изменение поведения, но мы не можем позволить себе упустить ни одной мелочи. И поэтому Nintendo пробуждается и находит баланс между зайцем и черепахой — поспешностью и осторожностью, дружелюбием и эффективностью...

Джордж Харрисон

Наконец, мы решили задействовать полученные знания о проблемах насилия. Открыт ли наш рынок для более сложных и взрослых игр? Конечно. Поэтому мы воспользуемся возможностью рейтинговых систем, чтобы проинформировать наших потребителей обо всех сомнительных моментах. Теперь не будет никаких повторов, как это было в случае с *Mortal Kombat*, когда мы наблюдали за тем, как потребители покупали продукт у нашего конкурента, поскольку считали его более привлекательным.

Эти дни в прошлом. Мы изменили внутренние рекомендации, и я могу вас заверить, что *Mortal Kombat 2* на нашей платформе будет идентична любой другой версии.

...и лукавство, всегда лукавство. После создания рейтингового совета у Nintendo появился запасной бункер, в котором в случае чего можно было всегда укрыться.

Питер Мэйн

Эй, разве это не здорово? То есть я хочу сказать спасибо, Джордж, за твой хороший рассказ, а теперь же перейдем к главному.

Гром аплодисментов затопил помещение.

И слева, и справа от него все аплодировали. Все, кроме него. Эл Нильсен был впечатлен представлением, которое источало достойное Соника веселье, но он понимал, что все это только слова. Что, Nintendo и правда учится на своих ошибках? Она наконец-то проснулась? Она и вправду была способна долго придерживаться своего курса в этом вечном меняющемся мире, где есть Sega?

Нильсен был полон скепсиса, но менее, чем через десять минут на сцену вышел Дон Койнер, директор по маркетингу Nintendo, чтобы обсудить новую маркетинговую кампанию.

— Смотрите, кого я нашел в нашем болоте, — сказал Джордж Харрисон, представляя исполнителя. — Это Дон Койнер, и он говорит, что у него есть сенсация.

— Дон, а я и не знал, что ты здесь, — вставил Дональдсон. — Ты-то что делаешь в этих джунглях?

— Ну, — сверкнул глазами Койнер, — я несколько подустал от всех этих ритейлеров и торговых представителей, жалующихся на рекламу Nintendo, и поэтому решил выбраться сюда и все исправить.

Наконец-то, думал Койнер, наконец-то у меня есть возможность это сказать. Наконец-то, наконец-то, наконец-то. После того как он потратил большую часть последних нескольких лет на попытки убедить Аракаву, Линкольна и Мэна в необходимости смены курса — со вкусом, конечно, — они наконец-то начали делать что-то другое.

Существовал ряд причин, по которым Nintendo теперь желала принарядиться, но той соломинкой, которая переломила горб верблюду, в буквальном смысле слова оказался верблюд. В конце 1993 года Койнер запустил серию исследований, в которых геймерам давали набор из двадцати картинок с изображениями животных, а затем просили с помощью этих картинок ответить на серию вопросов о видеоиграх. Вопросы были такими: какие животные лучше всего представляют Nintendo (и какие лучше всего представляют Sega)? Результаты были практически единодушными: гепарды, газели и прочие быстрые животные ассоциировались с Sega, тогда как слоны, верблюды и другие медлительные создания соотносились с Nintendo. Обычно Аракава с подозрением относился к фокус-группам и маркетинговым данным, но было в этих картинках что-то, что заставило его изменить мнение, и это позволило Койнеру шагнуть вперед с тем, что он собирался представить.

— Дети хотят больших эмоций от нашей рекламы. Но ответ не должен напоминать конкуренцию. Поэтому мы должны сделать что-то лучшее, — произнес он и представил нинтендовскую рекламную кампанию «Играй громко».

На первый взгляд «Играй громко» производила впечатление того, чем, как утверждал Койнер, она не являлась, — калькой с Sega. Хаотичный монтаж, громкая

музыка и агрессивность — было много общего с роликами конкурента. Но, присмотревшись, можно было понять, что это не совсем так. Цвета были по-прежнему яркими, по-прежнему было много нарезок игрового процесса, и, хотя в ролике присутствовала здоровая доза озорства, в нем присутствовало и ощущение оптимизма.

— Мы намереваемся подарить детям гимн, — гордо объяснял Койнер. — «Нельзя оставаться юным вечно, поэтому живите свободно, живите широко и играйте громко».

Мэйн подошел чуть ближе к аудитории, прочувствовал ритм ее дыхания и произнес то, что стало кульминацией всего представления:

— Дамы и господа, позвольте представить вам восьмое чудо видеоигрового мира. Самая лучшая игра, созданная Nintendo или кем-либо еще. Новый, ошеломительный прорыв в индустрии... *Donkey Kong Country*.

На этих словах Питер Мэйн представил видеоролик той атомной бомбы, в которой нуждалась Nintendo, чтобы переломить ход войны с Sega. Игра, которой бы не было, если бы не Тони Хармен, не поверивший в ее существование на основании того сценария, который он презентовал Ямаути как «одной плохой рекламой меньше». Это была как раз она, настоящая игра, которая вернет Nintendo к ее корням и вытащит компанию из болота.

Nintendo вернулась. И все присутствующие разразились бешеными аплодисментами, и на сей раз громче всех аплодировал Нильсен.

— Bravo, — спустя два дня сказал старший закупщик сети Kmart, подойдя к Питеру Мэйну на стенде Nintendo. И, хотя он был известен своей скупостью на любезности, в этот день его лицо прямо-таки излучало любезность.

— О, привет мой добрый друг, — сказал Мэйн с беспечной улыбкой. — Я всегда принимаю твои восторги, но с чего сегодня такая честь?

— С чего начать? — ухмыльнулся закупщик из Kmart. — Если честно, та игра, которую вы показали на презентации, она словно из другого мира.

— Это что-то, правда?

— Она вас снова на вершину вознесет, парни!

— Погоди, погоди, — предостерег Мэйн. — Одна любезность в день, не больше.

— Нет, я сказал то, что сказал, — заявил закупщик. — И, согласно сказанному, заявляю, что Kmart готова к очень серьезным обязательствам.

Прежде чем Мэйн успел понять, что собственно происходит, из гвалта выставки материализовалось несколько сотрудников Kmart с большим картонным чеком на перевес. Чек был подписан на 32 миллиона долларов.

— Мы бы хотели официально сделать заказ на миллион экземпляров игры! — заявил старший закупщик Kmart. — Что скажете?

На секунду Мэйн лишился дара речи. Мало того, что этот жест был на удивление неожиданным, стало ясно, что одна только эта продажа сделает *Donkey Kong Country* главным бестселлером 1994 года. К тому же это придаст компании мощ-



ный импульс для рождественского сезона (игра выйдет в ноябре), и в результате одна-единственная игра продвинет Nintendo вперед, оставив Sega далеко позади.

— Я думаю, что вы точно знаете, что я намереваюсь сказать, — произнес Мэйн, улыбаясь во все лицо. — Это потрясающий жест, и я действительно польщен, но нет никакой возможности отгрузить вам такой объем, парни. Давайте я вернусь в Редмонд, все как следует подсчитаю, вернусь к вам в Kmart и скажу, сколько мы сможем вам выделить, — идет?

Идет? Да вроде бы годилось. Хотя за прошедшие несколько лет индустрия видеоигр существенно видоизменилась, Nintendo оставалась верна себе: внимательно следила за качеством и еще внимательней — за количеством.



На фото: Минуру Аракава и Говард Линкольн отправились в страну Донки Конга

61.

И ТУТ ИХ СТАЛО ТРОЕ

— Так, кто еще хочет пообщаться с неподражаемым мистером Стивом Рейсом?! — спросил Стретч Андерсон, высунув голову из салона первого класса.

Долговязый Стретч Андерсон, новый исполнительный директор Sony, в самолете казался еще более нескладным и длинным. Он прошел в эконом-класс чтобы посмотреть, кто из собравшихся хочет поговорить с человеком за занавеской, и махнул одному из сгорающих от нетерпения человеку.

— На разговор с ним у вас всего десять минут, — сказал Андерсон, провожая незнакомца в первый класс, — и ни минутой больше.

Как только человек скрылся за занавеской, Андерсон принялся искать следующего кандидата. Этим рейсом летели преимущественно люди, возвращавшиеся в Калифорнию с летней CES 1994 года в Чикаго. Это сильно облегчало работу Андерсона: сотрудников Sega и разработчиков с Западного побережья в самолете было как сельдей в бочке.

— Ну, кто хочет быть следующим?

Поднялось несколько рук — в надежде провести десять минут с Гудвиным, Великим и Ужасным из Sony и, если повезет, получить предложение работы. Не то чтобы люди, находившиеся в самолете, были недовольны своей нынешней работой, но Sony предлагала большие деньги, и, принимая во внимание технические характеристики, люди начинали воспринимать PS-X всерьез. Шедевр Кена Кутараги ослепил всех на CES. Это была первая в мире настоящая 3D-консоль, способная обрабатывать 360 000 полигонов в секунду. Кроме технических характеристик консоли была еще одна причина перейти на сторону Sony — программное обеспечение.

Как и Том Калински, как и Питер Мэйн до него, Олафссон осознавал, что ключ к продаже систем — это классные игры. Но, в отличие от Sega и Nintendo, у Sony не было богатой истории, связанной с игровыми автоматами, и поэтому ей было

крайне сложно поддержать свою систему собственными играми. Поэтому секрет успеха Sony зависел от успешной работы со сторонними разработчиками. Вот почему покупка Psygnosis за невероятные деньги, которые выложил Олафссон, была оправданна. Мало того, что это приобретение дополняло список собственных игр Sony отличными сторонними продуктами, так эта студия еще и создала простой в использовании комплект разработчика, чтобы переманить разработчиков в Sony из Sega (чей комплект, как говорили, был крайне сложным) и из Nintendo (которая славилась скупостью в предоставлении разработчикам необходимого инструментария).

Это был один из способов, с помощью которых Олафссон надеялся вдохновить разработчиков, рассчитывая, что они на манер леммингов последуют за Sony. Другим способом было сотрудничество с Electronic Arts, которая с большим скепсисом продолжала сотрудничать с Sega. Олафссон и Джим Вимс, недавно назначенный вице-президентом по продажам в SCEA, заключили сделку с генеральным директором EA Ларри Пробстом: если EA сможет обеспечить пять игр к выходу консоли, то в течение всего жизненного цикла консоли компания будет платить всего два доллара лицензионных отчислений (вместо стандартных десяти). Это была еще одна полезная сделка для Electronic Arts, и на этот раз компании даже не пришлось делать обратное проектирование консоли. За последние несколько лет Sony медленно собирала армию, и теперь, когда люди стали обращать внимание на нее, они были ошеломлены тем, насколько огромной оказалась ее сила.

— Кто хочет еще? — спросил Андерсон, барражируя по салону. Поднялось еще несколько рук, и на лицах их обладателей отражалось жадное оживление и ни капли раскаяния.

— Может быть, тебе тоже задуматься об уходе? — предложил Майкл Милкен Калински, когда они встретились в обеденный перерыв летом 1994 года. — Присоединяйся ко мне с Ларри — мы бы стали прекрасной командой.

— Мне льстят твои слова, — сказал Калински, на мгновение позволив себе рассмотреть этот вариант.

