

TURING

HOW NINTENDO
CONQUERED AMERICA
SUPER MARIO

【美】Jeff Ryan 著
张玳译



超级马里奥

任天堂美国市场风云录

追随超级马里奥的精彩足迹
揭秘任天堂背后的传奇故事
领略世界游戏业的百变风云

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

任天堂美国市场风云录

超级马里奥

[美] Jeff Ryan 著

张玳译

SUPER MARIO

HOW NINTENDO
CONQUERED AMERICA



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

超级马里奥：任天堂美国市场风云录 / (美) 瑞安 (Ryan, J.) 著；张玳译. — 北京：人民邮电出版社，2013.1

书名原文：Super Mario:How Nintendo Conquered America

ISBN 978-7-115-30264-9

I. ①超… II. ①瑞… ②张… III. ①电子游戏—电子工业—工业企业管理—经验—日本 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第289817号

内 容 提 要

任天堂是历史上最长寿的电子游戏公司，《超级马里奥》是任天堂出品的著名横版过关游戏。那么这家日本公司是如何进军美国市场，又如何在美国成为电子游戏创意的标杆的呢？马里奥如何一步步登顶成为游戏史上最成功的游戏人物？任天堂为何会卷入官司？又如何与索尼和微软对峙的呢？本书将一一为你揭晓答案。

本书不仅适合不断改革创新的管理人阅读，也适合广大电子游戏爱好者阅读。

超级马里奥：任天堂美国市场风云录

- ◆ 著 [美] Jeff Ryan
- 译 张 玳
- 责任编辑 楼伟珊
- 执行编辑 岳新欣
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.75
字数：239千字 2013年1月第1版
印数：1-4 000册 2013年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2011-7473号

ISBN 978-7-115-30264-9

定价：45.00元

读者服务热线：(010)51095186转604 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

版权声明

Original English language edition, entitled *Super Mario: How Nintendo Conquered America* by Jeff Ryan, published by Portfolio / Penguin.

Copyright © 2011 by Jeff Ryan. Simplified Chinese-language edition copyright © 2013 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Portfolio / Penguin 授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

谨以本书献给 Bill Rudowski!

我一定会赢的!

前 言

马里奥背后的故事

虽然大家都知道马里奥的职业是水管工，但是他真正做的事情却是探险。和其他著名的意大利裔^①探险家（如克里斯托弗·哥伦布）一样，马里奥发现了新大陆，但也发现这里其实早已有人居住了。这个地方就是游戏世界，我们生来就持有这个世界的通行证。（恰如一百多年前英国皇家地理学会的一位仁兄描述的那样，“探险家之所以成为探险家，就是因为他们有社交恐惧症，每隔一段时间就得远离自己的同胞”。这句话非常适合用来描述当代游戏室中的玩家们。）大部分人都任由其通行证到期，但是马里奥的出现让我们可以延长通行证的期限，重返游戏世界。

马里奥系列游戏共售出了 2.4 亿份。光是最初的《超级马里奥兄弟》^②（*Super Mario Bros.*）一个游戏就卖了 4000 多万份，这还不包括在其他平台上发布的版本，更别说电脑上还有五花八门的游戏机模拟器让人们可以玩盗版。从时间上来看，这个游戏实在是一个非常经济的选择：很少有人会花 25 个小时来看一张 25 美元的 DVD 影碟，但是基本上每个花 50 美元购买马里奥游戏的人都愿意花 50 个小时

