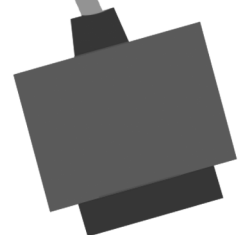


LA BATTAGLIA CHE HA SEGNATO UNA GENERAZIONE

CONSOLE WARS

BLAKE J. HARRIS



*È proibito qualsiasi utilizzo non autorizzato del materiale
presente in questo libro, sia totale che parziale.*

**TITOLO ORIGINALE:
CONSOLE WARS: SEGA, NINTENDO,
AND THE BATTLE THAT DEFINED A GENERATION.**

*Copyright © 2015 by Blake J. Harris.
All Rights Reserved. Used Under Authorization.*

*Published in the United States by HarperCollins Publisher,
10 East 54rd Street, New York, NY 10022.*

*Edizione italiana a cura di: Multiplayer.it Edizioni
Coordinamento: Alessandro Cardinali, Francesco Giannotta
Traduzione: Christian La Via Colli
Revisione: Francesco Bianchini, Vincenzo Lettera
Impaginazione e Cover design: Andrea Turrini
Cover Art e Poster: Marco Marianucci*

*Stampato in Italia presso
Grafica Veneta S. p. A. - Trebaseleghe (PD)
Prima edizione italiana: Marzo 2015
Finito di stampare nel Marzo 2015*

ISBN: 978-8-8635530-9-3

<http://edizioni.multiplayer.it>

*Guarda su multiplayer.it/consolewars
lo speciale contributo video realizzato da Multiplayer.it
in collaborazione con Blake J. Harris*



INDICE

RINGRAZIAMENTI.....	IX
PREFAZIONE	
A CURA DI SETH ROGEN ED EVAN GOLDBERG.....	XI
NOTE DELL'AUTORE.....	XVII
PROLOGO.....	XIX
PRIMA PARTE:	
GENESI.....	1
1. L'OCCASIONE.....	3
2. RICERCA E SVILUPPO.....	9
3. LA STORIA DI TOM KALINSKE.....	15
4. BRUSCO RISVEGLIO.....	23
5. LA STORIA DI NOA.....	29
6. IL NOME DEL GIOCO.....	51
7. CARTOLINE DALL'ARKANSAS.....	59
8. LA NASCITA DI UN'ICONA.....	63
9. COLTO IN FALLO.....	71
10. ESTREMAMENTE PERICOLOSO.....	77
11. UN FULMINE IN BOTTIGLIA.....	85
12. LA RIVOLUZIONE DEI PIXEL.....	87
SECONDA PARTE:	
SONIC CONTRO MARIO.....	93
13. VENTI DI CAMBIAMENTO.....	95
14. SEGAVILLE.....	101
15. IL FISICO SCONTENTO.....	107

16.	ROPE-A-DOPE.....	115
17.	LA RESA DEI CONTI.....	123
18.	I GIORNI PERDENTI DELL'ESTATE.....	131
19.	IL NEMICO DEL MIO NEMICO.....	161
20.	VALEVA LA PENA ASPETTARE.....	171
21.	IL CUORE E IL CERVELLO.....	177

TERZA PARTE:

	IL LIVELLO SUCCESSIVO.....	189
22.	TIRO AL BERSAGLIO.....	191
23.	SEGUITI, BISTICCI E BASEBALL A SEATTLE.....	199
24.	FYRIRGEFNING SYNDANNA.....	207
25.	SI TORNA AL LAVORO.....	209
26.	ORIGINI.....	219
27.	OLTRE I VIDEOGIOCHI.....	233
28.	BOCA.....	241
29.	TRA IL BUIO E LA LUCE.....	247
30.	FALLO E BASTA.....	257
31.	TROPPO CALDO, TROPPO FREDDO, E PERFETTO.....	269
32.	LA MACCHINA DEI SOGNI DI KUTARAGI.....	283
33.	UN VELOCE GIRO DELLA VITTORIA.....	287
34.	GUARDIE E LADRI.....	295
35.	SHOSHINKAI.....	305
36.	PROMETEO RIVISITATO.....	311
37.	IL TRIANGOLO AMOROSO SEGA, SONY E NINTENDO.....	323
38.	IL MALE ALL'ORIZZONTE.....	331
39.	SI PARTE!.....	337

QUARTA PARTE:

	GUERRA CIVILE.....	343
40.	IL GRINCH CHE RUBÒ IL NATALE.....	345
41.	FUGU.....	353
42.	BARBARI ALLE PORTE.....	365
43.	IL TAPPETO VOLANTE.....	373
44.	PAZZO COME UNA VOLPE.....	385
45.	INACCETTABILE.....	395
46.	SANGUE, SUDORE E LIVELLI.....	397
47.	L'UOMO DI PEPSI.....	405
48.	LA MARCIA DEI LEMMINGS.....	413
49.	VOLTAFFACCIA.....	419
50.	PUNTO DI NON RITORNO.....	423
51.	L'ULTIMO, GRANDE PETER PAN.....	431



RINGRAZIAMENTI

Questo libro (e neppure la mia carriera di scrittore, se per questo) non sarebbero mai esistiti senza Julian Rosenberg, la mia meravigliosa manager. Sinceramente non saprei come ringraziarla a dovere, ma ho pensato di cominciare con quello che a Los Angeles conta più di ogni altra cosa: il primo posto in questa lista.

E dato che stiamo parlando di Los Angeles, vorrei ringraziare enormemente i gentiluomini di Point Grey Pictures – Seth Rogen, Evan Goldberg e James Weaver – per aver creduto in questo libro fin dal principio. Siete i Power Glove nella Nintendo della mia vita. Sarò per sempre in debito nei confronti di Scott Rudin, il cui talento nel raccontare le storie non è secondo a nessuno: credendo fermamente nella mia opera, mi ha rivolto uno dei più grandi complimenti che abbia mai ricevuto. Senza di te e della brillante Eli Bush questo libro non sarebbe mai riuscito a raggiungere il Livello Successivo.

Ringrazio anche il mio incredibile avvocato, Lev Ginsburg, e i miei fantastici agenti: Jon Cassir e Dan Raibow di CAA, e Alex Glass di Trident Media.

Ringrazio il mio stupefacente editore, Mark Chait, e tutti i ragazzi di HarperCollins per la loro pazienza, l'ottimismo e la perfezione.

Ringrazio anche tutti quelli che hanno lavorato al documentario basato su questo libro, specialmente Jonah Tulis (il mio co-direttore), Matt Hamachek (il nostro editore) e Seamus Tierney (il nostro cinematografista).

Ringrazio i miei amici che hanno letto i miei pensieri semi-lavorati e masticato i capitoli man mano che li scrivevo: Josh Benedek, Frank Ceruzzi, Grant DeSimone, Andrew Hirsch, Dan Kim, Josh Kleinman, Dave McGrath, Brian Nathanson e Jeremy Redleaf.

Ringrazio i miei genitori, Robin e Richard, perché sono i migliori del mondo (e per aver sostenuto le mie ambizioni letterarie anche dopo che avevo scritto quel romanzo razzista ai tempi del liceo).

Ringrazio mio fratello Dylan per essere la persona più squisita che conosca. Scusami per essere stato uno stronzo quando eravamo piccoli.

Ringrazio la zia Loren, lo zio Christopher, Jackson e Hunter; la zia Erica, lo zio Bradley, Tyler e Amelie. E ovviamente la nonna per tutte quelle “splendide connessioni” che ha permesso negli anni.

Ringrazio Katie per essere la mia ispirazione quotidiana. Non so proprio come tu mi abbia sopportato mentre scrivevo questo libro. Non lo saprò mai, probabilmente, ma tu continua così.

E poi ringrazio naturalmente i miei incredibili assistenti: Claude Bear, Kiki Bear, Baby Bart, Freggly, Tater Tot, Boots e l'unico e inimitabile Pipstick. Senza di voi la vita sarebbe insopportabile.

Infine, vorrei ringraziare soprattutto le persone che hanno popolato le pagine di questo libro. Durante la stesura ho intervistato più di 200 ex impiegati di Sega e di Nintendo, senza contare le decine di persone che hanno vissuto l'industria dei videogiochi di quel periodo. Nonostante sia grato a tutti coloro che mi hanno dedicato il loro tempo e le loro riflessioni, ce ne sono alcuni che vorrei menzionare poiché hanno effettivamente dato forma a questa storia.

Prima di tutto, vorrei ringraziare Tom Kalinske per avermi fatto divertire un mondo quando ero soltanto un bambino. A dire il vero non mi ha solo fatto “divertire un mondo”, perché è un tipo speciale. Nei tre anni in cui abbiamo collaborato, è stato sempre la persona cortese, arguta ed entusiasta che ho descritto nelle pagine di questo libro.

Oltre a Tom, mi sento particolarmente in debito nei confronti delle seguenti persone: Sam Borofsky, Don Coyner, Cindy Gordon, Mike Fischer, Diane Fornasier, Jeff Goodby, Tony Harman, Karen Kalinske, Howard Lincoln, Brenda Lynch, Peter Main, Sean McGowan, Al Nilsen, Al Nilsen #2 (dato che doveva avere per forza un clone per essermi stato tanto d'aiuto), Olaf Olafsson, Randy Peretzman, Howard Phillips, Arthur Pober, Larry Probst, Steve Race, Paul Rioux, John Sakaley, Gail Tilden, Shinobu Toyoda, Ellen Beth Van Buskirk e Bill White.

Grazie per avermi fatto raccontare la vostra storia: è stato il più grande onore della mia vita.



NOTE DELL'AUTORE

Console Wars è un resoconto romanzato basato su informazioni raccolte in centinaia di interviste. Riscrivere una storia del genere, estrapolandola dai ricordi di molteplici fonti, non è facile e spesso può comportare delle discrepanze, in special modo quando sono coinvolte società rivali e quando si parla di fatti accaduti più di vent'anni fa. Di conseguenza, ho descritto quello che è successo basandomi su quanto ho scoperto durante le mie interviste, sui fatti messi insieme attraverso una documentazione varia e sul mio personale giudizio, quando ho dovuto scegliere la versione più fedele alle testimonianze scritte di cui ero in possesso.

In certi casi ho dovuto modificare, ricostruire e immaginare i dettagli relativi agli ambienti e a quello che era successo. Inoltre, la maggior parte dei dialoghi riproposti nel mio libro è stata riscritta basandomi sui contenuti, le premesse e il tono delle fonti di riferimento. Alcune delle conversazioni cui faccio riferimento si sono svolte nell'arco di lunghi periodi di tempo oppure in luoghi diversi, ma sono state condensate o riorganizzate in modo leggermente differente, restando comunque fedeli all'integrità e allo spirito originali.



PROLOGO

Nel 1987, Tom Kalinske era a un bivio. Aveva trascorso gran parte della sua carriera lavorando per Mattel, dove aveva riscosso un successo monumentale trasformando la linea delle Barbie da una serie di sorpassate bambole di nicchia in un bene senza tempo che a quel punto valeva miliardi di dollari. Intuendone il potenziale, la società aveva preparato Kalinske a diventare il nuovo presidente. Tuttavia, poco dopo averne preso le redini ad appena trentotto anni, Kalinske si era trovato coinvolto in un pericoloso gioco di intrighi d'ufficio. Di fronte all'assenza di soluzioni, Kalinske aveva deciso di combattere una guerra esterna piuttosto che una interna alla sua azienda, e così aveva ceduto il controllo di Mattel a un dirigente rivale e aveva lasciato la società per ricoprire l'incarico di presidente di un'azienda concorrente: Universal Matchbox.

Nonostante le macchinine di Matchbox avessero sempre tenuto testa alle Hot Wheels di Mattel, quando Kalinske si insediò scoprì che la sua nuova azienda stava colando a picco ed era da poco entrata in amministrazione controllata. Kalinske sapeva a cosa andava incontro – tutto sommato era proprio quello che lo aveva attirato di più – ma affrontare Golia così presto non sarebbe servito a cambiare le sorti della battaglia. Per rianimare l'azienda e far sudare freddo le Hot Wheels (e quindi Mattel), Kalinske avrebbe dovuto ristrutturare Matchbox, e in poco tempo. Passò i seguenti due anni a viaggiare in giro per il mondo allo scopo di mettere in atto i suoi ambiziosi piani di ristrutturazione, molti dei quali si basavano sullo spostare la produzione nei paesi più economici dell'Asia.

Nel 1990 le sue strategie sembravano aver funzionato; Matchbox pareva fosse tornata a galla. Era ancora ben lontana dal raggiungere Mattel, ma con un profitto di oltre trecentocinquanta milioni di dollari l'azienda era riuscita a ricavare, per la prima volta in diversi anni, un utile. Le macchinine della Matchbox cominciarono a

vendere in tutto il mondo... tranne che in Spagna, per qualche strana ragione. Così Kalinske si recò sul posto per scoprire perché.

Dopo essere arrivato a Barcellona, Kalinske prese un taxi per incontrare il distributore incaricato di vendere le macchinine Matchbox nei territori spagnoli. Non sapendo pronunciare l'indirizzo, per non provare imbarazzo Kalinske si limitò a porgere al suo autista il biglietto da visita del distributore. Quello gettò un'occhiata al biglietto, notò il logo della Matchbox e annuì.

Kalinske rimase senza parole. La sede del suo distributore era un piccolo ufficio: come faceva l'autista a conoscere il suo logo? Porse di nuovo il biglietto da visita al tassista, e quello agitò una mano. "Matchbox, sì", disse l'uomo con fermezza. Confuso, Kalinske si disse che non era un tassista spagnolo e che non era il suo lavoro sapere quelle cose. Si appoggiò allo schienale del sedile e si godette il panorama di Barcellona, cercando di ricordare se in Spagna si dovesse dare o meno la mancia ai tassisti.

Poco più tardi, il tassista si fermò di fronte a un grande edificio di colore giallo. Kalinske scese dal taxi e confrontò l'indirizzo con quello del biglietto da visita. Non era lo stesso. Kalinske cercò di spiegarlo al tassista nel suo spagnolo stentato, ma quello insistette di averlo portato nel posto giusto. Kalinske infine si arrese e disse all'uomo di aspettarlo fuori, mentre lui entrava nell'ufficio. Al suo ingresso, però, ebbe una grande sorpresa.

Anzi, migliaia di sorprese. L'edificio si rivelò essere una fabbrica che sfornava macchinine di metallo della Matchbox di minuto in minuto. Eh? Kalinske aveva trasferito tutta la produzione in Asia, allora com'era possibile che quelle scintillanti macchinine stessero scorrendo sopra un nastro trasportatore in Spagna? Era questa la causa dei loro problemi? Chi aveva dato l'autorizzazione?

Con il suo terribile spagnolo, Kalinske chiese al primo operaio in cui s'imbatté se poteva usare un telefono. Strisciando la carta telefonica che aveva usato per tenersi in contatto con sua moglie, Kalinske chiamò a Hong Kong il suo socio in affari David Yeh.

"Che succede, Tom?", domandò Yeh. "Sei arrivato a Barcellona?"

Kalinske non aveva tempo per i convenevoli. "Credevo che avessimo spostato la produzione in Asia. Tutta la produzione".

"Sì, certo".

"E allora perché c'è una nostra fabbrica in Spagna?"

"Cosa vuoi dire? Non abbiamo fabbriche, in Spagna".

Kalinske si guardò intorno. Le macchinine continuavano a spuntare da tutte le parti. "Questa è decisamente la Spagna, e mi trovo decisamente in una fabbrica".

"Oh, merda!", esclamò Yeh. "Tom, esci subito da lì e chiama la polizia".

Kalinske alzò lo sguardo. Decine di sguardi ostili lo stavano fissando e pochi secondi dopo l'arcigno gruppo di spagnoli cominciò ad avvicinarsi. Corse fuori senza neppure riappendere la cornetta,

sali in macchina e gridò una delle poche parole in spagnolo che conosceva: “*Vamanos!*”

Kalinske andò subito alla polizia e, poco dopo, la fabbrica illegale – approntata dallo stesso distributore che avrebbe dovuto incontrare – fu perquisita. L’imprevista avventura in Spagna, piena di svolte, colpi di scena e macchinine, fece capire a Kalinske alcune cose:

- Ehi, in fondo le macchinine *vendevano* anche in Spagna, anche se non ne ricavavano un quattrino.
- Meno male che aveva incontrato quel tassista, altrimenti non avrebbe mai risolto il mistero.
- Probabilmente era giunto il momento di lasciare Matchbox e di mettersi a fare qualcos’altro.

Benché l’incidente fosse stato il catalizzatore del suo abbandono, non ne rappresentò il motivo principale. Alla fine, Kalinske lasciò Matchbox perché le loro macchinine non sarebbero mai diventate le Hot Wheels. L’azienda non sarebbe mai stata la numero uno, né sarebbe mai diventata così grande da dimostrare a quelli di Mattel che si sbagliavano. Kalinske aveva bisogno di una grande occasione... ma quale?

Confuso, frustrato e insicuro sul da farsi, Kalinske si ritirò nel conforto offerto dalla sua casa. Era in procinto di diventare un perfetto eremita, quando sua moglie Karen gli prospettò una soluzione per i suoi problemi. “Dobbiamo uscire da questa casa”, disse. “Sai che cosa significa? Congratulazioni! Stai per portare la tua famiglia in vacanza!”

Karen, voce instancabile della ragione, ci aveva visto giusto anche quella volta. Così, seguendo il suo consiglio, nel luglio del 1990 Kalinske portò la sua famiglia alle Hawaii, dove Karen si godette la spiaggia, le loro tre figlie costruirono (e poi distrussero) molti castelli di sabbia e Tom fece del suo meglio per smettere di pensare a un milione di cose contemporaneamente.

Era proprio quello di cui Tom Kalinske aveva bisogno, almeno finché, a metà della vacanza, non si fece vivo un ospite inatteso...

PRIMA PARTE

GENESI



L'OCCASIONE

Tom Kalinske aveva un segreto.

Era riuscito a nascondere per anni, dietro una combinazione di bugie innocenti, risposte evasive e sorrisi ambigui, ma mentre se ne stava sdraiato su quella magnifica spiaggia, in una soleggiata mattina di Maui, con la sua adorata moglie e le sue tre energiche bambine, si rese finalmente conto di non poterlo più nascondere. Doveva parlarne con qualcuno.

Ovviamente la persona giusta era Karen. Per lui c'era sempre stata, senza contare che sembrava avere il magico potere di dissipare ogni sua preoccupazione. Karen era la sua voce della ragione, l'amore della sua vita, e all'apparenza profondamente addormentata. "Ehi, Karen", le disse, dandole un colpetto col gomito sulla spalla ormai abbronzata. "Karen?". Tom le sollevò gli occhiali da sole, constatando che il caldo cocente l'aveva fatta assopire. Kalinske considerò quali altre sottigliezze avrebbe potuto impiegare per svegliare sua moglie finché non si accorse che anche la loro figlia più piccola, Kelly, stava dormendo in braccio alla mamma. "Perdonatemi, signore", fece Kalinske, onorando la regola non scritta cui dovrebbe attenersi ogni bravo padre: mai svegliare un bambino, per nessun motivo al mondo, specialmente quando il suo sonnellino concede alla mamma un raro momento di riposo e di adorabili sogni. A quanto pareva Karen era fuori dai giochi e non avrebbe potuto ascoltare la sua confessione.

Kalinske pensò per un attimo di rivelare il suo segreto a una delle figlie, Ashley (cinque anni) o Nicole (tre anni), ma le piccole erano immerse fino alle caviglie nell'oceano, impegnate a catturare granchi e a riporli in un bel secchiello giallo, costruendo senza rendersene conto quei ricordi che un giorno avrebbero inevitabilmente dimenticato e che solo loro padre avrebbe rammentato. Perciò Tom si rimise a leggere il *New York Times* del giorno prima, ma proprio

mentre scorreva le anteprime sulle partite di baseball già disputate, una sottile sagoma adombrò il suo giornale. “Salve, Tom”, fece una voce in tono allegro. “Non è stato facile trovarti”.

Kalinske sollevò lo sguardo e incontrò quello di un giapponese dagli occhi castani e con un riporto in disordine e spettinato: Hayao Nakayama. “Che fai di bello?”, domandò Nakayama, abbozzando un sorriso amichevole che finì per essere più un sogghigno minaccioso. Kalinske avrebbe scoperto ben presto che Nakayama era incapace di sorridere onestamente. Il suo viso rotondo era sempre fin troppo misterioso e impediva alle emozioni più semplici e genuine di trapelare.

“Beh, stavo cercando di prendere un po’ di sole in totale relax, finché non sei arrivato tu”, replicò educatamente Kalinske. Non aveva mai permesso a nessuno di coglierlo di sorpresa e aveva imparato già da tempo a nascondere i suoi disagi con un atteggiamento alla James Dean. Rendendosi conto che stava gettando la propria ombra su Kalinske, Nakayama si scostò di lato. La luce del sole gli illuminò il viso. Kalinske sorrise e salutò l’ospite inatteso. “Felice di rivederti, Nakayama-san. Che cosa ti porta alle Hawaii?”

“Sono qui per te. Come stavo dicendo, non è stato facile trovarti”. Nakayama parlava un inglese praticamente perfetto, seppure con uno strano accento di Brooklyn. Era fluido e scorrevole, tranne quando si interrompeva. I suoi errori sembravano avere a che fare più col ritmo della conversazione che con le difficoltà grammaticali. Pareva quasi che, di tanto in tanto, fingesse qualche “sbaglio” per nascondersi dietro la barriera linguistica e dare l’idea dello straniero ingenuo, se lo riteneva necessario. “Quando ho saputo che hai abbandonato Matchbox, ti ho lasciato numerosi messaggi a casa”. Nakayama azzardò un altro sorriso, che risultò ancora più inquietante del precedente.

Kalinske chinò leggermente il capo. Dopo aver lasciato Matchbox, aveva fatto del suo meglio per nascondersi agli occhi dell’universo. Aveva mascherato tutte le chiamate, spento il fax ed era uscito di casa raramente. Si sentiva troppo piccolo per il mondo e aveva deciso di risolvere il problema rimpicciolendo ancora di più il suo mondo. Karen era riuscita a fronteggiare il suo atteggiamento solitario. Sapeva che era giù di morale e non aveva fatto pressioni. Suo marito aveva affrontato molte sfide nel corso degli anni e non aveva alcun dubbio che sarebbe tornato alla ribalta in modo ancora più spettacolare che in passato. Nel frattempo, non le dispiaceva averlo a casa un po’ di più. Per essere un eremita, Tom era piacevole, sapeva cucinare e solo qualche volta era d’ostacolo quando c’era da fare il bucato.