Майкл Милкен, знаменитый король «мусорных облигаций», который в восьмидесятые то и дело встряхивал Уолл-стрит — что в начале девяностых привело его к двадцати семи месяцам тюремного заключения, — теперь был свободным человеком и хотел сделать что-нибудь хорошее. Нет, нечто грандиозное. Как и Калински, он всегда питал страсть к объединению образования и технологий и поэтому вместе со своим братом и генеральным директором Oracle Ларри Эллисоном основал новую компанию.

— Я говорил об этом с Ларри, — объяснил Милкен. — Мы бы и вправду хотели, чтобы ты встал у руля. Что думаешь?

Милкену нравилось встречаться с ним за обедом с самого начала их знакомства в начале восьмидесятых, но то, что сделал Калински в конце десятилетия, особо привлекло его внимание. 23 апреля 1989 года, когда вся страна с воодушевлением вешала все свои финансовые проблемы на Майкла Милкена, который предстал перед судом, Калински написал колонку в *Los Angeles Times*, в которой заявил, что «американское правительство, вместо того чтобы предъявлять Майклу Милкену обвинение, должно объявить ему благодарность и наградить золотой медалью за поддержку нашей экономики». Поступки такого рода не забываются, и это лишний раз убедило Милкена, что Калински был подходящим человеком для руководства его новым бизнесом.

— Что я думаю? — спросил Калински. — Звучит прекрасно, чистая фантастика, но я не могу оставить Sega. Тем более теперь.

— Почему нет? Ты же сказал, что это тонущий корабль.

— Я сказал, что компания напоминает тонущий корабль, — поправил Калински. — Но это не означает, что ничего уже нельзя поправить. К тому же, даже если судно пойдет ко дну, я буду должен пойти на дно вместе с ним.

— Страдалец?

— Вряд ли. Я в долгу перед своей компанией и сотрудниками.

— А нельзя не быть страдальцем?

Калински секунду подумал.

— В видеоигровой индустрии история никого не волнует. Я просто буду тем самым парнем, который оставался в компании в момент падения. А всего, что было до этого, никто и не вспомнит.

— Хм, — сказал Милкен, пытаясь понять, стоит ли продолжать давить дальше. — Звучит так, словно есть много причин поскорее убраться оттуда.

— Наверное, ты прав, но ты мое решение не изменишь, — сказал Калински, попытавшись состроить что-то вроде улыбки. — По крайней мере, пока.

— Ну, — спросил Питер Мэйн с усмешкой, которая соответствовала его озадаченности, — кто-нибудь вообще понимает, как это должно работать?

— Вряд ли, — с похожей интонацией ответил Говард Линкольн. — Но я почему-то уверен, что мы сможем во всем разобраться.

— Да, — сказал Минору Аракава, взгляд которого словно говорил: «У нас всегда это получалось, разве нет?»

На календаре было 19 октября 1994 года, и трое друзей из Nintendo of America намеревались выйти туда, куда еще не выходил ни один руководитель видеоигровой компании, — в киберпространство. Шестью днями ранее в NOA заявили, что планируют сделать из *Donkey Kong Country* самую успешную игру, и Nintendo станет первой видеоигровой компанией, которая воспользуется онлайн-технологиями для запуска нового продукта. Трехмесячная онлайн-кампания Nintendo была доступна исключительно на *CompuServe*, ведущем интернет-провайдере с 2,3 миллиона пользователей. Дабы привлечь внимание к продукту и устранить разрыв между корпорацией и потребителями, кампанию планировалось начать с часовой беседы с участием Аракавы, Линкольна и Мэйна в прямом эфире.

— Мне вот что интересно теперь, — подумал Мэйн. — После того как мы ответим на вопрос, как мы узнаем, что мы на него ответили, и сможем перейти к следующему?

— Не беспокойтесь, — уверил Рон Лакс, системный оператор *CompuServe* (СИСОП), который прибыл в Редмонд, чтобы модерировать беседу. — Есть кое-какой малопонятный жаргон, который мы будем использовать, чтобы все прошло как по маслу. Поэтому просто расслаживайтесь, расслабьтесь и делайте то, что у вас получается лучше всего. — Лакс взглянул на часы: оставались считанные секунды до 18:00. — Готовы?

Примерно за десять лет до этого события Аракава, Линкольн и Мэйн думали о том, как сделать так, чтобы продукт, о котором никто ничего не слышал, оказался во всех магазинах. Поначалу медленно, а потом все быстрее (поскольку доверие к ним росло) у этих мужчин получилось создать определенную моду. Двигаясь сантиметр за сантиметром, они проложили свой путь в более чем 20 000 магазинов, и нинтендовская продукция стала доступна повсюду. Но теперь открывалось новое пространство, которое было сложно себе представить, поскольку физически его не существовало. Оно было — и его не было: оно было повсюду и вместе с тем нигде.

Технократы говорили об интернете как о наступившей данности, и, возможно, так оно и было, но довольно сложно разделить эту уверенность и не задаться вопросом: не случится ли с интернетом то же самое, что случилось с мультимедиа? А что с виртуальной реальностью? Или любым другим Следующим Большим Бумом? Быть может, интернет завоеует популярность, а может быть, это будет последний крах на кладбище ошеломительных инноваций, но, так или иначе, Nintendo уже здесь присутствовала. Со временем, когда нужно было сидеть и ждать, что же произойдет, было покончено. Аракава, Линкольн и Мэйн были готовы двигаться

вперед. Не из паники или отчаяния, а повинуюсь тому, что всегда двигало их вперед: терпение, постоянство и математическая красота хорошо просчитанного риска. Сегодня начался новый поиск, путешествие за рамки привычного. Как и во всех предыдущих случаях, это новое неосознаемое пространство они начнут завоевывать неспешно, сантиметр за сантиметром.

— Готовы? — повторил Линкольн. — Сейчас или никогда.

Аракава и Мэйн кивнули, сигнализируя Лаксу, что они готовы ко всему, что будет дальше.

Конференция Nintendo of America началась.

Рон Лакс/СИСОП

Всем привет. От имени *CompuServe* и форумов видеоигровых издателей я хочу поприветствовать участников первой онлайн-конференции Nintendo. Меня зовут Рон Лакс, и я буду модератором сегодняшней конференции. Теперь я бы хотел представить наших трех почетных гостей.

Рон Лакс/СИСОП

Первый гость — мистер Минору Аракава, который занимает пост президента Nintendo of America (в чате он будет участвовать под именем «Мг. А»).

Рон Лакс/СИСОП

Следующий — Говард Линкольн, который в 1983 году начал работать в Nintendo в качестве вице-президента и в феврале 1994 года был назначен председателем NOA («ГОВАРД»).

Рон Лакс/СИСОП

И последний по порядку, но не по степени важности — Питер Мэйн, который руководит всеми продажами и маркетинговой деятельностью Nintendo с 1987 года («ПИТЕР»).

Рон ЛАКС/СИСОП

Прежде чем мы начнем принимать вопросы, я бы хотел дать слово Говарду Линкольну и попросить его коротко

представить *Donkey Kong Country* и новую технологию компании. Говард, GA (*Go Ahead, вперед – Прим. пер.*).

Говард

Сначала, Рон, от имени Минору Аракавы, Питера Мэйна и от себя лично я хотел бы сообщить, насколько мы воодушевлены этим вечером. Онлайн-разговоры — это что-то новое, и мы постоянно ищем возможности для взаимодействия с этой новой средой.

Говард

Само собой, мы крайне взбудоражены этой новой игрой, которая, по нашей оценке, установит золотой стандарт для 16-битного геймплея. У нас получилось взять технологию компьютерной графики, с помощью которой оживали динозавры в «Парке юрского периода», и использовать ее в видеоигре. Этот процесс мы назвали Продвинутым компьютерным моделированием, и результаты просто выдающиеся.

Рон Лакс/СИСОП

Спасибо, Говард. Тогда не будем медлить. Позвольте мне предоставить трибуну для первого вопроса. И помните, вставайте в очередь и задавайте вопрос, набирая «/QUE».

Модератор одобрил вопрос #1 от Кристиана Мюллера.

Мюллер

У ДКС превосходная графика, но похожий геймплей мы уже видели. Вы считаете, что потребитель примет «старые игры», пусть даже и с такой превосходной графикой? GA

Mr. A

Спасибо, что спросили об этом. Это абсолютно новая игра о Донки Конге. Мало того, что здесь превосходная графика, но и сам геймплей поражает на каждом из ста уровней. Геймплей поразительный. GA

Модератор одобрил вопрос #2 от Джера Хорвица.

Джер Хорвиц

Замечательная идея устроить эту конференцию. Спасибо, что сделали! Помню, как я впервые увидел *DKC* на летней CES. Мои журналисты и я были удивлены, что это игра для SNES... Хочу спросить, будет ли следующая игра использовать технологию ACM? GA

Питер

Хороший вопрос. *UniRacers*, которая выходит 12 декабря, также использует технологию ACM для воспроизведения свыше 8000 кадров анимации. На данный момент у нас в разработке находятся и другие игры, о которых в скором времени вы услышите. GA

Онлайн-чат продолжался еще целый час и закончился вопросом, который волновал всех подростков моложе восемнадцати лет с того момента, как они впервые взяли в руки нинтендовский контроллер.

Модератор одобрил вопрос #23 от Chocobo.

Джен Куипер

С того момента, как Nintendo произвела революцию, которая превратила видеоигры из хобби в индустрию, я хочу работать у вас, парни. С кем мне связаться, чтобы получить побольше информации? Я тут, чувак! ИГРАЙ ГРОМКО!!! GA

Все три господина рассмеялись.

Питер

Мы всегда ищем талантливых людей, и поэтому обратитесь к Бев Митчелл, и мы вам обязательно ответим.

Рон Лакс/СИСОП

Отличное замечание для завершения конференции. Спасибо за ваши вопросы. Я хочу еще раз поблагодарить Минору Аракаву, Говарда Линкольна и Питера Мэйна за участие в сегодняшней конференции. Мы здорово провели время в онлайнe.

Говард

Спасибо тебе, Рон. От имени мистера Аракавы и Питера я также хотел бы поблагодарить всех участников конференции. Нам понравилось быть онлайн, и мы надеемся, что еще не раз сюда вернемся. GA

Рон Лакс/ СИСОП

Прежде чем мы отключимся, я бы хотел напомнить всем о некоторых акциях Nintendo. С понедельника, 24 октября, видеоклипы (в форматах для Windows и Mac) будут доступны для скачивания с нашей онлайн-промостраницы Nintendo («GO NINTENDO»). В этих роликах будут эксклюзивные фрагменты последних видеоигр.

Рон Лакс/СИСОП

Также со следующей недели мы будем проводить конкурс, посвященный миру Донки Конга. Победитель получит полностью оплаченную поездку в офис Nintendo. Также призами на конкурсе станут картриджи с *Donkey Kong Country* и многие другие призы. Для получения дополнительной информации о конкурсе заходите на промостраницу.

Рон Лакс/ СИСОП

Затем, 8 ноября, Nintendo проведет еще одну онлайн-конференцию с разработчиками видеоигр и техниками. Разговор будет о *Donkey Kong Country*. Для вас это будет исключительная возможность получить информацию о процессе разработки видеоигры.

