

周禹 刘晓雷 陈静淑 著
历时5年研究数十家世界级企业
窥探成长之路，勾勒成功地图

彭剑锋
主编



任天堂

让世界充满微笑

创意企业越年轻越有活力，像任天堂这样的百年老店能称霸游戏世界，简直就是一个神话。



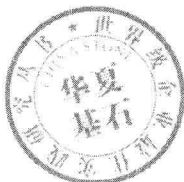
机械工业出版社
China Machine Press

任天堂

让世界充满微笑

彭剑锋 主编

周禹 刘晓雷 陈静淑 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

任天堂：让世界充满微笑 / 彭剑锋主编. —北京：机械工业出版社，2013.7
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43154-1

I. 任… II. 彭… III. 电子游戏—电子工业—工业企业管理—研究—日本—现代 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 143370 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书重现了任天堂 120 多年的风雨历程，主要从发展历程、公司治理、领导力、创新管理、产品理念、产业链管理、企业文化以及游戏业竞争状态八个方面透视任天堂株式会社，尝试解答为何在百年的发展历程中遭遇多次灭顶之灾的任天堂依然保持旺盛的生命力？为何任天堂的产品能够影响几代人的成长？为何任天堂看似“简单”的产品销量遥遥领先于“强大”的微软和索尼游戏机？它的发展又能够为中国的消费产业提供怎样的经验和教训？

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

蕻城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·19.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-43154-1

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

| 编委会 | Editorial board |

主 编：彭剑锋

副主编：周禹 白洁 崔海鹏

学术指导：包政 杨杜 施炜 吴春波 文跃然
张建国 张维

编 委：曹朝霞 陈明 程绍珊 戴勇 郭伟
郭星 黄健江 荆小娟 李志华 刘呈祥
陆学彬 苗兆光 聂莹翰 彭剑平 全怀周
饶征 单敏 申晁华 宋杼宸 孙波
谭长春 陶旭 王涛 王祥伍 王智敏
吴雯芳 夏惊鸣 张百舸 朱飞

| 总序 | Preface |

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有70余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析 and 研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最佳管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

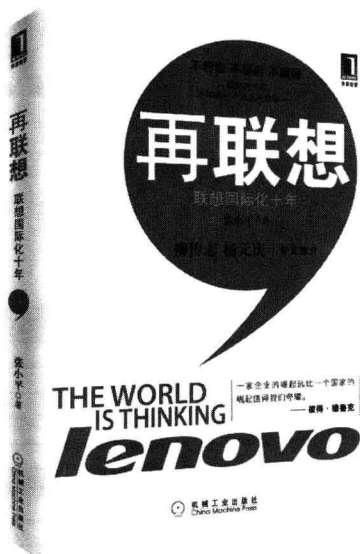
中国人民大学教授、博导

北京华夏基石企业管理咨询集团董事长

声 明

本书在写作过程中，作者参阅了大量国内外相关资料，并在参考文献和文中注明所引资料的出处和来源，对这些资料的作者表示深深的敬意和衷心的感谢。但是由于资料繁多，仍然有一些资料未来得及查清来源并标明出处，特此表示歉意。

推荐阅读



再联想：联想国际化十年

作者：张小平 ISBN：978-7-111-36469-9 定价：39.00元

柳传志 杨元庆 作序推荐

冯仑、袁岳、项兵、肖知兴、陈春花、王璞、姜汝祥、苏小和 等

《中国企业家》、哈佛《商业评论》等十多家媒体主编

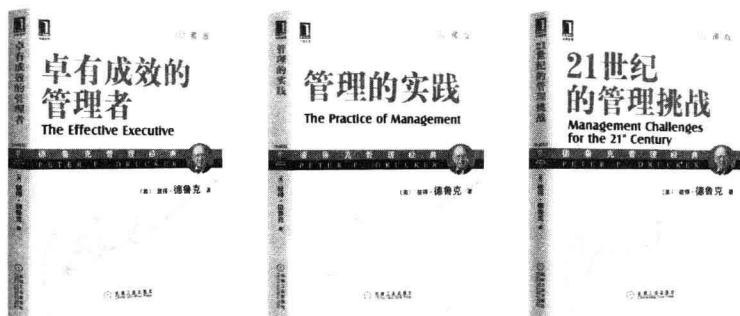
联袂推荐

联想官方授权 独家资料揭秘

移动互联网时代，群雄逐鹿，联想如何布局？
良将难寻，如何组建团队、培养梯队？
文化碰撞，如何打造“非家族的家族企业”？
业绩下滑，面临低谷，如何实现深V翻盘？
人事更迭，如何传承，实现基业长青？

