

# “任天堂”的奇迹和我们的思考

厦门大学 高鸿桢

深化改革把企业进一步推向市场，因此经营策略对于一个企业来说是生死攸关的大问题。中型企业怎样利用市场导向，开发新产品，占领国内市场，进而不失时机地打入国际市场，日本的“任天堂”公司给我们提供了一个可供借鉴的成功经验。

“任天堂”公司是日本一家专营家用电子游戏机和游戏软件的中型公司，原称“任天堂骨牌社”，1889年成立于京都。原先是生产扑克和“花札”（一种日本游戏牌，各张牌上分别画着松、梅、樱等图案，表示12个月，共48张）的，1949年山内溥继承家业就任总经理后，1963年改为现名“任天堂股份有限公司”，从1980年开始经营儿童电子游戏机。转产之初销售额仅230亿日元，而10年后的今天超过了4500亿日元，特别是在1991年9月中期决算中，其经常利益达761亿日元，超过东京电力和三菱重工，跃居全国企业第六位，引起日本产业界的极大关注；从职工人均经济指标看，则已大大超过许多大企业（见表1）。这不能不说是一个奇迹。因此人们称之为“任天堂之谜”或“任天堂奇迹”。任

[表1] 1991年9月中期决算比较 单位：人，亿日元

	销售额	经常利润	从业人数	人均销售额	人均经常利润
丰田	44 000	2 000	72 900	0.6036	0.02743
日立	20 085	802	82 648	0.2430	0.00970
日电	14 639	521	40800	0.3588	0.01277
新日	12 705	550	54 100	0.2348	0.01017
任天堂	2 451	761	838	2.925	0.90811

注：经常利润 = (销售总利润) - (贩卖费) - (一般管理费) + (营业外收益) - (营业外费用)

天堂的成功主要得益于它独特的经营方式、科学的决策思想和自成体系的销售管理。

## 一、独特的经营方式

任天堂的经营方式十分独特，它几乎不在自己的工厂中生产最终产品，而是将生产任务交给合作工厂，然后对合作工厂进行生产指导。这种经营方式使得生产成本大幅度降低。首先，它将优秀的研究开发成果应用于更多的厂家，其研究开发的效率相当高。虽从研究开发费用的绝对数字（37亿日元）看，耗资确实不少，但在销售额中所占的比例较低。1991年3月期的决算中，研究开发费用仅占销售总额（4510亿日元）的0.8%，这在制造业中是相当低的。其次，设备投资费用较少。由于生产的绝大部分都承包给合作工厂，所以正如任天堂总务部部长今西所说的，“所谓设备投资，只不过是供给合作工厂生产新产品的样板和关键技术装置而已。”这就大大节约了设备投资。第三，劳动成本低。目前，任天堂从业人员840多人，平均年龄36.4岁，平均每人月工资34万日元，奖金大约相当于5~6个月的工资，按此计算，每年工资总额约51.5亿日元，占销售额的1%，占销售成本的1.86%，这个比例是非常低的。此外任天堂继承了京都老铺的传统，不规定退休年龄，职工队伍较为稳定，职工对企业感情很深，工作效率高。总之，低成本高效率使任天堂的利润大大提高了。

## 二、科学的决策思想

任天堂的成功也是科学决策思想发挥作用的结果。1980年任天堂开始经营儿童电子

游戏机时，许多人认为经营这种小孩子的玩艺儿成不了大气候。但总经理山内认为，只要硬件软件配合得好，价格适中，家用电子游戏机将会被大多数的日本孩子所接受，甚至会风靡全球。于是公司开始致力于研制图像清晰、音响动人、反应速度快的硬件，终于在1983年推出用特别的CUP（中央处理器）和PPU（图像处理器）制造的家庭用音像电子游戏机“花迷康”（音译），同时配以有趣的游戏软件，加之价格便宜，新产品一炮打响，至今已有约1700万台“花迷康”进入日本家庭。1989年公司又推出了液晶显示的电子游戏机种“竞技儿童”（gameboy），如今已卖出600万台。1990年在“花迷康”的基础上又推出性能更加优秀的高级家用电子游戏机种“超级花迷康”，现已售出290万台。以此计算，日本10来岁的小孩中，平均每2人就有一台任天堂的儿童电子游戏机。

任天堂的领导者充满开拓精神，在“花迷康”国内销量已超过500万台的1985年，他们又不畏强敌决定将产品打入美国。“打入美国？谈何容易！”许多人表示怀疑。因为美国是当代计算机技术最为发达的大国，无论硬件技术还是软件研制都居世界前列。其电视游戏软件研制已有相当基础，并出现了象“阿达力公司”那样专门制作电视游戏软件的公司，曾在美国掀起过“阿达力热”。面对这样实力雄厚的竞争对手，任天堂的领导者是怎么想的呢？总经理山内认为：电子游戏机的成功与否在于硬件与软件巧妙组合，在于使用者是否喜欢你的游戏软件。游戏机不同于一般的个人电子计算机，它的重点不在于文字处理和数据计算能力，而在于图像的变化速度、音响的配合等，这些恰好都不是一般个人计算机的长处，况且键盘操作又是儿童所不喜欢的。游戏机软件也不同于一般的商业软件，它需要优秀的脚本，要求对出场的角色进行精心的设计和分析，还需要奇妙的音响配合，任天堂在这方面已有相当的经