① 根据《超级马里奥》的人物设定，马里奥和路易吉都是意大利裔的美国人，这两个名字也是典型的意大利人名。——译者注（如无特殊说明，书中所有注均为译者注）

② 国内又称《超级玛丽》、《采蘑菇》。

(甚至更多的时间)来玩这个游戏,希望把它的每个秘密地点都找出来。

既然说到经济,我们就再谈谈经济的问题吧。你可以心算一下:马里奥系列游戏的销量乘以它们的平均价格 50 美元。当然,这个数字不太准确,因为我们没有考虑到这些游戏中有的是和游戏机捆绑销售的,而捆绑销售的游戏一般会打折。但是我们也没有包括这个系列的其他相关商品和游戏,比如外传类游戏《马里奥医生》(*Dr. Mario*)。此外,任天堂还不只卖这个嘞:马里奥系列在任天堂每年发布的上百个游戏中只占一两个席位,而且这些还仅仅是软件呢!如果你的心算能力足够强,你也许可以算出,马里奥游戏的销售额大概是 120 亿美元。这是什么概念呢?我们可以如此作比较:假如马里奥世界的金币每个价值 100 万美元,那么马里奥必须连续顶金币盒子差不多三个半小时才能集齐这么多的钱。

马里奥的独特之处在于,他太不独特了。谁会选择《超级马里奥兄弟》,而不选择《光环》(*Halo*, 销量 3000 万份)、《古墓丽影》(*Tomb Raider*, 销量 3500 万份)、《吉他英雄》(*Guitar Hero*, 销量 4000 万份)、《生化危机》(*Resident Evil*, 销量 4300 万份)和《麦登橄榄球》(*Madden NFL*, 销量 8500 万份)呢,山顶洞人吗?但事实是《超级马里奥兄弟》比后面所有这些游戏的销量加起来还要高,而且这还没算各种外传游戏,比如《马里奥卡丁车》(*Mario Kart*, 销量 1200 万份)和《马里奥派对》(*Mario Party*, 销量 500 万份)。其他的热门游戏会让你在恐怖的战争中感觉到肾上腺素增加,或者让你置身于地下深处的奇幻世界中,又或者让你变身为专业运动员,但是《超级马里奥兄弟》呢?在这个游戏里,你扮演的是一个胖墩墩的中年胡子大叔,在乌龟壳上跳来跳去。啥?连个超级英雄都木有?美国大兵都木有?异形也木有?这算是哪门子的游戏啊?

不过,马里奥靠的并不只是外表。游戏和其他的娱乐方式不太一样,因为它具备很强的互动性:在玩游戏的时候,我们大脑的兴奋部位和看电影看书时的兴奋部位完全不同。而马里奥的平凡也正好是他的魅力所在,正是这种平凡让他成为了老少咸宜的游戏主角。在过去的 20 多年里,每个人都希望创造出独一无二又让人印象深刻的游戏人物,比如刺猬索尼克、劳拉·克罗夫特、洛克人等。但是这种趋势渐渐改变了,现在热门游戏的主角大多都是寡言少语的无名英雄,比如

《光环》中的士官长以及《使命召唤》(Call of Duty)和《海豹突击队》(SOCOM)中的无名士兵。不过,无论有名还是无名,这些人物的设计都参考了马里奥,因为马里奥的人物设计既有细节的刻画(他是一个穿着工装背带裤的水管工),又充满了神秘(有谁看过他疏通水管呢)。

我自己关于马里奥的记忆可能和大家差不多。我首先接触的还不是什么游戏,而是装 NES^①的纸盒子。有个同学天天把这个纸盒子带到校车上来显摆,每个人都围在他身旁欣赏盒子正面的游戏图片展示。几个月以后,父母给我们几兄弟也买了一台 NES,然后便一发不可收拾:虽然住在迈阿密,但是我们玩游戏的时间比开空调的时间还多^②。后来,我们还和住在附近大大小小的孩子交换游戏来玩,甚至还和中学外面那些“酷孩子”交换游戏。我们甚至在街坊开办了一个游戏俱乐部,谁要想加入,必须打通一个游戏,并找出游戏中的秘密。我们大部分的秘密都来自《超级马里奥兄弟》,因为这个游戏的秘密非常多。