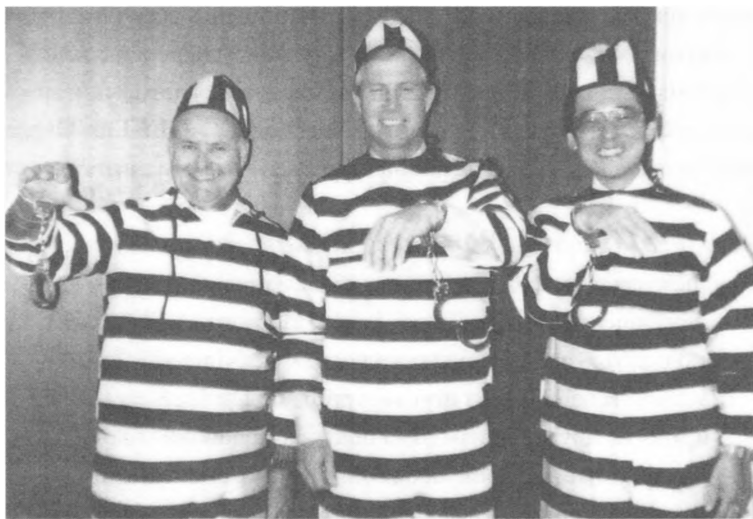
Рон Лакс/ СИСОП

Всем хорошего вечера. Спасибо, что были с нами. Конференция закончена.

— А теперь? — снова спросил Милкен в конце 1994 года. — Теперь ты готов согласиться на работу у нас?

— Нет, пока нет, — сказал Калински куда менее оптимистично, чем в прошлый раз. Не имея автономии в решении вопросов «железа», он сосредоточил все свое внимание на играх. Они всегда были в центре внимания, но теперь Калински ощу-

шал что-то вроде легкого отчаяния. Приличные игры подавались так, словно они были хорошими, хорошие — словно они были выдающимся, и, так как Sega теперь приходилось поддерживать столь много платформ, все игры в срочном порядке выводились на рынок. Калински начинал ощущать себя узником в клетке, созданной Sega of Japan, и не мог сдерживать смех, когда он, Риу и Тойода вырядились в робы заключенных для рекламы скорого выхода *Sonic & Knuckles* на видеоигровом конкур-



се, устроенном в Алькатрасе. Он попытался сохранять оптимизм, и это у него, в общем-то, получалось, но 24 ноября 1994 года ему показалось, что запас энтузиазма иссяк. В этот день Sega выпустила свой 32X, а Nintendo — *Donkey Kong Country*, что стало наглядным примером различий между двумя лидерами рынка. Sega предложила еще одну штуковину, которая была дорогой и требовала новых игр (на создание которых разработчиков уговорить было очень сложно). Nintendo предложила впечатляющую игру в середине жизненного цикла консоли, и эта игра не только лишней раз поддержала SNES, но и послужила намеком на то, что будет в ближайшем будущем.

Хотя 32X довольно быстро потеряла импульс, репутация Sega и ее умение работать с рынком обеспечили большой спрос на старте. Но даже это вызвало проблемы как внутри компании, так и снаружи. SOA, следуя приказу Накаямы-сан, торопилась выпустить 32X до Рождества, но SOJ, которая отказалась предоставлять под это произ-



На фото: Пол Риу, Том Калински, Синобу Тойода вырядились заключенными рекламируя игру *Sonic & Knuckles*

водственные мощности, смогла отгрузить лишь четыреста тысяч единиц. Мало того, что это расстроило ритейлеров, чьи заказы не были удовлетворены в полном объеме, так еще и сделало запуск консоли крайне слабым, что стало чем-то вроде самосбывающегося пророчества. Впервые с того момента, как Калински возглавил компанию, сеговский продукт был встречен невысокими оценками. Калински было тяжело созерцать неудачу продукта, в чьем крахе он был убежден изначально; и он принял решение продолжить борьбу за свою команду. Это означало сложить все яйца в корзину Sega Saturn. Система была отвратительной, и разработчики игр отказывались работать с ней, но Калински считал, что маркетинговые возможности SOA смогут превратить систему в нечто особенное, что-то такое, что превзошло бы даже Sonic 2sday. Поэтому его команда приняла решение, что 2 сентября 1995 года они устроят старт продаж консоли на мероприятии под названием «Sega Saturday», которое должно было стать самым мощным стартом продаж консолей из когда-либо проводившихся и которое придаст консоли такой импульс, которого так быстро лишилась 32X.

Nintendo же тем временем жила не будущим, а настоящим. Старт продаж *Donkey Kong Country* стал самым успешным в истории видеоигр: только за первые шесть месяцев было продано более семи миллионов картриджей с игрой, и это помогло Nintendo завоевать Рождество. Кроме того, Nintendo, действуя по правилам Sega, запустила собственную маркетинговую кампанию «Играй громко», в которой были изящно объединены нинтендовская добропорядочность и сеговская трендовость.

Это сильно ударило по Sega, но то, что Nintendo делала на маркетинговом фронте, не шло ни в какое сравнение с тем, на что была готова Sony. Разработанный Рейсом и Андерсеном план заключался в том, чтобы продолжать и дальше всеми силами стремиться за рамки возможного, дальше, чем это получилось у Sega: еще моднее, еще безумней, еще круче. При Калински Sega действительно прибила Nintendo и стала новым королем, и поэтому Рейс хотел поступить с Sega в точности, как когда-то Sega обошлась с Nintendo, — как с протухшей компанией, которая забыла, как нужно веселиться. Sony запустила конкурентные рекламы против Sega: если вы покупаете Saturn, то ваша голова должна быть Ураном (на английском это звучит как your anus, то есть вашим анусом). Впервые в карьере Рейса он работал на компанию с таким гигантским бюджетом, и теперь в его жизни настал момент, когда он мог творить все, что хотел. Это все равно как если бы в средней школе у тебя были деньги, которые придали тебе уверенности и сделали тебя бесспорным победителем на выпускном балу.

— Но я не могу видеть тебя таким, — сказал Майкл Милкен своему другу. — Когда ты стал мазохистом?

— Мазохистом? — спросил Калински. — А что, я уже больше не страдалец?

— Человек может быть и тем и другим, — пояснил Милкен.

Калински покачал головой:

— Дело не в этом, Майкл. Я не могу просто взять и сдать. Слишком многое поставлено на карту. И, пока мы делаем нечто масштабное с новой системой, значит, мы будем делать все так, словно никакого стресса и не было.

— Но мне почему-то казалось, что ты мне говорил, что эта система не очень хороша.

— Да, я не техник — откуда мне это знать? — сказал Калински. — У нее нет какого-то нужного количества полигонов или чего-то такого. Но пока у нас будут правильные игры и правильный посыл, то все будет работать.

— Правильный посыл? — засмеялся Милкен. — Как только я начинаю думать, что ты нормальный парень, ты тут же напоминаешь мне, что ты прожженный маркетолог.

Калински пожал плечами:

— Я просто рассказываю истории.

И его история заключалась в том, что теперь Sega должна была доказать, что ее аудитория была еще моложе и модней, чем аудитория Sony. Это вынудило Калински принять трудное решение и найти нового спортсмена, который стал лицом Sega Sports и символом футбольной франшизы подбренда. И хотя это в целом положило конец его личным и профессиональным взаимоотношениям с Джо Монтаной, Калински считал, что это был правильный поступок. Но сложно было испытывать хорошие чувства по этому поводу, поскольку Форнэсир сообщала о негативных откликах на замену Монтаны Дионом Сандерсом. Монтану все единодушно описывали как «первоклассного», в то время как все, кто хоть как-то сталкивался с Сандерсом, называли работу с ним «сушим кошмаром». Он не приходил на встречи, не разговаривал с теми, с кем работал (предпочитая общаться с ними через свое окружение), а когда он все-таки общался с тобой, то говорил о себе в третьем лице. Но у Sega не было иного выбора, кроме как его терпеть: он был лицом Sega Sports в самом начале новой консольной войны.

— Хорошо, — сказал Милкен. — Ты еще не готов. Но давай отложим разговор, хорошо?

— Конечно, — ответил Калински. — Даже прожженный маркетолог понимает, что глупо отказываться от бесплатных занятий по лестии и терапии.

Калински еще не достиг своего предела прочности, но Стив Рейс делал все, что было в его силах, чтобы подтолкнуть его к краю.

— Расслабься, Том, это просто шутка, — сказал Рейс, положив руку на плечо Калински. Они находились в Лас-Вегасе, на зимней CES'95, которая должна была стать последней, на которой Sega принимала участие. Слава богу, думал практически каждый из присутствующих, особенно после стольких лет, на протяжении которых CES воспринимала видеоигры как некую модную блажь, которой, как оказалось, они не являлись. Теперь у индустрии будет собственная профильная выставка — Electronic Entertainment Expo (E3), которая впервые должна была состояться 15 мая того же года в Лос-Анджелесе. Это был прямой результат усилий торговой ассоциации создателей видеоигр, которую возглавлял Калински, и именно на этой выставке свои консоли следующего поколения должны были представить и Sega, и Sony, и Nintendo. Но все это было в будущем. Сегодня же Калински проснулся в Лас-Вегасе и осознал, что стал жертвой розыгрыша людей из Sony. Видимо, посреди ночи все памятные вещи из рекламной кампании Соника, находившиеся в гостинице, в которой он остановился, были обезображены: дисплеи демонтированы, плакатам пририсованы усы, сдутые воздушные шарик с Соником были разбросаны по всему лобби гостиницы. Очевидно, за всем этим стоял Рейс (или его люди), но, если у Калински и оставались на этот счет какие-то сомнения, они улетучились, когда он увидел бассейн отеля, который был переполнен большими черными воздушными шарами с буквами «PS-X».

Калински взглянул на Рейса и покачал головой.

— Я знаю, что шутка, — сказал он. — Но не кажется ли тебе, что вы зашли слишком далеко? Мне, конечно, все равно, но, между нами говоря, мне не нужно ничего, что бы понижало мой моральных дух.

— Да это же просто шарик.

— Стив, — сказал Калински, собрав в кулак все свое терпение. — Прошу, прекрати.

— Том, — сказал Рейс, подражая его интонации. — Нет.

Рейс еще раз хлопнул Калински по плечу и ушел. Вечером того же дня Рейс доказал, что он человек слова, когда сделал так, что на вечернем приеме Sega оказались тысячи салфеток с надписью «PS-X приветствует Sega на CES!». Калински на это лишь покачал головой и начал готовиться к тому, чтобы вместе со своими людьми достойно провести их последнюю CES. Но прежде, чем взяться за работу, ему потребовалось несколько секунд, чтобы придать себе храбрый вид.

Калински был не единственным, кто учился напускать на себя храбрый вид. Дайана Форнэсир в этом уже довольно заметно преуспела, пусть и по совершенно другим причинам. Она уже находилась на двенадцатой неделе беременности и никому не хотела об этом говорить, потому что, если бы кто-то узнал об этом, она

могла потерять работу. Не в том смысле, что ее могли уволить, — она знала, что этого не произойдет, особенно если компанией рулит Калинин, — но это постепенно свелось бы к тому, что ее ценность в Sega упала бы до нуля. Поэтому, ожидая подходящего момента, она планировала скрывать недомогания по утрам и свой вес и, соглашаясь на выпивку, выливать содержимое бокала, когда ее никто не видит.

