

The philosophy of Nintendo

任天堂

快乐创意方程式

百年传奇与制胜之道

〔日〕井上理 著 郑敏 译

南海出版公司

任天堂

快乐创意方程式

百年传奇与制胜之道

〔日〕井上理 著 郑敏 译

南海出版公司

图书在版编目(CIP)数据

任天堂快乐创意方程式/[日]井上理著;郑敏译.
—海口:南海出版公司,2011.10
ISBN 978-7-5442-5568-4

I. ①任… II. ①井…②郑… 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(2011)第166676号

著作权合同登记号 图字:30-2010-031

NINTENDO UODOROKI WO UMU HOUTEISHIKI

© OSAMU INOUE 2009

Originally published in Japan in 2009 by Nikkei Publishing, Inc..

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing, Inc.,
through DAIKOUSHA INC., Kawagoe.

All Rights Reserved.

任天堂快乐创意方程式

[日]井上理 著

郑敏 译

出 版 南海出版公司 (0898)66568511
海口市海秀中路51号星华大厦五楼 邮编 570206
发 行 新经典文化有限公司
电话(010)68423599 邮箱 editor@readinglife.com
经 销 新华书店

责任编辑 秦 薇
装帧设计 蔡阳阳
内文制作 杨兴艳

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司
开 本 890毫米×1270毫米 1/32
印 张 7.75
字 数 158千
版 次 2011年10月第1版
印 次 2011年10月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5442-5568-4
定 价 28.00元

版权所有, 未经书面许可, 不得转载、复制、翻印, 违者必究。

目录

序 金融危机中岿然不动	1
第一章 游戏旋风和危机感	
挑战：人手一台 NDS	8
社长力推的“脑锻炼”	14
扩大游戏玩家队伍战略和 Wii	20
任天堂与索尼的 10 年战争	24
危机感——“被抛弃的游戏”	28
第二章 NDS 和 Wii 的诞生	
在餐馆里诞生的 NDS	36
Wii 的“母亲至上主义”	40
让人感到亲切的游戏手柄	46
每天都有新的内容	50

第三章 岩田和宫本——“禁欲”式的管理

胜不骄	56
游戏迷岩田聪	61
属于世界的宫本茂	68
宫本的秘密武器——“背后的视线”	74
“搬走饭桌”的精神	81
打破部门壁垒的“宫本主义”	87
“空降”的社长和个人面谈	94
科学的管理	99

第四章 创造笑容的企业

娱乐主义	106
守望任天堂	112
任天堂的“惊”和“喜”	119
苹果和任天堂	124
通过做“没用的东西”培养起来的实力	130
焦黑的 Game Boy	134

第五章 Game & Watch

对于“过时”技术的当下思考	142
游戏天才横井军平	149
“过时”技术的巨大胜利——Game Boy	154
永远的横井军平	161

第六章 靠“软件体质”生存

山内的领袖魅力和“直觉经营”	170
最后的决断	177
以软件为主	181
用新颖的创意贯彻娱乐的精神	185

第七章 从花札工厂到世界霸主

京都的纨绔子弟和扑克	190
成王败寇	193
失意泰然，得意淡然	197
“纸牌职人”的冒险之魂	200

第八章 新的创意和惊喜

脑锻炼的新计划 208

扩大游戏创作队伍战略 213

在客厅“夺权” 220

来自业余棒球队的“刺客” 225

跋 惊喜还在继续 231

致谢 236

附录 237

序 金融危机中岿然不动

2008年9月，以美国雷曼兄弟银行破产为导火索，全球爆发了一场百年不遇的金融危机。世界经济萎靡不振。

商品滞销。仓储和生产成本升高。各大厂商开始减产。一线工厂倒闭、重组。日元汇率升高给日本各大企业带来了巨大的压力。

2009年1月~2月，完成了年度结算的日本各大企业公布了年度财政的预期^①，几乎所有企业都在这场金融危机中遭受了重创。

丰田汽车、日产汽车、松下、日立、东芝、索尼……日本最大的几家企业的盈利都如雪崩一样在短短几个月内成为了赤字。仅最大的10家机电企业，赤字就超过了2万亿日元^②。这场百年不遇的金融危机如同一个贪婪的无底洞，把全球的经济带入了寒冬。