“Sì, ho ricevuto i tuoi messaggi. Scusa se non ti ho ancora risposto”, disse Kalinske. “Volevo prendere un po’ di tempo per me stesso e capire un po’ come stanno le cose”.

“Ah, certo”, fece Nakayama. “Eppure è per questo che ti ho chiamato”. Poi, proprio nel bel mezzo della vacanza dei Kalinske,

Nakayama offrì a Tom il posto di presidente e amministratore delegato di Sega per il continente americano. Per quanto fosse bizzarro aver offerto un posto da dirigente di massimo livello su una spiaggia, Kalinske non ne fu completamente stupito. Nakayama, dopo tutto, era il presidente di Sega Enterprises, e girava voce già da un po' di tempo che volesse sostituire Michael Katz, il direttore delle operazioni americane di Sega, che Kalinske conosceva di persona e che considerava un amico. Nakayama si schiarì la voce. "Che ne dici, Tom? Sono sicuro che tu sia l'uomo giusto. Abbiamo una nuova fantastica console per videogiochi".

Kalinske guardò Nakayama e studiò quel viso provato, che conosceva molto bene. Si erano incontrati per la prima volta alla fine degli anni Settanta, quando Kalinske era ancora il ragazzo d'oro di Mattel. A quei tempi erano due le società invidiate da tutte le altre: Apple e Atari. Per Mattel non sarebbe stato facile scendere nel campo ad alta tecnologia e ad alto rischio dei personal computer, ma lo sarebbe stato molto di più imitare Atari. Sebbene Kalinske avesse a che fare soprattutto con bambole e action figure, si era accorto di quanto stessero diventando popolari i videogiochi, ragion per cui aveva deciso di far produrre alla Divisione Giocattoli di Mattel giochi elettronici portatili basati sulle gare automobilistiche o sul football. Erano giochi ripetitivi, graficamente davvero mediocri, ma ebbero comunque un successo clamoroso. Nel tentativo di espandere il nuovo business al di là dei giochi sportivi, Kalinske aveva contattato Nakayama per convincerlo a trasformare alcuni dei titoli arcade più famosi di Sega in giochi portatili. La tecnologia palmare, però, si rivelò troppo semplicistica per adattare i giochi di Sega, col risultato che non se ne fece niente. Nonostante non si fosse raggiunto alcun accordo, Nakayama rimase tuttavia molto colpito da Kalinske e dalla sua enciclopedica conoscenza dell'industria dei giocattoli, e sin da allora i due erano rimasti in ottimi rapporti.

L'avventura di Kalinske nell'industria dei videogiochi, però, durò ben poco. Dopo aver prodotto una serie di titoli portatili rudimentali anche se molto richiesti, Mattel ritenne che i videogiochi rappresentassero il futuro; fu così fondata la Electronics Division, furono assunti dei cervelloni e ogni risorsa del team di Kalinske fu spostata nella nuova divisione. Kalinske fu così costretto a restare in seconda fila mentre Mattel cercava a tutti i costi di ridefinirsi grazie ai nuovi videogiochi portatili e alla sua prima console casalinga: Intellivision. Kalinske non la prese bene; aveva contribuito a plasmare quel futuro e credeva di essersi meritato l'occasione di decidere che piega avrebbe dovuto prendere. In ogni caso, alla fine non gliene importava così tanto. I videogiochi erano affascinanti, ma facevano tutto da soli. Nessun tipo di grafica o di gameplay avrebbe potuto tenere testa al divertimento di un bel giocattolo, il quale naturalmente non andava a batterie ed era alimentato dalla risorsa più potente del mondo: l'immaginazione.

Senza contare che la repentina fine del suo rapporto con i videogiochi volse per il meglio. Entro il 1983, sembrava quasi che ogni società avesse imitato Mattel (la quale, a sua volta, aveva imitato Atari) e fosse scesa nel campo dei videogiochi. Il mercato si era saturato fin troppo velocemente e la fiorente industria dei videogiochi era collassata su sé stessa. Mattel perse centinaia di milioni di dollari, Atari ne perse miliardi e gli americani persero qualsivoglia interesse nei confronti dei videogiochi. Sull'orlo della bancarotta, Mattel aveva imparato la lezione e deciso che i videogiochi non sarebbero più stati il suo futuro. Il suo futuro sarebbe stato il suo stesso passato: bambole e action figure.

Kalinske però sapeva che, se era vero che gli americani non erano più interessati ai videogiochi, lo stesso non si poteva dire per il resto del mondo. Mentre Atari seppelliva tre milioni di copie del suo più grande fallimento, il videogioco E.T. L'Extraterrestre, in una discarica del New Mexico, i giapponesi stavano riempiendo le sale giochi alla velocità della luce. Nonostante Nakayama e Sega non fossero i benvenuti in America, la compagnia era riuscita a sopravvivere e a riscuotere un certo successo grazie a una nuova generazione di ragazzini giapponesi attratti dalle vivaci luci lampeggianti dei cabinati, come falene attorno a una luce nell'oscurità.

“Questa nuova console è tipo il Nintendo, vero?”, domandò Kalinske a Nakayama, inarcando un sopracciglio. Kalinske non aveva mai giocato con la console a 8-bit di Nintendo, chiamata Famicom in Giappone e Nintendo Entertainment System (NES) negli Stati Uniti, ma la conosceva di fama. Tutti la conoscevano. Nintendo era una piccola ma ambiziosa società giapponese che, nel 1985, aveva osato rianimare l'industria dei videogiochi negli stessi Stati Uniti in cui pareva morta e sepolta sin dal fallimento di Atari e Mattel. Nonostante l'enorme resistenza del pubblico, il NES era riuscito ad abbattere le volubili mura della cultura pop e aveva dimostrato che i videogiochi non erano una semplice moda. Con essi si potevano fare affari d'oro. Nel 1990, meno di cinque anni dopo, Nintendo possedeva il 90 per cento di un'industria da tre miliardi di dollari. Il restante 10 per cento del mercato era fatto di imitatori che si erano accorti del successo di Nintendo e volevano gettarsi nella mischia. Tra di essi c'era anche Sega.

Nakayama roteò gli occhi. “No, non è tipo il Nintendo. La nostra console è molto meglio. Il Nintendo è un giocattolo, mentre noi abbiamo... come dire...”. S'interruppe, senza riuscire a trovare le parole giuste. “Tom, voglio che tu venga in Giappone con me. Devi vederlo con i tuoi stessi occhi”.

Prima che Kalinske potesse trovare un modo educato per rifiutare, fu salvato da Ashley, la figlia di cinque anni che lo stava chiamando. “Papà!”. In piedi tra i due uomini, apparsa quasi dal nulla come solo i bambini sanno fare, la bimba gli stava mostrando qualcosa che teneva tra le mani. Notato Nakayama, Ashley aveva fatto un piccolo passo indietro. “Chi è?”

Nakayama si era presentato con un sorriso.

“Papà ha bisogno di un consiglio, tesoro”, aveva detto Kalinske a sua figlia. “Puoi darglielo tu?”

Ashley adorava dire alla gente cosa fare, e così annuì.

“Ottimo”, fece Kalinske, esitando prima di trovare il modo per spiegarle la situazione. “Il mio amico vuole che faccia una piccola vacanza in Giappone con lui. Mi vuole far vedere una cosa che sta laggiù. Però io non credo che sia una buona idea perché, sai, sono già in vacanza con te, con le tue sorelline e con la mamma. Cosa pensi che dovrei fare?”

Ashley si morse il labbro e rifletté intensamente sul problema. Mentre il suo sguardo saettava tra suo padre e quell'uomo con i capelli buffi, Kalinske fu colpito da quanto in fretta stesse crescendo sua figlia, avvertendo un senso di orgoglio misto a una fitta di tristezza. Tutto il tempo in cui era cresciuta, diventando una persona, lui l'aveva trascorso a inseguire la fortuna con Mattel o Matchbox. Tutto stava accadendo proprio davanti ai suoi occhi, e lui se lo stava perdendo. Ashley interruppe i suoi pensieri. “Dovresti andare in Giappone col tuo amico”.

“Che cosa? No”.

“Ascoltala, Tom”, intervenne Nakayama. “È molto saggia”.

Kalinske fissò il suo sguardo negli occhi di sua figlia. “Vuoi che me ne vada?”

“Certo che no. Ma lui ti vuole solo fare vedere una cosa, papà”, aveva risposto Ashley, esasperata. “Cavolo!”

Kalinske rimase colpito dalla saggezza della sua logica di bambina. “Beh, se è questo che pensi... allora ci andrò”.

“Va bene, va bene, come ti pare”, fece Ashley. “Adesso posso farti vedere cosa ho trovato?”

Con tutte quelle decisioni in ballo, che avrebbero potuto cambiare il corso della sua vita, Kalinske si era dimenticato che la figlia voleva mostrargli qualcosa. “Oh, certo”.

Ashley aprì le mani, rivelando un mucchietto di sabbia.

“Che cos'è, tesoro?”

Un sorrisetto birichino le increspò il viso. “È una palla di neve fatta di sabbia”. Scoppiò a ridere e poi la tirò contro la pancia di suo padre. Lasciò una piccola macchia sul costume prima di scivolare via. La marachella per Ashley era stata così divertente che quasi incespì mentre correva ridendo.

Kalinske si rivolse a Nakayama. “Beh, a quanto pare verrò in Giappone”.

“Quello che ti devo far vedere ti piacerà”.

“Lo spero. Perché mia moglie non ne sarà felice”.

“Forse non lo sarà adesso, ma lo sarà in futuro”, ribatté Nakayama. “Quando sarai il presidente di Sega”.

“Sei proprio convinto, eh?”

“Non voglio insistere”, disse Nakayama. “So che sei in vacanza

con la tua famiglia. Se preferisci restare in spiaggia per il resto della giornata, possiamo sempre partire domattina”.

“Ah, cominci a pensare che potrei non restare così colpito come avevi creduto inizialmente?”, fece Kalinske, avvertendo un’ironia che credeva di aver perduto da tempo. Si sentiva ringiovanito, curioso e forse persino un po’ eccitato, e lo capiva semplicemente dal tono della sua voce. Il mondo gli pareva improvvisamente più grande e tra sé e sé si sentì orgoglioso del fatto che solo lui se ne fosse accorto. Guardando il suo ospite inatteso, Kalinske volle dire qualcosa che potesse prolungare quel momento. “Posso confidarti un segreto, Nakayama-san?”

“Sì, Tom. Certo”.

Kalinske gettò uno sguardo dietro la spalla prima di sporgersi per confessare il suo piccolo sporco segreto al nuovo amico. “Detesto la spiaggia”. Nakayama non parve neppure reagire a quella confessione, ma Kalinske si sentiva già più leggero. “Voglio dire, capisco che a qualcuno piaccia. Il sole, la sabbia, il mare, eccetera. Immagino che siano rilassanti. Ma io non mi sento così. Penso che tutte quelle cose siano...”

Nakayama completò la frase per lui. “Noiose”.

“Sì!”, esclamò Kalinske. “Esatto. Sono belle, sì, ma noiose”.

“Certo, Tom. Certo”, ripeté Nakayama. “Per persone come noi sono noiose”.

All’improvviso, stranamente, Kalinske non si sentiva più tanto solo.

Nakayama cinse con un braccio le spalle di Kalinske. “Va bene allora, andiamo a farci una vacanza vera”.

Kalinske sorrise. “Lascia almeno che chieda a mia moglie se posso venire”.

Si voltò verso Karen, la quale era rimasta immobile per tutto il tempo, sdraiata sulla schiena.

“Hai il mio permesso, amore. Vai a conquistare il mondo e tutto il resto”, disse Karen.

Kalinske fu preso alla sprovvista. “Sei sveglia? Hai sentito tutto?”, domandò prima di trasformare la sorpresa in una sicurezza beffarda. “È un colpo basso, Karen. Mi sorprende”.

“Non dovresti essere sorpreso. Sei più rumoroso di quanto tu non creda”, replicò sua moglie sollevando gli occhiali da sole e rivelando i suoi brillanti occhi castani. “A proposito, amore, lo sanno tutti che non ti piace la spiaggia. Non è certo una novità”.

Karen fece l’occholino a Tom che, con la sua benedizione, partì per il Giappone.



2

RICERCA E SVILUPPO

Lungo le trafficate strade di Tokyo la mastodontica Cadillac de Ville gialla sfrecciava tra i motociclisti stupiti come uno squalo in un branco di pesci. Kalinske e Nakayama erano comodamente seduti sul retro e osservavano i passanti che cercavano istintivamente di scrutare attraverso i finestrini oscurati. Pesciolini.

A differenza della maggior parte dei ricchi uomini d'affari giapponesi, i quali preferivano la comodità e l'eleganza di una limousine, di un auto di lusso o persino di una Nissan di fascia alta, Nakayama aveva un punto di vista del tutto personale riguardo ai trasporti. Si era fatto importare una massiccia Cadillac col volante a sinistra, così grande ed esotica che faceva sembrare più piccole tutte le altre auto sulla strada. Nakayama, insomma, sapeva mettersi in mostra ovunque andasse e qualunque cosa facesse.

L'automobilistica estensione della personalità di Nakayama proseguiva la sua corsa negli stretti vicoli della città. Nakayama e Kalinske bevevano whiskey e discutevano i meriti del karaoke. Nakayama aveva un enorme rispetto per il karaoke e lo considerava di fatto un'arte come tanti altri giapponesi, mentre Kalinske, come molti americani, riteneva fosse qualcosa di dozzinale; magari poteva sembrare una buona idea da ubriachi, ma si finiva col rimpiangerlo la mattina seguente. I due provenivano da mondi decisamente diversi, ma entrambi sapevano almeno riconoscere un buon whiskey. Riempirono di nuovo i bicchieri, decisero di mettere da parte la discussione sul karaoke e subito dopo li svuotarono.

Kalinske finì il suo in un unico, lungo sorso. "Ho una domanda".

"E io, forse, una risposta".

Kalinske si sporse verso il suo interlocutore. "Che ne sarà di Katz?"

"In che senso?"

"Che cosa succederà?"

"A Katz?"

Kalinske scosse la testa. Aveva aspettato con l'intenzione di trovare il momento giusto per chiedere di Katz, momento che sembrava non arrivare mai. Se, però, doveva decidere di accettare il lavoro e sostituire un amico era importante discuterne prima. "Oh, non fare questi giochi con me. Lo sai che lo conosco. Devi aver previsto che, a un certo punto, avrei parlato di lui. Perciò, sì: che ne sarà di Katz?"

Katz, ovviamente, era Michael Katz, una persona pragmatica e senza sentimentalismi e già praticamente un veterano della neonata industria dei videogiochi. La sua esperienza risale al 1977, quando aveva ricoperto il ruolo di direttore marketing per la nuova linea di giochi portatili a LED di Mattel. Dopo aver contribuito a trasformarla in un business da cinquecento milioni di dollari, Katz si era unito a Coleco per la loro breve avventura nel campo delle console per videogiochi. In seguito era diventato presidente di una piccola e poco redditizia compagnia chiamata Epyx, prima di entrare in Atari, nel 1985, quando ormai era diventata solo la pallida ombra di sé stessa. Katz, insomma, aveva vissuto gli alti e i bassi del mercato, e il suo anno da presidente di Sega of America lo si poteva considerare da qualche parte nel mezzo.

Dopo aver prodotto una serie di strambi sistemi elettronici (come l'arido SG-1000, costruito alla buona con parti di ricambio) Sega si era gettata a capofitto nel mercato dei videogiochi con il Master System. Si trattava del loro NES 8-bit, una console pensata per sfidare il travolgente successo di Nintendo. Non fu, però, il grande trionfo che avevano immaginato. Il Master System era stato lanciato in Giappone nel 1985, poi in Nord America nel 1986, ma bastarono meno di due anni per capire che Sega non sarebbe riuscita a scalfire neanche un po' lo strapotere di Nintendo. Nakayama aveva deciso che se non era possibile vincere sul campo degli 8-bit, allora era il caso di cambiare terreno di scontro e assicurarsi il vantaggio della prima mossa. Così Sega aveva ritirato dal mercato il Master System senza pensarci troppo, concentrando la propria attenzione sulla successiva generazione di videogiochi: quella a 16 bit, due volte più potente del NES. Ancora una volta, Sega creò e lanciò il suo nuovo, sofisticatissimo sistema a 16-bit prima in Giappone, dove si chiamò Mega Drive, e poi in Nord America, dove fu ribattezzato Genesis.

Katz era stato assunto nell'ottobre del 1989 per fare in modo che il Genesis sfondasse almeno in America. In Giappone il Mega Drive aveva avuto un discreto successo al lancio, il che faceva ben sperare per la sua controparte americana. Così tanto, in effetti, che Nakayama era diventato famoso per il suo grido di battaglia "Hyakumanadai!" (un milione di unità). Nonostante l'ombra gettata da Nintendo, Nakayama si aspettava che Katz sarebbe riuscito a vendere più di un milione di Genesis entro la fine del suo primo anno di lavoro. Katz aveva fatto del suo meglio per riuscirci e rendere famoso il Genesis, ma allo scadere dell'anno ne aveva venduti appena trecentocinquantamila e Sega era ancora in cerca

della propria identità. Non erano risultati eccezionali, certo, ma neppure così disastrosi. Il problema era che Nakayama non riteneva fosse l'uomo giusto per quell'incarico. Katz aveva buone idee, ma non aveva la forza e l'eleganza per imporle. Discorsi roboanti, questo era ciò che era, e nulla lo descriveva meglio della campagna pubblicitaria che aveva scelto: "Genesis does what Nintendon't" ("Genesis fa quello che Nintendo non fa"). Uno slogan che non solo infastidiva Nakayama-san, dato che la pubblicità concorrenziale era mal vista in Giappone, ma che effettivamente era soltanto una promessa vuota. Genesis fa quello che non fa Nintendo? Cioè, pochi soldi? Katz sapeva cosa non era Sega, ma Nakayama era convinto che Kalinske sapesse cosa Sega poteva, doveva e sarebbe diventata.

"Katz ha avuto la sua occasione".

Kalinske inarcò un sopracciglio. "La sua occasione? Un anno e basta?"

"È stato assunto fino a che non avessimo trovato la persona giusta".

"Sì ma... per un anno e basta?"

"Katz crede di dirigere uno studio cinematografico, non una società di videogiochi. Sperpera il mio denaro e poi dice di averlo investito. Pensa che sia tutto un investimento". Katz aveva impiegato moltissimo denaro per assicurarsi il contributo di alcuni personaggi famosi, a cominciare dal milione e settecentomila dollari per Joe Montana e, poco tempo prima, per il pugile James "Buster" Douglas, campione mondiale di pesi massimi. "Non ha una visione precisa dell'azienda. Nessuna identità. Perciò cerca semplicemente di comprarne una".

Kalinske considerò la cosa. "Beh, Nintendo ha Mario. Quindi anche voi dovrete avere la vostra mascotte, qualcuno in grado di schiacciare quel piccolo idraulico".

"Ecco! Tu mi capisci, Tom!", disse Nakayama, lieto che qualcun altro la vedesse allo stesso modo. "Ho incaricato i nostri più fedeli collaboratori di inventare un Mario tutto nostro. Le loro idee ti scioccheranno, credimi", disse con la voce incrinata dall'eccitazione. "Katz non lo capisce. Gli piace soltanto spendere soldi".

Se era pur vero che Katz aveva speso molti soldi, l'accusa di Nakayama non era del tutto corretta. Katz sapeva che il trucco per vendere un milione di console stava nel rendere prima famosi i giochi. La gente avrebbe comprato l'hardware soltanto se avesse davvero desiderato il software. Che poi era la strategia di Nintendo: incantare il mercato con i suoi chiacchieratissimi Super Mario Bros., The Legend of Zelda e Teenage Mutant Ninja Turtles, convincendo un'intera generazione a comprare il NES. Sfortunatamente Katz non poteva impiegare la stessa strategia perché Nintendo stringeva in una morsa d'acciaio gli sviluppatori di videogiochi. Se i game designer volevano sviluppare un gioco per NES, erano costretti a firmare prima un accordo esclusivo con Nintendo, un accordo soggetto a una ferrea clausola di non concorrenza. Di conseguenza, se Nintendo si accaparrava un gioco, non vi era modo per Sega di proporlo sulla sua console, e considerato il

mostruoso successo di Nintendo perché mai qualcuno avrebbe dovuto preferire Sega? Katz aveva quindi pensato di far trainare il carro di Sega da nomi particolarmente famosi. Riteneva infatti che l'associarlo a personaggi come Joe Montana e Buster Douglas sarebbe bastato a farle guadagnare un certo livello di rispetto e credibilità.

“Sai com'è fatto Katz. È un costruttore”, disse Kalinske. Nonostante comprendesse il punto di vista di Nakayama, aveva un debole per Katz. Erano diventati amici quando lavoravano per Mattel, giocavano a tennis insieme e le loro mogli andavano molto d'accordo. “Katz è uno che si prende i propri tempi. Alla fine è così che si vincono le gare, no?”

“Questa non è una favoletta, Tom”, replicò Nakayama scuotendo la testa. “Voglio che tu accetti questo lavoro perché sono certo che saprai fare di meglio”.

“Apprezzo il complimento, ma io non so nulla di videogiochi. Conosco i giocattoli. Sono un giocattolaio”.

“No, Tom. Tu sei uno che sa come si vende”.

Kalinske rifletté su quell'ultima affermazione mentre Nakayama gli riempiva di nuovo il bicchiere e la Cadillac de Ville proseguiva la sua marcia, facendo voltare i passanti per le strade di Tokyo.

L'auto si fermò davanti alla sede principale di Sega, che Kalinske scoprì essere piuttosto anonima e banale. Sembrava quasi il dormitorio di un college, un edificio come tanti altri, di un giallo sbiadito. L'unica differenza in quell'umile palazzo di dieci piani era la cima, dove torreggiava il nome SEGA in lettere maiuscole di colore azzurro.

Nakayama condusse Kalinske all'interno dell'edificio, se possibile ancor meno spettacolare dell'esterno: luci scialbe, postazioni di lavoro affollate e sale riunioni insipide e prive di finestre. Mentre Nakayama presentava il simbolo delle sue speranze ai più anziani dei suoi circa cento impiegati, Kalinske stava già avendo i primi dubbi sull'impiego che gli era stato offerto.