Ко второй неделе февраля тайну свою она уже скрывать не могла. В ее возрасте беременность уже считалась большим риском, а дело приняло еще более худший оборот, когда она узнала, что у нее будет тройня. Немногим позже того, как она поделилась своей новостью с коллегами, во время одного из визитов к врачу она узнала, что двое из тройни в ее животе умерли. Она была крайне подавлена, поскольку посчитала, что это случилось по ее вине, так как она продолжала и дальше работать в Sega, но доктор ее заверил, что это здесь ни при чем. Но в свете таких обстоятельств он порекомендовал ей неделю постельного режима.

И, хотя врач ее заверил, что дело вовсе не в работ, Форнэсир по-прежнему винила во всем себя. Но, даже испытывая такие чувства, она хотела работать. Если бы это была какая-то другая работа, она, быть может, и ушла, но это была Sega. Это была компания, которая многому ее научила, которая дала ей жизнь и карьеру, компания, в которой она была уверена, что возможно все. Осознавая близость смены игровых систем и понимая, что на карту поставлено многое, она тем более чувствовала себя обязанной помочь Sega. Это было проявлением той фанатичной преданности, которую многие испытывали к Калинин и компании; с другой стороны, именно преданность Форнэсир не позволила Калинин все бросить и принять предложение Милкена. Если не сдалась она, если не сдались Риу, Тойода и много кто еще, то какого черта должен сдаться он?

Провалявшись с неделю в постели, Форнэсир решила поговорить с Калинин. Она хотела вернуться к работе, пусть даже и не на полный рабочий день. Она не знала, возможно ли это вообще, или, быть может, есть какие-то новые требования, но если бы мешали какие-то условия, то она смогла бы найти способ их обойти.

— Дайана, — сказал Калинин, — да не волнуйся ты так. Возьми столько времени, сколько тебе понадобится. Все остальное совсем не важно.

— Но что по поводу...

— Нет, — перебил ее Калинин. — Мы не будем продолжать этот разговор до тех пор, пока ты не перестанешь сомневаться. Независимо от того, что тебе нужно. Вот я о чем.

Форнэсир была тронута, и у нее словно камень с души свалился.

— Спасибо, Том.

— Если начистоту: это самое меньшее, что мы можем сделать для тебя, — сказал он, глядя ей в глаза, пока не удостоверился, что до нее дошло. — Кроме того, ты должна признать, что со сроками у нас все не так плохо, особенно после того, как с нами стал работать Майк.

Майк — Майк Рибейро, маркетинговый вундеркинд из Hilton Hotels, — перешел на работу в SOA на место Эда Волквейна и начал руководить отделом маркетинга. Для многих, кто был с Sega с начала десятилетия и наблюдал за ростом компании, появление Рибейро символизировало заключительную часть превращения Sega из несистемного дельца в еще одну зарегулированную компанию. Наверное, это было связано со временем его появления в компании и той огромной ответственностью, которую на него возлагали, а не с его личностью или талантами; в конце концов, у Sega было много кандидатов на это место (по крайней мере, среди тех, до которых еще не успела добраться Sony). Но у Рибейро, в отличие от его предшественников, было одно важное свойство: ему были важны все мелочи. Некоторые члены маркетинговой команды Sega любили играть в видеоигры, в то время как других подобный досуг совсем не интересовал, но вне зависимости от того, как они относились к играм, все они ценили искусство создания продукта. Вот почему даже те из них, кто не любил играть в игры, любили их продавать; они продавали истории, приключения, друзей из альтернативной реальности. Но для Рибейро смысл жизни заключался только в маркетинге. По сути дела, он представлял в Sega то же самое, что сама Sega противопоставляла Nintendo: стиль, который не перебивает суть, — но он сделал так, что суть стала неактуальна.

Калински, как правило, считал подобный подход опасным, но, поскольку на носу был выход Saturn, плохой системы во всех смыслах, именно в этом нуждалась Sega при подготовке к Saturday.

— Ты должен это отменить, — посоветовал Накаяма Калински во время обеда в ресторане в Области залива.

— Мне кажется, что ты не до конца понимаешь, что говоришь, — ответил Калински.

— Нам нужно стартовать раньше, — настаивал Накаяма, имея в виду перенос срока выхода Saturn.

— Накаяма-сан, — сказал Калински, все еще не теряя надежду переубедить его, — со всем уважением должен сказать, что мы потратили бесчисленное количество часов на подготовку к выходу новой системы, и теперь все зависит от даты выхода.

— Нет, — ответил Накаяма, как будто обидевшись. Он переключил свое внимание на большой кусок стейка, по-видимому, потеряв интерес к разговору.

— Мы не можем просто так изменить весь наш план, — сказал Калинин.

Как Накаяма мог не видеть то, что происходило в SOA? Sony вступила в борьбу, и мало того, что их система была гораздо лучше, так компания еще и охотилась на сотрудников Калинин. Всего несколько дней назад Sega признала аналитика Кирби Фонга сотрудником года; спустя сутки он перешел на высокооплачиваемую работу в Sony.

— Скоро пройдет новая профильная выставка. Нам нужно стараться изо всех сил.

— Именно об этом я и думаю, — сказал Накаяма самым сладким голосом, словно демонстрируя, что теперь они друг друга понимают. — Это же идеальная возможность для запуска нашей Saturn.

— Подожди, ты что, хочешь дать старт продаж на выставке?

Накаяма кивнул:

— Ну да. Это же идеально.

Калински был категорически против подобной идеи; в ней просто не было никакого смысла. Но в процессе объяснения, почему старт продаж с E3 попросту убьет Saturn в Соединенных Штатах, он начал понимать, что побудило Накаяму начать действовать. 22 ноября 1994 года SOJ выпустила Saturn на японский рынок, и к настоящему времени результаты были очень воодушевляющими. В первый же день было продано 170 000 систем, и казалось, что Saturn должна стать самой успешной сеговской консолью в Японии. Почему Saturn одержала победу там, где потерпели неудачу Mega Drive и Master System? Одной из причин, конечно же, были игры. И, хотя на старте были доступны всего пять игр, одной из них была *Virtua Fighter*, на тот момент самая популярная аркадная игра в Японии. Другой причиной успеха могла быть более яркая, более агрессивная рекламная кампания SOJ. Еще одной причиной, которую, как понял Калинин, Накаяма считал важнее прочих, было то, что Saturn вышла на рынок на две недели раньше Sony PlayStation (которая, к тому же, стоила дороже, чем Saturn).

— С Genesis мы были первыми, — объяснял Накаяма. — И ты лично видел, что у нас все получилось. Теперь мы снова должны воспользоваться возможностью и повернуть то же самое.

— Накаяма-сан, — сказал Калинин, — я не вполне понимаю, что происходило весь последний год, но до сих пор я действовал в соответствии с планом. Но это все-таки не может произойти.

— Это не тебе решать!

— Нет, мне!

— Ты должен получше понять ситуацию!

Разговор продолжался на повышенных тонах, пока Накаяма не встал и не вышел из-за стола, оставив Калински в одиночестве. Как Накаяма мог так поступить? Раньше, когда они не приходили к согласию, Накаяма всегда старался найти компромисс или хотя бы делал вид, что пытается. В этот же раз все было по-другому. А может, и не по-другому. Быть может, так случилось просто потому, что Калински впервые отказался двигаться с места. Но, так или иначе, Накаяма хотел именно этого, а значит, это произойдет. Если Калински не устроит старт продаж Saturn на ЕЗ, его просто заменят на того, кто это сделает. Какое-то мгновение это его не пугало, но скоро он осознал, что все еще не готов уйти. Ситуация была препаршивейшая, но, возможно, идея Накаямы увенчается успехом. Saturn и правда пользовался успехом в Японии, и раз так, то, быть может, это не такая уж никудышная система. Сидя в одиночестве, Калински мучительно пытался разрешить проблему, которая всегда стоит перед такими людьми, как он: они могут убедить кого угодно в чем угодно — даже себя самих.

62.

НА ПЕРЕПУТЬЕ

«Все что мы имеем, — это коллекция мгновений», — думал Калински, выходя на сцену Los Angeles Convention Center. На календаре было 11 мая 1995 года, открылась первая выставка Electronic Entertainment Expo, которая настолько ярко демонстрировала достижения Sega, что нельзя было не удариться в ностальгию. Какие-то из этих эпизодов были необычайно значимыми, какие-то — совсем незначительными, а значение некоторых из них удивительным образом изменялось с течением времени. Но на данном этапе, на выставке с 420 участниками и 41 000 фанатами, калибр воспоминаний был не важен — важным было само чувство ностальгии, которое испытывали все собравшиеся здесь отцы-основатели видеоигровой индустрии. Теперь их карьерные дороги разошлись по всему пространству индустрии. Здесь были люди вроде Нолана Бушнелла, основателя Atari, который теперь был старшим консультантом в мелкой игровой студии PlayNet, Говарда Филлипса (бывшего нинтендовского Мастера игры, который сейчас находился в поисках работы) и Майкла Каца, который, по всей видимости, помог Филлипсу, став стал одним из первых хедхантеров видеоигровой индустрии (питая особую склонность к переманиванию сотрудников из Sega в Sony).

— Я хотел бы отнять минуту вашего внимания, — ярко начал Калински, дав официальный старт этому поворотному мероприятию, — и сообщить важную новость, которую вы все, вероятно, услышите на E3. Завтра, 12 мая 1995 года, день рождения Йоги Берры. Ему исполнится семьдесят лет. Поэтому всем нам нужно быть готовым к непрерывным упоминаниям его имени по телевидению и радио. Если бы я мог, то начал бы празднование этого события с его любимого пожелания: «Когда мне понадобится принять трудное решение, я сделаю это».

— Теперь это подходит не только для старины Берры, — продолжал Калински, — но и для начала выступлений. Чтобы понять это высказывание, не потребу-

ется много усилий. Так же просто будет осознать и то, что я скажу сейчас. Я собираюсь обсудить выбор. Я собираюсь обсудить изменения.

На его выступлении присутствовало порядка тридцати тысяч человек. Здесь находились отцы-основатели индустрии, представители нового поколения, но большинство из собравшихся были людьми, которые просто любили видеоигры и съехались на выставку со всех уголков страны. Революция действительно была пиксельной; видеоигры были не просто блажью и не только для детей, а источником искусства, истории и развлечений для всех и для каждого в любое время.

— Существование ЕЗ является хорошим симптомом некоторых изменений, которые происходят в нашей индустрии, — продолжал Калински. — Это прекрасное и большое шоу, созданное исключительно для интерактивных развлечений. CES, несмотря на весь свой успех, на самом деле не вполне устраивала нас. Эта выставка была предназначена для более старой культуры. Она вынуждала самые творческие компании на планете, выражаясь фигурально, надевать строгие костюмы и соответствовать царящим на CES порядкам выставок, где продаются мебель и телевизоры».

Двадцать лет назад этой индустрии не существовало; десять лет назад Калински и подумать не мог, что окажется ее частью; пять лет назад Sega превратилась в изюминку. Вот что происходит, когда поезд начал свое движение и останавливаться не намерен.

— Но до последнего времени нас это устраивало, — объяснил Калински. — Теперь же интерактивные развлечения становятся чем-то большим, чем обычное приложение к крупному электронному бизнесу. И говоря откровенно, я совсем не скучаю по бесчисленным рядам автомобильных аудиосистем, колонок и сотовых телефонов. Мы превратились в новую категорию, мы стали абсолютно новой культурой. Этот бизнес сопротивляется непреложным правилам. Он бросает вызов расхожему мнению.