而任天堂却是个例外。

①日本的财政年度从每年的4月1日到翌年的3月31日。每年1月~2月各企业会对本年度的财政状况进行预先评估。

②100日元约合人民币7.93元。

2009年3月，岩田聪执掌任天堂6年10个月，这对于任天堂来说是值得纪念的。掌上游戏机 Nintendo DS (Nintendo Dual Screen, 以下简称 NDS) 的累计销量突破了1亿台，家庭游戏机 Wii 的累计销量也突破了5000万台。

NDS 上市后4年3个月，销量就突破了1亿台，开创了掌上游戏机的一个新记录。Wii 用了2年5个月销量突破5000万台，同样打破了索尼 PS2 用时3年销售5000万台的记录。

任天堂，电子游戏的开拓者，也是电子游戏的霸主。

现在的任天堂已经成长为和丰田一样拥有巨大影响力的世界级大公司。越来越多的人把它和美国的苹果、Google 这样的公司相提并论。业务也开始由电子游戏向其他领域拓展。

2007年4月~2008年3月，任天堂的销售额为16724亿日元，是岩田刚刚成为社长时年销售额(2002年4月~2003年3月)的3.3倍，利润为4872亿日元，是当时的4.9倍。

任天堂(含控股子公司)拥有3800名员工，人均销售额为4.4亿日元，利润1.3亿日元。如果按照直接创造经济效益的员工统计，那么人均销售额为11亿日元，利润3.3亿日元。

跟任天堂相比，丰田拥有7万名员工，人均销售额为3.8亿日元，利润为3300万日元。

即使是在2008年后半年，金融危机开始肆虐的时候，任天堂仍然保持着强大的生产力和高额利润，甚至还呈增长趋势，这令世界各国都惊叹不已。

根据任天堂的预测，2009年3月年度结算的时候，公司的销售额会创新高，达到18200亿日元，利润也会达到有史以来最高的5300亿日元。这在日本国内仅次于丰田。

进入2009年1月后，任天堂下调了3月份的预测，但并不是因为受到金融危机的影响。任天堂产品的出口比例超过了总业务的85%，日元升值给任天堂带来了很大的压力，不得不把预期销售额下调了1800亿日元，利润下调了1200亿日元，税后最终利润也相应下调了1800亿日元。

即使是在金融危机的爆发地——北美，任天堂的产品仍然在热销中。

在2009年1月的决算说明会上，社长岩田骄傲地宣布：

“2008年，Wii在美国售出1017万台，NDS售出995万台，都创造了新的游戏机年销售纪录。”

Wii凭借着“Wii Fit”这款游戏软件销量的猛增，在金融危机爆发之后销售势头仍然不减。

2008年10月~12月，Wii游戏机的销量同比增长54%，在欧洲地区（包含北美、日本以外的地区）销量同比增长91%。最令人难以置信的是，NDS在上市的第五年，销售势头依然强劲，北美地区销量同比增长4%，欧洲地区同比增长9%。

进入2009年之后，金融危机的影响进一步扩大，全球消费量继续萎缩，但是任天堂依然坚挺。

根据美国市场调查权威NPD公司的调查，2009年1月，美国

游戏市场的营业额（硬件、软件合计）同比增长了13%，增长部分几乎完全是任天堂贡献的。位居游戏机销量榜首的是任天堂的Wii，售出68万台，紧随其后的是任天堂的NDS，51万台。游戏软件销量排行榜第一到第三的位置完全被Wii的游戏软件独占。排名第一的Wii Fit售出了78万套，更是刷新了圣诞假期之后游戏软件月销量的纪录。

各媒体以“游戏产业不受金融危机影响”等理由推测任天堂在经济不景气的大环境中岿然不动的根源，但这并不很准确。

实际上，任天堂的竞争对手索尼的同期业绩就在下滑。2008年10月~12月，索尼的家庭游戏机PS3的销量同比减少了9%，掌上游戏机PSP的销量也同比减少了12%。2009年1月之后，销售状况更加不容乐观。