后来上了高中,然后是大学,之后就是过成年人的生活了,而我也不怎么玩游戏了,可能一年里会偶尔在电脑上玩玩射击游戏。我并没有特意戒掉游戏,只是游戏在我的事务列表中的优先级降低了。直到大约十年前,当时我为一家网站做文字编辑工作。有一天,我 8:30 就到公司了,但是在中午之前没有什么需要审核的材料,所以我就问主编有没有什么我能帮忙写写的。

正好有。她告诉我需要写一篇关于《口袋妖怪》(Pokemon)锦标赛的新闻。当时这个网站只是偶尔发布一些电子游戏新闻和评论,所以一般是雇用兼职写手来撰写这类文章。由我来帮网站写这方面的文章当然好,因为我是拿工资的,所以做这些就不必再另付钱给我了。就这样,我写了稿子然后交给主编,不一会儿,我就听到主编在电话里解雇了那位兼职写手。她说,他们刚刚雇了一个新的电子游戏专家。汗!

在接下来的几个月中,我认真地研究了电子游戏——不过研究的方法比较独特。我并不玩它们,因为毕竟是在工作嘛,而且我也没有去做电子游戏设计开发,

① Nintendo Entertainment System, 也称 Famicom, 俗称“红白机”, 是任天堂第一台家用游戏机。

② 迈阿密属于亚热带湿润气候, 夏天湿热, 冬天很短而且温暖, 全年平均气温最低时也有 15 度, 空调很常用。

所以我也不用学习假名编码或者纹理映射这些高深的概念。我研究的是电子游戏为什么流行，以及到底是什么让游戏更好和更“牛”。于是，我成了世嘉（Sega）、索尼和任天堂方面的专家。

我发现，几乎所有的任天堂产品中都有马里奥的影子。在体育、格斗、角色扮演、益智、赛车等游戏以及其他你能想象到的任何产品中，马里奥都无处不在。从某种意义上来说，马里奥就是任天堂，马里奥就是游戏，马里奥就是任天堂所提倡的游戏趣味（最后这点我相信是任天堂所希望的）。有用马里奥命名的街道，甚至还有一个非官方的马里奥节日，3月10日（在英文中缩写为“MAR 10”，看上去像马里奥的英文写法“Mario”）。

“超级马里奥”成为了所有名字叫做马里奥的人的昵称。F1 冠军马里奥·安德烈蒂（Mario Andretti，生于1940年）曾被问到他的名字是不是源自《超级马里奥》。（他回答“是”，当然这只是为了让问他这个问题的那些七八岁的小孩高兴高兴。）美国著名厨师马里奥·巴塔利（Mario Batali）也被称为“超级马里奥”。如果你是一个职业运动员，并且名字叫做马里奥，那么你的昵称叫作“超级马里奥”几乎是板上钉钉的事。不信，你可以问问打冰球的马里奥·勒米厄（Mario Lemieux）、打橄榄球的马里奥·威廉姆斯（Mario Williams）、终极格斗锦标赛选手马里奥·米兰达（Mario Miranda）、自行车选手马里奥·西波里尼（Mario Cipollini）以及踢足球的马里奥·巴斯勒（Mario Basler）、马里奥·戈麦斯（Mario Gomez）和马里奥·巴洛特利（Mario Balotelli）。他们分别是加拿大人、美国人、巴西人、意大利人、德国人、西班牙人和加纳人^①。不管你在地球的哪个位置，只要你的名字是马里奥，那么你就不可避免地会获得这个昵称。

我突然发现，原来马里奥的“生平故事”其实正好就是电子游戏的历史。是的，这是一段关于任天堂和它的缔造者的历史，其中包括天才设计师宫本茂、亿万富翁山内溥和他那被低估了的女婿荒川实。不过说到底，这也只是一个虚拟人物，一个和米老鼠一样可爱的游戏人物的故事。他是个住在纽约布鲁克林区的矮矮胖胖