Затем Калински описал то, что сделало индустрию видеоигр уникальной, что делало ее такой непредсказуемой и что в равной степени было способно принести успех в будущем и разрушить ее. В этой безумной гонке по американским горкам только одна вещь оставалась неизменной.

— Приостановка неверия. Это всегда было фундаментальным компонентом досуга людей — не важно, идет речь о книгах, фильмах или театре. Достижения в играх означают, что мы сможем поставлять данный компонент куда эффективней, чем какая-либо другая культурная среда. Интерактивная индустрия развлечений наконец-то готова дать возможность Уолтеру Митти, который сидит в каждом из нас,

осуществить все свои мечты. Мы станем выдающимися футболистами, гонщиками или летчиками. Мы двинемся в путь, чтобы завоевать новые миры, которые до этого были доступны нам только в мечтах.

В словах Калински сквозила неуловимая поэтичность, что заставило собравшихся на мгновение взглянуть на картину видеоигрового мира его глазами, но поскольку многие из них наслаждались поэтичностью жизни, то еще сильнее они наслаждались видеоиграми. И Калински не огорчил их, сообщив новые подробности о Sega Channel, о готовящихся к выходу играх для Genesis и, конечно же, о Sega Saturn.

— Та технология, которая находится под корпусом Sega Saturn, способна сделать скачок вперед, соответствуя новым потребительским запросам. Sega Saturn задействует целый оркестр двигателей. На обеспечение вычислительной мощности работают как минимум три 32-битных RISC-процессора Hitachi, два видеопроцессора отвечают за персонажей и игровой процесс, а цифровой сигнальный процессор воспроизводит до тридцати двух голосов в аудиокачестве, сравнимом с тем качеством, которое обеспечивает аудиокомпакт-диск.

Прошло уже пять лет, а Калински не имел ни малейшего понятия, что все это означает, но очевидно, что тысячам людей, стоявшим перед ним, нравилось то, что он говорил. Быть может, Saturn и станет хитом. Быть может, он убедил себя не только в возможности этого, но и в том, что другие думают так же.

— Мы еще многое вам расскажем, многое вам расскажут наши партнеры, поскольку наш бизнес выходит на новый уровень. Например, в рекламе в силу того, что наша индустрия готовится к стартам 32-битных систем, мы планируем потратить 100 миллионов долларов, и, уж поверьте мне, мы не потратили бы такие деньги, если бы не были уверены в успехе.

Сто миллионов долларов! Когда Калински только занял свой пост, маркетинговый бюджет не дотягивал и до 5 миллионов. Эта цифра и то, как она эволюционировала со временем (1991-й: 20 миллионов долларов; 1993-й: 76 миллионов; 1994-й: 100 миллионов долларов), служило одним из наиболее ярких примеров, которые Sega и Nintendo приводили в доказательство справедливости своей философии. Калински мог бы сказать, что для того, чтобы заработать деньги, их сначала нужно потратить, и что бюджет растет прямо пропорционально успеху, и что это небольшая цена за достижение глобальной узнаваемости бренда. Питер Мэйн на это мог бы возразить, что стиль не должен компенсировать отсутствие сути и что бюджет растет потому, что снижается качество продукта, и, может быть, сейчас Sega и стала всемирно известным брендом, но хорошо бы компании задуматься над тем, какая у нее теперь репутация.

— Наконец, я хотел бы вернуться к Йоги Берре, — сказал Калински, смакуя свои последние мгновения на сцене. Вернется ли он сюда в следующем году? Или через пять лет? Через десять? Многое зависело от того, что он скажет далее. — Я думаю, что, когда Йоги говорил о «трудном решении», он говорил о возможности. Когда он заметит возможность, он тут же воспользуется ею. Именно так поступаем и мы. Мы пользуемся всеми возможностями, какие у нас только есть, для того чтобы преуспеть в бизнесе. И так как я начал свою речь с одной новости, то закончить я хотел бы другой новостью. Вчера мы начали выводить на рынок Sega Saturn. Сегодня консоль отгружена в тысячу восемьсот магазинов Toys 'R' Us, Babbage's, Software Etc. и Electronics Boutique в США и Канаде.

Как только собравшиеся это услышали, тут же поднялся страшный шум. Новое поколение уже здесь? Какой удивительный сюрприз! Калински знал, что часть публики воспримет его заявление положительно, но он надеялся, что эти чувства разделит большинство, поскольку ритейлеры этой новости не слишком обрадовались.

После последней встречи с Накаямой, когда темпераментный тиран ушел в середине ужина, перед Калински встала незавидная задача информировать свою команду о новом плане начала продаж. И, как всегда, он озвучил эту новость с широкой улыбкой, в духе «нам это по плечу». После вспышки всеобщей ярости от сознания того, что это — приказ, а не обсуждение, единственным вопросом, требующим решения, был вопрос дистрибуции. Так как старт продаж сдвигался на четыре месяца вперед, нельзя было сделать такие запасы, которые могли удовлетворить запросы ритейлеров. На тот момент было готово примерно полмиллиона систем, на четверть меньше того, что планировалось изначально. Оставалось два варианта: или отгрузить каждому ритейлеру четверть от его первоначального заказа, или отгрузить некоторым ритейлерам заказы в полном объеме за счет остальных, которым бы ничего не досталось.

Большинство сотрудников были слишком расстроены случившимся и поэтому не могли принять какие-то взвешенные решения, однако Билл Уайт высказался за второй вариант. Мелкие ритейлеры, конечно, придут в ярость, но, если продукт станет успешным, они пусть не сразу, но забудут то, как с ними обошлись. Тут нет ничего особенного; Nintendo поступала так миллион раз. И, выбирая из двух зол, Sega выбрала этот вариант. Это была стратегия, которая выглядела наиболее подходящей для создания импульса, но она же, по-видимому, должна была необратимо ухудшить отношения с розничными продавцами, которые Калински с таким трудом выстроил за последние пять лет. Когда-то давно Wal-Mart отказывалась работать с Sega, теперь же Sega отказывала Wal-Mart.

Может, это станет своеобразным юмористическим концом всех достижений Sega или окажется чем-то, о чем все скоро забудут, продолжая движение вперед?

— Saturn украдет лето за 399 долларов, — сказал Калински, заканчивая свою речь. — В ближайшие дни в продажу поступят десять игр, к августу их будет уже двадцать. Процесс выхода на рынок растянется на все лето, но уже сегодня консоль есть в продаже и рекламируется в прайм-тайм на ТВ. Теперь Sega повсюду.

Взглянуть в последний раз на публику, чтобы сохранить это мгновение навеки. Вот и все.

— Спасибо, — закончил Калински. — Для меня было честью выступить перед вами сегодня.

— Что думаете? — спросил Калински примерно через пятнадцать минут, когда вместе с Полом Риу и Синобу Тойодой занял места в первом ряду большого конференц-зала за несколько мгновений до начала презентации Sony.

— Я чувствую себя лучше, чем прежде, — сказал Тойода. — Но все равно рано говорить что-то конкретное.

Калински кивнул и повернулся к Полу, которого, казалось, никак не задела реакция публики на ранний выход Saturn.

— Да, хлопали много, а что им еще было делать? — сказал Риу, пожав плечами.

Пол всегда был пессимистом, а Синобу оставался реалистом. Это настроило Калински на оптимистичный лад, и после своей речи в этой роли он чувствовал себя хорошо. Последние два года прошли в постоянной борьбе на слишком многих фронтах (против Nintendo, Sega of Japan и Капитолийского холма), но все это будут дела давно минувших дней, если Saturn добьется той же степени любви, какой добился Genesis. Калински был настроен скептически, но когда он думал об участниках этой гонки, то кто был в состоянии побить людей из Редвуд-Шорз? Nintendo? «Проект „Реальность“», который был переименован в Ultra 64, не появится до следующего года. В прошлом году компания очнулась и взяла прекрасный темп, но разве это как-то подействует на то, что они снова допустят ошибку, заявившись на вечеринку позже всех? А может быть, это будет Sony, которая попытается обыграть Sega (с консолью, которую они должны были создавать совместно)? Вроде бы у Sony «железо» было лучше, но никто не покупает консоль, чтобы повесить перечень технических характеристик на холодильник. Олафссон замечательно потрудился, выстраивая сильную библиотеку игр, а Рейс преуспел во всей этой пиротехнике, которая будет сопровождать запуск системы (выстроил команду, придумал имидж, завез продукт в магазины и так далее), но правда заключалась в том, что для мира видеоигр Sony

была темной лошадкой. Компания попросту не обладала репутацией, которая была у Sega или Nintendo, и это препятствие будет довольно сложно преодолеть. Смогут ли они это сделать? Да, видимо, смогут, но после своего выступления Калински чуть лучше думал о собственных возможностях. Пока Nintendo не вступит в гонку, это будет противостояние между Sega и Sony, а поскольку обе системы будут продаваться по одинаковой цене (предполагалось, что розничная цена Sony PlayStation будет такой же, как у Saturn, — 399 долларов), то уже потребителю придется решать, кому жить, а кому умереть.

После короткого видеоролика, в котором объяснялось, как Sony «вступает в игру», Джим Вимс, вице-президент по продажам в SCEA, вышел на сцену, чтобы представить выступающего.

— В 1991 году Sony основала новое подразделение, чтобы сосредоточиться на растущем мультимедийном рынке, — объяснил Вимс. — Оно получило название Sony Electronic Publishing Company, и Майкл Шульхоф назначил главой этого подразделения Олафа Олафссона. Он возглавляет Sony Computer Entertainment of America, европейское отделение, Sony Imagesoft и Psygnosis. Также он отвечает в Sony за производство компакт-дисков. Вместе с этим Олаф находит время и для писательства. Он написал три романа, сборник рассказов и пьесу. Его последний роман, «Прощение», вышел в издательстве Random House. И на этом история не заканчивается — Олаф еще и физик, закончивший университет Брандейса. Я рад представить вам Олафа Олафссона.

Улыбаясь, но не слишком широко, Олафссон обратился к собравшимся.

— Большое спасибо, — скромно начал он. — По ролику вы можете судить, что мы не являемся обычной видеоигровой компанией. Сегодня я хочу сказать вам, почему это, скорее всего, станет самой лучшей новостью, какую только слышала наша индустрия.

Раздались многочисленные аплодисменты. Наверное, все-таки Риу был прав.

— Для начала я хочу поприветствовать всех вас на нашей первой выставке, — продолжал Олафссон. — Продажи на пять миллиардов смогли убрать нас с парковки CES. Нет никакого совпадения, что представление Sony PlayStation случилось на этой выставке. Сегодня более чем когда-либо время определяется технологиями.

Но прежде, чем приступить к обсуждению будущего, Олафссон хотел обсудить 16-битное поколение, видеоигры вчерашнего дня. Он говорил о том, что работало (спорт и головоломки), что не работало (попытки реализма) и как это выглядело по сравнению с тем, что было доступно на персональных компьютерах (компьютерные игры были приемлемы в меньшей степени). Все это в сочетании с таким боль-

шим количеством технологических и культурных изменений привело к возникновению нового типа потребителя.

— Цифровой подросток, — объяснил Олафссон. — И Цифровой подросток ожидает, что технологии будут меняться ежедневно. Он не помнит ничего, кроме MTV и компьютера. Шоковые лучи он ест на завтрак, интернет — его обед, и если мы продолжим подавать ему двумерные игры, то он попросту уйдет из-за стола. Встает вопрос, как мы сможем стать его ужином?