这是对成功的复盘，能找到提升管理能力的途径！
这是新征程的宣言，能激发改变企业命运的力量！

德鲁克管理经典



编号	书号	书名	定价
德鲁克管理经典			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥40.00
9	978-7-111-28069-9	管理:使命.责任.实务(使命篇)(珍藏版)	¥60.00
10	978-7-111-28067-5	管理:使命.责任.实务(实务篇)(珍藏版)	¥46.00
11	978-7-111-28068-2	管理:使命.责任.实务(责任篇)(珍藏版)	¥39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥36.00
解读德鲁克系列			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克论领导力:现代管理学之父的新教诲	¥39.00

| 目录 | Contents |

总 序

| 绪 论 / 娱乐大众 + 不断创造奇迹

| 第一章 / 专注下的任天堂风雨路

- 22 第一节 “三位一体”创新下的日本游戏业
- 34 第二节 从小作坊到游戏巨头
- 65 第三节 聚焦策略：将游戏进行到底

| 第二章 / 日式色彩突出的治理结构

- 75 第一节 强控制：透明化的治理结构与管理
- 78 第二节 重风险：归类式危机管理

| 第三章 / 成就任天堂的几把手

- 83 第一节 从博者到溥者：实用主义为上的山内溥
- 89 第二节 “霸业”成就者：“简单有趣”的岩田聪
- 97 第三节 游戏界的魔术师：扩大游戏人口的宫本茂
- 101 第四节 创业元勋：稳步创造独特的横井军平
- 113 第五节 美国市场的拓荒者：“不务正业”的荒川实

|第四章 / 制胜之本：任天堂的全方位创新管理

- 117 第一节 创新理念：客户、未来、多元化
- 120 第二节 一个“坚持”与N个“创新”
- 124 第三节 “软”“硬”兼施的创新之道
- 132 第四节 技术创新模式：自主+模仿+引进
- 133 第五节 无生产线经营：游戏业委托生产之先河
- 134 第六节 探究任天堂创新之谜：以Wii为例

|第五章 / “简单”产品的“直击客户”

- 144 第一节 电视游戏平台的代际更迭
- 147 第二节 便携式四大掌机的成败兴衰
- 150 第三节 风靡之作：代表性游戏软件
- 169 第四节 品牌建设：强聚焦、重道德、望长远
- 177 第五节 立体式营销：全方位、倡联盟、五策略
- 183 第六节 全线盈利模式：以Wii为例

|第六章 / 把控产业链的规则缔造

- 186 第一节 “权利金”制度成就“任天堂体系”
- 190 第二节 以“初心会”为核心的控制体系

|第七章 / 成长助力：注重内外客户的文化与管理

- 195 第一节 企业工作制度与管理实况
- 199 第二节 简单制胜的平民娱乐文化

|第八章 / 三强纷争之战局：索尼、微软、任天堂

- 217 第一节 主营产品的三方争鸣
- 222 第二节 游戏世界观的对比剖析
- 227 第三节 任天堂与索尼的霸主之争

240	附录 A	任天堂大事记
243	附录 B	电子游戏的分类
247	附录 C	任天堂 2012 年企业社会责任报告
273	附录 D	任天堂股份处理原则
279	附录 E	知名的第三方软件商
296	附录 F	任天堂开发团队组织结构
303		参考文献

娱乐大众 + 不断创造奇迹

这是一家始终坚持做游戏产品的公司，它百年的存在就是为了给人们带来“娱乐”；这是一家命运多舛的公司，在百年的发展历程中多次遭遇灭顶之灾；这也是一家深谙游戏精髓的公司，它的产品深深地影响了一代人。它就是任天堂。