验，可藉此取胜。于是推出了“花迷康”的美国机种NES（即“任天堂娱乐系统”），以其装饰新颖、动作迅速、图像优异取得了美国儿童的欢心。经过6年的努力，已在美国售出NES“花迷康”3000万台，“超级花迷康”140万台，“竞技儿童”740万台，总销售台数超过在日本本国的销售量。目前，差不多每3个美国儿童就有一台任天堂游戏机。

在美国取得成功之后，任天堂又开始进军欧洲，1990年任天堂在欧洲共同体的中心法兰克福设厂。目前已在欧洲售出“花迷康”460万台，“竞技儿童”350万台，预测今后的销售量将急速增加。

任天堂的设计思想是一切从用户出发。总经理山内认为，企业的活力就在于得到用户的支持；得不到用户的支持，则其存在的价值就成了问题。例如在“花迷康”硬件设计上，为满足用户所追求的动作迅速和图像鲜明，不采用8位微型机的中央处理器，而是设计了价格稍高一些但游戏性能较强的特殊竞技元件。在软件设计方面也是如此，为吸引孩子们，销售时总是把硬件与有魅力的软件合在一起售出。为制造出受人欢迎的游戏软件，任天堂集中了许多优秀人才进行开发。但是无论是硬件还是软件，任天堂都不规定开发完成的时间。总经理山内认为：“现在制造出为用户所接受的软件有三个必要条件，首先是开发队伍的才能，其次是开发队伍的工作，而绝对必要的则是时间。”目前，在计算机市场上如果在预告之日拿不出新产品来，这意味着要失去流通、金融机构和消费者的信任。因此，在期限临近之时，整个开发队伍夜以继日地工作，无论如何得如期完成预期的任务。任天堂这种“开发不定期限”的做法是由于游戏软件的特性所决定的。在非投机的正常贸易中，没有什么商品会象游戏软件这样强烈地依存于市场，顺利的时候1件3000日元到1万日元的软件可在数国内售出200~300万件，不顺利时1万件都

售不出去也是有的。这完全取决于能否满足用户的需要。这种游戏软件的用户绝大多数是孩子，他们的好恶决定了软件的命运。一般说，孩子们是好奇的，用一般的手法、老一套的格式制造出来的软件，就算好的情况下最多也只不过售出 10 万件上下，绝不会引起轰动。相反，如果超出这种水平，能制造出得到用户爆发性支持的软件，就可能在短期内得到巨大利益，这是其他商品所无法比拟的。因此与其限定时间每年制造出二三件可售出 2~10 万件的软件，不如花二三年时间制造出一种可卖出几百万件的得到爆发性支持的软件。在这一思想指导下，任天堂售出了大量的游戏机和游戏软件（见表 2）。

[表 2] 任天堂销售量累计（至 91 年 9 月）

	日本	美国	欧洲	其他	合计
游戏机 (万台)	2579	3789	802	326	7496
游戏软件 (万件)	17676	24097	3407	743	45923

### 三、自成体系的销售管理

任天堂的成功，还得益于它自成体系的销售管理。任天堂游戏机只能使用任天堂制作的游戏软件，它与其他厂家的游戏软件不相容；在任天堂游戏机上用的游戏软件只通过专门经营任天堂产品的批发店向零售店批发，如果发现某个零售店廉价卖出软件，则立即切断向该零售店供应软件的渠道。任天堂游戏软件的制作管理也非常严格，制作可在“花迷康”上使用的软件，必须得到任天堂的认可契约，无此契约不得制作，而且制作完成的软件必须由任天堂组织生产。因此，一个零售店一旦被切断由任天堂来的软件供应渠道，它就再也得不到任天堂的游戏软件了。这种自成体系的销售管理防止了零售店随意降价，这样就能在推出优异软件时，取得高额的垄断利润。