Raggiunto un ascensore grigiastro, Nakayama cercò di rassicurare il suo ospite, forse intuendone l'improvviso scetticismo. “Il meglio deve ancora venire”.

“No, no, va tutto bene”, disse Kalinske.

L'ascensore si fermò al terzo piano e Nakayama condusse Kalinske in quello che considerava il gioiello della corona del funzionamento di Sega: il reparto super-segreto di ricerca e sviluppo, dove lunghi tavoli erano completamente coperti di computer, strumenti meccanici irriconoscibili e pezzi di televisori. Kalinske si sentì come se fosse appena entrato nel covo di uno scienziato pazzo... certo, se lo scienziato in questione avesse progettato di conquistare il mondo con i videogiochi.

Nakayama, fiero di sé, fece fare il giro dell'ufficio a Kalinske, mostrandogli ogni genere di gadget e aggeggio all'apparenza fin

troppo sofisticato per esistere sul serio. Graficamente meravigliosi e fluidissimi, sembravano più sogni interattivi che giochi veri e propri, anni luce avanti rispetto a quello che Kalinske ricordava di aver visto quando lavorava alla Mattel.

Nakayama trascinò Kalinske verso una piccola postazione e gli porse un congegno nero. “Lo chiamiamo Game Gear. Qui uscirà a ottobre, in America l’anno prossimo”. Kalinske si sentì subito a suo agio con il Game Gear in mano e, quando Nakayama lo accese, lo schermo si riempì di immagini coloratissime che sembravano troppo belle per essere vere. Kalinske non conosceva bene la console casalinga di Nintendo, ma aveva una discreta familiarità con la sua console portatile, il Game Boy. Come praticamente chiunque altro, anche lui si era invaghito di Tetris, l’assuefacente puzzle game venduto insieme al Game Boy. Il Game Gear proponeva un gioco molto simile chiamato Columns che a Kalinske parve subito altrettanto appassionante. Solo che, invece di fissare lo schermo giallastro del Game Boy, stava giocando un titolo dai colori brillanti e vivaci. Nakayama avrebbe voluto mostrargli altro, ma Kalinske non riusciva a smettere di fissare il Game Gear. “Prendilo”, gli disse Nakayama, indicandolo con un cenno del capo. “Portalo alle tue figlie. Lo adoreranno”.

Alla fine Nakayama riuscì a distogliere l’attenzione di Kalinske e a mostrargli qualche altro barlume di futuro: un dispositivo a CD in grado di far girare giochi dalla grafica praticamente identica a quella dei film, un paio di occhiali 3D che avrebbero permesso di vivere certi giochi e una specie di visore per la realtà virtuale. Il giro si concluse con l’asso nella manica di Nakayama: il Sega Genesis. Kalinske si ritrovò ad ammirare la bellissima creatura nera. Era lucida e seducente, e in grado di riprodurre una grafica che spazzava via quel poco che conosceva di Nintendo. Si domandò per quale dannata ragione Katz non fosse riuscito a venderlo.

Nakayama osservò Kalinske spalancare gli occhi come un bambino portato in un negozio di dolciumi, che aveva appena scoperto che il negozio era tutto suo. “Ti piace?”

Kalinske impiegò un attimo per ricomporsi. “Non è male”.

“Ah, certo”, assentì Nakayama. “Vogliamo continuare la nostra conversazione in un luogo più tranquillo?”

Kalinske posò il controller che stava esaminando. Non riusciva a credere che fosse così comodo da impugnare. Sembrava fatto apposta per lui. Uscì dall’ufficio insieme a Nakayama, cercando di nascondere il suo entusiasmo con tutte le sue forze. Non sapeva dove fossero diretti, ma per la prima volta, dopo tanto tempo, non vedeva l’ora di scoprirlo.

3

LA STORIA DI TOM KALINSKE

Nakayama portò Kalinske in un famoso bar del centro. Malgrado la considerevole folla di uomini d'affari, le loro risate sotto l'effetto dell'alcol e le costanti attenzioni delle cameriere vestite da scolarette, era un luogo che offriva un certo livello di discrezione. Forse era merito delle luci soffuse, o del fatto che tutti gli avventori non cercavano altro che un attimo di privacy senza alcun interesse per ciò che facevano gli altri.

“Cos'è che ti preoccupa esattamente?”, domandò Nakayama mentre una delle geishe del bar serviva lui e Kalinske con piccoli bicchieri di sakè.

“Tanto per cominciare, non mi va di piantare in asso la mia famiglia”. La sede principale di Sega of America si trovava a San Francisco, e Kalinske avrebbe dovuto traslocare con la sua famiglia da Los Angeles.

“Il nord della California è il posto migliore. È là che succede tutto. Che altro?”

Kalinske sorseggiò il suo sakè. “Che altro? Parecchie cose”.

Nakayama socchiuse gli occhi con aria scettica. “Penso che queste parecchie cose, alla fine, siano soltanto una. Perciò, dimmi, qual è il problema?”

Forse Nakayama aveva ragione. Forse tutte le sue perplessità non erano altro che piccoli pianeti di ansia che orbitavano attorno a un unico sole. “E va bene”, fece Kalinske, concentrando in una tutte le sue preoccupazioni. “Non voglio mettere in gioco ogni cosa per poi vedermi scivolare il tappeto sotto i piedi. Voglio sperimentare. Voglio poter fallire. Voglio fare in modo che le cose vadano come ritengo sia meglio senza dovermi giustificare a ogni decisione. In altre parole, non voglio rivivere quanto successo alla Mattel”.

Kalinske si interruppe all'improvviso, rendendosi conto di aver toccato un nervo rimasto scoperto per anni. Nakayama finì il suo

bicchieri di sakè. “D’accordo”, disse. “Tu vieni a lavorare per me e io ti lascio fare le cose a modo tuo. Affare fatto. Nessun trucco”.

Erano le parole magiche che Kalinske stava aspettando, ma nel momento in cui le udì fu distratto da qualcosa in fondo al bar.

“La tua risposta?”, chiese Nakayama.

Kalinske aveva sentito la domanda, ma il suo sguardo era concentrato sull’uomo ben vestito seduto a un tavolino a circa dieci metri di distanza. Elegante, in un completo che metteva in risalto tutto il suo successo, l’uomo era circondato da una schiera di bellissime donne, amici opportunisti e alcol a fiumi. Nonostante tutte quelle tentazioni, l’uomo elegante era interessato soltanto a una cosa: il suo Game Boy. Mentre le sue dita schiacciavano i pulsanti della console portatile di Nintendo, non pareva interessarsi a nessun altra cosa al mondo.

“Tom?”, fece Nakayama, provando a non sembrare troppo curioso.

“Devo pensarci”, disse Kalinske, e poi tirò fuori dalla tasca il Game Gear che gli era stato offerto come se, in qualche modo, custodisse la risposta al suo dilemma. Era davvero il caso di tuffarsi nell’industria dei videogiochi? Credeva sul serio di avere i numeri per ostacolare Nintendo? E in realtà, esisteva davvero qualcuno che ne fosse in grado? Mentre rifletteva su quelle domande e sull’uomo elegante, la console prese vita nelle sue mani e la vita gli passò davanti agli occhi in un lampo.

Tutto a un tratto, la sua mente fu inondata di immagini, suoni e sensazioni di quando era bambino e faceva correre la sua macchinina giocattolo su e giù per le gambe sul sedile posteriore della station wagon di famiglia, scomodamente rannicchiato tra suo fratello e sua sorella mentre viaggiavano dall’Iowa verso Chicago. Avevano traslocato parecchie volte, quando era piccolo, e per lui non era mai stato facile, ma ricordava quanto l’aveva aiutato avere quella macchinina al suo fianco. La adorava non solo perché c’era sempre, ogni volta che ne aveva bisogno, ma anche perché l’aveva costruita da sé e l’aveva dipinta proprio come voleva. Era stato bellissimo aver creato qualcosa con le sue mani.

Chicago gli era piaciuta soprattutto perché ai tempi aveva soltanto cinque anni, amava la vita e pensava che la vita fosse Chicago. Poi suo padre aveva trovato un nuovo lavoro in un impianto per il trattamento dell’acqua a Tucson, in Arizona, e avevano dovuto traslocare un’altra volta. All’inizio Tom era stato ansioso, ma c’era sempre la sua macchinina giocattolo a proteggerlo dal mondo che cambiava intorno a lui.

La sua famiglia si era trasferita a Tucson per restarci, il che permise a Tom di buttarsi a capofitto nella calura del deserto e diventare tante cose diverse: un boy scout, un atleta, un collezionista di figurine del baseball. A dodici anni sua madre si era convinta che avesse una gran bella voce e l’aveva portato al cosiddetto Tempio della Musica e dell’Arte, dove dopo un’audizione, era stato accettato

nel prestigioso Tucson Boys Chorus, per il quale in passato avevano cantato personalità del calibro di George Chakiris e John Denver. Tom aveva scoperto di essere davvero bravo a cantare, cosa che lo fece diventare ancora più ambizioso. Nel giro di nove mesi, Tom fu promosso al gruppo itinerante del coro e, nei cinque anni successivi, andò in tournée per tutta la nazione, cantò al *The Ed Sullivan Show* e alla Casa Bianca, per poi viaggiare attraverso l'Australia, il Messico e il Canada registrando dischi per la Capitol Records.

Quel periodo della sua vita era durato poco – a tanti anni di distanza nella sua mente non era altro che un vortice di immagini – ma forse era stato meglio così. Tom era tornato a casa, in Arizona, giusto in tempo per frequentare il primo anno di liceo, dove riuscì ad attirare di nuovo l'attenzione. Era entrato nella squadra di atletica leggera e aveva vinto una borsa di studio per l'Università del Wisconsin, perdendola al primo anno a causa di un incidente d'auto. Ancora oggi, dopo tutti quegli anni, poteva sentire fisicamente non solo le schegge del dolore, sia emotivo sia fisico, ma anche il modo in cui la sua personalità da “tutto o niente” ne era emersa. Senza la borsa di studio era stato costretto a trovare il denaro per pagarsi le lezioni e laurearsi. Perciò all'età di ventidue anni, spalle al muro, la sua vecchia ambizione era tornata in pompa magna, conducendolo sulla via del marketing.

Tom Kalinske e il suo amico Jonathan Pelligrin avevano frequentato un corso di pubblicità e avevano capito che gli studenti di sesso maschile erano una fascia demografica molto difficile da raggiungere. Kalinske e Pelligrin, quindi, avevano cominciato a pubblicare una rivista, il *Wisconsin Man*, pensando proprio ai giovani studenti. La rivista parlava di sport, automobili, donne e di come praticare sci, cucinare ottime grigliate e presentarsi a dei colloqui di lavoro. Gli inserzionisti locali e nazionali riconobbero subito il valore dei lettori del *Wisconsin Man* e cominciarono a pagare profumatamente per farsi pubblicità nella rivista.

L'esperienza dimostrò a Tom che era capace di fare ancora di più, così si iscrisse al corso di economia dell'Università dell'Arizona per studiare marketing. In quell'occasione, per pagarsi gli studi, Tom cominciò a scrivere e a vendere pubblicità per una società del posto proprietaria di alcune stazioni televisive e radiofoniche. Nel 1968 i suoi articoli, il suo curriculum e le sue colorite esperienze di vita gli fecero trovare un posto nella J. Walter Thompson, la famosissima agenzia pubblicitaria di New York. Il suo lavoro consisteva nell'inventarsi nuove linee di prodotti per i vecchi clienti. Nel giro di un paio di mesi, Kalinske si fece conoscere per il lavoro svolto per conto di Miles Laboratory.

Miles Laboratory era una compagnia per l'assistenza sanitaria divenuta famosa negli anni Quaranta con le sue multivitamine One A Day. Negli anni Sessanta avevano deciso di allargare il mercato ai bambini e avevano creato il Chocks, la prima vitamina da masticare.

Benché ai genitori piacesse l'idea di migliorare l'alimentazione dei propri figli, i bambini evitavano le vitamine come la peste perché assomigliavano troppo a normalissime medicine. Allo scopo di far cambiare idea a una fascia demografica tanto volubile, Kalinske aveva suggerito di modellare le vitamine a forma di personaggi che piacessero ai più piccoli, acquisendo i diritti di un cartone animato prodotto in quel periodo dalla società di animazione Hanna-Barbera. L'accordo portò alla nascita di un nuovo prodotto di successo, le vitamine masticabili dei Flinstones.

Con tutti quei ricordi che tornavano a galla, Kalinske non poté fare a meno di avvertire, col senno di poi, una certa naturalezza nel modo in cui si erano svolti gli eventi della sua vita, riconoscendo la costante sicurezza di sé che l'aveva accompagnato per tutti quegli anni. La stessa sicurezza che aveva sfoggiato nel 1970, quando la senatrice Margaret Chase Smith aveva organizzato una serie di sottocommissioni di audizione per indagare sulle strategie pubblicitarie impiegate nella vendita dei prodotti ad alto contenuto di zuccheri pesantemente rinforzati da vitamine e minerali. L'accusa sosteneva che gli inserzionisti stessero cercando di convincere il pubblico che i pericoli rappresentati da questi prodotti (cereali, succhi di frutta e vitamine masticabili sotto forma di caramelle) fossero controbilanciati dalle sostanze nutritive aggiunte. Durante le audizioni, Kalinske aveva preso posizione contro la senatrice Smith che lo aveva accusato di aver sostanzialmente venduto semplici caramelle facendo credere che facessero bene alla salute. "Allora, signor Kalinske", aveva detto, indicandolo. "Crede davvero che sia una buona idea vendere droghe ai bambini?"

Kalinske sapeva che avrebbe dovuto starsene lì a sciorinare scuse su scuse, ma vedendo quel dito puntato sulla sua faccia decise di optare per la verità. "Credo che sia un'ottima idea! Il 50 per cento dei bambini americani si nutre malissimo e, sinceramente, non m'interessa affatto come prendano le vitamine, purché lo facciano. Stiamo semplicemente aiutando i bambini a restare in salute". La sala era piombata nel silenzio. Dopo essere stato congedato dal giudice, Kalinske era stato avvicinato dai dirigenti di Mattel che lo avevano osservato attentamente ed erano rimasti impressionati dalla sua reazione. Quello stesso giorno gli offrirono un posto da product manager nella divisione dei loro prodotti prescolastici.

Due anni più tardi, Kalinske era stato convocato dalla fondatrice e presidentessa di Mattel, vivendo il primo fondamentale momento della sua carriera. "La gente dice che la Barbie è storia vecchia, che è finita, fuori gioco", aveva affermato Ruth Handler con quel suo solito tono rauco, irritato e tuttavia sempre un po' ottimista. "L'anno scorso per la prima volta le vendite delle Barbie sono calate. Lo sai cosa significa. In questo campo, quando cominci a scendere finisci col precipitare a capofitto, senza fermarti più".

Aveva poi concluso il suo sfogo con un cenno deciso e al tempo stesso educato del capo. “Dicono che sia venuto il momento di chiudere con la Barbie e concentrare le nostre risorse su qualcos’altro. Tu che ne pensi?”

Un idealista quanto inesperto Tom Kalinske di ventisette anni era in piedi davanti alla scrivania della fondatrice con un sorriso educato stampato sul viso, mentre cercava di comprendere quello che aveva appena sentito. Voleva impressionare a tutti i costi il suo capo, la leggenda vivente che aveva trasformato la Barbie nella bambola più venduta della storia. Così, per non dire la cosa sbagliata, Tom aveva continuato a nascondersi dietro il suo sorriso.

“No”, aveva detto Ruth senza distogliere lo sguardo. “Non si arriva dove sono arrivata io a sorrisi. E quello che stai sfoggiando in questo momento dice solo che non sai come rispondere alla mia domanda e che è meglio ricordarmi quanto tu sia simpatico e affabile. Sbaglio?”

Tom aveva ridacchiato, rivolgendole a quel punto un sorriso completamente diverso.

“Ecco, ora va molto meglio. Il fatto che ti abbia definito simpatico e affabile non significa che i tuoi problemi siano finiti, perciò ora rispondi alla mia domanda”.

“Beh, Ruth”, aveva detto Tom, quasi sorpreso di sentirsi così calmo. “È la cosa più folle che abbia mai sentito. La Barbie è finita? Che assurdità”. Kalinske aveva scosso la testa con fermezza, controllando la stanza con ogni parola, gesto ed espressione, un dono che si sarebbe palesato sempre più spesso negli anni a venire. “Senti, mi pare che godiamo entrambi di ottima salute e che, in teoria, dovremmo vivere ancora per un bel po’ di tempo. Lascia che ti dica una cosa: la Barbie ci seppellirà entrambi”.

“Ah, la pensi così?”, aveva domandato Ruth.

“Assolutamente”, aveva risposto sicuro di sé Tom.

Ruth aveva incrociato il suo sguardo. “Chi ti dice che la gente non si stuferà di una bambola, anche se è bionda e affascinante?”. Un sorrisetto le aveva increspato delicatamente il viso. Non era l’unica a saper parlare il linguaggio dei sorrisi, e Tom sapeva che cosa significava: era sinceramente curiosa, forse propensa a una decisione d’impulso.

“Non si stuferanno”, aveva spiegato, “perché la Barbie non è una semplice bambola. È un’idea, è la promessa a tutte le ragazze di ogni età che ogni sogno e desiderio può realizzarsi. Grazie alla Barbie, le bambine possono essere chiunque vogliano!”. Kalinske aveva annuito lentamente. “E poi, certo, a nessuno dispiace una bella bionda”.

Ruth aveva sbattuto il pugno sul tavolo. “Perfetto, è la risposta che volevo. Sei promosso. Da oggi sei il nuovo direttore marketing della Barbie”. Poi, senza dargli neppure il tempo di ringraziare, Ruth Handler l’aveva congedato. “Mi hai convinto. Ora esci dal mio ufficio e vai a convincere il resto del mondo”.

Ed era proprio quello che Tom aveva fatto. Aveva rianimato la

linea delle Barbie impiegando un'inedita strategia di segmentazione del mercato. Piuttosto che vendere una bambola a stagione, Mattel avrebbe proposto Barbie di vari tipi, a prezzi diversi e pensate per bambine di ogni età. Ci sarebbe stata la Barbie Twist N' Turn, la Barbie Ballerina, la Barbie Hawaiana e persino la Barbie Presidente. Inoltre, Mattel aveva fortemente ampliato la linea della sua famiglia e dei suoi amici con giocattoli come Ken Big Business e Skipper Cresce con Te, una versione della sorellina di Barbie alla quale si ingrandiva il petto e si rimpiccioliva la vita semplicemente ruotando il braccio sinistro. Nel tentativo di riempire ogni segmento di mercato, Kalinske aveva persino dato il via a una nuova linea di Barbie più costose del normale, chiedendo a stilisti famosi come Oscar de la Renta e Bob Mackie di disegnarne i vestiti. Prima che finisse il decennio il risultato della sua nuova strategia aveva incrementato le vendite annuali da 42 a 550 milioni di dollari.

La capacità di vendere tornò particolarmente utile a Kalinske quando incontrò una donna che lo fece sentire vuoto e infinito al tempo stesso. Fiera del Giocattolo 1979: eccola lì, una bellissima giovane donna, assunta per vestirsi da Barbie e presentare i nuovissimi accessori della bambola sul palco di Mattel. Si chiamava Karen Panitz. Era un'attrice di New York che aveva ottenuto da poco una parte nel *Saturday Night Fever*. Karen aveva provato a resistere al suo fascino, ma non ci era riuscita perché era ovvio che si comprendevano a vicenda perfettamente. Non si trattò di un vero e proprio colpo di fulmine, ma di qualcosa di molto meglio: un amore sbocciato per affrontare le meraviglie e le tragedie della vita, culminato nel 1983 con il loro matrimonio.

Nonostante Kalinske avesse tutto, sentiva sempre e comunque il bisogno di qualcosa di più. Di nuove idee, di nuove scoperte, di qualcosa da fare, e l'imprevedibilità era sempre la sua parte preferita. Così, quando Mattel aveva avuto bisogno di un nuovo giocattolo che fosse per i maschietti ciò che la Barbie era per le femminucce, Kalinske accettò la sfida e commissionò lo sviluppo di una action figure maschile dall'aspetto eroico, provando astronauti, soldati, vigili del fuoco e super eroi... praticamente tutto quello che si potesse considerare al testosterone. L'idea più accattivante era quella di un conquistatore muscoloso e castano che impugnava una spada. Kalinske chiese ai disegnatori di farlo biondo e insieme alla sua squadra lavorò duramente per caratterizzarlo, dargli una personalità, una storia, dei comprimari. Il risultato finale fu un universo creato apposta per il suo dominatore, il loro nuovo personaggio: He-Man. L'action figure divenne uno dei giocattoli più venduti dell'anno e scalò velocemente le classifiche di popolarità, il che condusse alla pubblicazione di una serie a fumetti, di un gioco di carte collezionabili e del famosissimo cartone animato *He-Man e i Dominatori dell'Universo*.

Tra Barbie, He-Man e tutto il resto, si diceva che Kalinske avesse

una “bacchetta magica”. Gli piaceva sentirlo dire, anche se sapeva che non era vero affatto. Non esistevano le bacchette magiche e non avrebbe avuto importanza se invece fossero esistite, perché per vendere giocattoli, vitamine o riviste era necessaria una storia. Era quello il segreto del successo, l'asso nella manica: rendersi conto che il mondo fosse un concentrato di caos e che l'unica cosa a impedire che si disgregasse – e noi con esso – era il potere delle storie. Quello che aveva capito Kalinske poteva essere compreso solo da chi aveva vissuto una vita come la sua: tutto è possibile quando si raccontano storie memorabili, universali, complesse ed emozionanti.

“Ancora?”, lo interruppe la geisha di prima, apparendo accanto a Kalinske con una caraffa colma di sakè caldo. “Sì, posso?”, domandò in tono speranzoso, indicando il suo bicchiere.