— Может, нам их нужно поджарить? — шепнул Калински Риу и Тойоде.

Олафссон описал массу способов, с помощью которых Sony могла завоевать потребителей. Существовала масса причин считать, что все это могло получиться. Sony прекрасно понимала рынок, у нее было более четырехсот разработчиков, уже получивших все необходимое для создания игр, и с двумя миллионами проданных систем PlayStation уже обошла Saturn в Японии.

— Все это замечательно, — подтвердил Олафссон, — но давайте я сообщу вам самую главную новость: агрессивная ценовая политика. Некоторые из вас, как мне кажется, хотели бы узнать цену. И так как в этот прекрасный день мы находимся здесь, в Лос-Анджелесе, я хотел бы попросить выйти сюда президента SCEA Стива Рейса, чтобы он провел краткую презентацию.

Под грохот аплодисментов (в конце концов, именно цена интересовала всех собравшихся) над сцену поднялся Рейс. В руке он держал пачку листов, на которых, по-видимому, был написан текст его речи, на лице его играла дьявольская улыбка, которая не имела ничего общего с этой презентацией. Он с нетерпением ждал этого выступления и прекрасно знал свой текст, но, даже не принимая во внимание силу, с какой он ударит по Sega, это было несравнимо с тем, что он только что сделал с Nintendo.

В дни подготовки к этому событию, когда в Лос-Анджелесе собираются все представители индустрии, Sony, Sega и Nintendo закатили грандиозные вечеринки, чтобы возвестить миру о своем прибытии. Рейс, играя роль умелого дипломата, послал приглашение Говарду Линкольну, чтобы тот любезно согласился посетить мероприятие Sony, которое будет проходить в помещении студии. Линкольн, удивленный и впечатленный попыткой Рейса зарыть топор войны, ответил на это тем, что послал ему приглашение на мероприятие Nintendo, которое было запланировано в день перед открытием E3. После приглашения от Nintendo в голове Рейса возникла провокационная идея, которая воплотилась в пять сотен копий этого приглашения, которые они изготовили вместе со Стивом Рейсом. И в тот самый момент, когда Рейс готовился начать свою речь, сотрудники команды Sony бегали по центру

Лос-Анджелеса, раздавая приглашения направо и налево самым странным и некрасивым людям, какие им встречались по пути.

Рейс окинул взглядом собравшихся, кивнул и затем произнес одну из своих самых лучших речей на протяжении всей своей долгой, непредсказуемой и легендарной карьеры.

— Двести девяносто девять, — сказал он, а затем, кивнув еще раз, ушел со сцены.

Все. Ни убавить, ни прибавить.

«Двести девяносто девять», — сказал он и ушел. Больше не требовалось никаких слов, поскольку их заменил шок от такой низкой, очень низкой цены. Когда Стив Рейс сел на свое место, Том Калински повернулся к Полу Риу и произнес собственную короткую речь. И она прекрасно описывала все эмоции от заявления Sony.

— Вот черт, — сказал он.

63.

ВОЛЯ К ПОБЕДЕ

В строгом сером костюме, с мальчишечьей прической и с непривычно развязной улыбкой, Говард Линкольн вышел на сцену, выкрашенную в синий цвет.

— Спасибо и добрый день, — сказал он, приветствуя игроков индустрии в историческом Los Angeles Theater.

Улыбка стала еще шире.

— Добро пожаловать в Голливуд. Город мечтаний и надежд, место, в котором различие между настоящим миром и притворством всегда является проблемой. Следовательно, нет лучшего места для представителей индустрии, которая все время сталкивается с подобной проблемой, отделяя мечты от реальности, соперников от претендентов не только в случае с грядущим Рождеством, но и с новым поколением видеоигр.

Пока Линкольн менял тему, Том Калински, все еще ощущавший боль от самой короткой речи в его жизни, сидел в заднем ряду. Калински знал, что презентация Nintendo вряд ли поднимет ему настроение, но по некоторым причинам ему было важно было оказаться здесь. В последующие девяносто минут он засунул бы меч в ножны, подавил бы всякие саркастические мысли и просто понаблюдал бы за людьми, когда-то вернувшими к жизни индустрию, которую все чествуют сегодня. Элемент восхищения, шепот уважения, а потом — снова искреннее презрение к Nintendo.

— Теперь уже всем известно, что мир видеоигр изменился, — сказал Линкольн. — Но нужно попытаться понять, что именно изменилось. Давайте кратко пройдемся по основным моментам...

Было в Говарде Линкольне что-то величественное, но вместе с тем приветливое, что производило впечатление, словно он выступает с обращением к нации. По этой причине он идеально подходил на эту роль: кратко изложить ситуацию, в которой оказалась индустрия спустя десять лет после того, как ее из пепла воскресила Nintendo.

Он начал с того, что признал спад в индустрии. С Рождества 1993 года индустрия замедлялась, и замедлялась быстрее других индустрий.

— Сектор показывал снижение на 26 процентов в первые три месяца года, — сказал он, — но по большей части в этом виновата сама Nintendo.

Здесь среди собравшихся прокатился смешок — и, что удивительно, засмеялся и Калински. Это была правда, и среди сотен так называемых инсайдеров, находившихся здесь, только он знал почему. Факт заключался в том, что главной угрозой для Sega была сама Sega, и не только в переносном, но в буквальном смысле слова. За прошедший год продажи 16-битных систем Nintendo выросли на 2 процента, в то время как продажи Sega рухнули на 43 процента, падая девять месяцев подряд.

— И все же, невзирая на этот спад, *Donkey Kong Country* остается одним из самых главных хитов продаж с мировым рекордом свыше 7,5 миллиона картриджей. Поэтому в каком-то смысле ничего особо не изменилось. Отличные игры — отлично продаются.

Что было самым удивительным в случае с новейшим нинтендовским блокбастером, так это то, что находилось за рамками самой игры. Несмотря на всю болтовню о «железе» следующего поколения, полигонах и процессорах, *Donkey Kong Country* была напоминанием о том, что всегда остается место прорывам, которые могут быть сделаны на базе уже существующих технологий, и это нашло яркое отражение в текущем нинтендовском возрождении: старая собака, новые фокусы. Тони Хармен уже обшаривал земной шар в поисках старых новых вещей, Гэйл Тильден постепенно переводила *Nintendo Power* в эпоху интернета, а Сигэру Миямото терпеливо возводил новые миры в 64 битах. Все эти достоинства указывали на главное преимущество, которое *Donkey Kong Country* дала Nintendo, — больший, чем у конкурентов, запас времени.

— И последнее из основных событий, которое безусловно станет новостным поводом, — говорил Линкольн. — Пересмотренная дата выхода Nintendo Ultra 64. С самого начала мы планировали выход консоли на осень 1995 года, но единственная в мире 64-битная платформа окажется на прилавках североамериканских и европейских магазинов лишь в апреле 1996 года — по причинам, которые мы озвучим буквально через минуту.

Nintendo никогда не была компанией, которая убирает ногу с педали газа, но последний хит дал компании возможность придерживаться собственного темпа.

С Super NES, которая вернулась к жизни, и Sega, которая, по-видимому, теперь интересовалась чем-то другим, Nintendo не ощущала потребности в скорейшем выпуске Ultra 64.

— Утверждение, что главное в игре — игра, что главное — это хиты, а не биты, конечно, не является чем-то новым для Nintendo, но это не просто слова, — объяснял Линкольн. — На этом строится весь наш бизнес. И именно поэтому мы задерживаем выход Ultra 64 в Северной Америке и Европе до следующего апреля.

Больше времени. Время, возможно, было самым ценным товаром в стремительном мире видеоигр. Больше времени для того, чтобы подготовиться к запуску игры, больше времени для осуществления маркетинговых планов и больше времени для того, чтобы позволить Sony выйти на рынок и начать пировать за счет Sega. В конечном счете, выход на рынок Sony был для Nintendo неприятностью, но опосредованно Sony поможет Nintendo выиграть последние годы 16-битных войн за целевую аудиторию.

После видеопрезентации, в которой разработчики рассыпались в комплиментах возможностям Ultra 64, Говард Линкольн приготовился дать слово Питеру Мэйну. Но перед тем, как уйти со сцены, он сказал собравшимся нечто, что напомнило Калински о том злополучном разговоре с Накаямой.

— Во-первых, рынок ничего не значит, — сказал Линкольн. — Все зависит от того, что вы делаете, а не от времени, в которое вы это делаете. Как большинство из вас знает, долгосрочная жизнеспособность Genesis в Америке никак не была связана со временем запуска данной платформы; это было связано с гораздо более важными факторами...

Если бы Линкольн знал, что среди собравшихся присутствует Калински, то, вероятно, он бы посмотрел на своего конкурента, что стало бы прекрасным знаком препинания в истории, которую эти двое писали на протяжении нескольких лет. К сожалению, этого не произошло, и этим двоим придется найти иной способ обрисовать все, что с ними случилось. И на этой позитивной ноте о прошлом, настоящем и будущем председатель Nintendo of America уступил место на сцене Питеру Мэйну.

— Говард, ты абсолютно прав, — начал Мэйн с присущей ему непринужденностью, которая контрастировала с холодной чопорностью Линкольна. — Находясь здесь, я могу сказать вам, что даже без Ultra 64 на праздничной открытке этого года будет много счастливых геймеров, приобретающих продукцию Nintendo, — и я уверен, что это сделает многих из сидящих здесь чрезвычайно счастливыми.

Даже когда Мэйн и Линкольн произносили одно и то же, это всегда звучало по-разному. Они были членами одной семьи, но подходы к делу у них отличались разительно. Один говорил, словно отец, которому надо подавать пример детям, другой — как всеми обожаемый дядюшка. Мэйн пробежался по всем привычным темам (продажи, мерчандайз, продвижение и так далее), но ему также выпала

честь обнародовать выход игры, которая, как казалось, завершала трансформацию Nintendo.

— Пристегните ремни, поскольку Nintendo намеревается устроить между миллионами нинтендовских игроков настоящее соревнование. К тому же этот проект должен стать главной 16-битной игрой Nintendo в этом году. Готовы? Тогда вперед.

Истошно заревели сирены, но возникший было дискомфорт исчез после появления изображения на экране: фрагменты и игровой процесс новой игры *Rage* под названием *Killer Instinct* — первого файтинга, созданного самой Nintendo.

Она напоминала *Mortal Kombat*, но была чуть менее кровавадной и устрашающей и служила подтверждением настрое Nintendo, озвученного годом ранее: перестать давать фору конкурентам. Со слюняйством было покончено, но то, что пришло ему на смену, было не совсем тем, чего ожидала публика. Nintendo все еще была Nintendo: она не собиралась продаваться задешево. Скорее, она нашла способ сделать то, что обычно не получалось у большинства культовых компаний, — продолжать развитие.