^① 巴洛特利的父母是意大利的第一代加纳移民，他本人是在意大利出生并持有意大利国籍。

的意大利裔水管工人，这样的背景平凡得让人们想起电影《洛奇》(*Rocky Balboa*)中那个住在费城的落魄意大利拳击手洛奇·巴尔博厄(Rocky Balboa)。他有着三大洲的血统：亚洲的创造、美洲的背景以及欧洲的名字，几乎没什么个性却得到了全世界的喜爱。他还是一个英雄，有时候和一般人一样，有时候比一般人厉害，有时候甚至还不如一般人。他有个弟弟叫做路易吉，还有一位公主等着他来拯救。他就是马里奥。

目 录

第一部分	街机大混战	1
第 1 章	马里奥诞生记：美国任天堂的诞生	2
第 2 章	马里奥之父：宫本茂和他的《大金刚》	10
第 3 章	马里奥之战：任天堂与 MCA 环球影业的版权官司	23
第 4 章	马里奥小时候：1983 年的电子游戏泡沫	34
第二部分	雄风“8”面	45
第 5 章	马里奥的小岛：日本和 Famicom	46
第 6 章	马里奥的阳光：《超级马里奥兄弟》和 Famicom	55
第 7 章	马里奥的炸弹：《丢失的关卡》	65
第 8 章	马里奥的攻击：《超级马里奥兄弟 3》	72
第 9 章	马里奥的兄弟们：NES 和 Game Boy	83
第 10 章	马里奥的漂流：世嘉，Genesis 和一只超快的刺猬	89
第三部分	16 位时代	99
第 11 章	马里奥出击：马里奥和索尼克的决战	100
第 12 章	马里奥群星：衍生产品	108
第 13 章	杂耍人马里奥：《马里奥绘画》	117
第 14 章	马里奥进化：任天堂的光盘游戏机	126
第 15 章	马里奥卡丁车：Virtual Boy 和 3D 游戏	134

第四部分	第三名=出局.....	147
	第 16 章 马里奥的世界：N64.....	148
	第 17 章 马里奥的交流工具：Nintendo DD.....	156
	第 18 章 马里奥出击：GameCube.....	164
	第 19 章 马里奥的时间机器：Game Boy Advance.....	175
	第 20 章 马里奥传说：阳光和黑暗.....	181
第五部分	老虎发 Wii.....	193
	第 21 章 马里奥革命：NDS.....	194
	第 22 章 马里奥的公主：Wii.....	203
	第 23 章 马里奥的派对：任天堂历史上的三天.....	213
	第 24 章 马里奥传奇：任天堂的未来.....	224
	谢谢，马里奥，但是我们的感谢信在另一个城堡.....	233
	参考文献.....	237

第一部分

街机大混战

第 1 章 马里奥诞生记

美国任天堂的诞生

在 1980 年，玩一次街机只需 25 美分，不过要开一家街机公司需要的钱就多了去了。当然，如果公司做得好，得到的回报就不仅仅是荣登高分榜上了。当时的街机公司只需把旧式的机电驱动的游戏升级一下，就可以赚入大把大把的钞票。从一开始的 1 美分、5 美分玩一次，到后来的 10 美分一次或者 25 美分一次，这样的日子已经持续了近一个世纪的时间。这些公司一家家地都把旧式的螺线管、迷你木偶戏和一闪一闪的灯换成了崭新的“电视惊悚游戏”或者“视频益智游戏”。这些展示在过道两旁的电视屏幕上的游戏用声光诱惑玩家进行体验，玩家们全神贯注、挥汗如雨，指头都酸了，这一切都只是为了战胜电脑控制的对手。对于玩家来说，这些游戏就像是科幻小说中 23 世纪发生的事情穿越到了 20 世纪 70 年代一样。

