

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

任天堂传奇

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

还是引子

1988年2月12日，日本东京。

“大相机”商店门口，出现了一条两公里长的人龙。一万多名顾客冒着寒风，排队等着购买“勇者斗恶龙”第三代的任天堂电视游乐器卡匣。东京都教育委员会特地在数天前发函各中小学，告诫校方别让学生为买游戏卡匣而请假或逃学。事实上，第一批一百万盒卡匣，推出后数小时内立刻销售一空。

1991年夏，美国。

当天真无邪的孩子们在知道超级玛利第三代就要问世之际，无不兴奋异常地翘首仰望。无奈的家长们听到这个消息后却心情矛盾，因为它要比第二代的功能更强了，但价格也更贵了。买还是不买呢？这套最新的电视游乐器将来会有什么变化任谁也不知道。

在法国，孩子们也几乎陷于疯狂状态，许多孩子在产品一上市之际立刻涌入商店购买，可是由于所造成的旋风实在是太强了，因此大部分的孩子都是两手空空的败兴而归，第一批货在上市三天内就销售一空，有些商店则囤积居奇，准备逮个好价格大捞一笔，任天堂的制造工厂也不知被催了几次货，他们都知道，只要能制造得出来，业务员就有办法把它给卖出去。

白花花的银子象雪片一样铺天盖地而来，源源不断地滚进任天堂的腰包，它也就不客气，顺理成章地成为全球获利率最高的公司之一，一九九一年，任天堂取代了丰田汽车公司，成为日本第一成功的公司。从一九八八年至一九九二年间，任天堂所支付给股东的股利与股息在和东京证券交易所挂牌上市的公司相比，是无人能够匹配。任天堂每位员工获得的利益也是日本其他任何一家公司望尘莫及的。与任天堂相差不多的日本有名的富士通公司，虽然全年赚到的银子与任天堂的总额相差不远，但富士通却有五万名员工，而任天堂则只有八百五十名，因此任天堂才会在一九九一年创下每名员工帮公司赚了一百五十万美元的辉煌记录。那一年，任天堂的海外分公司赚了四亿多美元。当时红极一时的索尼公司海外分公司也赚了将近四亿美元，只比任天堂的海外分公司少一点点，可是值得玩味的是任天堂海外分公司一共雇了五千名员工，仅是索尼公司海外分公司员工总数的十分之一。从一九九二年开始，该公司每年的税前纯利据估计已经超过十亿美元。

豪华的任天堂总部大楼里，一个精瘦的小老头，手指夹着雪茄香烟，眯缝着眼睛盯着墙上画满红三角的世界地图，一场新的全球大战方案，正在胸中酝酿。

引 子

你面前是雪白如絮的云海，看不到敌机的踪影。

你小心翼翼地向右倾斜了十五度的机身。

这时，雷达屏幕上显示出前后方各出现了三架敌机，迅速夹击而来。

前方的敌机，喷吐着呼啸的机关炮弹，疾掠而过。

你把机身拉高，迅捷地用抬头显示器上的瞄准框锁住前方另外两架，按下按钮，飞弹发射，敌机爆炸成团团火焰。

就在这时，你发现雷达屏幕上早已在警告你危险，你已经被后方敌机的飞弹锁住。

你急忙想倾斜机身躲开，但为时已晚。

轰然声中，你已被击落。

这不是真正的空战，也不是空军的模拟飞行作战，更不是某部空战电影的某个场面。

你不过在你家客厅，你玩的是日本任天堂的电视游乐器。

一种给玩具世界带来革命，同时也是为通讯世界带来爆炸性影响的产品。

任天堂传奇

第一章 日出任天堂

第一节 任天堂溯源

山内藤治郎颤巍巍地撑开一面书写着“谋事在人，成事在天”的旗子，惨淡经营着古老的游戏纸牌，没想到经营出了一个吞云吐雾、呼风唤雨的外孙子。

京都是日本古代的都城，东边就是著名的平安庄内，如今已变成一条死气沉沉的街道，叫做东小路，十五世纪时，是一条通商大街，是往来当时皇室避暑城堡御阶所的要道，穿过城堡，皇室御医的家宅赫然在望。过了几个世纪，这栋住宅就由山内藤治郎买去，山内家族一共在这儿住了几代。这是一幢颇为豪华的宅邸，镶有钻石，整扇大门刻有许多大蛇，个个栩栩如生。至今，已过了五百多年，这扇大门依旧保存得十分良好。

这幢住宅的主人山内藤治郎在明治时代就是位甚具巧思的艺术家，也是极负盛名的雕刻师。

山内藤治郎是个公正、幽默的人，浑身充满了艺术细胞，有巧思、手艺绝妙而无所谓匠气，平时喜欢玩骨牌与纸牌。葡萄牙人与荷兰人曾在三百五十多年前把玩牌的游戏引进日本，不过藤治郎精通的牌却是另一种古代日本人常玩的纸牌，叫做花符，亦名“花牌”，比起西方盛行的扑克牌显得要薄些，小些。不过起初这种游戏是用浑身充满彩绘的贝壳来玩的，后来因为贝壳数量不足才改以纸牌来代替，不过色彩的艳丽却是更胜一筹。