Kalinske annuì, concentrandosi sul presente. Prima ancora di versare il sakè, però, la ragazza era rimasta incantata dal Game Gear e, proprio come era accaduto all'uomo elegante, il mondo si era improvvisamente rimpicciolito intorno a lei. *Beh, ma guarda un po'*, pensò Kalinske mentre si faceva largo in lui un'idea che avrebbe cambiato Sega, l'industria dei videogiochi e il volto intero dell'intrattenimento. I videogiochi non erano adatti soltanto ai bambini, ma anche a chiunque volesse sentirsi di nuovo bambino. A chiunque sentisse la nostalgia di quella libertà e di quella innocenza che caratterizzavano l'infinita sensazione di meraviglia. I videogiochi erano adatti a tutti, solo che nessuno lo aveva ancora capito.

“Che cos'è?”, domandò la geisha, riempiendo finalmente il bicchiere di Kalinske.

Soppesando la domanda, Nakayama notò il ghigno apparso sul viso di Kalinske e intuì subito che non aveva nulla a che fare col sakè. Era quel genere di espressione con cui si ricorda per sempre qualcuno. Il genere di espressione con cui comincia o finisce una storia.

“Non lo capisci?”, fece Kalinske alla giovane, come se fosse ovvio. “È il futuro”.



4

BRUSCO RISVEGLIO

Mentre si sistemava nel suo nuovo ufficio, al primo piano del magazzino affittato da Sega, Kalinske non poteva fare a meno di riflettere su quanto quel posto fosse diverso da tutti gli altri in cui aveva lavorato. Era decisamente diverso dalla torre a otto piani di Mattel ad Hawthorne, in California, e non aveva proprio nulla da spartire con il palazzo della J. Walter Thompson sulla Madison Avenue, a Manhattan, ed era poco meglio dell'appartamento in cui, ai tempi del college, aveva fondato la rivista *Wisconsin Man. Beh, almeno questo ufficio offre un bel panorama*, pensò prima di affacciarsi dalla finestra sul piccolo parcheggio della società. Era il suo primo giorno da presidente e amministratore delegato di Sega of America e aveva incontrato solo pochi colleghi, ma non poteva resistere alla tentazione di indovinare a chi appartenessero le varie automobili parcheggiate.

“Sei un grandissimo idiota!”, esclamò qualcuno, interrompendo i suoi pensieri.

Kalinske si voltò, alzò lo sguardo e produsse un suono sommesso – lo si sarebbe potuto descrivere solo come quello che può fare un punto interrogativo. Sulla soglia c'era Michael Katz, che scuoteva lentamente la testa con un mezzo sorriso stampato sul volto.

“Scusa, Michael”, disse Kalinske. “A dire il vero questo lavoro non lo volevo neppure”.

“Non sei un idiota perché mi hai soffiato il posto. Semmai saresti uno stronzo. E tutto sommato, ho sempre saputo che nel profondo tu fossi uno stronzo. Però non sapevo che fossi anche un grandissimo idiota”.

Kalinske invitò Katz a sedersi, ma quello si rifiutò. “Perché?”

“Perché hai accettato questo incarico”, rispose Katz.

“Che cosa vuoi dire?”

“Oh, non saprei, mi vengono in mente un milione di cose, a cominciare dal fatto che non sai un'acca di videogiochi!”

Kalinske soppesò l'affermazione dell'altro. "Imparerò", concluse.

"Sì, e presto imparerai anche che non avresti dovuto accettare questo incarico. Lo sai che cos'è veramente Sega? Una barzelletta", proseguì Katz. Era bravo a sbraitare; a volte pareva quasi la sua migliore qualità. "Sega è una bomba a orologeria, e tu te la sei appena appesa al collo..."

"A essere del tutto sincero, sono contento che tu sia qui", lo interruppe Kalinske. "Ho fatto delle ricerche e devo dire che, tutto sommato, hai fatto un ottimo lavoro, considerando quello che avevi in mano".

"Lo so", annuì Katz. "Ho fatto un ottimo lavoro. Eppure guarda quanto siamo... scusa, quanto *sei* lontano dal radar di Nintendo".

"Suppongo, allora, che sarò io ad affondare insieme alla nave", osservò Kalinske con quella dignità che lo distingueva da molti altri leader. "Senti, Michael, apprezzo i tuoi consigli. So che non sarà facile".

Katz scosse la testa. "Non è da te", disse. "Cosa è successo? Ti ha portato nel suo laboratorio segreto? Oppure nel bar delle geishe?"

Kalinske cercò di non lasciar trasparire la risposta dal suo sguardo.

"Oh, buon Dio. Sia nell'uno che nell'altro, vero?", sghignazzò Katz.

Kalinske si alzò e condusse Katz alla porta. "Ascolta, apprezzo... qualunque cosa tu stia facendo, però..."

"Aspetta", protestò Katz. "Voglio solo farti una domanda. Davvero credi che non ti farà quello che ha fatto a me? Riflettici".

Kalinske fece del suo meglio per evitarlo. Era una domanda che si era posto ben più di una volta, sin dal suo ritorno dal Giappone, ma aveva cercato a tutti i costi di evitarla.

Katz, prima di congedarsi, incrociò lo sguardo di Kalinske con un improvviso moto di sincerità. "Ricorda: puoi anche pensare di essere al comando e che quel tipo sia tuo amico, ma guardati le spalle". Infine, prima di uscire, Katz guardò Kalinske dritto negli occhi, ed entrambi si resero conto, in quel preciso istante, che i loro futuri successi e fallimenti si sarebbero stranamente intrecciati.

"Credo davvero che tu abbia fatto un ottimo lavoro, Michael".

"Grazie, Tom. Grazie".

Si strinsero le mani e lasciarono che per qualche istante il rispetto reciproco sopraffacesse il loro imbarazzo.

Kalinske chiuse la porta e tornò alla finestra, dove trascorse pochi minuti a studiare quel parcheggio così anonimo. Quel panorama era la sua nuova vita. *Abituatoci*, pensò.

Qualcuno bussò educatamente alla porta e subito dopo entrò nell'ufficio Shinobu Toyoda, un esile giapponese dai toni gentili con indosso begli abiti italiani, cravatte alla moda e un paio di occhiali spessi che sembravano scivolargli costantemente giù dal naso. Era il vicepresidente esecutivo e faceva principalmente da tramite tra Sega of America in California e Sega of Japan a Tokyo. Dopo aver accettato il lavoro, Kalinske aveva incontrato Toyoda più volte per farsi aggiornare sulla situazione dell'azienda. Gli erano bastati pochissimi istanti dopo il loro primo incontro per capire che

l'atteggiamento riservato di Toyoda e i suoi sorrisi smaglianti nascondevano un uomo incredibilmente pieno di risorse. Quello che non era ancora riuscito a capire, però, era il vero motivo di tutta la sua dedizione. Kalinske aveva sentito diverse voci in merito al ruolo di Toyoda all'interno di Sega of America, da quelle che lo definivano una cannuccia per cocktail a quelle che lo sospettavano di essere una spia giapponese inviata per tenere d'occhio i colleghi per conto di Nakayama. Fino a quel momento, il comportamento del giapponese aveva spinto Kalinske a credere alle prime voci, ma del resto sarebbe stato proprio quello che Toyoda avrebbe voluto far credere se bisognava dare credito alle seconde. Kalinske accolse allegramente il suo ospite. "Entra pure, Toyoda-san!"

"Chiamami semplicemente Shinobu, per favore".

Kalinske annuì, pensando che la richiesta di informalità di Toyoda fosse un punto a sfavore della teoria che lo credeva una spia. D'altro canto, poteva anche essere un'abile strategia.

Toyoda sgonfiò le intricate riflessioni di Kalinske avvertendolo che stava per cominciare la riunione esecutiva. "Sarà un'ottima occasione per incontrare tutti e comprendere meglio i loro ruoli".

"Perfetto", disse Kalinske, seguendo Toyoda nei lunghi corridoi del magazzino. L'edificio era di piccole dimensioni, ma dava la sensazione di essere abbastanza ordinato, ragion per cui le numerose scatole accatastate contro le pareti sembravano più le fondamenta del futuro che i residui di un trasloco. "L'altro giorno dicevi di essere tornato da poco da Dallas. Come mai?"

"Ah, sì, ci abita la mia famiglia", rispose Toyoda. Qualche attimo dopo parve rendersi conto che sarebbe stato meglio elaborare ulteriormente la sua risposta. "Quando ho lasciato il Giappone per lavorare alla Mitsubishi, mia moglie e io ci siamo costruiti una nuova vita a Dallas. Perciò, è rimasta laggiù a tempo pieno con i nostri figli, e io vado a trovarli ogni fine settimana".

"Mi stai dicendo che fai avanti e indietro ogni fine settimana? Praticamente sei un pendolare?"

"Proprio così", confermò pacatamente Toyoda.

"Ma è...", Kalinske stava per dire "pazzesco", poi si rese conto che presto sarebbe toccato anche a lui. L'anno scolastico delle sue figlie era alle porte, perciò aveva deciso insieme a Karen che sarebbe stato meglio se lei fosse rimasta a Los Angeles, con le bambine, fino all'estate seguente, mentre Tom avrebbe affittato un appartamento nella Bay Area. Nei fine settimana si sarebbe recato a Los Angeles per trascorrere un po' di tempo con la sua famiglia e sarebbe ripartito il lunedì mattina. Non era certo una bella soluzione (né per Kalinske né per il contachilometri della sua auto) ma non sarebbe stato giusto costringere le sue figlie a traslocare all'improvviso, specialmente se si considerava la concreta possibilità che Sega non reggesse un altro anno. E comunque,

almeno non doveva andare fino a Dallas ogni fine settimana. “È davvero lodevole, Shinobu”.

Toyoda lo condusse in una buia sala conferenze con un grande tavolo e le pareti in legno scuro. Nella sala era già presente una decina di impiegati. Kalinske si presentò brevemente e spiegò che quel giorno si sarebbe limitato semplicemente ad osservarli. A quelle parole seguirono strette di mano, adulazioni e proclamazioni di grandezza per alcuni minuti.

Conclusi i convenevoli forzati, riprese la riunione... sempre che la si potesse definire tale. Per come la vedeva Kalinske, le riunioni erano momenti in cui gli impiegati condividevano le loro idee – alcune buone, alcune pessime e altre più vaghe – e poi decidevano quali era meglio mettere in pratica. Durante le riunioni ci si aggiornava sulle varie situazioni, si discutevano le strategie e, soprattutto, si faceva in modo che gli impiegati si sentissero un po’ più sicuri del proprio lavoro. Quella riunione era completamente diversa. In quella riunione, le voci si confondevano in una cacofonia di lamentele.

“A che punto siamo con Atomic Robo-Kid?”

“Chi se ne importa? Quel gioco fa schifo”.

“Beh, di chi è la colpa?”

“Di qualche imbecille all’UPL che si è inventato un gioco orrendo, di qualche altro imbecille in Giappone che ha deciso di portarlo sul Genesis e poi di qualche altro imbecille ancora che ne ha ordinate troppe copie!”

“Stai parlando di me?”

“Ora che mi ci fai pensare...”

“Ehi, vai al diavolo. Sei fortunato a non essere stato licenziato per quella boiata di Babbage!”. Ci fu un momento di tregua solo quando le stoccate verbali furono temporaneamente interrotte da un coro di risatine. “Sergente Kabukiman”, ripeté sopra le risa Diane Drosnes, direttrice delle licenze di Sega, “Eh già, è proprio tornato”. *Sgt. Kabukiman N.Y.P.D.* era una commedia del 1990 che parlava di un poliziotto imbranato di New York, diventato super eroe, che combatteva a colpi di bacchette termoguidate e sushi mortali. Pochissimi impiegati di Sega avevano visto il film, ma erano tutti d’accordo sul fatto che fosse uno dei peggiori mai girati. Nonostante ciò, gli sviluppatori di Sega di Tokyo erano convinti che fosse un film bellissimo e che gli americani dovessero comprarne a tutti i costi la licenza per farci un videogioco. Drosnes e i suoi colleghi inviavano fax su fax, ogni settimana, cercando di spiegare perché fosse una pessima idea. Eppure i giapponesi continuavano a suggerirlo senza sosta. Questa eterna distanza culturale era fonte di grande ilarità, ma non appena tutti si furono fatti una bella risata ricominciarono i bisticci a tutta forza.

Per Kalinske non fu facile tenere la bocca chiusa. C’erano, comunque, tre impiegati molto promettenti che aveva immediatamente individuato. Uno di loro era proprio l’enigmatico Shinobu Toyoda,

mentre gli altri due erano Paul Rioux e Al Nilsen, che Kalinske conosceva di fama.

“Calmatevi, tutti e due”, fece Rioux, cercando di sedare gli attriti con un tono garbato, autoritario e leggermente minaccioso. Rioux era un veterano della guerra in Vietnam con gli occhi infossati e una voce profonda e metallica. “Cercherò di farci avere un po’ di spazio di manovra, e poi passeremo da Chicago per guadagnare il tempo perduto”. Kalinske aveva collaborato brevemente con Rioux ai tempi di Mattel, quando Rioux gestiva la divisione elettronica ed era ritenuto il perno dell’intera operazione. A Kalinske fu immediatamente chiaro che in Sega, Rioux era il pragmatico di turno, e anche la persona che si assicurava che tutti avessero almeno una vaga idea di quale fossero i loro ruoli. Per tutta la sua vita aveva combattuto come un gladiatore che raggiungeva sempre i propri obiettivi, dal Vietnam agli scaffali dei negozi.

“Ehi, forse dovremmo inventarci un grande evento per catturare l’attenzione nei confronti del gioco”, disse Nilsen, un tipo corpulento, dinamico ed esuberante del marketing. Il suo viso, celato da un paio di occhiali rotondi, tradiva raramente i suoi sentimenti. Quando parlava, però, sembrava un meraviglioso bambino pieno di entusiasmo incontenibile, intrappolato nel corpo di un adulto. “Che ne so... tipo la Festa Nazionale dei Bambini! Potrebbe funzionare. Sapete, come la Festa della Mamma o la Festa del Papà, ma per bambini. Atomic Robo-Kid sarebbe il regalo perfetto per l’occasione. Che ne dite, ragazzi? Non vi sembra un’ottima idea?”. Nessuno rispose, e Nilsen tornò a sedersi. Dai tempi di Mattel Kalinske ricordava che qualcuno come Nilsen era la tipica gallina dalle uova d’oro. Il fatto che fosse ancora un vulcano di idee fece sentire Kalinske un po’ più tranquillo.

A quel punto, Toyoda interruppe pacatamente quel lungo silenzio. “Se rimandassimo le spedizioni come suggerito da Al, ma non per questa ragione, potremmo ridurre i costi del reparto Ricerca e Sviluppo nel secondo quarto dell’anno?”. Nessuno rispose, ma era chiaro che agli amministrativi in sala l’idea piacesse molto, dato che avevano immediatamente iniziato a prendere appunti. Toyoda intervenne sulla questione poche volte, facendo sempre domande intelligenti o chiarendo punti importanti che erano annegati in un mare di polemiche.

Kalinske guardò fuori dalla finestra della sala riunioni, cercando ancora una volta di accettare il fatto che quella fosse la sua nuova vita. Almeno aveva Rioux, Nilsen e Toyoda. Kalinske fece un respiro profondo. Sarebbe andato tutto bene. Ma aveva appena finito di tranquillizzarsi sul suo staff, quando la riunione si ritrasformò in una grossa lite.

“Chi se ne importa dei costi del reparto Ricerca e Sviluppo? Non puoi nascondere con un cerotto una voragine grossa quanto il Grand Canyon”.

“Davvero? Beh, non ci sarebbe nessuna voragine se non ci avessi convinto a puntare troppo su porcherie come Dick Tracy e Spider-Man”.

“Che cosa pretendi? Sono le nostre uniche opzioni. Tutti gli altri sviluppano per Nintendo!”

“Allora perché non li facciamo sviluppare per noi?”, domandò Kalinske ancor prima di accorgersi di aver aperto bocca. Le sue stesse parole lo colsero alla sprovvista, ma ormai aveva cominciato: tanto valeva finire. “Se hanno già sviluppato dei giochi per Nintendo, perché non li paghiamo per farceli sviluppare anche per i nostri sistemi?”, domandò Kalinske, brillando come una stella d'intelligenza in una sala piena fino all'orlo di assurdità. “Magari potremmo convincerli a sviluppare delle versioni migliorate per il Genesis, in modo che risaltino ancora di più”. Kalinske si guardò intorno, aspettandosi dei cenni di assenso entusiasti. Lo accolse, invece, una combinazione di disagio, stupore e forse anche un po' di compassione.

Toyoda ruppe di nuovo il silenzio. “Sono ottime idee, Tom. Grazie per averle condivise con noi. Sfortunatamente, però, in questo momento non sarebbero l'ideale. Nintendo ha già preso delle contromisure per impedircelo. Lo avevano previsto”.

Kalinske annuì, ricevendo il messaggio: chiudi il becco finché non saprai di cosa stai parlando. Dapprima pensò di rimediare alla figuraccia facendo qualche audace promessa o garantendo loro che sarebbe andato tutto per il meglio, ma si rese conto che sarebbe servito ad alienarlo ancora di più. Per il momento non c'era altro da fare che starsene seduto, ascoltare e domandarsi se non avesse fatto il più grave errore della sua vita.

Alla fine della riunione tutti lasciarono in fretta e furia la sala, eccezion fatta per Paul Rioux che si mosse pesantemente verso Kalinske sfoggiando un ghigno alla Hemingway. “So come ti senti”, disse. “È così che mi sono sentito anch'io, il mio primo giorno di lavoro. Passare da Mattel a... questa roba?”

“Già, è un po' diverso da come me l'aspettavo”, ammise Kalinske.

“L'hai detto. Ci ho messo un po' per capire che è meglio così”, disse Rioux in tono pensieroso. “Comunque volevo solo dirti che mi ha fatto molto piacere sapere che saresti venuto a lavorare qui. Sono sicuro che farai un ottimo lavoro”.

“Vedremo...”

“Vedremo, sì. E per aiutarti ho preparato un dossier pieno di informazioni su Nintendo. Sono dei mostri e le loro finanze sono... beh, non saprei nemmeno come descriverle. Ho trovato ogni genere di articolo, rapporto, presentazione e cose così. È tutto tuo, se ti interessa”.

Kalinske era talmente grato a Rioux che per poco non corse ad abbracciarlo. Si limitò quindi a ricomporsi e a ringraziarlo, prima di mettersi a studiare tutto quello che c'era da sapere su Nintendo.



5

LA STORIA DI NOA (un racconto a 8 bit)

Il 23 settembre 1889, a poche settimane dal suo trentesimo compleanno, un imprenditore di nome Fusajiro Yamauchi aprì una piccola bottega nel centro di Kyoto. Allo scopo di attirare l'attenzione dei riscio che passavano e dei cittadini agiati, Yamauchi scrisse il nome della sua nuova azienda sulla vetrina del locale: Nintendo, scelto combinando gli ideogrammi *nin*, *ten* e *do*. Insieme, quei *kanji* significavano una cosa tipo “la fortuna sta in cielo”, ma, come tutti gli imprenditori di successo, Yamauchi la fortuna se la creò da sé. In un'epoca in cui la maggior parte degli uomini d'affari si accontentava del sostegno offerto da risorse regionali come il sakè, la seta e il tè, Yamauchi aveva deciso di provare con qualcosa di nuovo. Così, invece di mettersi a vendere i prodotti più convenzionali, Fusajiro Yamauchi optò per un prodotto più controverso, che il governo giapponese aveva legalizzato solo cinque anni prima: le carte da gioco.

La storia del rapporto tra il Giappone e le carte da gioco è nobile quanto bizzarra. Comincia alla fine del sedicesimo secolo, quando i marinai provenienti dal Portogallo portarono per la prima volta i giochi di carte. Il popolare passatempo occidentale si diffuse rapidamente in tutto il Giappone. Mentre la nuova moda conquistava la nazione, i comandanti dell'esercito nipponico erano sempre più interdetti dall'altrettanto rapido afflusso di missionari europei. Al fine di respingere la diffusione del Cristianesimo, il governo giapponese emanò una serie di editti per chiudere i confini della nazione e bandire moltissimi oggetti occidentali come gli orologi, gli occhiali da vista e, appunto, le carte da gioco.

Per aggirare il divieto sulle carte da gioco, i giapponesi smisero subito di produrre carte occidentali a quattro semi e dodici numeri, cominciando a fabbricare carte basate sulle stagioni (quattro anche esse) e i mesi dell'anno (dodici, per l'appunto). Le nuove carte da gioco – contrassegnate da illustrazioni diverse e pensate per giochi

basati su nuove regole – presero il nome di *hanafuda* e cominciarono ad essere usate per giochi più complessi come il bridge o il mahjong. Alla fine il governo decise di bandire anche quelle, ma non bastò a scalfire la popolarità delle carte *hanafuda*, le quali sopravvissero, di nascosto, fino al diciannovesimo secolo.

Tutto cambiò nel 1885, quando un governo giapponese dalla mentalità più aperta fece marcia indietro sulle restrizioni imposte al gioco d'azzardo e alla stampa delle carte *hanafuda*. Per la prima volta da secoli, i giapponesi che avevano sempre giocato di nascosto, come il ventiseienne Fusajiro Yamauchi, potevano farlo alla luce del sole. Yamauchi, di conseguenza, trascorse molto più tempo che in passato a giocare, e questo lo portò a escogitare una serie di idee imprenditoriali e, infine, ad aprire quel fatidico negozietto Nintendo nel settembre del 1889.

Laggiù, nel cuore di Kyoto, insieme a un ristretto numero di dipendenti, Yamauchi cominciò a stampare le carte ricavandole dagli alberi di gelso, mescolando i sottilissimi fogli con l'argilla morbida e dipingendo le illustrazioni *hanafuda* con l'inchiostro prodotto dalle bacche e dai petali. Le carte Nintendo divennero le più famose di tutta Kyoto, specialmente quelle della serie chiamata Daitoryo, sulla cui confezione era raffigurata la sagoma di Napoleone Bonaparte. Il destino di Nintendo pareva promettere benissimo, finché il successo del futuro non fu minacciato da quello del passato. Dopo il boom dei primi anni, le famiglie della regione sembravano avere un mazzo di carte *hanafuda* e non chiedevano di averne altri. Per aggirare il problema della saturazione, Yamauchi mise gli occhi sugli unici posti in cui la domanda non sarebbe mai mancata: i casinò.