对游戏产业有深入了解的冈三证券企业调查部的分析师森田正司说：“任天堂的强盛与经济环境好与不好之间没有任何关系。即使是经济景气的时候，那些做无聊游戏的厂家也一样无法生存下去。”

非常令人意外，没有几个人能回答，任天堂究竟是如何成功的。

任天堂成功跻身具有巨大影响力的世界级企业之列，自然有很多记者希望详细了解任天堂，但大多吃了闭门羹。

任天堂不喜欢对外界过多地谈论自己的经营模式和企业理念，甚至只要提到跟经营细节相关的事情就会表现出厌恶。只有个别记者能得到采访机会。在所有经营得如此成功的企业中，任天堂可以算是一个异类。因此，现在市面上几乎找不到一本跟任天堂的经营

细节有关的书籍。

虽然任天堂产品的广告铺天盖地，应该向投资者公开的业绩报告也做得一丝不苟，但却无法从中看到任天堂内部的经营管理状况。

在任天堂看来，只要是他们想公开、对企业盈利有益的信息，都可以在其主页上找到详细的材料。至于私下的单独采访，真的有必要么？

岩田社长说：“有过很多次，竞争对手提前得知了我们的策略和创意，所以现在大家对这类事情都变得很敏感。”这就是说，任天堂出于在竞争中的自我保护意识才有意无意地远离媒体。

任天堂内部实行信息管制，“不向外人透露公司内部的经营管理细节”，把需要公开的信息减少到最低限度。

笔者所属的经济杂志《日经 BUISSES》和任天堂奇迹的创造者岩田、宫本等人长期保持着友好合作，有幸能经常接触任天堂的高层人士，甚至还获得了参访任天堂前任社长山内的机会，这也是山内隐退之后首次接受媒体采访。

笔者根据这些采访内容在《日经 BUISSES》上发表了特别报道。但是限于篇幅，无法把所有内容都付诸笔端。金融危机肆虐，日本经济萎靡不振，一枝独秀的任天堂在此时带给人们的更多的是对日本未来的希望。

“Only the paranoid survive”（只有时刻感受到危机感，才会使人不断进取）。这是美国 Intel 公司的创始人之一——安迪·格鲁夫的名言。他认为，残酷的市场竞争和恶劣的生存环境对企业来说更

多地是一种机遇，是企业发展的“战略转折点”。

苹果公司的创始人、现任 CEO 史蒂夫·乔布斯也有一句赠给斯坦福大学毕业生的名言，“Stay hungry, stay foolish”（求知若饥，虚心若愚）。

任天堂的经营理念颇能体现这两句名言的内涵，但又不尽相同。

Intel 和苹果都是位于美国硅谷的现代 IT 企业，周围的企业不是做软件就是做硬件。而任天堂的总部设在日本的古都——京都，有着 120 年的历史。两家公司的文化和工作氛围完全不同。

任天堂在这种环境下诞生、成长，最终蜕变成为世界顶尖级企业，成为了游戏世界的霸主。

了解任天堂的成长经历，对于游戏产业和软件产业、对于所有陷入产品同质化和恶性价格竞争中的企业都大有裨益。

文中涉及案例、数据的时间均截至 2009 年 4 月，特此说明。

井上理

2009 年 4 月

第一章

游戏旋风和危机感



我们拼命地想要开发出堪称完美的游戏，但是对于那些平时就不会在游戏上花费时间和精力的人来说，无论什么样的游戏都没有任何区别，换来的只是他们默默地转身离去。我们越是思考就越能感受到这个问题的严重性。

——岩田

挑战：人手一台 NDS

2008年10月2日，位于东京原宿的代代木第一体育馆迎来了千余名访客。有新闻界人士、评论家，但更多的是电子游戏业界的从业者。工作人员对来宾的邀请函进行了严格检查，入口前渐渐排起了长队。