当时最大的游戏制作商是雅达利 (Atari)，这家公司于 1972 年推出了第一个红极一时的游戏《乒乓》(Pong)。随后，雅达利又推出了多个热门游戏，包括《小行星》(Asteroids)、《坦克》(Tank) 和《登月者》(Lunar Lander)。1980 年，雅达利更是推出了两款万人空巷的大作：一个是《战争地带》(Battle Zone)，一个线框风格的坦克对战游戏；另一个是《导弹指挥官》(Missile Command)，这个游戏的背景是假想的冷战恐怖时期，玩家的任务是击落不断射向美国的苏联核弹，以保

护美国的文明。其他公司都不过是在追随雅达利的脚步。雅达利每年的收入都高达数百万美元，公司的经营者是嬉皮士式的人物，而且只用了十年的时间就发展成了一家大公司。每个人都想从雅达利的成功中分一杯羹，这使得游戏产业以每月百分之五的势头迅猛发展。

要打败雅达利几乎就是白日做梦。

不过梦想归梦想，追梦人总是有的，新成立的美国任天堂就是这些追梦人中的领头羊。这家仅有6名员工的新公司之所以成为领头羊，不是因为别的，恰恰是因为它本身已经很成功了，不过可惜的是这种成功还仅限于日本。任天堂这家于1894年诞生的京都花札^①制造商此时已经完成了从花札游戏到电子游戏的华丽转身，并利用自己成熟的花札销售渠道赚了一大笔。此外，还有很多其他的日本公司也在做街机游戏，比如制作《吃豆人》(Pac-Man)的南梦宫(Namco)、制作《青蛙过河》(Frogger)的科乐美(Konami)、制作《炸弹人》(Bomberman)的Hudson Soft，以及制作《太空侵略者》(Space Invader)的Taito。正如记者克里斯·科勒(Chris Kohler)所说，日本游戏的独到之处在于“人性化”：这些日本游戏中的好人和坏蛋都是简简单单的人，而不是像雅达利的《打砖块》(Breakout)或者《狂风暴雪》(Tempest)那样，用一些抽象的图形来做主角。如果每家公司都能做游戏，任天堂当然也能。

任天堂最具天赋的发明家是横井军平，从为任天堂维修花札制造机器开始，他几乎将一生都奉献给了任天堂。他闲得无聊，制作了一个可以伸缩的假手来搞笑，不过任天堂的社长山内溥却决定把它做成真正的玩具推向市场。就这样，这个被称为“超级怪手”(Ultra Hand)的玩具在1970年狂卖了120万个。不久任天堂又推出了一个名为“无限组合桶”(Ten Billion Barrel)的益智玩具、一种叫做“爱情测试仪”(Love Tester)的机器，以及一个类似于碟式自动吸尘器(Roomba)的遥控吸尘器。

横井军平最近的成功是便携式电子游戏机。有一天，横井军平在火车上看到

① 日式传统牌，常用桑树皮制成。

一个工薪族在玩电子计算器，他突然想到一个主意，那就是制作小型的游戏机，这种小型的游戏机可以用手表用的微型电池来供电。（和“超级怪手”的情况一样，横井军平之所以将这个想法告诉傲慢专横的山内溥，纯粹是闲得无聊想找个话题，因为当天山内溥正好指名横井军平做自己的专职司机。）就这样，横井军平自学了分段显示法，比如怎么把液晶屏上的“8”字拆成不同的笔画，在同一时间只显示其中几笔，来组成0到9的数字。他设计了一个游戏小人儿，这个小人儿有很多双手臂，但是每次只显示两只，就用这样的分段显示法实现了简单的动画效果。此外，多亏当时电子计算器很普及，所以液晶屏很便宜。这次尝试的结果，就是本来需要花100日元才能在500磅^①重的街机上玩到的游戏，通过精密的工程设计，被移植到了不足巴掌大的游戏机上。这就是 Game & Watch（以下简称 G&W）。