Nei fuliginosi covi del gioco d'azzardo sparsi per tutto il Giappone si sarebbe aperto un nuovo mazzo di carte per ogni partita ad alto rischio. Yamauchi riconobbe l'incredibile potenziale della sua idea e firmò contratti con quasi settanta casinò. Dato che ciascuno di essi consumava centinaia di mazzi a settimana, i profitti di Nintendo schizzarono alle stelle. Fino a quel momento Yamauchi aveva venduto carte esclusivamente nei negozi Nintendo, ma se voleva che la sua società diventasse davvero famosa doveva raggiungere ancora più case. L'occasione si presentò siglando un accordo con Japan Tobacco and Salt Public Corporation, il monopolio nazionale operato dal Ministero Giapponese delle Finanze, che concesse a Nintendo di vendere le sue carte anche nelle tabaccherie di tutta la nazione.

Dopo decenni di incredibili successi, Fusajiro Yamauchi si ritirò nel 1929 e lasciò la compagnia nelle mani di suo genero Sekiryō Yamauchi, che diresse abilmente Nintendo per diciannove anni, finché non fu costretto ad abbandonarla, nel 1948, a causa di un infarto. Non avendo figli maschi, Sekiryō offrì il posto di presidente a suo nipote, Hiroshi, a quel tempo ventunenne e studente di legge all'Università di Waseda. Hiroshi Yamauchi si fece conoscere in pochissimo tempo e si guadagnò la reputazione di persona tanto

sveglia quanto irascibile. Nessuno si sorprese quando licenziò tutti i dirigenti scelti da suo nonno, sostituendoli con giovani intraprendenti che riteneva avrebbero potuto spingere Nintendo oltre il suo passato conservatore. Nessuno si sorprese neppure quando le sue intuizioni e i suoi sforzi di modernizzare Nintendo raggiunsero esattamente gli obiettivi che si era preposto. Nel 1951 per velocizzare il processo di produzione spostò tutte le fabbriche di Nintendo nella città di Kyoto. Nel 1953 presentò al Giappone le prime carte plastificate. E nel 1959 stipulò un primo e potenzialmente rivoluzionario contratto con Walt Disney Company. Le carte da gioco di Disney riscossero un successo straordinario e aiutarono Nintendo a raggiungere una nuova generazione di bambini e bambine.

Incoraggiato dal suo trionfo, Yamauchi si lanciò in una serie di imprese meno remunerative, tra le quali una compagnia che produceva riso istantaneo e una catena di hotel “a ore”. Furono delusioni che convinsero Yamauchi del fatto che la principale risorsa di Nintendo fosse il meticoloso sistema di distribuzione che si era costruita in decenni di vendite di carte da gioco. Disponendo già di una rete tanto estesa e capillare, Yamauchi decise di restringere le sue ambizioni imprenditoriali e concentrarsi su prodotti che avrebbe potuto vendere facilmente nei negozi di giocattoli e nei grandi magazzini, e di buttarsi su un nuovo prodotto chiamato “videogiochi”.

Yamauchi voleva che Nintendo si gettasse, a capofitto ed aggressivamente, nel mercato dei videogiochi, di fatto formato da due settori distinti: quello delle console casalinghe e quello dei cabinati a gettoni. Yamauchi intuì la potenzialità di questi mercati e si adoperò perché Nintendo entrasse in entrambi. Nel 1973 fondò Nintendo Leisure System, una società controllata che aveva il compito di sviluppare videogiochi per cabinati. Nonostante i mediocri risultati raggiunti da titoli come Wild Gunman e Battle Shark, Yamauchi rimase fiducioso nei confronti della sua nuova visione di Nintendo e insistette a concentrare un'enorme quantità di risorse nello sviluppo dei videogiochi. Nel 1977 Nintendo distribuì una console arancione, grande come una scatola da scarpe, chiamata Color TV-Game 6, che permetteva di giocare a sei versioni leggermente diverse di un tennis elettronico e che riscontrò un discreto successo. Nintendo riuscì a venderne un milione di unità, ma alla fine perse più soldi di quanti ne guadagnò a causa degli esorbitanti costi per la ricerca e lo sviluppo. Nonostante ciò, Yamauchi rimase inflessibile. Nintendo continuò a sviluppare cabinati (compresi i flop di Monkey Magic e Block Fever) e console casalinghe (come la Color TV-Game 15 con quindici varianti di tennis elettronico).

Proprio come, oltre settantanni prima, Fusajiro Yamauchi aveva cambiato il destino di Nintendo espandendo la sua rete di distribuzione, anche Hiroshi Yamauchi aveva intuito il potenziale di quella stessa idea. Nintendo si era ormai diffusa in quasi tutto il Giappone, perciò era venuto il momento di pensare all'estero.

Seguendo questa logica, Yamauchi volse lo sguardo verso il luogo in cui la moda dei videogiochi era cominciata: l'America.

1. Arakawa

Yamauchi si era già bagnato i piedi in quella piscina rossa, bianca e azzurra qualche anno prima e i risultati lo avevano reso più ottimista. Alla fine degli anni Settanta, Nintendo aveva già avviato una collaborazione con una società che si sarebbe occupata di esportare i suoi cabinati ai distributori americani, i quali, a loro volta, avrebbero venduto i giochi nei negozi degli Stati Uniti. L'accordo non era molto remunerativo, ma Yamauchi credeva fortemente che, se fosse riuscito a evitare le società commerciali e ad affidare la crescita di Nintendo a qualcuno di cui si fidasse sul serio, allora ci sarebbero stati un sacco di soldi da fare nella terra delle opportunità.

Il mercato americano sarebbe stato rischioso e impegnativo. Sembrava esserci soltanto un uomo all'altezza di quella sfida: Minoru Arakawa, un timidissimo ma brillante trentaquattrenne laureatosi al MIT. Arakawa non possedeva soltanto l'intuito e l'intelligenza necessarie per aprire una divisione statunitense di Nintendo, ma era sufficientemente ricco (la sua famiglia conduceva una famosa impresa tessile, con sede a Kyoto, sin dal 1886), viveva già in Nord America (vendeva immobili per la Marubeni Corporation a Vancouver) e amava incondizionatamente l'America (alcuni dei suoi ricordi più cari risalivano a quando, dopo aver finito il college, aveva attraversato il paese a bordo di un furgoncino Volkswagen).

Minoru Arakawa sembrava, insomma, il candidato perfetto da ogni punto di vista... peccato solo che fosse sposato con la figlia di Yamauchi, Yoko, che incolpava Nintendo per aver trasformato suo padre in un affarista spietato. Yoko non voleva assolutamente che suo marito entrasse in Nintendo per il semplice fatto che temeva che la storia potesse ripetersi.

Yamauchi propose la sua idea ad Arakawa all'inizio del 1980. Dopo una piacevole cenetta in famiglia, Yamauchi aveva discusso per un paio d'ore i suoi piani di espansione per Nintendo e aveva concluso che il loro successo dipendeva interamente da Arakawa. Quest'ultimo era rimasto incuriosito da quell'insolita richiesta, così come dal grande potenziale dei nuovi prodotti firmati Nintendo (tra i quali figuravano giochi portatili grandi come calcolatrici e una nuova console a cartucce intercambiabili). Poi, prevedendo la riluttanza di sua figlia, Yamauchi aveva spiegato che la divisione americana sarebbe stata una società affiliata completamente indipendente. Arakawa si ritrovò a riflettere sulla decisione e sulle obiezioni di sua moglie, la quale lo avvertì che, qualunque risultato avesse raggiunto, sarebbe sempre e soltanto rimasto un semplice genero. Probabilmente era vero, ma Arakawa decise che l'occasione era troppo ghiotta per lasciarsela sfuggire. Perciò, nel maggio del

1980 lasciò Vancouver insieme alla moglie, per fondare Nintendo of America (NOA).

Nonostante le sue ansie, Yoko amava moltissimo suo marito, e così, dopo che la famiglia si fu trasferita nel New Jersey, la figlia di Yamauchi divenne la prima impiegata di NOA e contribuì a scegliere la sede degli uffici della neonata compagnia. Arakawa e sua moglie optarono per il diciassettesimo piano di un palazzo nel centro del distretto dei giocattoli tra la Venticinquesima e la Broadway, a Manhattan. Di giorno lavoravano in ufficio e di sera passavano il tempo a studiare i cabinati e gli avventori delle sale giochi del posto. Imparano così tantissimo sui videogiochi, ma tutta la conoscenza del mondo non sarebbe bastata se Nintendo non avesse preso piede in America, e per far ciò avevano bisogno di costruire una robusta rete di venditori. Fu per questo che Arakawa fissò alcuni incontri con un paio di persone che avrebbero potuto dargli una mano: Al Stone e Ron Judy.

2. Stone e Judy

Al Stone e Ron Judy erano vecchi amici e avevano frequentato insieme l'Università di Washington. Erano membri della stessa confraternita e famosi per essersi imbarcati in svariati e promettenti piani per arricchirsi alla svelta (per esempio acquistando a poco prezzo del vino scadente per rivenderlo ai loro compagni di corso dai palati molto meno sofisticati). Dopo la laurea, i due amici si divisero: Stone si stabilì sulla Costa Ovest, Judy in quella Est, ma l'alchimia della loro relazione imprenditoriale finì col riunirli. Stufi di lavorare per altre persone, i due fondarono un'impresa di trasporti a Seattle, convinti dai cambiamenti che stavano attraversando l'industria dei trasporti a seguito delle deregolamentazioni. Dopo aver fondato la società, che avevano chiamato Chase Express, Stone e Judy acquistarono piccole compagnie di trasporti allo scopo di fonderle tutte in un'unica compagnia di medie dimensioni. Fu allora che scoprirono il significato del detto "più facile a dirsi che a farsi". L'industria dei trasporti si rivelò essere troppo politica, di mentalità ristretta e molto diversa da quello che entrambi volevano dalle loro vite. Così, mentre continuavano a investire sulla Chase Express, sperando che le cose volgessero per il meglio, Judy e Stone cominciarono a guardarsi intorno, cercando nuove opportunità di lavoro che non includessero necessariamente cinque semiassi e diciotto ruote.

La risposta al loro dilemma aveva ancora a che fare coi camion. A differenza della loro impresa precedente, però, questa non riguardava direttamente i camion, ma quello che trasportavano. Ron Judy era stato informato da un suo amico alle Hawaii che una società giapponese stava cercando un distributore per vendere alcuni cabinati prodotti da Nintendo Company Limited (NCL). Incuriosito, Ron aveva acconsentito a tastare il terreno facendosi

spedire alcuni cabinati di Space Wars. Benché il gioco non fosse altro che una spudorata copia dello Space Invaders di Taito, Judy era riuscito a piazzare i cabinati in alcuni bar di suo cognato, nella zona sud di Seattle. Fu deliziato dallo scoprire che in pochissimo tempo le macchine avevano fatto il pieno di quarti di dollaro, e insieme a Stone si convinse che quello era il loro futuro. Fondarono una compagnia di distribuzione chiamata Far East Video e impiegarono le risorse accumulate nell'industria dei trasporti per viaggiare in lungo e in largo per la nazione e vendere i cabinati Nintendo nei bar, nelle sale giochi, negli hotel e nelle pizzerie.

Dopo aver visto con i loro occhi l'irrefrenabile sete di videogiochi della nazione, Stone e Judy erano convinti di aver trovato una proverbiale gallina dalle uova d'oro. Malgrado ciò, i loro conti in banca erano tutt'altro che brillanti. Gli enormi profitti che stavano riscuotendo grazie ai cabinati continuavano ad essere controbilanciati dai debiti contratti dalla compagnia di trasporti. Decisero dunque di disfarsi della vecchia impresa e di tuffarsi completamente nel mercato dei videogiochi, ma per farlo avrebbero avuto bisogno di un finanziamento e le banche, a quei tempi, erano ancora piuttosto scettiche nei confronti di quel nuovo ramo dell'industria. Stone e Judy si trovavano in una posizione scomoda, non sapendo da che parte girarsi. Poi arrivò una telefonata di un certo Minoru Arakawa e tutto parve rimettersi a fuoco.

Per come la vedeva Arakawa, Stone e Judy erano un dono del cielo: un paio di imprenditori tenaci che avevano già sviluppato una concreta rete di contatti per le vendite. Voleva addirittura che smettessero di lavorare per la compagnia che vendeva i giochi di Nintendo e cominciasse a farlo direttamente per lui. Per Stone e Judy, si trattava di una scelta ovvia, e per varie ragioni: pur guadagnando leggermente meno, avrebbero risolto i loro problemi economici, si sarebbero assicurati un flusso costante di prodotti e si sarebbero persino fatti rimborsare le spese di viaggio. Considerando i vantaggi, le cose sarebbero potute andare storte solo se i giochi di Nintendo non fossero stati all'altezza. Sfortunatamente, fu proprio quello che accadde.

A Space Fever seguirono prima Space Launcher (sottotono), poi Space Firebird (deludente) e poi ancora una serie di titoli fallimentari che non erano ambientati nello spazio. Dopo questa sfilza di mediocri fiaschi, Stone e Judy avevano deciso di licenziarsi e Arakawa non poté fare a meno di riconsiderare la sua nuova vocazione. Nintendo of America aveva più che mai bisogno di un successore come Pong o Pac-Man per tenere in vita il sogno. Proprio quando tutto sembrava perduto, Arakawa credette di aver trovato quello che cercava: Radarscope.

A prima vista, Radarscope sembrava l'ennesimo sparattutto spaziale, ma si distingueva dagli altri per la grafica incredibilmente definita e la sua innovativa prospettiva tridimensionale. Dopo essersi accertato dei riscontri positivi nelle aree di prova intorno a Seattle, Arakawa investì gran parte delle ultime risorse di NOA

per ordinarne tremila unità. Alcune settimane dopo, però, ancor prima che arrivassero gli ultimi cabinati ordinati, Arakawa si sentì percorrere da un brivido inquietante. Visitava le aree di prova e si accorgeva che nessuno ci stava giocando. Un presentimento che ebbe conferma all'arrivo delle tremila unità del cabinato, quando Stone e Judy scoprirono che ai giocatori il titolo non interessava più. A quanto pareva Radarscope era divertente alla prima partita, ma non alle successive.

3. Miyamoto

Avendo investito tanto in quel gioco, sarebbe stato ancor più dispendioso rispedire in Giappone tutti i cabinati per importare qualcos'altro. L'unica cosa da fare era sperare che un progettista in Giappone riuscisse a sviluppare un gioco compatibile con l'infrastruttura di Radarscope (e poi, una volta finito, inviare i processori col nuovo gioco in America, dove gli impiegati di NOA avrebbero provveduto a cambiare le schede madri e a ridipingere i cabinati sulla base del nuovo titolo). L'incarico fu affidato a Shigeru Miyamoto, un programmatore alle prime armi e con i capelli a caschetto, convinto che i videogiochi meritassero lo stesso rispetto dei libri, dei film e dei programmi televisivi. I suoi tentativi di elevare il videogioco a una forma d'arte ebbero un ulteriore immediato incoraggiamento quando fu informato che Nintendo stava per stringere un accordo con la King Features, accordo che gli avrebbe permesso di realizzare un gioco ispirato al popolarissimo cartone animato Braccio di Ferro. Usando quei personaggi, Miyamoto aveva cominciato a sviluppare un titolo in cui Braccio di Ferro doveva salvare la sua amata Olivia scavalcando gli ostacoli che il suo obeso nemico di sempre, Bluto, gli scagliava contro.

Mentre Miyamoto cercava di salvare NOA, Arakawa aveva deciso di prendere alcune precauzioni perché la storia non si ripetesse. La prima cosa da fare, naturalmente, era conoscere meglio la natura volubile dei frequentatori delle sale giochi, ma c'era anche un'altra lezione da imparare. I problemi con Radarscope erano stati causati anche dai lunghissimi tempi di spedizione (circa quattro mesi) e dall'elevato costo per il trasporto dei cabinati. L'unico modo per ridurre le spese era trovare un ufficio più vicino al Giappone, il che convinse Arakawa a spostare Nintendo of America da New York a un deposito con tre piccoli uffici nel Segali Business Park di Seattle.

Poco tempo dopo il trasloco cominciarono ad arrivare anche i primi carichi con il nuovo gioco di Miyamoto. A causa di un problema di negoziazione dell'ultimo momento con la King Features, Nintendo aveva perso i diritti su Braccio di Ferro, cosa che aveva costretto Miyamoto a inventarsi qualcos'altro. Di conseguenza, Arakawa, Stone, Judy e gli altri impiegati del magazzino non sapevano cosa aspettarsi. Inserirono il processore in uno delle migliaia di cabinati

Radarscope, osservarono lo schermo illuminarsi: il titolo “Donkey Kong” apparve al centro dello schermo. Inizialmente pensarono che fosse un gioco stupido. Chi avrebbe mai voluto giocare a qualcosa in cui un idraulico vestito di rosso doveva salvare la sua adorata principessa evitando gli ostacoli che gli tirava contro un gorilla panciuto? Eppure, a corto di alternative, Stone e Judy si misero in viaggio per vendere quello strambo videogioco intitolato Donkey Kong.

Dalla sera alla mattina, il titolo di Miyamoto diventò il più giocato dell’anno, e in breve tempo lo si considerò anche il cabinato più popolare di sempre. Non era mai esistita una calamita per quarti di dollaro come Donkey Kong. Il suo successo fu tale da attirare l’attenzione di una casa di produzione cinematografica di Hollywood. I suoi costosissimi avvocati ritenevano che il gioco violasse i copyright della casa di produzione e minacciarono di disintegrare Nintendo in tribunale. Per evitare quel potenziale colpo di grazia, Arakawa si rivolse all’unico avvocato che conosceva a Seattle: Howard Lincoln, un elegante e solenne ex avvocato della marina che si vantava di aver posato, da bambino, per un dipinto di Norman Rockwell, *The Scoutmaster*.

4. Lincoln

Lincoln aveva conosciuto Arakawa più o meno un anno prima, quando i suoi clienti Al Stone e Ron Judy gli avevano chiesto di esaminare il loro contratto con Nintendo of America. Dopodiché, Lincoln aveva lentamente e rigorosamente assunto per Arakawa il ruolo di consigliere, intervenendo in ogni grana di natura legale che, nell’America delle società, riguardava praticamente tutto. Man mano che Nintendo of America cresceva, Lincoln redigette nuovi contratti (Stone era diventato il vicepresidente del reparto vendite di NOA e Judy il vicepresidente del reparto marketing), esaminò vari accordi commerciali (Arakawa era interessato ai diritti del Chuck E. Cheese’s Pizza Time Theater) e gestì i problemi più difficili (come aiutare la polizia federale a smantellare le bande dei falsari di Donkey Kong). Col passare del tempo, Lincoln e Arakawa avevano stretto un’incrollabile e duratura amicizia, ragion per cui Lincoln fu la prima persona che Arakawa contattò quando, nell’aprile del 1982, MCA Universal inviò un telex per avvisare Nintendo che aveva quarantotto ore per cedere tutti i profitti ricavati dalle vendite di Donkey Kong visto che il gioco infrangeva il copyright del suo film del 1933 *King Kong*.

Per risolvere il problema, Lincoln e Arakawa presero il primo aereo per Los Angeles per incontrare i dirigenti della casa di produzione cinematografica. Non gli ci volle molto per capire che si trattava di una vera e propria estorsione. Il messaggio della Universal era chiarissimo: patteggiate o renderemo la vita della piccola Nintendo così difficile che sarà costretta a chiudere. Col destino di

Nintendo di nuovo sull'orlo del baratro, la cosa più saggia da fare sarebbe stata pagare il riscatto. Lincoln, però, credeva di poter vincere la causa... anzi, non solo di riuscire a vincerla, ma anche di obbligare Universal a pagare i danni a Nintendo. Era un azzardo, ma Arakawa era sempre stato disposto a scommettere su Howard Lincoln. Decisero dunque di affrontare i magnati del cinema, affidandosi al cielo (e ad Howard) in pieno spirito Nintendo.

Con l'avvicinarsi dell'udienza, Universal non limitò i suoi attacchi soltanto a Nintendo, ma se la prese anche con tutti quelli che avevano autorizzato la vendita del gioco. A differenza di Nintendo, però, i concessionari (Atari, Coleco e Ruby-Spears) non vollero correre gli stessi rischi, ragion per cui preferirono patteggiare. Nonostante le minacce e i decreti ingiuntivi, Lincoln continuava a credere nella vittoria. In parte era per via del suo carattere, ma aveva anche un asso nella manica: durante tutte le sue ricerche, non si era mai imbattuto in un documento che dimostrasse che Universal possedesse i diritti su King Kong. Non vi era alcun dubbio che avesse prodotto il film, ovviamente, ma Lincoln credeva che non fossero riusciti a prendere le misure necessarie per possederne i diritti nel modo in cui volevano, e che il famoso gorilla fosse di dominio pubblico. Quando nel 1983 le due parti mostrarono le loro carte, il giudice Robert W. Sweet appoggiò Nintendo, concludendo che non avevano infranto alcuna legge e riconoscendo, proprio come aveva previsto Lincoln, oltre un milione di dollari in danni e spese legali a favore di Nintendo.

Il fiasco di Donkey Kong si era trasformato in un trionfo, come un'increspatura destinata a trasformarsi nello tsunami che sarebbe diventata Nintendo. Primo, Lincoln divenne il vicepresidente di NOA e, ufficialmente, lo ying per lo yang di Arakawa. Secondo, tali eventi anticiparono l'aggressiva e quasi litigiosa natura che molti, in seguito, avrebbero riconosciuto alla compagnia. E terzo, il verdetto del giudice aveva fatto sì che Donkey Kong continuasse a vendere, riempiendo di soldi le tasche di Nintendo in un momento che si sarebbe rivelato fondamentale.

5. Borofsky e soci

All'inizio degli anni Ottanta la moda dei videogiochi era diventata talmente remunerativa che tutti volevano assaggiare una fetta della torta, comprese le società che con i videogiochi non c'entravano nulla (Purina, per esempio, con il gioco Chase the Chuck Wagon sviluppato per promuovere la sua linea di cibo per cani, Chuck Wagon) e quelle che non riuscivano a capire bene il mercato (come Dunhill Electronics col suo Tax Avoiders, un gioco in cui bisognava districarsi in un labirinto di malvagi contabili e impiegati dell'agenzia delle entrate); oppure quelle senza troppe pretese che intendevano polarizzarlo (come Mystique e i suoi titoli pornografici, che si fecero conoscere, soprattutto nel 1982, con il famigerato Custer's Revenge,

gioco in cui si interpretava un cowboy nudo intento a violentare le indiane d'America). Con titoli del genere sempre più comuni, il mercato fu ben presto inondato da un marasma di sconcezze e mediocrità.