Nintendo вернулась и выглядела теперь даже еще сильнее, чем когда ей принадлежало 90 процентов рынка. Выжив, компания пересмотрела свои цели, перегруппировалась и вернулась на рынок приободренная. Долгосрочная философия Аракавы себя оправдала, алхимия Мэйна, умевшего превращать старое в новое, оказалась тем волшебным эликсиром, в котором нуждалась Nintendo, и рискованный уход Линкольна из адвокатов в вечно бурлящий мир видеоигр, на который тот решился двадцать лет назад, сполна окупился. Эти трое, равно как и многие другие, кто был ответствен за медленное, но неуклонное продвижение Nintendo вперед, каким-то непостижимым образом стали сильнее, чем прежде. Это все еще была та разношерстная команда, которая умудрилась сделать невозможное, организовав запуск NES в Нью-Йорке, просто сейчас они выглядели чуть иначе. Обладающие волей к победе, они возвышались рядом с призраками Марио и Луиджи, готовые сражаться с кем угодно и с чем угодно, что могло оказать им сопротивление.

64.

GAME OVER

Спустя десять месяцев Том Калински сидел за столом и смотрел в окно. В последнее время он многое делал не по своей воле, но это было побочным эффектом неудачи и, по правде говоря, выглядело самым продуктивным из того, что происходило с Sega.

Как он и предсказывал, Saturn обернулся провалом. Начиная с неожиданного запуска в мае Sega продала восемьсот тысяч консолей — меньше половины от количества проданных Sony PlayStation (к тому же PlayStation находилась в продаже меньшее время, чем Saturn). Этот мрачный факт сопровождался бесчисленным количеством разочарований, но ни одно из них не било так больно по сравнению с тем обстоятельством, что Калински предвидел подобное развитие событий. Калински пытался сотрудничать с Sony, затем с Silicon Graphics, а потом даже с Sega of Japan для того чтобы бороться жизнь Sega Saturn. Вместе со своей командой он на базе Genesis перестроил видеоигровую индустрию, а теперь был вынужден сидеть и смотреть на то, как все созданное им систематически разрушают люди, которые должны быть на его стороне.

Пусть это выглядит наивным, но разве он не заслуживает извинений? Он ведь работал просто чуть иначе. Он слишком доверял людям и продуктам. Возможно, проблема заключается в том, что он воевал не с теми, думая, что это противостояние между Sega и Nintendo, хотя в действительности происходили междоусобные предательские битвы между Sega of America и Sega of Japan. Но без триумфа в войне против Nintendo не было бы никаких схваток между SOA и SOJ; Sega of America была бы все той же компанией, которую Калински принял в 1990 году. Он вспомнил то время, заново прокрутил всю историю в голове и все сценарии, но так и не смог найти альтернативную концовку. Он знал ответы на все «кто?», «зачем?» и «почему?», но так и не смог понять, можно ли было что-то изменить. И эта навязчивая загадка была его главным разочарованием.

Он чувствовал, что история переписала себя сама, и это приносило ему боль. Sega более не являлась альтернативной выскочкой, а была просто новым гигантом, готовым рухнуть, — до нее по этому пути прошли Nintendo и Atari. Sega CD, 32X и Sega Channel можно было считать не интересными инновациями, а неудачами, которые отвлекли внимание Sega от летевшего ей навстречу товарняка. Калински ощущал, что теперь никто не воспринимает его в качестве серого кардинала компании, которая за три года прошла путь от 5-процентной доли рынка до 55-процентной, что теперь в глазах публики он просто парень, которому повезло оседлать волну успеха Соника и получить выгоду от продажи игр, переполненных сексом, кровью и насилием. Его могут запомнить как человека, оказавшегося в нужное время в нужном месте, который извлек выгоду из всего, что сделал Майкл Кац. А может быть, его и вовсе забудут. История действительно переписывает сама себя, и история жестока.

Вполне возможно, что Калински мог бы увидеть хоть что-то хорошее в плохом, если бы поражение Sega означало возможности для тех, кем он восторгался в Sony. Но это вряд ли бы случилось. И, хотя Sony к концу 1996 года продала еще десятки миллионов PlayStation (более половина из них приходилась на Соединенные Штаты), большинство ключевых руководителей SCEA были уволены или сняты со своих должностей в течении года после старта. Интересно выбранное время для подобной чистки (под которую попали Стив Рейс, Олаф Олафссон и Майкл Шульхоф) позднее было подвергнуто сомнению в статье от 23 сентября 1996 года, опубликованной в журнале *Forbes* под названием «Крутая работа: вы уволены». Истинные причины, по которым эти люди перестали работать в компании, были известны единицам, но и сегодня Стив Рейс не испытывал особых проблем со своей теорией по этому поводу, объясняя, что «способ достичь успеха в Sony заключался в том, чтобы войти или выйти через японское влагалище». Несмотря на такую непристойную аналогию, не было и намека на горечь (ни тогда, ни сегодня), и Стив Рейс скоро забыл, как обошлась с ним Sony, и продолжил делать то, что у него получалось лучше всего: не обращать внимания, двигаться вперед, пока не подвернется новая компания. В своем тихом офисе в Редвуд-Шорз Том Калински не мог не ощущать, что и для него пришло время сделать то же самое.

— Занят? — спросила Форнэсир, прервав его размышления.

Вид дружественного лица оживил Калински.

— Для тебя я свободен всегда, — сказал он. — С тобой всегда хорошо. Поэтому присаживайся и рассказывай, что происходит.

— Спасибо, — прошептала она, хотя в ее глазах не было блеска. Такой взгляд был у нее с июня 1995 года, когда ее сын Трой, единственный из тройни, пережив-

ший беременность, скончался спустя десять дней после рождения. Врачи сказали, что подобное иногда случается с рискованными беременностями; это была неопи- сываемая трагедия, но ее невозможно было избежать. Ей говорили какие-то слова, по- казывали медицинские данные, но она отчасти винила себя, что работала, будучи беременной. В отличие от Калински, который никак не мог понять, в чем его про- блемы, Форнэсир верила, что понимает, в чем были ее проблемы. Даже несмотря на то, что ей неоднократно говорили, что нет никаких причин чувствовать себя ви- новатой, это вряд ли что-то могло изменить ее мнение; она принесла величайшую жертву и теперь должна будет с этим жить вечно.

— Чем я могу помочь? — спросил Калински, отчего-то надеясь, что в этот день он сможет сделать что-то продуктивное.

— Том, — сказала она, покачивая головой, — мне некомфортно стало работать.

— То есть?

Умом она понимала, что настало время покинуть Sega, но эмоционально она это- го сделать не могла. Выбор стал легче после того, как в июне ушел Пол Риу, в февра- ле — Том Абрамсон, а несколько недель назад Накаяма расстался с Goodby, Silverstein & Partners. Но, даже принимая во внимание все эти моменты, она все равно не могла вот так взять и уйти. Она была одним из последних динозавров, но не могла свык- нуться с вымиранием — пусть даже она осталась одна. К тому же ей было известно, что контракт с Калински истекает в июне.

— Я знаю, что по закону тебе нельзя говорить об этом, — принялась объяснять Форнэсир, — но, если бы ты дал мне какой-нибудь намек, останешься ты в Sega или нет, это бы мне здорово помогло. Просто дай знать, что ты остаешься и что мы со- берем еще одну команду...

— Я понимаю, о чем ты просишь, но мне будет сложно тебе ответить.

Она знала, что ему нельзя говорить о своих планах, потому что Sega в Японии была публичной компанией. Но она надеялась на то, что он как-то ей намекнет. Из- за этого она чувствовала себя несколько неудобно, но она попросту не знала, как ей еще поступить. Ее работа практически превратилась в каторгу; она просто боль- ше не хотела здесь работать и особенно не хотела соприкоснуться с тем, кто пришел на место Пола Риу.

После ухода Риу на его место из Sega of Japan пришел некто по имени Макота Канэсиро, чей талант, как сказала бы Форнэсир, заключался в том, что ему было все равно, кто что думает. Это особенно сильно ее задело при выходе игры *NiGHTS into Dreams*, которая стала первой игрой не о Сонике, созданной той же командой разработчиков. Графика у игры была прекрасной, но концептуально ее было сложно

продать. Созданная под влиянием философии Юнга, главной героиней игры была андрогинная фея, которая вела маленьких мальчика и девочку сквозь красочный, но тоскливый мир снов. Форнэсир было возразила, что игре будет сложно найти аудиторию в Соединенных Штатах, но Канэсиро был непреклонен в своем убеждении, что Sega of America собирает все яйца в одну корзину. Игра была создана престижной Sonic Team, она обладала красивой графикой, и людям в Японии она была понятна. Форнэсир приняла все доводы, но она не верила, что аудитория в ее стране сможет понять эту игру. Однако нового босса мало интересовало то, что думает Форнэсир. И, хотя она не работала в SOA во время создания *Sonic the Hedgehog*, она не могла не думать о том, насколько ярко эта ситуация демонстрирует те изменения, которые произошли с компанией.

По большей части ей удавалось с этим мириться, но то, что сказал ей Макота на прошлой неделе, было сложно выбросить из головы. Они обсуждали планы относительно второго ежегодного шоу E3 и стратегию подачи тех или иных игр. После долгих обсуждений, как их стоит преподнести, каким играм уделять больше внимания, появился очень четкий план. Но на следующее утро, когда Макота стал распространять среди сотрудников планы относительно этого шоу, в них все было по-другому. Новая стратегия, что неудивительно, сосредотачивалась исключительно на *NiGHTS*. Форнэсир высказалась против, надеясь хотя бы добиться от него объяснений, но все, что он ей ответил, — что она ошибается.

— Но все же совсем по-другому, — сказала она.

— Нет-нет, вы же сами это утвердили, госпожа Дайана, — сказал он. — Вы просто забыли.

Она покачала головой и хотела об этом забыть и уйти, но ноги отказывались ее слушаться. Она была сыта по горло и всем происходящим, и этой молчаливой корпоративной культурой. Что случилось с Sega, которая учила ее не сдаваться? Куда важнее было, что случилось с ней самой, раз ее теперь устраивало то, что она сама не являлась прежним человеком?

— Макота-сан, — сказала она, не собираясь никуда уходить, — извините, если я говорю это не к месту. Я испытываю большое уважение ко всей той работе, которую вы делаете, но я чувствую, что наврежу своей работе, если не буду бороться за нее.

Когда она закончила, Макота-сан широко улыбнулся и наконец-то понял, кто она такая. Возможно, данная конкретная ситуация и не изменилась бы, но теперь было понимание, что это чего-то стоило. Выждав момент, едва заметно кивая, он ответил:

— Госпожа Дайана, вам нужно учиться не принимать работу так близко к сердцу.

И тут ноги снова стали ее слушаться, она развернулась и пошла по офисным коридорам, которые становились все более и более чужими. Она решила, что ей необходимо поговорить с Томом Калински.

— Извини, что спрашиваю, — сказала Форнэсир. — Не хочу, чтобы ты чувствовал себя неловко. Это неправильно.

— Даже и не думай, — ответил он ей. — Я бы сделал то же самое.

— Спасибо, Том.

— Но даже при том, что я не могу обсуждать свой контракт с тобой, я могу дать тебе один совет.

— Да, да, конечно.

— Хорошо, — сказал он. — Я не стану тебе советовать принимать решение, которое зависит от меня. В этом нет никакого подтекста, но ты должна сделать то, что будет лучшим для тебя. Ты принадлежишь себе.

Каким-то образом эти слова оказали волшебное действие, словно сломали какое-то проклятие, и ее логика и эмоции вновь обрели жизнь.

— Спасибо тебе, — сказала Форнэсир, словно подводя итог всему тому, что она сделала.