任天堂创业者山内溥 1949 年就任社长时，任天堂还只是一家生产明治时期就延续下来的日本纸牌和扑克的企业。他曾说过：“一步之前就是黑暗处，命运任由上天决定，只要全力做好眼前的事就行。”这也是任天堂公司名称的由来。“Nintendo”（任天堂）的意思是“交给天堂的公司”（谋事在人，成事在天），“nin”的意思是“leave to”，“ten”的意思是“heaven”，“do”的意思是“company”。继承家业的山内溥一接手公司就转产新式玩具，不断开发各种新产品，不久又向电子产品领域进军。

从日本最早的塑料扑克牌、替代子弹能发出光的光线手枪、轰动一时的红白游戏机，到后来的 DS（任天堂第四代掌机）、WiiU（任天堂第七代家用游戏机），和 2011 年的 3DS（至 2011 年 12 月份，为任天堂单月销量最高的游戏主机）。任天堂秉持着

“要不断给人创造惊奇”这一经营指导思想，它总有新奇产品不断问世，并热销市场。

从图 0-1 中可以看出，任天堂股价在 2008 年之前一直处于高速增长阶段。2005 年，任天堂新总裁岩田聪发表了“就职宣言”，他声称要找回任天堂之前的霸主地位，这一时期 DS 的强劲销售以及后来 Wii 的支撑，使任天堂的销售收入急剧增长，股价也随之节节攀高。进入 2008 年 8 月以后，在投资者普遍悲观的情况下，任天堂的股价也深受金融危机的影响，然而随着时间的推移，任天堂的股价开始逐渐步入正轨。

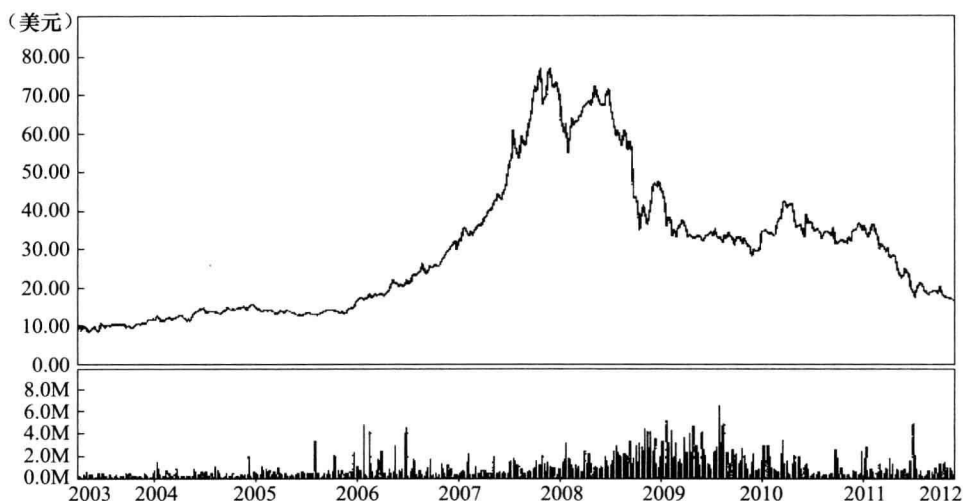


图 0-1 任天堂 2003 ~ 2012 年股价变动

2008 年的金融危机让诸如微软、索尼等企业饱受煎熬，然而对于任天堂来说，这一年却是丰收的一年。尽管金融风暴导致任天堂的股票大跌，但似乎对其业绩没有造成任何负面影响。

在 2012 年，任天堂宣布截至 3 月 31 日的上个财年共实现了 6 476.52 亿日元的营业额。任天堂在该财年的运营收入为 -373.2 亿日元，净利润为 -432.04 亿日元，首次面临亏损。在硬件销售方面，任天堂总共销售了 9 585 万台 Wii；NDS 销售实现了 1.51 亿台，突破 1 亿大关。在软件销售方面，Wii 与 NDS 的游戏销量分别为 8.18 亿套和 9 亿套。