I videogiochi, che fino a quel momento erano stati una novità, all'improvviso non lo erano più, e l'industria del videogioco nord americana tutto a un tratto si arrestò. Compagnie come Atari andarono in bancarotta, altre come Sega perdevano valore di giorno in giorno e i rivenditori come Sears giurarono che non avrebbero commesso di nuovo lo stesso errore. Mentre gli dèi di quell'età d'oro venivano abbattuti uno dopo l'altro, Nintendo guadagnava quelle rapide di sangue a bordo della sua zattera a forma di gorilla. Il continuo afflusso di denaro offerto da Donkey Kong permise ad Arakawa, Stone, Judy e Lincon di sognare un nuovo ordine mondiale, uno in cui NOA riusciva miracolosamente a rianimare l'industria e a dominarla incontrastata. Magari non subito, ma presto.

In Giappone, però, quel giorno era già arrivato. Gli investimenti di Yamauchi sulla divisione ricerca e sviluppo avevano pagato ancora, come dimostrava il Family Computer. Chiamato più comunemente Famicom, si trattava di una console a 8-bit ben al di sopra di qualunque cosa si fosse mai vista prima. Il mercato giapponese, piuttosto conservatore, aveva abilmente evitato la crisi dei videogiochi, e il Famicom era uscito nel luglio del 1983 insieme a tre giochi: Donkey Kong, Donkey Kong Jr. e Braccio di Ferro, che Miyamoto era riuscito finalmente a sviluppare dopo aver concluso l'accordo sui diritti. L'esordio del Famicom fu zoppicante ma a salvarlo ci pensarono subito la pubblicità e Super Mario Bros., una nuova creazione di Miyamoto che uscì a settembre. Tutto andava a gonfie vele, finché non si scoprì che il chipset di alcune console era difettoso e impediva a certi giochi di funzionare. Invece di limitarsi a riparare le singole console, Nintendo le ritirò tutte dal mercato: una strategia dal costo di dieci milioni di dollari, anche se Yamauchi lo riteneva un piccolo prezzo da pagare per guadagnarsi una reputazione immacolata. La sua scommessa fu ripagata e ben presto le fabbriche di Nintendo faticarono nuovamente per stare al passo con la domanda.

Le vendite raggiungevano picchi mai visti prima. Yamauchi insistette perché suo genero presentasse il Famicom in America. Arakawa attese pazientemente. Il mercato statunitense si stava ancora leccando le ferite, dopo il crollo dei videogiochi, e lanciare la console giusta al momento sbagliato sarebbe stato semplicemente disastroso. Per questo motivo, Arakawa ignorò i suggerimenti di Yamauchi fino al 1984, quando decise che finalmente era arrivato il momento giusto, purché la console che avrebbe venduto Nintendo of America non assomigliasse affatto a una console.

Questa logica del lupo travestito da agnello portò alla nascita dell'Advanced Video System (AVS). Nonostante il cuore fosse praticamente identico a quello del Famicom, l'AVS ricordava a

malapena la sua controparte straniera. Era venduta insieme a una tastiera da computer e un registratore a cassette; era piccola ed elegante, di un colore grigiastro in netto contrasto con il rosso e il bianco del Famicom. L'AVS di Nintendo, la console che non era una console, fu presentata per la prima volta al Consumer Electronics Show invernale del 1984, accompagnata da una brochure che strillava: "L'evoluzione della specie si è conclusa". Tra le migliaia di aziende che avevano affittato stand per presentare i loro nuovi prodotti, Nintendo era l'unica che non stava cercando di venderli. Arakawa voleva soltanto osservare la reazione del mercato, deludente proprio come aveva temuto: nient'altro che risatine, sospiri e sbadigli. Nessuno voleva avere a che fare con Nintendo, se si eccettua un ometto abbronzato con gli occhi azzurri che fissava l'Advanced Video System come se fosse la leggendaria spada nella roccia. L'uomo si presentò sfoggiando una sicurezza di sé che avrebbe fatto impallidire re Artù in persona. Si chiamava Sam Borofsky.

Borofsky dirigeva la Sam Borofsky Associates, un'azienda di vendite e rappresentanti con sede a Manhattan. Lo scopo della sua compagnia era quello di fare da ponte tra i fornitori e i rivenditori, secondo la logica per cui le provvigioni erano bilanciate dalle maggiori occasioni che riuscivano a creare. Quando si trattava di elettronica di consumo, la Sam Borofsky Associates era la migliore nel suo campo. Alla fine degli anni Settanta, era stata una delle prime società di rappresentanza a proporre videogiochi e, al picco del successo, la Sam Borofsky Associates era responsabile di oltre il 30 per cento delle vendite di Atari. Se Nintendo of America voleva che i rivenditori riaprissero le loro porte, doveva essere la Sam Borofsky Associates a bussare. Per quanto riguardava Borofsky, l'attrazione era reciproca: fin dal crollo di Atari setacciava il paese in cerca di una nuova idea di successo e, mentre guardava la macchina di Nintendo, era convinto di averla trovata.

Arakawa, dal canto suo, aveva bisogno di essere convinto, e Borofsky fu ben felice di farlo. Nei mesi successivi esaminò tutti i passi falsi di Atari (a cominciare dalla saturazione del mercato), cercando le soluzioni ad ogni problema (mai soddisfare completamente gli ordini) e definendo i piani per il lancio della console.

Nintendo of America, nel frattempo, fece indossare al Famicom un nuovo costume, vestendolo stavolta come un vero e proprio concentrato di divertimento per bambini. Il risultato del cambiamento fu un apparecchio grigio a forma di cestino per pranzo e un lessico tutto nuovo che lo differenziasse dai suoi predecessori: le cartucce furono rinominate Game Paks, l'hardware Control Deck e l'intera console fu ribattezzata Nintendo Entertainment System o NES. Allo scopo di completare il processo di rinnovamento, il NES fu dotato di un paio di periferiche innovative: una pistola a infrarossi e un simpatico robottino interattivo chiamato R.O.B..

Con tutti i tasselli finalmente al loro posto, Borofsky riuscì a

convincere Arakawa che era il momento giusto per colpire e che lui era l'uomo adatto a guidare la carica. Ricevuto il via libera, Borofsky interpellò praticamente tutti i rivenditori di New York, da Crazy Eddie a The Wiz passando per Macy's and Gimbels. Se e quando un rivenditore decideva finalmente di prendere in considerazione Nintendo, Borofsky si recava sul posto col suo socio fidato Randy Peretzman, l'uomo con la valigetta lunga sessanta centimetri. Peretzman era il vicepresidente della Sam Borofsky Associates, un ruvido ma educato venditore del Bronx il cui approccio era senza peli sulla lingua. Come persona incaricata delle presentazioni e delle dimostrazioni, gli fu affidato da Nintendo of America il primo prototipo del NES, che Peretzman inscatolò attentamente all'interno di una valigetta grigia imbottita lunga sessanta centimetri: con questa faceva avanti e indietro per la città, visitando i rivenditori più scettici con l'intento di convincerli della bontà del contenuto.

Alla fine Peretzman, Borofsky e i suoi instancabili soci convinsero i rivenditori a puntare su Nintendo e a ordinare un'inornata di NES giusto in tempo per le festività natalizie. Gli ordini all'inizio arrivarono un po' alla volta, ma alla fine del 1985 avevano già cominciato ad accumularsi. Era arrivato il momento della prova finale: il lancio del NES. Se le cose fossero andate per il verso giusto, l'anno seguente la console sarebbe stata distribuita in tutta la nazione. In caso contrario, Nintendo of America avrebbe abbandonato una volta per tutte l'idea di una console.

6. I Bruce

Con l'avvicinarsi del lancio le cose sembravano mettersi al peggio. I focus group suggerivano che il NES sarebbe stato un flop colossale; R.O.B. continuava a non funzionare bene durante le dimostrazioni di Peretzman; la stampa non aveva alcun interesse a parlare di Nintendo (tanto che un impiegato ideò una pubblicità in cui si gettavano centinaia di R.O.B. giù dal ponte di Brooklyn). Arakawa, però, non si scoraggiò. Trasferì temporaneamente una manciata di impiegati sulla Costa Est dopo aver preso in affitto un magazzino ad Hackensack, nel New Jersey, dove Nintendo avrebbe potuto fare l'inventario, costruire degli espositori e, soprattutto, assomigliare sempre di più a una vera e propria compagnia per i rivenditori che la guardavano ancora con sospetto. Per tenersi aggiornato sui progressi, Rob Judy visitò New York sempre più spesso, accompagnato spesso da Bruce Lowry, brillante e spavaldo vicepresidente del reparto vendite di NOA. Dopo essersi fatto conoscere a Pioneer Electronics, nell'aprile del 1981 Lowry era entrato nella nuova divisione per i consumatori di NOA. Nonostante Nintendo puntasse tutto sui cabinati arcade, Arakawa voleva integrare i profitti con i Game & Watch, una nuova linea di videogiochi portatili da tenere in tasca e giocare ovunque grazie ai loro piccoli schermi LCD. A differenza dei giochi elettronici che

Lowry aveva venduto a Pioneer, i Game & Watch erano pensati per i più piccoli, cosa che convinse Lowry a familiarizzare con l'industria dei giocattoli. Entrato in quel mondo e comprese le sue sfumature (il fatto, per esempio, che a prescindere da quando fossero ordinati i giocattoli, non si dovevano pagare fino al 10 dicembre dello stesso anno), Lowry riuscì occasionalmente ad aiutare Borofsky nella sua opera di convincimento delle grandi catene di giocattolai. In cima alla loro lista c'era Toys "R" Us che, alla fine, decidendo di acquistare il NES, garantì a Nintendo lo slancio di cui aveva bisogno.

La mattina del grande giorno, i ragazzi di Nintendo of America si riunirono al FAO Schwarz, dove Nintendo aveva affittato una spettacolare vetrina e un bellissimo espositore. Sfoggiava una montagnola di televisori che trasmettevano i filmati dei videogiochi. Era giunto il momento fatidico e pochi minuti dopo l'apertura del negozio si era già presentato un cliente entusiasta per acquistare il NES e tutti i quindici giochi disponibili. I ragazzi di NOA osservarono, commossi, il frutto delle loro fatiche. Era un sogno che si avverava... da cui si svegliarono ben presto, scoprendo che il cliente numero 1 non era altro che un concorrente intento a fare il suo lavoro. In ogni caso, avrebbero provato quella sensazione di invincibilità ancora molte volte.

Quel Natale il NES fu venduto in più di cinquecento negozi. Non fu un successo clamoroso, ma Nintendo riuscì a vendere metà delle centomila unità distribuite nei negozi, dimostrando al mondo che l'industria dei videogiochi non era morta, ma semplicemente in ibernazione. Nintendo of America fu talmente soddisfatta dei risultati che Lincoln rivolse a Borofsky un grandissimo complimento: per quello che hai fatto per Nintendo, gli disse, resterai con noi per sempre, a meno che non infrangerai la legge o andremo in bancarotta. Borofsky recepì il messaggio e si preparò a distribuire il NES nel resto della nazione. La tappa successiva era Los Angeles. Fu a quel punto che le cose si fecero più difficili.

Dato che si stava espandendo, Nintendo decise di rimpolpare le sue forze assumendo alcuni manager per le vendite regionali, e poiché New York era il centro dell'universo dei giocattoli, la Costa Est rappresentava l'area d'interesse più importante. Ovviamente Nintendo voleva che Sam Borofsky assumesse l'incarico e si trasferisse in sede, seguendo le orme di Stone, Judy e Lincoln. Borofsky, però, voleva restare indipendente; non intendeva limitarsi a rappresentare una sola regione o compagnia. Non era una gran sorpresa, tutto sommato, ma Nintendo voleva a tutti i costi qualcuno che potesse gestire l'incarico e così si rivolse a Peretzman, il quale lo accettò di buon grado. Borofsky comprese la decisione di Peretzman di lasciare la sua compagnia per NOA, ma si venne a creare una situazione abbastanza imbarazzante in cui un suo ex impiegato era diventato suo cliente. La situazione divenne ancora più strana quando Arakawa si rivolse a Worlds of Wonder – il giocattolaio famoso

per aver inventato Teddy Ruxpin e il Lazer Tag – per distribuire il NES in tutto il paese. Borofsky aveva dato per scontato che, dopo New York, sarebbe stata la sua compagnia a gestire l'intero business, ma Arakawa aveva inteso il loro rapporto di lavoro in modo del tutto diverso. Sentendosi in colpa per il fraintendimento, nel tentativo di rimediare Arakawa affidò a Borofsky gran parte dell'area tri-statale (New York, New Jersey e Connecticut. Non era il migliore dei compromessi, certo, ma fu sufficiente a soddisfare entrambe le parti e a evitare che una di esse abbandonasse la nave.

Lo stesso, però, non si poté dire in merito a Bruce Lowry. Il trionfo di Nintendo a New York attirò l'attenzione di altre compagnie giapponesi che avevano cominciato a seguire con grande interesse l'operato di Nintendo. Una delle concorrenti era Sega, che aveva appena lanciato la propria console sulla scia del successo del Famicom. Nintendo aveva dimostrato che il mercato dei videogiochi era ancora remunerativo anche in America, e Sega si era rivolta a Lowry perché lanciasse il loro Master System a 8-bit e sfidasse direttamente il NES. NOA arruolò un nuovo Bruce per sostituire Lowry, un Bruce che ritenevano alla sua altezza, se non addirittura più in gamba: Bruce Donaldson.

Donaldson era un implacabile quanto affabile ex vicepresidente del reparto elettronica alla Mattel che offrì subito i suoi saggi e sereni consigli alla giovane compagnia che stava ancora imparando dai suoi stessi errori. Sopravvissuto all'alba e al tramonto dell'era Atari, Donaldson non vedeva l'ora di ricominciare tutto da capo, giurando però a sé stesso che le cose sarebbero andate diversamente. Entrò in Nintendo all'inizio del 1986, proprio nel momento in cui la società stava affrontando momenti sempre più difficili.

Il lancio a New York era stato un successo e tutti convenivano che fosse necessario espandere la società, ma nessuno aveva idea di dove, quando e come. All'inizio si era pensato di lasciare New York e "tastare il terreno" a Los Angeles, San Francisco e Chicago. Il problema, tuttavia, era che alcuni rivenditori di New York (Toys "R" Us, soprattutto) volevano puntare subito a tutta la nazione. Era una notizia fantastica, se non fosse che Nintendo non aveva abbastanza unità da distribuire in tutti i loro negozi. Nintendo e Toys "R" Us si vennero incontro a vicenda scegliendo sette zone regionali, ma la nuova equazione si sbilanciò nel momento in cui trasportare la merce divenne inutilmente complicato. La situazione non fece che agitare i vari rivenditori, i quali credevano che Nintendo facesse favoritismi. E visto che le cose non erano già abbastanza ingarbugliate, NOA stava anche puntando all'estero. Al Stone si era trasferito in Germania e aveva messo in atto i primi passi dell'espansione in Europa; Ron Judy, nel frattempo, stava cominciando a perdere il suo spirito imprenditoriale ed era indeciso se trasferirsi in Germania o chiudere definitivamente con l'industria dei videogiochi. A complicare il tutto ci si misero anche i primi concorrenti (come Lowry e Sega),

in un momento in cui ci si stava ancora cercando di scrollare di dosso lo spettro di Atari. Donaldson cercò di tappare i buchi dove possibile, ma quelli si allargavano in ogni settore tanto quanto la compagnia: nella logistica, nel marketing, nel personale, ecc.

All'inizio del 1987, NOA aveva un estremo bisogno di qualcuno che mettesse fine a quella lunga corsa sulle montagne russe, assicurandosi che Nintendo ne uscisse vincitrice. Doveva essere qualcuno capace di dimostrare che il NES non era solo la moda natalizia del momento. Qualcuno che potesse sfruttarne il potenziale e trasformare Nintendo da un successo di nicchia a un fenomeno globale.

7. Main

Quel qualcuno si rivelò essere Peter Main, sebbene a quel tempo si occupasse di questioni ben più pressanti dell'espansione di una compagnia: sandwich con manzo, aglio e burro di arachidi. In quanto presidente di White Spot, una catena di fast-food canadese, Main era abituato a mangiare, dormire e respirare in mezzo agli hamburger, ma nell'estate del 1985 dovette vedersela con l'ondata di botulino che investì Vancouver. Secondo gli ufficiali della guardia medica era stata causata dalla scorretta refrigerazione del concentrato di olio all'aglio, e i ristoranti di Main furono accusati di aver diffuso l'epidemia. Dopo la terribile notizia, Main aveva trascorso gran parte dell'anno successivo a rivedere la situazione, assicurandosi che i problemi fossero stati risolti e che la reputazione dei suoi sandwich con manzo rimanesse immacolata. Una volta calmatesi le acque e salvata la faccia di White Spot, Main si era dimesso e si era preso una lunga vacanza per decidere cosa fare della propria vita. Fu allora che Arakawa lo contattò e gli chiese di unirsi a Nintendo of America.

Prima di essere colleghi, Peter Main e Minoru Arakawa erano stati amici, e prima ancora, quando Main commercializzava dentifrici per la Colgate e Arakawa vendeva immobili per la Marubeni, erano stati vicini di casa. Si erano incontrati per la prima volta nel 1977, quando gli Arakawa avevano traslocato nell'appartamento accanto a quello dei Main. Erano anni che i Main cercavano di convincere i loro vicini ad abbattere un albero che ostruiva una delle loro finestre, ma quelli si erano sempre rifiutati e così, non appena Arakawa aveva disfatto le valige, Main ne aveva approfittato per convincere il nuovo vicino che l'albero doveva essere abbattuto. Da quella volta erano diventati amici e Arakawa aveva cercato di reclutare Main sin da quando aveva lasciato Vancouver per fondare NOA, sostenendo che se Main era riuscito a convincerlo ad abbattere l'albero allora poteva certamente convincere i ragazzini del paese a giocare con i videogiochi.

Main aveva rifiutato le sue offerte di lavoro per anni. I videogiochi erano qualcosa di completamente diverso dagli hamburger e una

parte di lui temeva che, nonostante fosse un pesce grosso in Canada, sarebbe potuto affondare nel grosso stagno americano. Malgrado ciò, pur rifiutando le offerte di Arakawa, Main aveva sempre dispensato consigli amichevoli per la bizzarra quanto proficua incursione di Nintendo nell'ambito dei ristoranti (Arakawa aveva acquistato i diritti di British Columbia per Chuck E. Cheese's e un paio di restaurantini di pesce a Vancouver). L'esperienza sul campo di Main era proprio il motivo per cui Arakawa insisteva tanto nel volerlo assumere, ma lui rifiutò sempre... finché non venne quel fatidico giorno del 1986. Questa volta Main aveva deciso di cambiare vita, e non guastava il fatto che Ron Judy stesse pianificando di trasferirsi in Europa, cosa che avrebbe reso Main il "numero tre" di NOA. Sembrava proprio una grande occasione, ma tante cose potevano andare storte. Main decise così di affidarsi alla fortuna. Insieme a sua moglie si sarebbe recato in Asia per una stranecessaria vacanza e, poco prima di partire, disse ad Arakawa che se l'ambasciata statunitense avesse approvato la sua richiesta per un visto H1-B, che gli avrebbe permesso di lavorare negli Stati Uniti, sarebbe entrato in Nintendo; in caso contrario, avrebbe aperto un ristorante tutto suo in Canada. Le possibilità di ottenere quel visto erano più o meno del 10 per cento, perciò Main non si aspettava affatto di mettersi a vendere cartucce. Tuttavia, due sere dopo essere partito, Main ricevette nella sua camera d'albergo a Hong Kong una chiamata di Arakawa e di Lincoln con cui fu avvisato che il suo visto era stato approvato. Così, nell'aprile del 1987 Peter Main divenne il vicepresidente del marketing e delle vendite di Nintendo of America.

Main non sapeva nulla di videogiochi, ma il suo punto di vista distaccato gli consentì di guardare a quel business non come a un ramo dell'industria dei giocattoli, dei cabinati o dell'elettronica, ma come a qualcosa di completamente nuovo e spettacolare. Per diffondere quel nuovo vangelo, Main studiò quello che in seguito avrebbe definito lo "sbarco in Normandia" di Nintendo, e cioè un blitz pubblicitario, promozionale e distributivo che avrebbe accompagnato il NES nei negozi di tutta la nazione. Al contempo, Main offrì un volto affidabile (e caucasico) a una compagnia che molti ancora vedevano come una bizzarria d'oltreoceano. Non sarebbe stato facile cambiare il modo in cui il pubblico percepiva i videogiochi e il mercato giapponese, ma Main riusciva sempre a trovare una soluzione perché, al di là di tutto il resto, era un esperto ammaliatore. Fu proprio il suo fascino, il suo talento nel coltivare le amicizie, a far guadagnare credibilità alla compagnia tra le mura di Wall Street, a farle ottenere la fiducia dei rivenditori e il rispetto dei genitori che volevano sapere cosa stavano comprando ai loro figli.

Mese dopo mese, Nintendo of America diventava sempre più forte. Nel 1987 avevano venduto due milioni e trecentomila console, sei milioni e centomila nel 1988. Per quanto fossero sbalorditivi quei numeri, non erano nulla in confronto al software: la compagnia aveva piazzato dieci milioni di giochi nel 1987 e altri trentatré milioni nel

1988. Grazie a quelle cifre Main capì subito che erano i giochi a trainare l'hardware; la console era soltanto il cinema, e la gente ci tornava solo per i film. Una scoperta che condusse all'elaborazione di una strategia quasi hollywoodiana e alla coniazione del motto "il nome del gioco è il gioco".