Вскоре после этого она перешла на работу к Полу Риу, который получил пост президента New Media в Universal Studios. Там, будучи вице-президентом по маркетингу и менеджменту, Форнэсир заключила контракт с Sony, лицензировав *Spyro* и *Crash Bandicoot*. Но прежде, чем все это произошло, прежде чем смириться с жизнью за пределами Sega, она поблагодарила Калински за все, что он сделал, обняв его на прощание.

— Нет, стой, не уходи, — сказал Калински. — Я не это имел в виду — мне нужно, чтобы ты осталась.

— Хорошо, хорошо, это все, что мне нужно было услышать, — ответила его жена и поплыла в обратном направлении.

Том, Карен и их дети вернулись на пляж на Гавайях. Вновь светило солнце, дети собирали раков-отшельников в ярко-желтое ведро, но эта поездка была совершенно другой. Сам Том был другим.

Вскоре после разговора с Форнэсир Калински сообщил Накаяме о своем уходе. К тому моменту Калински уже был уверен, что его уход из Sega будет простой формальностью, но Накаяма действительно удивился этой новости и спросил, могут ли они поговорить лично. На следующей неделе Накаяма прилетел в Редвуд-Шорз и встретился с Калински. Поначалу все было как раньше, но потом это ощущение

улетучилось, и Калински повторил, что для него настало время искать новый вызов.

— Вызов какого типа?, — спросил Накаяма.

— Что-то, что будет использовать технологию для улучшения образования, — ответил Калински.

Взгляд Накаямы выразил сплошное недоумение, пока президент Sega Enterprises не моргнул и вопросы не пропали. Затем он как-то странно посмотрел на Калински и сказал:

— Я тебя понимаю, спасибо.

Так завершилось время Тома Калински в Sega. Потратив несколько лет на то, чтобы превратить ничто в нечто только лишь для того, чтобы потом наблюдать, как оно снова превращается в ничто, он наконец-то собрался с духом, чтобы сделать мир чуть более удобным местом для учебы.

— Держись, — сказала Карен, пытаясь устоять на плечах своего мужа и не обрызгать его.

— Так вот почему я тебя прогнал, — подпрыгивая, воскликнул Том.

— Хорошо, сдаюсь, — сказала Карен, подплывая к нему. — И что теперь?

Том ответил не сразу, но, посмотрев на свою жену, медленно расплылся в широкой улыбке. Это была его красавица Барби, мать его детей, и та, кто сделала его мир возможным. «Все, что мы захотим».

В этот раз вместо того, чтобы попытаться скрыть свою нелюбовь к пляжам, Том Калински был готов на все. Он научился адаптироваться, получать удовольствие, улыбаться и понимать, что все это значит. И после всего этого он намеревался наконец закончить свой семейный отпуск, который таким странным образом был прерван шестью годами ранее.

ЭПИЛОГ ВСЕГО НАИЛУЧШЕГО

По возвращению с Гавайев Том Калински был приятно удивлен, получив записку от своего давнего конкурента из Nintendo.

Дорогой Том!

С огорчением узнал, что ты уходишь из Sega. За последние шесть лет ты проделал замечательную работу, существенно увеличив рыночную долю Sega (за наш счет!) и поспособствовал развитию видеоигровой индустрии в целом. Ты был движущей силой, стоявшей за формированием IDSA и выставки E3. Ничего бы этого не было без твоего лидерства.

Позволь мне пожелать тебе удачи в твоих новых начинаниях.

Всего наилучшего...

С уважением,

Говард К. Линкольн

Председатель Nintendo of America, Inc.

Письмо было помечено как «Лично и конфиденциально», и оно по сей день лежит в сейфе в домашнем кабинете Тома Калински, служа последним напоминанием о масштабной битве между Sega и Nintendo.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга была бы невозможна (наверное, как и моя карьера писателя) без Джулиана Розенберга, моего умопомрачительно замечательного менеджера. Я до сих пор не знаю, как отблагодарить тебя, но думаю, что хорошей благодарностью будет то, чего в Лос-Анджелесе жаждут больше всего, — оказаться в самом начале списка.

И, пока весь мир крутится вокруг Лос-Анджелеса, я бы хотел сказать огромное спасибо прекрасным джентльменам из Point Grey Pictures — Сету Рогену, Эвану Голдбергу и Джеймсу Уиверу — за то, что верили в эту книгу с самого начала.

В моей нинтендовской жизни вы трое являетесь моими путеводными звездами. Я также навеки обязан Скотту Рудину, который обладает талантом рассказывать первоклассные истории и чья изначальная уверенность в успехе моей работе стала самым грандиозным комплиментом, которые я когда-либо получал. Без вас и без блистательной Эли Буш эта книга никогда бы не смогла выйти на следующий уровень.

Спасибо моему невероятному поверенному Льву Гинсбургу и моим фантастическим агентам: Джону Кассиру и Дэну Рэбиноу из САА и Алексу Глассу из Trident Media.

Спасибо моему удивительному редактору Марку Хайту и всем из HarperCollins за ваше терпение, позитивность и совершенство.

Спасибо всем, кто работал над документальным фильмом, основанным на этой книге, в особенности Джону Тулису (мой сорежиссер), Мэтту Хамачеку (наш редактор) и Шеймусу Тирни (наш оператор). Спасибо моим друзьям, которые читали полузаконченные мысли и покалеченные главы: Джошу Бенедекку, Франку Сераззи, Гранту Дезимону, Эндрю Хиршу, Дэну Киму, Джошу Кляйнмену, Дэйву Макграту, Брайану Натансону и Джереми Редлифу.

Спасибо моим родителям, Робин и Ричарду, за то, что являются самыми великими людьми в мире (и за то, что поддерживали мои литературные стремления после того, как я в четвертом классе написал роман).

Спасибо тебе, мой брат Дилан, за то, что ты самый добрый человек, которого я знаю, и прости меня за то, как я вел себя в детстве (как дурак).

Спасибо тете Лорен, дяде Кристоферу, Джексону и Хантеру; тете Эрике, дяде Бредли, Тайлеру, Амели и, конечно же, бабушке за все ее «удивительные открытия».

Спасибо Кейти за то, что служила моим ежедневным вдохновением. Как ты меня выносила, пока я работал над книгой, я вряд ли когда-нибудь узнаю, но прошу: не останавливайся.

Ну и конечно, спасибо всем моим выдающимся помощникам: Клоду Биру, Кики Бир, Бэйби Барту, Фригли, Тэйтер Тоту, Бутс и, конечно же, Пипсику. Без вас, негодники вы такие, жизнь превратилась бы в ад.

Наконец, самое большое спасибо хочу адресовать всем тем людям, которые напечатывают страницы этой книги. Во время работы над ней я взял интервью у более чем двухсот сотрудников Sega и Nintendo, а также у десятков других людей с разными точками зрения на индустрию той эпохи. И, хотя я благодарен каждому человеку, который уделил мне время и внимание, есть несколько человек, которых бы я хотел упомянуть поименно, поскольку их помощь помогла придать этому повествованию законченную форму.

Прежде всего я бы хотел поблагодарить Тома Калински, который надоумил меня на это, когда я еще был ребенком. На самом деле он дал мне нечто большее. За все три года наших отношений он был именно таким, каким предстает на страницах этой книги: добрым, умным и спокойным.

Кроме Тома я обязан следующим людям: Сэму Борофски, Дону Койнеру, Синди Гордону, Майку Фишеру, Дайане Форнэсир, Джеффу Гудби, Тони Хармену, Карен Калински, Говарду Линкольну, Бренде Линч, Питеру Мэйну, Шону Макгоуну, Элу Нильсену, Элу Нильсену № 2 (по той причине, что он был настолько услужлив, что, казалось, имел собственного клона), Олафу Олафссону, Рэнди Перецману, Говарду Филлипсу, Артуру Поберу, Ларри Пробсту, Стиву Рейсу, Полу Риу, Джону Сакалею, Гэйл Тильден, Синобу Тойоде, Эллен Бет Ван Баскирк и Биллу Уайту.

Спасибо вам всем за то, что позволили мне рассказать вашу историю, — это была самая большая честь в моей жизни.





БЛЕЙК ДЖ. ХАРРИС

КОНСОЛЬНЫЕ ВОЙНЫ

SEGA, NINTENDO
И БИТВА, ОПРЕДЕЛИВШАЯ ЦЕЛОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Издатели: Оксана Кухарчик, Павел Балешенко, Илья Воронин

Редактор: Сергей Самсонов

Редактор и корректор: Светлана Липовицкая

Дизайн обложки и верстка: Григорий Гатенян

Подписано в печать 30.10.2015

Формат: 170x225 мм

Бумага офсетная

Печать офсетная

Усл. печ. л. 30

Тираж 2020 экз.

Заказ 4178/15



ООО «Белое Яблоко»

info@thewhitelabel.ru

www.thewhitelabel.ru

Фейсбук: www.facebook.com/whitelabelpublishing

ВКонтакте: vk.com/w_label

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-принт» www.pareto-print.ru



БЛЕЙК ДЖ. ХАРРИС — писатель и кинематографист, живущий в Нью-Йорке. На данный момент он является одним из режиссеров документального фильма по мотивам этой книги, продюсерами которой выступают Скотт Рудин, Сет Роген и Эван Голдберг. Он также является исполнительным продюсером художественного фильма, снимаемого киностудией Sony по мотивам данной книги.

ЭТО БЫЛА ВОЙНА КУДА УБИЙСТВЕННОЙ ЛЮБОЙ ВИДЕОИГРЫ...

НАСТОЯЩАЯ СМЕРТЕЛЬНАЯ БИТВА МЕЖДУ SEGA И NINTENDO

Можно ли оказать сопротивление и вступить в яростную конкуренцию с компанией, которой принадлежит 90% рынка? Можно ли рассчитывать на победу? Как и любые другие знаменитые противостояния конкурентов, вроде Apple и Microsoft, Pepsi и Coca Cola, яростная вражда между Sega и Nintendo выявила все лучшие (и худшие) качества каждой компании, попутно изменив пейзаж развлекательного сектора.

«Консольные войны» — захватывающий бизнес-триллер, в котором рассказывается о том, как Sega, небольшая, агрессивная видеоигровая компания под предводительством необычного визионера и команды бунтарей выступила против могущественной Nintendo, попутно произведя революцию в индустрии видеоигр.

Конец 80-х и начало 90-х в истории видеоигр — это время захватывающих и невероятных историй. Индустрия только формировалась, поэтому происходили вещи, которые сейчас представить невозможно: возможностей было больше, и небольшая компания могла за короткий срок превратиться в гиганта. Противостояние маленькой Sega и монополиста Nintendo — самая фантастическая из этих историй, и Блейк Харрис рассказывает её блестяще.

Григорий Прокопов, Look At Me

Захватывающая сага об эпохальной конкурентной борьбе за сердца, сделавшей миллионы игроков воинами джойстика и светового пистолета.

GameMag.ru

Эта книга для тех, кто хочет понять, как видеоигры превратились в многомиллиардный бизнес. А началось все — с войны, Дикого Запада и взаимной агрессии двух ключевых игроков рынка.

Вадим Милющенко, Капови

Пожалуй самая подробная и при этом увлекательная книга о развитии консольного рынка на Западе. Зарождение титанов бизнеса, выбывание старых игроков, конкурентная борьба и роль конкретных личностей в становлении консольной индустрии. Все это собрано воедино и читается на одном дыхании.

Сергей Бабаев, VC.ru



ISBN: 978-5-9903760-7-6
БЕЛОЕ ЯБЛОКО