第一个 G&W 的游戏是 1980 年的《抛球》(Ball)，这是一个非常简单的杂技游戏。玩家控制一个杂技演员，把球从一只手抛到另一只手，抓准时机按左右键让球保持在空中就行了。游戏的 A 难度有 2 个球，B 难度有 3 个球。《抛球》是 G&W “银色系列”中的一个，这个系列共有 5 个游戏，而“银色”则是从游戏机的外壳颜色来的。1981 年，任天堂又推出了“金色系列”，这个系列也有 5 个游戏。所有这些游戏机都很快就售罄，而且还有很多正在开发当中。

任天堂的成功并不止于此。任天堂在此之前已经加入了《乒乓》的克隆大军，还推出了并不特别但是销量不错的“彩色电视游戏 6 合 1” (Color TV Game 6) 游戏机，并于次年推出了 15 合 1 的版本。不仅如此，任天堂在早前还有过很多尝试，包括 1974 年非常成功的电子机械式的街机游戏《荒野枪手》(Wild Gunman)，以及问题多多的赛马游戏《EVR 赛马》(EVR Race)，还有第一个真正的视频街机游戏《电脑黑白棋》(Computer Othello)。至此，任天堂已经有了一个专业的设计团队（包括横井军平），每隔几个月就能推出新的游戏，这些游戏在烟雾弥漫的街机厅中引领潮流，并大把大把地赚着玩家的硬币。在日本既然这么成功，把这种模式复制到海外又能难到哪儿去呢？

① 约合 227 公斤。

社长山内溥急切地希望任天堂冲出日本，成为世界一流的游戏公司。20世纪50年代中期，山内溥曾经到美国和迪斯尼公司的高层谈生意，希望能在花札上使用迪斯尼的卡通人物形象。这次旅行让山内溥的眼界大开，全球娱乐市场的庞大规模让他深感震撼，他发现自己这家仅面向日本的家族花札公司在这个大市场之中如此渺小。山内溥个子不高，是一个精力非常旺盛的人，头发过早地白了。在二战后的日子里，他非常努力地经营着家族的生意，希望能让这家公司继续生存下去。不过在这个国际财阀^①和跨国公司大放异彩的时代，要想取得真正的成功，就必须放眼全球，赚全世界人民的钱。

1894年，山内溥的曾外公山内房治郎^②在京都开办了一家制售色彩鲜艳的日式花卉扑克牌“花札”的作坊，并把这家作坊称为“任天堂骨牌”（Nintendo Koppai）。（“任天堂”这个名字取自“谋事在人，成事在天”的意思，正好代表了牌类游戏运气因素。）这些花札的客户大多是赌徒，因为他们喜欢每赌博一次就换一副新牌。这家公司和日本一起经历了风风雨雨：从二战前的经济激增，到战后的崩盘，再到后来的复苏，再到1964年东京夏季奥运会时的再次崩盘。

1949年，年仅21岁的山内溥从深受中风折磨的外公手中接管了任天堂，开始带领这家公司进行改革。山内溥对于经营之道进行了多种尝试，经营的产品和服务包括大米、出租车，甚至还有被日本人称为“爱情旅馆”的钟点房。不过这些尝试都失败了，直到他决定把公司积累多年的花札和玩具的销售渠道重新利用起来，才真正取得了成功。他心无旁骛地经营着自家的公司，而且管理方式非常专断，这让他几乎没有什么朋友。他甚至和自己的家人都很疏远，而且也很少待在家里。对于他的孩子们来说，他基本上就是一个让他们感到害怕的陌生人。其实任天堂和很多家族生意一样，本来是为了给家族带来财富，但是当生意做大了之后，反而变得比家族本身更加重要了。

① zaibatsus，原指日本帝国时期由超大型家族经营的集团公司，现在也泛指由家族或者国家控制的、经营面非常宽泛的、形成门阀甚至参与并影响政治的大型企业。

② 山内家族从山内房治郎开始生的都是女儿，两代女婿均为入赘改姓，所以山内溥也随母亲的姓氏。