L'approccio di Main nei confronti delle vendite e del marketing coincideva con la filosofia di Arakawa secondo cui la qualità era più importante della quantità. Ora che Nintendo era diventata molto più popolare, si erano moltiplicate le occasioni per trarre un rapido profitto (miglioramenti dell'hardware, periferiche superflue), sfruttare i personaggi più amati della compagnia (attraverso film e parchi giochi) o diluire il marchio cercando di attirare l'attenzione di un pubblico più adulto di quello dai sei ai quattordici anni. Arakawa, dal canto suo, non era interessato a nulla di tutto ciò. A lui non importava guadagnare, non subito almeno. Ciò che lo alimentava, che lo teneva sveglio la notte, era il desiderio di offrire costantemente ai possessori del Nintendo un'esperienza unica e cristallina. A dimostrazione di quella sua ossessione, Arakawa istituì un numero verde cui si poteva telefonare per parlare con i "Game Counselor" di Nintendo, disponibili notte e giorno per aiutare i giocatori a superare i livelli più difficili. Fondò anche il Nintendo Fun Club, facendo inviare un bollettino periodico a chiunque si iscrivesse inviando il tagliando di garanzia. Si trattava di programmi molto costosi che si sarebbero potuti pagare chiedendo agli utenti piccoli compensi o affidandosi a degli sponsor, ma Arakawa riteneva che quelle soluzioni avrebbero compromesso gli obiettivi di Nintendo. E al fine di salvaguardare la società dall'impurità, Arakawa e i suoi impiegarono tutta una serie di misure sempre più controverse:

1. Il sigillo di qualità Nintendo: Ron Judy aveva avuto l'idea di convalidare tutti i giochi che superassero una serie di test molto severi, assicurandosi che fossero prodotti di alto livello e obbligando gli sviluppatori ad attendere l'approvazione di Nintendo.

2. Programma di autorizzazione delle terze parti: i rigidi contratti di Howard Lincoln concedevano agli sviluppatori di programmare i giochi per NES purché fossero massimo cinque all'anno, richiedevano un intero pagamento anticipato (mesi prima che si generassero i primi profitti) e addebitavano una consistente tassa sui diritti d'autore (circa il 10 per cento). In aggiunta a queste clausole stringenti, gli sviluppatori erano costretti a comprare le cartucce direttamente da Nintendo. La scelta garantiva la qualità del software e, al contempo, permetteva a NOA di decretare i prezzi, le date e la produzione, problema che si fece più spinoso durante la celebre carenza di microchip nel maggio del 1988.

3. Gestione del magazzino: Seguendo il consiglio di Sam Borofsky,

Peter Main elaborò una strategia distributiva incredibilmente rigida che, di proposito, garantiva ai licenziatari e ai rivenditori solo una frazione dei prodotti ordinati. Lo scopo era ambivalente: serviva a indurre una certa frenesia ogniquale volta usciva un nuovo gioco, e proteggeva i giocatori più ansiosi da loro stessi. I metodi di NOA suscitarono le ire dei rivenditori, la rabbia degli sviluppatori e, in seguito, le accuse di violazione dell'antitrust da parte del governo statunitense. Nonostante ciò, qualunque cosa stesse combinando Nintendo stava funzionando alla grande... così bene, a dirla tutta, che Peter Main dovette chiedere a sua volta aiuto, mentre contagiava la sua nuova nazione con la *Nintendo-mania*.

8. *Nintendo Power*

L'aiuto prese la forma di Bill White, un mago del marketing i cui occhietti celati sotto un paio di grandi occhiali rotondi emettevano costantemente un bagliore da ragazzino. Benché avesse soltanto trent'anni (ma sembrava averne tredici dopo essersi fatto la barba) White sapeva parlare dell'importanza dei brand, delle analisi di mercato e delle alleanze strategiche con la stessa perizia di qualcuno che avesse il doppio dei suoi anni. La sua natura precoce si doveva in parte alla sua fede quasi religiosa nel potere del marketing, in parte alla storia di suo padre, un pubblicitario della Madison Avenue e in parte al suo senso di insicurezza cronica che riusciva a placare soltanto trionfando in ogni impresa. Peter Main vide in White un grande potenziale e lo assunse nell'aprile del 1988 perché diventasse il direttore capo della pubblicità e delle relazioni pubbliche per Nintendo.

Quando White entrò in NOA, il reparto marketing era formato soltanto da tre persone: lui stesso, Main e Gail Tilden, una brunetta incredibilmente intelligente dalla memoria enciclopedica.

Il risicato numero di impiegati costrinse White a svolgere più mansioni (producer commerciale, segretario stampa, capro espiatorio di Peter Main), ma la più importante consisteva nello stringere alleanze societarie. Anche se Nintendo continuava a soffiare sul mondo dei videogiochi come una bufera, quello reale non la conosceva ancora bene. Per costruire il brand, White corteggiò le compagnie della Fortune 500 per mettere in atto una serie di promozioni cruciali, come quella di Pepsi che piazzò una pubblicità di Nintendo su oltre due miliardi di lattine o quella di Tide che sfoggiava Mario nelle vetrine dei suoi negozi. White fece il colpaccio con Super Mario Bros. 3, quando convinse McDonald's non solo a produrre una linea di Happy Meal dedicata a Mario ma anche un'intera serie di spot televisivi incentrati sul gioco. Grazie ai suoi sforzi, White divenne il braccio destro di Main, una specie di pupillo. Tuttavia, poiché Main soddisfaceva le ambizioni di White, e il giovane che si sobbarcava sempre più responsabilità, Tilden, si ritrovò sempre più spesso con le mani in mano. La situazione ad

Arakawa non andava a genio, perciò si mise a cercare un modo per utilizzare uno dei migliori impiegati di Nintendo.

Se era vero che Bill White svolgeva parecchie mansioni, era tutto merito di Gail Tilden. Quest'ultima era entrata alla compagnia nel luglio del 1983, quando si pensava che il mercato dei videogiochi fosse sull'orlo del baratro. Come manager della pubblicità di Nintendo of America per conto di Ron Judy e Bruce Lowry, Tilden era stata incaricata di trovare modi nuovi ed entusiasmanti per promuovere i cabinati di Nintendo. La sua creatività e la sua ingegnosità, per non parlare della sua caparbia, avevano impressionato positivamente Arakawa, il quale le aveva affidato in seguito il marketing in occasione del lancio di prova a New York. Tilden aveva trascorso l'estate in città, assunto un'agenzia pubblicitaria, scelto una compagnia per le relazioni pubbliche ed elaborato la rivoluzionaria campagna pubblicitaria "Now You're Playing with Power" ("Adesso stai giocando col potere") con i primissimi spot televisivi di Nintendo. Era comprensibile, quindi, che dopo aver guidato la compagnia nei suoi primi anni di formazione fosse delusa di avere meno voce in capitolo, ma d'altra parte non vi era alcun modo logico per alzarla nuovamente. Perciò, rimasta incinta del suo primogenito nel 1987, Tilden aveva preso in considerazione l'idea di approfittare della maternità per lasciare definitivamente il lavoro. Arakawa, tuttavia, non voleva che se ne andasse. Sapeva che cosa era in grado di fare Tilden, e quanto velocemente. Nonostante lei apprezzasse sinceramente il desiderio di Arakawa, la situazione era quella che era e non sembrava potesse cambiare. Arakawa, però, continuò a scervellarsi anche dopo che se ne fu andata, trovando una soluzione accettabile appena un paio di mesi più tardi.

Tilden era a casa ad accudire il suo pargoletto di sei settimane quando Arakawa le telefonò per chiederle di presentarsi in ufficio, il giorno seguente, per una riunione importante. La richiesta la prese alla sprovvista, ma Gail Tilden sapeva che Arakawa non era il tipo da sprecare il tempo altrui, così il giorno dopo si presentò con suo figlio negli uffici di NOA. Dopo aver affidato il bambino ad alcuni colleghi di fiducia, Tilden incontrò Arakawa e alcuni impiegati giapponesi di NCL per discutere la possibilità di espandere il Nintendo Fun Club. Nel 1988 il Club aveva oltre un milione di iscritti che ricevevano mensilmente il bollettino e la compagnia era stata costretta ad assumere oltre cinquecento Game Counselor per rispondere a più di centocinquantamila telefonate ogni settimana. La fame di suggerimenti, trucchi e informazioni relativi ai giochi Nintendo era diventata insaziabile, e così Arakawa aveva deciso che il modo migliore per dare ai giocatori quello che volevano era stampare una vera e propria rivista.

Gail Tilden fu incaricata di realizzare quell'idea. Non sapeva minimamente come si scriveva, pubblicava e distribuiva una rivista, ma come per ogni altro incarico ricevuto prima di allora era sicura

che lo avrebbe scoperto. Semmai, sarebbe stato più difficile scoprire come si diventava un'esperto di videogiochi Nintendo. Tilden li aveva giocati, certo, ma non poteva chiudere gli occhi e ricordarsi quale cespuglio bisognava bruciare in *The Legend of Zelda* o quale fosse il punto debole di King Hippo in *Mike Tyson's Punch-Out!!*. Dettagli del genere poteva conoscerli soltanto un giocatore esperto che lavorava in sede, e cioè Howard Phillips, un prodigio dei videogiochi con le lentiggini e un perenne sorriso stampato sul viso.

Phillips, tecnicamente, era soltanto il manager del magazzino di NOA. Svolgeva quell'incarico dal febbraio del 1981, ma nel frattempo aveva dimostrato una naturale predisposizione a giocare e a valutare i videogiochi. Dopo essersi guadagnato la fiducia di Arakawa come critico, Phillips aveva visitato le sale giochi e steso dettagliati rapporti che erano stati spediti in Giappone. I suoi suggerimenti a volte erano stati seguiti e altre volte erano stati completamente ignorati, ma poteva capitare che scoprisse qualcosa di interessante, come il giocatissimo *Joust* del 1982, e che questa informazione venisse trasmessa al reparto ricerca e sviluppo giapponese per essere trasformata in giochi Nintendo molto simili come, in quel caso, *Mario Bros.*. Quello del 1983. Il ruolo decisivo di Phillips era cresciuto insieme a Nintendo, ma lui aveva continuato a gestire il magazzino. Tutto cambiò quando Tilden lo scelse perché diventasse il suo luogotenente nel nuovo progetto.

Dare un nome a qualcosa significa renderlo reale, perciò si cominciò a pensare subito a un titolo per la nuova rivista. Il miglior candidato era *Power Player* (ispirato allo slogan "Now You're Playing with Power") ma il marchio era già stato registrato e, a parte quello, Arakawa voleva che nel titolo comparisse il nome della compagnia, Nintendo. Il brainstorming continuò – *Nintendo Now?* O forse *Playing with Nintendo?* – finché alla fine si decise per un titolo che sembrava proprio quello giusto: *Nintendo Power*. A quel punto Tilden e Phillips cominciarono a buttar giù idee su idee per le rubriche, a cominciare da "Pak Watch" (dedicata ai giochi in uscita) e "Classified Information" (la quale rivelava segreti, trucchi e codici segretissimi). In generale, la direzione che stava prendendo la rivista piaceva a tutti, ma mancava ancora qualcosa: un modo più immediato per interagire con i giocatori, come a dire "scriviamo una rivista, sì, ma questi videogiochi piacciono anche a noi". Non erano ancora riusciti a capire come fare, ma non avevano tempo per tergiversare: dovevano sbrigarsi e definire la grafica, l'impaginazione e il tono di *Nintendo Power*. Per farlo, volarono in Giappone per incontrare la Work House, un piccolo studio grafico di Tokyo che li avrebbe aiutati a elaborare un design interculturale che sarebbe piaciuto non solo alla compagnia madre, ma anche a tutti i bambini del mondo.

Come si può immaginare, non fu facile mischiare lo stile orientale con quello occidentale. Alla Work House piacevano i titoli appariscenti, ma Tilden li preferiva meno vistosi. Tilden voleva

un'impaginazione solare e colorata, ma i grafici della Work House la prediligevano molto più scura. Era arduo trovare un punto d'intesa, e Tilden non era tipo da cedere. L'autostima non c'entrava nulla: bisognava dare ai bambini un buon motivo per aprire ogni mese la cassetta delle lettere e nascondersi con una torcia elettrica sotto le lenzuola per leggere la rivista fino a tarda notte. Per allentare la tensione, Phillips disse che era inutile discutere con Tilden perché era il "drago" di NOA. Una battuta che in quell'occasione non alleggerì gli stati d'animo, ma a Tilden rimase come soprannome.

Mentre Phillips lavorava sodo, provando i vari titoli allo scopo di recensirli per la rivista, il Drago di NOA rimase colpito dal fatto che, in un certo senso, il suo collega guadagnava giocando. In fondo era il sogno di ogni bambino, no? Fu allora che si rese conto che era proprio Phillips la chiave per costruire un ponte tra Nintendo e i suoi giocatori. Tilden ne parlò con Phillips e insieme idearono una striscia a fumetti intitolata "Howard & Nester" in cui un professore, ispirato ad Howard Phillips, trovava modi sempre diversi e indiretti per offrire suggerimenti a Nester, un bambino bisognoso del suo aiuto ma troppo presuntuoso per chiederlo. Dopo averla rimpolpata, i due si resero conto che l'idea del fumetto era ottima ma mancava ancora qualcosa. La versione bidimensionale di Phillips aveva bisogno di un tratto distintivo, qualcosa di iconico come la S di Superman o la pipa di Braccio di Ferro. La soluzione al dilemma si rivelò molto semplice. La moglie di Phillips lo obbligava a indossare un papillon per le occasioni speciali, così si decise che anche l'Howard fittizio ne avrebbe indossato uno.

Nintendo of America spedì il primo numero di *Nintendo Power* ai tre milioni e quattrocentomila abbonati al Nintendo Fun Club nel luglio del 1988. Oltre il 30 per cento dei destinatari acquistò immediatamente un abbonamento annuale, rendendola la prima rivista in assoluto ad aver raggiunto il milione di sottoscrittori paganti. L'influenza di Howard Phillips crebbe insieme al pubblico della rivista. Se *Nintendo Power* avesse offerto ai bambini l'occasione di visitare una fabbrica di cioccolato, Howard Phillips sarebbe stato il loro Willy Wonka e avrebbe mostrato loro come si preparavano i dolci coi suoi modi un po' magici e un po' eccentrici. Mario era la mascotte di Nintendo, ma Phillips era diventato il suo volto. Peter Main ne approfittò e fece fare a Phillips il giro della nazione tra eventi per la stampa e interviste in televisione. La cosa irritò Bill White, il quale aveva lavorato duramente per promuovere Nintendo come un impero, non come un Regno Incantato. Dopo tutto, era Michael Eisner che si faceva intervistare per Disney, non certo qualcuno travestito da Topolino. Non che White volesse smettere di sfruttare la popolarità di Phillips – quel tipo era la loro gallina dalle uova d'oro – ma era necessario presentarlo come il giullare della società piuttosto che come il suo sovrano. Main concordava ed escogitò una soluzione più elegante prendendo spunto dall'industria della birra. Guinness aveva sempre nominato un portavoce, chiamato Signore

della Birra, sin da quando aveva prodotto la sua prima pinta nel 1759, e il suo compito era seguire ogni passaggio nel processo di produzione, dall'acquisto dell'orzo ai procedimenti sperimentali condotti nei laboratori. Seguendo la stessa tradizione, Main affidò a Phillips l'incarico di primo Game Master di Nintendo. Poco tempo dopo, Howard Phillips divenne una celebrità nazionale al pari di Madonna, Pee-wee Herman e l'Incredibile Hulk.

La nascita del Game Master era soltanto il simbolo più recente del successo senza precedenti di Nintendo. All'alba del 1990, Nintendo of America aveva venduto quasi trenta milioni di console, il che significava che c'era un NES in una casa su tre. I videogiochi erano diventati un'industria da cinque miliardi di dollari, e Nintendo ne possedeva almeno il 90 per cento. Erano numeri pazzeschi, ma il trionfo della compagnia lo era ancora di più. Arakawa aveva dimostrato di essere ben più che un semplice genero, Lincoln aveva dimostrato di poter affrontare chiunque e Main aveva dimostrato di saper nuotare in mezzo agli squali.

Benché Arakawa, Lincoln e Main fossero in cima alla piramide, l'imprevedibile successo di Nintendo era merito di uno sforzo congiunto. C'era anche John Sakaley, il folle e selvaggio rinnegato che si era conquistato ogni mensola nei negozi come se la sua vita dipendesse da quello. Aveva ideato la prima forma di negozio-dentro-un-negozio, trasformando i normalissimi espositori in aree a forma di magiche sfere di vetro chiamate World of Nintendo. Questi espositori interattivi erano così ipnotici che i bambini sognavano di rimanere chiusi per sbaglio nei negozi, trascorrendo intere notti insieme ai videogiochi Nintendo. Sakaley aveva anche sviluppato il Nintendo Fun Center, un chiosco mobile molto popolare tra i bambini ricoverati negli ospedali.

Poi c'era anche Don Coyner, l'uomo dietro agli spensierati spot televisivi pieni di spezzoni di videogiochi di Nintendo. In precedenza aveva lavorato come contabile per Foote, Cone & Belding, dove aveva ideato il famoso slogan "It's the Cheesiest!" ("È il più formaggioso!") per i maccheroni al formaggio della Kraft. A Nintendo aveva portato la stessa innocenza e allegria, supervisionando decine di pubblicità come quelle per Dr. Mario e Metroid, ma anche per altri prodotti come il Game Boy e il Power Pad.

C'era anche Lance Barr, il quale aveva disegnato l'aspetto iconico del NES e il suo comodissimo controller, e Don James, il guru dello sviluppo progetti che aveva aiutato Barr a progettarlo. James, insieme ad Arakawa, aveva battezzato l'idraulico pixelloso di Nintendo, Mario, ispirandosi a Mario Segale, il misterioso proprietario dello stabile che nessuno aveva mai incontrato di persona. Erano centinaia gli impiegati di NOA che avevano contribuito a definire e rifinire l'esperienza Nintendo con i loro sforzi invisibili.

Insieme, avevano rianimato un'intera industria. E lo avevano fatto a 8 bit. Immaginate cosa avrebbero potuto fare se fossero stati 16...



6

IL NOME DEL GIOCO

“Eccoti!”, esclamò la rubiconda product manager di Sega, Madeline Schroeder, mentre scivolava nell’angolo cucina dove Tom Kalinske si stava preparando un caffè alla macchinetta con una tazza in mano.

Nonostante fosse certa che lui l’avesse sentita, il suo nuovo capo non aveva neppure alzato lo sguardo dai documenti che teneva nell’altra mano. Madeline pensò che fosse strano (nonché piuttosto scortese), ma le bastò un solo attimo per rendersi conto di come stavano le cose: la tazza nella mano di Kalinske era vuota e sottosopra, la macchinetta del caffè non era neppure accesa e la sua espressione pareva quella di uno che aveva appena visto un fantasma. Le cose erano due: Kalinske non sapeva usare una macchinetta per il caffè oppure aveva appena letto qualcosa che l’aveva scioccato. “Oh, cielo”, fece Schroeder, propendendo per la seconda ipotesi. “Deve essere proprio una lettura avvincente”.

In un baleno, l’espressione sconvolta di Kalinske si tramutò in un sorriso tranquillo. “Oh, ciao Madeline”, rispose. Era bravo con i nomi, gli bastava sentirli una volta per non scordarli più. “Probabilmente l’avrai già visto, ma come puoi immaginare l’ho trovato particolarmente interessante”.

Kalinske le porse l’articolo che stava leggendo. Faceva parte del suo corso lampo sulla storia di Nintendo. Si trattava di un pezzo scritto da Anthony Gonzalez pubblicato sul *New York Times* un anno prima, intitolato “The Games Played for Nintendo’s Sales” (“I videogiochi hanno giocato per le vendite di Nintendo”). Ecco cosa stava leggendo Kalinske prima di perdere la voglia di farsi un caffè.

GIOVEDÌ, 21 DICEMBRE, 1989

SEATTLE – Vi presentiamo l'uomo dietro Nintendo, l'azienda sviluppatrice di videogiochi che fa discutere l'America da tre Natali.

Agli occhi dei suoi ammiratori, Peter Main, vicepresidente del marketing di Nintendo of America, è il miglior venditore di intrattenimento per bambini che ci sia. Si dice che sia un abile imprenditore che ha imparato la lezione dell'infelice storia del mercato dei videogiochi e che ha contribuito a rianimarlo, trasformandolo in un'industria da tre miliardi e quattrocento milioni di dollari in appena tre anni.

Per i suoi detrattori, però, Main è un aspirante monopolista che sprema ogni risorsa e fa la cresta sui prezzi. Con l'accusa di monopolio, un concorrente l'ha denunciato e un membro del Congresso ha chiesto un'indagine.

Di tutti gli articoli che Kalinske aveva letto in quei giorni su Nintendo, l'inizio di quello pareva riassumere perfettamente l'identità del suo concorrente: erano sia eroi sia criminali e la verità era interamente una questione di punti di vista. A differenza delle altre società ossessionate dalle apparenze e dalla correttezza politica, Nintendo non aveva fatto mistero della sua ossessione per il controllo (l'articolo insisteva che “la società, di proposito, non soddisfaceva mai tutti gli ordini dei rivenditori e piazzava poco più della metà delle sue cartucce”), né si era mai preoccupata di non inimicarsi gli altri sviluppatori (“l'altra strategia della compagnia è, se possibile, ancora più controversa: ha integrato nell'hardware dei suoi giochi uno speciale chip computerizzato di blocco”).

Quando Kalinske aveva cominciato a informarsi sulle strategie di Nintendo, la loro filosofia votata al controllo e all'assolutismo l'aveva terrorizzato proprio perché aveva perfettamente senso. Se era vero che Nintendo non sempre agiva nel modo più politicamente corretto, d'altra parte era altrettanto vero che le sue strategie facevano bene all'industria. Avevano rianimato il mercato dei videogiochi dopo un terribile fallimento, e avevano preso ogni contromisura possibile per impedire che accadesse di nuovo. I rivenditori potevano pure lamentarsi che i loro ordini non fossero tutti evasi e gli sviluppatori potevano perdere tempo a brontolare sui blocchi nelle cartucce, ma era il modo in cui Nintendo intendeva impedire il proliferare di pessimi giochi come era successo ai tempi di Atari. Nintendo, sotto molti aspetti, ne sapeva davvero una più del diavolo.

Però questa idea l'aveva pietrificato. Ma poco dopo aver smesso

di chiedersi se avesse commesso un terribile errore ad accettare quell'incarico, Kalinske si era cominciato a domandare se per Sega non fosse un vantaggio. Magari Nintendo ne sapeva una più del diavolo, ma se c'era una cosa che Kalinske aveva imparato sui consumatori nel corso della sua lunga carriera era che a loro importava prendere le decisioni a prescindere dal fatto che fossero giuste o sbagliate. Così se Nintendo ci teneva tanto a rappresentare il controllo, Sega allora avrebbe rappresentato la libertà, e la pietra angolare rappresentata da quella scelta sarebbe stata alla base del piano di Kalinske per rilanciare e ricostruire Sega. Schroeder era entrata in cucina proprio mentre stava avendo quella specie di epifania, ecco il motivo di quell'espressione sconvolta. Aveva davvero visto un fantasma, ma non si trattava di uno spirito maligno: semmai era il promettente Fantasma del Natale Futuro di Sega.