体育馆内座无虚席，伴随着响彻全场的音乐和闪亮的灯光，任天堂的社长岩田聪登上了讲台。

掌声经久不息，场面就像是苹果公司的 CEO 史蒂夫·乔布斯进行产品发布一般。在日本，包括岩田聪在内，有如此巨大的影响力的企业家屈指可数。岩田简单地讲了两句作为开场白，之后马上切入了正题。

“任天堂人以‘扩大游戏玩家队伍’为基本战略。作为该计划的首款游戏机，2004年12月2日，任天堂开始发售 NDS，距今天恰好是3年10个月。下面请允许我先来介绍一下 NDS 家族的一位新成员——NDSi。”

之后，岩田高高举起了这款增加了照相和音乐播放功能的新型 NDS 产品。

当时 NDS 在日本国内的销量超过了 2300 万台，人们认为已经接近饱和状态，但是任天堂却认为还有继续普及的余地。

任天堂的掌上游戏机 NDS 自从 2004 年 11 月在美国、12 月在日本发售以来，截至 2008 年 12 月底，总计卖出了 9622 万台。

NDS 投入市场之后连续 4 年销售势头不减，终于在 2009 年 3 月达到了 1 亿台的销售业绩，创造了家庭游戏机史上的纪录。

在 NDS 之前，销量突破 1 亿台的游戏主机只有 3 种。

最先突破 1 亿台的是作为 SCE 替代机型的 PlayStation (PS)，历时 9 年半。

PS 的后继者 PS2 用了 5 年 9 个月。

Game Boy 是唯一一款销量过亿的掌上游戏机。1989 年上市，以俄罗斯方块这款益智类游戏风靡全球。历时 11 年销售破亿。

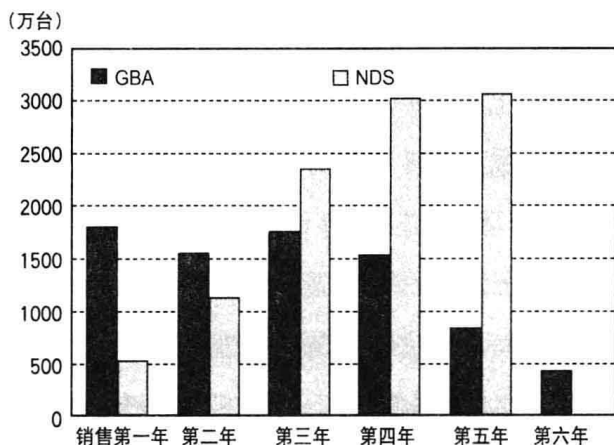
NDS 用实际销售成绩证明它拥有超过其他所有产品的爆发力。

众所周知，NDS 具有其他掌上游戏机不具备的“双屏”、“触摸屏”和“声音识别”功能。玩家可以看着上方的主画面，通过点击下方的触摸屏，甚至通过声音来操控游戏。这种人性化的人机界面成为了 NDS 最大的卖点。NDS 这个名字就取自“double screen”（双显示屏）这两个词的首字母。

NDS 打破了传统游戏机只有一个显示屏，只能用按键进行操控的束缚，以惊人的速度普及开来。可以说，NDS 取得成功的最主

要原因就是打破成规，给玩家带来新奇的体验。

NDS 和 GBA (Game Boy Advance) 销售量比较



注：表中的数据为全球累计销量。NDS 第五年的销售量 3150 台为预测数量，依据是 2009 年 5 月 7 日的决算结果。

数据来源：任天堂

大多数游戏机厂家的经营策略是先大规模推广游戏机硬件，之后主要靠销售游戏软件来盈利。业界普遍认为这种经营模式的生命周期大概为 5 年，也就是说，一种产品上市 5 年后利润率就会下滑。但是 NDS 的销售业绩彻底打破了这种普遍认知。NDS 在日本的普及程度不仅超过了外界预测的所谓“界限”，而且还在向着新的目标迈进。

NDS 上市后第一年的销量和前辈 GBA 相比相差很远。日本国内刮起“NDS 旋风”是 NDS 推出整整 1 年后的事情了。从 2005 年年末开始，人们在各大卖场门前排起长队抢购 NDS，NDS 脱销的