### 四、借鉴与思考

任天堂的成功告诉我们，一个企业的成功与否不在于它规模的大小，而在于它经营

方针是否正确，是否顺乎市场潮流，是否把用户的需要放在第一位。任天堂是一个中型企业，每个职工所创的利润超过了大企业的几十倍（见表 1），最重要的原因是它抓准了市场的动向，抓住了用户的心理。进入 80 年代后，科技进步的速度日益加快，人们的生活节奏也在加快，讲究效率追求新奇成为一种时尚。儿童的生活也受到同样的影响，他们的时间表被排得满满的：上学、完成课外作业、运动以及到业余学校学习等，难得有一整块一大段自我娱乐或与家人朋友娱乐的时间。而家用电子游戏机恰好满足了这一需要。它不需要很大的场地，不需要很长的时间，甚至不需要游戏伙伴就可以进行娱乐。同时，设计得好的游戏软件具有很强的趣味性和竞技性，满足了儿童好奇、好胜的心理。我国目前有几亿儿童，与日本、欧美相比我国儿童的负担并不轻松，因此家庭游戏机及游戏软件有着广阔的潜在市场。我国电视普及率高，城市独生子女多，只要制造出性能良好、价格适中的游戏机是很有发展前途的。至于游戏软件，则可以由剧作家、动画作者、软件技术人员合作设计，生产出一些具有中国特色的游戏软件。从表 2 可以看出任天堂目前尚未将发展的重点放在我国，我们可以抓紧这个时期发展自己的游戏机和软件产业。必须指出，游戏软件是可以单独成为一种消费产业的。游戏软件不同于商业软件，它不是中间产品，而是一种最终消费品，因此只要能迎合消费者的心理，不断地更新产品，就能保持其持续发展的势头。

任天堂的成功还揭示了一个道理：成功的产品本身不一定是单纯的尖端产品，将现有的先进技术进行组合、改造，就可能成为市场上最热门的产品。任天堂的“花迷康”，其心脏元件 CUP 和 PPU 都不是任天堂自己研制的，但把它们很好地组合起来，就成了具有任天堂特色的优秀产品。但有一点必须把握，在产品的设计时不仅要考虑到产品

的性能,而且要考虑消费者的价格承受能力。“轻薄短小”、“高级化”、“豪华型”固然是一方面,但是大众化仍是取得成功的关键。在任天堂销售的游戏机中,“花迷康”的台数占总台数的70.8%,软件数占软件总数的78.4%,就说明了这一点。这个经验对其他产业也是适用的。

当然,完善的专利制度、严格的市场管理也是企业取得成功的必要条件。试想,如果任天堂取得初步成功之时,便有许多冒牌仿制的“任地堂”、“任人堂”、“任和堂”……的游戏机充斥市场;当天堂花二三年时间研制出新的游戏软件时,便有人复制、偷售,市场上到处都是粗制滥造的假“任天堂”产品,任天堂能发展到现在这个样子吗?因此,加紧经济立法、严格市场管理是发展我国新

兴产业的重要条件。目前,我国市场上假冒名牌产品之风很盛,某种产品一旦走俏,立即就有冒牌货出现。这不仅仅是损害消费者利益的问题,而且会使市场功能变质,“优汰劣胜”,使经济系统逐步退化。因为冒牌产品省去了研究开发的一大笔费用,能以较低的价格投放市场,冒牌货一经占领市场,正牌的优质产品往往反而无人问津。这种现象如任其发展,人们就不会把财力、物力投入研究开发中去,而是想如何去假冒、去仿制。当本国的产品无牌可冒时,便不惜侵犯国外知识产权,去冒牌国外的产品。“治乱须用重典”,必须严厉打击制造冒牌产品者,我国的新兴产业才能得以发展。这也是我们从“任天堂”的成功得到的启示之一。

责任编辑 张晓侠

.....  
(上接第27页)

上述政府系的5个金融机关,向中小企业发放了大量贷款,尤其中小企业金融公库、国民金融公库和商工组合中央金库3大机关更为突出,1984年这3家向中小企业贷款占其从全国金融机关取得贷款总额的13%左右,是中小企业筹措外部资金的重要渠道之一。

日本政府除建立了上述中小企业5大金融机构之外,还建立了信用保证机关。中小企业难于从民间银行取得贷款的一个重要原因,就是经营不稳定,银行向其贷款时的风险较大。在这种情况下,如何提高中小企业的信用担保能力,便成了当务之急。为此,日本政府实施了信用保证制度,即由政府直接出资成立信用保证机构——信用保证协会。为了进一步提高贷款担保能力,政府还全额出资建立了中小企业信用保险公库,对信用保证协会进行再保险。当中小企业在保证协会的保证下从金融机关取得贷款后,保证协会即在保险公库将其相当于担保贷款的金

进行再保险,并按规定支付保险费。由于保证协会向保险公库投了再保险,所以当中小企业因某种原因届时无力偿还时,保证协会则从保险公库领取相当于偿还全额70~80%的保险金,代替中小企业偿还。当保证协会再从中小企业收回欠款时,再将其中的70~80%归还给保险公库。信用保证协会和保险公库的建立,大大增加了中小企业从民间银行取得的贷款。

从上述分析可以看出,日本中小企业政策的内容十分丰富。这里既有针对部门和行业的宏观政策,也有直接针对具体企业的微观政策;既有从中央到地方的行政管理政策,也有政府直接控制的金融政策。它们相互配合,浑然一体,形成了一个系统、完整的政策体系,推动着中小企业不断向前发展。

注:

①〔日〕中小企业调查协会编:《中小企业政策概要》1991年版第533~534页;②同①第538~539页;③同①第146~155页。



责任编辑 张晓侠