“Hai ragione”, aveva risposto Kalinske, accendendo la macchinetta del caffè. “A quanto pare dovrò assicurarmi che si trasformi in argento ogni cosa che tocchiamo. E sai una cosa? Tanto vale trovare un modo per convincere il mondo che l'argento vale più dell'oro”.

“Io ci sto”, disse Schroeder rivolgendogli un ghigno da Stregatto. Aveva sentito dire per settimane di come sarebbero migliorate le cose con l'arrivo di Kalinske. All'epoca aveva creduto che fossero semplicemente false speranze per gli illusi. Adesso, nonostante fosse ancora un po' scettica, doveva ammettere di essere molto più ottimista.

“Ora basta pontificare, però”, fece Kalinske. “Mi pare di averti sentito dire ‘Eccoti!’ quando sei entrata. Come posso aiutarti?”

“Ah, giusto”, disse Schroeder, facendo mente locale. “Volevo chiederti del viaggio in Giappone. Ci sono novità sul fronte della mascotte?”

“Non saprei, ma Nakayama-san mi ha assicurato che presto avremo un anti-Mario tutto nostro”.

Schroeder studiò Kalinske come se volesse leggergli il pensiero. “E tu ti fidi di Nakayama?”

Kalinske soppesò la domanda. “Io seguo la filosofia dell'innocenza fino a prova contraria. Non ho motivo di diffidare di lui... per ora”.

“D'accordo, ero solo curiosa”, commentò l'altra. “Almeno ti ha fatto vedere il porcospino?”

“Quale porcospino?”

“Quel mostriciattolo del concorso per la mascotte”, rispose Madeline. Kalinske non sapeva di che cosa stesse parlando e lei lo aggiornò. Prima dell'arrivo di Kalinske, Sega aveva indetto un concorso interno, incoraggiando gli impiegati a inventarsi un nuovo volto per la società, che avrebbe sostituito quello di Alex Kidd, un deludente clone di Mario. I programmatori giapponesi avevano proposto una moltitudine di mascotte, compreso un armadillo (che in seguito sarebbe diventato Mighty l'Armadillo), un cane, un gatto, una tigre, un sosia di Theodore Roosevelt in pigiama e un borioso coniglietto che poteva raccogliere gli oggetti con le orecchie. I migliori candidati, però, erano un ovetto ispirato ai cartoni animati

giapponesi e un porcospino azzurro con le scarpe rosse che il suo disegnatore, Naoto Oshima, aveva battezzato Mr. Needlemouse. Nakayama aveva mostrato i due finalisti a Katz, che aveva subito dichiarato di non apprezzarne neanche uno. Secondo lui l'ovetto era ridicolo e il porcospino non aveva alcun senso: nessuno sapeva che cosa fosse un porcospino, perciò come sarebbe potuto piacere? Nonostante la valutazione negativa di Katz, Nakayama aveva scelto Mr. Needlemouse e poi aveva chiesto ad Oshima di pensare a che tipo di gioco sarebbe stato adatto al suo personaggio. Oshima si era messo in coppia con Yuji Naka, un brillante sviluppatore che aveva concepito una delle serie più popolari della SSega: Phantasy Star, gioco di ruolo fantascientifico incentrato sulla storia di una giovane guerriera in cerca di vendetta aiutata da un topo muschiato di nome Myau e da uno stregone chiamato Noah. Oshima e Naka avevano elaborato un gioco per la nuova mascotte di Sega, ed era ricaduto sulle spalle di Schroeder il compito di dargli una forma e presentarlo al resto del mondo. "Non riesco a credere che il tuo sincerissimo Nakayama si sia dimenticato di parlarne. Davvero strano", commentò allegramente. "Per farla breve, i nostri posti di lavoro, le nostre carriere e i nostri stipendi dipendono da questo porcospino".

Kalinske si rese conto della verità di quelle parole. "Beh, non so a quale altro animale potrei affidare tutte le mie speranze se non a un buon vecchio porcospino", disse.

Conclusa la discussione sul porcospino, Kalinske si recò nell'ufficio di Nilsen.

"Guarda un po' chi si vede, il signor Kalinske!", esclamò Nilsen mentre il capo si chiudeva la porta alle spalle e prendeva posto sulla poltrona davanti alla scrivania.

"Ciao, Al", salutò Kalinske. "Cosa diamine è un porcospino?"

"Il chiodo sulla bara di Sega?", scherzò Nilsen. "Secondo il signor Michael Katz, almeno".

"Non gli piaceva?"

"Ha addirittura spedito una lunghissima lettera a Nakayama per spiegargli perché non avrebbe avuto successo negli Stati Uniti e per descrivergli altri scenari desolanti".

Kalinske era sorpreso, cominciava a sentirsi come se in quella azienda ci fosse una trappola dietro ogni angolo. "È abbastanza sconcertante".

"A parte gli scherzi, non preoccuparti... per ora", lo rassicurò Nilsen. "Ancora non abbiamo neanche visto il gioco. E in questo mercato può assomigliare a una papera e parlare come una papera, ma alla fine non importa a nessuno se è una papera o un procione verde brillante: l'importante è che il gioco sia divertente".

Le sue parole tranquillizzarono Kalinske. "In effetti ha senso".

"C'è solo una cosa che devi sapere per sopravvivere in questo mondo".

"E sarebbe?"

"Il nome del gioco è il gioco", rispose Nilsen, intonandola come fosse una preghiera che aveva imparato a memoria. Se Nilsen avesse saputo

che era stato nientemeno che Peter Main di Nintendo a coniare quel motto, probabilmente si sarebbe lavato la bocca con l'acqua e il sapone. Invece, con la sua spensierata ignoranza, Nilsen si limitò a ripetere quel mantra e a indicare una copia di E.T. di Atari incorniciata e appesa al muro. "Serve a ricordarmi come stanno le cose. Molti lo considerano il peggior gioco mai realizzato". Nilsen accarezzò il vetro con la punta delle dita. "Guardalo: ispirato a un film campione d'incassi, benedetto addirittura da Steven Spielberg e con un budget superiore a qualsiasi altro gioco".

"E non ha funzionato?"

"È stato un disastro! Si riescono ancora a vedere i ribassi incollati sulla scatola", disse Nilsen, indicando i piccoli adesivi che mostravano le varie quote di prezzo. "È passato da 49,95 dollari a 34,95 e poi, ah, a 12,99 e ancora a 3,99, prima che io comprassi il peggior videogioco della storia a 1 dollaro e 99 centesimi".

"Conosci veramente bene questo mercato, vero?"

"A volte".

"Forse dovresti occupartene tu".

Nilsen rifiutò con un gesto della mano. "Ah, smettila. Sappiamo benissimo tutti e due che sarai tu a rivoluzionare questa società".

"Io?"

Nilsen gli rivolse una strana occhiata, come se fosse genuinamente sorpreso che Kalinske non sapesse a cosa stava andando incontro. "Dico sul serio: non sono mai stato più sicuro di qualcosa in vita mia". Kalinske annuì educatamente e poi per un'oretta i due, seduti nell'ufficio di Nilsen, discussero di videogiochi, di giocattoli, delle loro famiglie e dello sport. Chiacchierando con Nilsen, Kalinske cominciava a sentirsi un po' più a casa. Quella era un'occasione che non avrebbe sprecato. "Credo tu abbia ragione, Al", disse alzandosi. "Penso che le cose andranno meglio".

"Ottimo", replicò Nilsen. "Non vedo l'ora che si tenga la prossima riunione per scoprire che cosa ti sei inventato".

Kalinske guardò il lungo tavolo da un capo all'altro, studiando i presenti. Si sentiva pronto a caricarsi sulle spalle le responsabilità di presidente e di amministratore delegato, a tramutare quegli uomini nei *suoi* uomini e a condurli in battaglia. Da lì a un paio di mesi sarebbe andato in Giappone per incontrare gli altri dirigenti, discutere di tutto quello che aveva imparato e proporre i cambiamenti necessari per rendere Sega un marchio più importante. Nel frattempo, però, c'era un'altra cosa a cui pensare: la distribuzione.

Se la distribuzione si poteva considerare la linfa vitale di una società, allora Sega aveva appena ricevuto una trasfusione di sangue. Nel 1988, quando il Master System aveva dimostrato di non riuscire a scalfire lo strapotere del NES, Sega aveva stretto un accordo con il fabbricante di giocattoli Tonka perché gestisse la sua distribuzione. Nonostante la sua popolarità internazionale, Tonka non aveva la

benché minima idea di come vendere un videogioco. Il Master System non era ancora morto negli Stati Uniti, ma gli errori di Tonka nella distribuzione gli diedero indubbiamente il colpo di grazia. Nakayama incolpò la società del fallimento del Master System e giurò di non commettere nuovamente lo stesso sbaglio. Ecco perché Paul Rioux lavorò instancabilmente per sciogliere l'accordo che Sega of America aveva stretto con Tonka affinché quest'ultima fosse il suo unico distributore. Agli occhi di Nakayama nient'altro avrebbe dovuto frenare ancora la compagnia. Kalinske, dal canto suo, era abbastanza realista da conoscere gli ostacoli che si profilavano sul suo cammino: un brand senza identità, uno storico delle vendite di certo non esaltante e, soprattutto, il controllo dei rivenditori da parte di Nintendo.

“Il problema è che non si può vendere qualcosa se la gente non sa dove comprarla”. Kalinske scrutava i suoi impiegati, i quali stavano facendo del loro meglio per pensare a risposte che non fossero *beh, già e oh*. “Sì, lo so, è un concetto piuttosto ovvio, ma sfortunatamente è anche il nostro più grande problema”. Kalinske indicò una mappa appesa alla parete che indicava i rivenditori del Genesis e i paesi in cui era in vendita la console. “Dobbiamo convincere gli altri negozi a saltare sul nostro carro. Lo so, lo so. Più facile a dirsi che a farsi. Ma io credo che non dovremmo approcciarli un po' alla volta, ma che sarebbe meglio una strategia dall'alto in basso. Se riusciamo a convincere i pezzi grossi, tutti gli altri finiranno con l'imitarli”.

“Cos' hai in mente?”, domandò Nilsen.

Kalinske socchiuse gli occhi. “Wal-Mart”, rispose.

Fare entrare il Genesis nei negozi della catena Wal-Mart non era facile come inviare una console omaggio e dimostrare quanto fosse più potente di quella Nintendo, nonostante Kalinske fosse convinto che sarebbe dovuta andare proprio così. Wal-Mart, sfortunatamente, vendeva i prodotti Nintendo; anzi, non è che li vendessero... i prodotti volavano via dagli scaffali. Nintendo rappresentava per Wal-Mart circa il 10 per cento dei profitti, e il gigante dei rivenditori si sentiva obbligato a far contenta la compagnia sviluppatrice. Kalinske, però, aveva intenzione di metterle il bastone tra le ruote.

“Non sarebbe meglio prima guardarci intorno?”, suggerì Toyoda. “Prenderci un po' di tempo, magari?”

“Il tempo è un lusso che non abbiamo”, spiegò Kalinske. Nintendo aveva annunciato da poco l'intenzione di lanciare in Giappone a fine anno una console a 16-bit, il Super Famicom, il che significava che sarebbe arrivata anche in America l'anno dopo. I giorni di Sega sembravano sempre contati, ma con le ultime notizie la fine appariva anche più vicina. “Non con il Super Famicom che bussa alle porte. Qualcuno sa dirmi come stavano le cose tra Katz e Wal-Mart?”

Rioux spiegò che Katz si era recato negli uffici di Wal-Mart, a Bentonville, nell'Arkansas, per parlare di Sega e dimostrare che gli affari andavano bene. Kalinske annuì. Dal suo punto di vista,

quel “bene” era il peggior risultato possibile. “Bene” era peggio che male. Male, almeno, era una parola memorabile. “Beh, allora”, fece Kalinske, “penso sia il caso che ci vada anch’io, per dimostrare che gli affari di Sega non vanno più soltanto bene”.

Il team si preparò vigorosamente per settimane, portando a una combinazione di stress, discussioni di gruppo e polemiche che quando erano ricoperti dalla perpetua professionalità di Kalinske, creavano una filosofia corporativa quasi sfacciata. A un certo punto Sega cominciò a sembrare sempre meno l’avamposto americano di una società giapponese e sempre più il cast di un nuovo e curioso musical di Broadway con le sue parti ben definite, una coreografia di idee e un’esecuzione d’insieme che strinse i suoi impiegati gli uni agli altri. Tutti i tasselli sembravano ormai al loro posto. Il sipario si alzava. Era venuto finalmente il momento di entrare in scena.



7

CARTOLINE DALL'ARKANSAS

Gli uffici di Wal-Mart assomigliavano a una caserma in un momento di quiete. Erano enormi, sorprendentemente segmentati, e davano l'impressione che le cose non fossero così tranquille come sembravano. Kalinske entrò nel complesso e fu condotto al cospetto del responsabile del reparto elettronica di Wal-Mart, un uomo le cui movenze ricordavano quelle di un "veterano". I due si strinsero le mani, chiacchierarono un po' del football ai tempi del college, e alla fine spostarono la conversazione sul motivo che aveva portato lì Kalinske. "Cosa sa dei videogiochi?", domandò Kalinske.

"Praticamente solo quello che mi dice Nintendo", rispose l'altro.

"Beh, allora lasci che le mostri il futuro", disse Kalinske, mostrando i suoi gadget Sega, nonché i rapporti sull'analisi dei prodotti e le informazioni di mercato che il suo team aveva preparato lavorando sodo. Si sporse verso di lui, gettando la maschera dell'uomo d'affari, e proseguì sottovoce. "Da quanto ho capito Wal-Mart si sente obbligata a far felice Nintendo. Mi sembra giusto. Ma questo non è un caso alla Tengen".

Kalinske si riferiva a un produttore e sviluppatore di videogiochi fondato da Atari Games. Tengen possedeva i diritti della maggior parte dei giochi per Atari più popolari negli anni Ottanta e voleva dare in licenza alcuni fra quelli più famosi per il NES. Il manager di Tengen, Hideyuki Nakajima, aveva contattato Nintendo per discuterne i dettagli, ma aveva scoperto che non si sarebbe discusso un bel niente: Nintendo si rifaceva a un normalissimo accordo sulle licenze che dettava gli stessi termini per tutte le sue licenze. Per vedere i propri giochi girare su NES, Tengen avrebbe dovuto firmare un accordo unilaterale con Nintendo secondo il quale le sarebbe stato proibito pubblicare gli stessi giochi su altre console e al contempo sarebbe stata obbligata a versare a Nintendo il 30 per cento dei profitti in forma di royalty. Come se non bastasse, avrebbe dovuto

acquistare le cartucce direttamente da Nintendo, la qual cosa non era soltanto costosa (si parlava di dieci dollari a cartuccia) ma spesso persino frustrante, dato che permetteva a Nintendo di scegliere quali ordini evadere.

Nakajima pensò che fosse un'assurdità e così, nel 1986, organizzò un incontro speciale con il presidente di Nintendo of America, Minoru Arakawa, e il suo vicepresidente Howard Lincoln per rinegoziare i termini di una situazione che riteneva fuori dall'ordinario. Nakajima rammentò a Nintendo che Atari, la società madre di Tengen, aveva fondamentalmente creato l'industria dei videogiochi e meritava perciò alcuni privilegi, in particolare la possibilità di pubblicare più di cinque titoli all'anno, che era proibita dal contratto con Nintendo. Arakawa e Lincoln, però, non cedettero di un millimetro e ripeterono che non ci sarebbe stato nessun trattamento speciale.

Dopo aver riflettuto a lungo, Nakajima decise testardamente di aggirare l'orribile contratto: chiese agli ingegneri di Tengen di provare a trovare un modo per ignorare il sistema di sicurezza del NES. Nella console Nintendo, infatti, c'era un chip di blocco con un protocollo chiamato "programmazione 10NES" che riconosceva le cartucce sprovviste di licenza e impediva che funzionassero. Gli ingegneri di Tengen fecero l'impossibile per violare il codice, arrivando persino a separare chimicamente gli strati dei chip del NES per esaminarli al microscopio. Nonostante tutti i loro sforzi, Tengen non riuscì a violare il codice e nel 1987 firmò il contratto con Nintendo.

Tuttavia, dopo aver pubblicato una serie di giochi di successo come Pac-Man e RBI Baseball, Nakajima perse definitivamente le staffe a causa del duro colpo che le royalty di Nintendo infliggevano ai margini di profitto della sua compagnia e capì che l'unico modo per aggirare il chip di blocco era scoprire come fosse programmato il 10NES. Per far ciò, aveva bisogno di una copia del chip. Vi erano solo due posti in cui avrebbe potuto trovarla: la sede principale di Nintendo e il Copyright Office statunitense. Dato che intrufolarsi in Nintendo era impossibile, Tengen contattò il Copyright Office dicendo di voler denunciare Nintendo per aver violato un copyright. Nonostante fosse una palla bella e buona, Tengen si assicurò che sembrasse vera, arrivando al punto di firmare una deposizione scritta giurata per giustificare l'urgenza e la serietà della denuncia. Il Copyright Office consegnò il codice e Tengen ne ricavò un programma, chiamato Rabbit, in grado di sbloccare il NES. A quel punto Tengen non era soltanto in grado di produrre tutti i giochi che voleva, ma avendo appreso la tecnica di distribuzione di Nintendo (grazie ai tre giochi che aveva pubblicato legalmente in qualità di terza parte) poteva persino contattare direttamente i rivenditori. In pratica Tengen aveva relegato Nintendo nel ruolo di intermediario per poi estrometterla del tutto.

In teoria era un piano brillante. I problemi sorsero, però, non appena Nintendo diede un ultimatum ai suoi rivenditori: Nintendo o Tengen. Nintendo non poteva ricorrere alla legge per minacciare i rivenditori, ma era abbastanza potente da impiegare la forza delle congetture (“e se i nostri camion si perdessero prima di arrivare ai vostri negozi? E se decidessimo di non evadere più i vostri ordini?”) per ridurre le soluzioni possibili a una soltanto. I rivenditori mangiarono la foglia, si sbarazzarono di tutti i prodotti Tengen e si fecero una ragione delle perdite. Per rinforzare ulteriormente la propria posizione, Nintendo denunciò Tengen e ottenne un’ingiunzione che le proibiva di sviluppare altri giochi illegalmente. A Nakajima e a Tengen non rimase altro da fare che ritirarsi dal mercato e da quel momento in poi il nome Tengen si era trasformato in una specie di monito.

Ora Kalinske, seduto davanti al responsabile dell’elettronica di Wal-Mart, stava cercando di mettere in chiaro che la loro situazione era completamente diversa. Sega non aveva fatto nulla di illegale e non aveva fregato Nintendo: era soltanto un concorrente con un prodotto migliore. “Ad essere del tutto onesti”, disse Kalinske, “credo che i nostri prodotti aumenteranno le vendite di Nintendo. Il denaro che spendiamo in stampa e televisione servirà a migliorare l’industria, e sappiamo benissimo entrambi chi sia l’industria”.

Il responsabile osservò il materiale di Sega e sorrise.

Kalinske lo scrutò dalla sua poltrona. Non voleva un grosso ordine, gliene sarebbe bastato anche uno normalissimo. Uno solo. Sarebbe bastato a motivare i suoi impiegati, concedendo a Sega la credibilità di cui aveva bisogno e dimostrando che Kalinske non aveva perso la testa. Serviva un solo ordine, almeno uno, specialmente in quel momento, con Super Famicom alle porte.

“Qualche tempo fa avrei voluto ordinare un videogioco portatile”, spiegò il responsabile dell’elettronica. “Si trattava di uno stupido gioco di calcio che non raggiungeva neppure minimamente la qualità di quelli per Game Boy. Ma per quindici dollari magari mamma e papà l’avrebbero comprato al piccolo Sonny, se avesse preso dei buoni voti a scuola. Un mio amico, però, uno che di queste cose ne capisce, mi racconta una cosa. Mi dice che c’è un negozietto che non riesce a spuntarla contro la concorrenza più agguerrita, e così decide di abbassare il prezzo del NES di cinque centesimi per avere un minimo di vantaggio. Beh, lo fanno scrivere nel giornale della domenica, del loro sconto da cinque centesimi, e un altro negozietto se ne accorge e avverte subito Nintendo. Una settimana dopo, Nintendo invia i camion ai rivenditori e, pensa un po’, non c’è neppure un NES per il negozietto che lo aveva scontato di cinque centesimi e, coincidenza delle coincidenze, il tipo che aveva fatto la soffiata ne riceve di più di quelli che aveva ordinato”. Il responsabile batté le dita sulla scrivania. “Come dicevo, però, si tratta di una semplice diceria. Magari non è neppure vero. Dopo tutto, non sarebbe legale”.

Kalinske scosse la testa. “Non solo non sarebbe legale, non sarebbe neppure americano”.

L'altro gli rivolse un sorrisetto. “Chissà, forse un giorno torneremo a essere una nazione con le strade lastricate d'oro, in cui per avere successo bastano una buona idea, un forte senso dell'onore e qualche intermediario. Oppure continueremo a proseguire nella direzione opposta”. Prima di alzarsi l'uomo soppesò per un attimo la sua stessa affermazione. “Personalmente preferisco le strade lastricate d'oro. Ci creda o no, lei mi piace, signor Kalinske. La mia risposta, tuttavia, è no”.

“Capisco”, disse Kalinske, alzandosi in piedi. “E apprezzo il fatto che auspichi tempi semplici, migliori. Sa qual è la cosa più triste, però? Il tipo di cui parlava, quello che ha fatto la soffiata a Nintendo, io non biasimo neppure lui. Si stava solo ritagliando il suo spazio. Per quanto mi riguarda, le persone che stanno uccidendo questo paese sono quelle che si sono accorte di che brutta fine stia facendo il sogno americano ma che non fanno nulla per evitarlo”. Kalinske ringraziò il responsabile di Wal-Mart per averlo ricevuto e tornò agli uffici di Sega con un peso a 16-bit sulle spalle.