这些为数四十八张的纸牌上面所绘的彩饰与图案都是有其象征意义的，比如说有的是鹿，有的是凤，有的则画上菊花、月亮或公猪。图案共计有十二组，每组部代表着一年中的某个月份，比如说代表一月的就是松与鹤，这两种生物在日本是长寿与好运的象征，而代表二月的则是猫头鹰与梅花，代表三月份的则是日本的国花——樱花，一直到代表十二月份的紫罗兰花。每张牌的图案不同，所代表的意义也不同，自然它们的价值（以“点数”表示）也就各不相同了。比如说图案是雨中漫步的诗人，那就表示最高点数——二十点，而比较常见的紫罗兰则只有一点而已。

其实花符这种纸牌有许多种玩法，其中最普通的一种便是依手中牌的花色借着一来一往间的配对，谁先配成谁就是赢家。这种玩法在当时虽然甚为简单，不过与现在的桥牌相比，其复杂的程度有过之而无不及，而且玩牌的人都必须正襟危坐，一点玩笑也开不得。

山内藤治郎于明治二十二年（一八八九年）成立任天堂呼卖，生产与贩卖手工制纸牌。“任天堂”这三字的意思就是指“将幸运留给老天”，或是“集中一切心思做我们该做的事”，不过最普遍的讲法则是“谋事在人，成事在天”。山内藤治郎就是任天堂的第一代总裁。山内用传统的方法做出这些纸牌，材料则是采用桑椹树或三叉树的树皮。他先把这些树皮放在一个大锅炉里，再加些石灰，等纸浆一做好后再压成薄薄的一层，最后再将其拉开，成型后风干。最初风干的那层纸都还很薄，还无法派上用场，必须再将许多层纸重重挤压方可，最后一直到厚如精装书的封面那么厚时方可罢手。山内把每张纸牌都用发光墨水彩绘出最美丽的外衣，图案则包括各式各样的花卉

与其它虫鱼本石，背景一律用红色，而草则是黑色的。由于扑克牌具有日本传统风味，所以颇受日本人欢迎，不久，这种纸牌就变成京都地区最流行的一种游戏，而山内则趁势大张旗鼓，广设分店贩卖这些纸牌。起初他在京都与大版设立分店，最后在其他各地成立了无数的分店。于是日本第一家制作扑克牌的厂商诞生了。为了迎合各地的特色，山内还将纸牌的图案略做改变以迎合当地人的心理。如佩带武士刀的武士。名山大泽、仕女、贩夫走卒，或孩童等等。

尽管看起来经营得有声有色，但这毕竟是地区性的产品，无法普及全国，所以，这个时期的任天堂规模还不大，利润也相当有限。但是，就在这个时候他交到了好运。原来，随着赌风的日盛；他的花牌也水涨船高，成为理想的赌具了。当时日本还没有赛马，赛狗或其他各式各样的比赛，所以日本黑社会的流氓、浪人等，就以他的纸牌为赌具，靠广设于各地的赌场榨尽人们的血汗钱。再者因赌徒们每玩一次，就必须把旧牌丢弃再换副新牌，因此这也成了山内藤治郎财源滚滚而来的原因。为了满足日渐扩大的市场需要，山内藤治郎又开始训练徒弟做纸牌，扩大再生产。

一九〇七年，他开始制造西方最流行的扑克牌，并将自己家族企业的规模加以扩大，不久就成为日本规模最大的一家。这时，随着西风东渐与日本政府全盘西化的主张，玩扑克牌也在全日本风行起来。任天堂的店面根本无法满足遍布全国的顾客，必须增设更多。更大的销售渠道。为此他特地跑去和日本烟草与食盐专卖公司谈判，最后达成协议，通过这家公司遍布于全国的销售网将他的纸牌顺便搭配销售出去。

这招借力使力的结果，使藤治郎得以不用吹灰之力就能赚进大笔的钞票，不过这个时候他已年过花甲，已是心有余而力不足了。

山内藤治郎膝下无子，按照日本的传统，如果任天堂还要继续维持下去的话，这必须由他的女婿接替他。在他巧妙的安排下，他的女儿贞嫁给了一位名叫金田绩良的学徒，这人平时严肃异常，工作更是认真卖力。日本这方面的习俗也和中国一样，金田绩良如果要继承岳家的事业，必须将自己的姓氏改为岳家的，这习俗叫做入赘。一九二九年，已改名为山内绩良的这名学徒成为任天堂的第二任总裁。

虽然有人戏称任天堂第二任总裁是个“吃软饭的”——靠着丈人攀龙附凤，另外他们夫妻的生活也并不怎么美满，可是，他们的家族企业却愈来愈兴旺。除了本业之外，绩良最有兴趣的就是从事房地产的投资，不久之后，这个家族就在京都东部拥有了大片土地，为任天堂日后的开疆拓土打下了扎实的根基。

一九三三年，他成立了一个合资公司，叫做山内任天堂公司。一九四七年，他又成立了一家叫做丸福的配销公司，把他们最新式的产品——扑克牌再配上最新的包装推销到全国各地。为了促销，他组成了一支敬业忠诚的销售部队，把产品销售到遍布于全日本的规模不一的商店中。

任天堂第二代总裁的管理才干很快展示出来，他为了使生产更加迅速且有效率，除了不再自己生产纸牌外，他又为生产线上的作业员们设立了一条半自动化的输送带，他把三句话写在纸上，然后贴在墙上，此即为社训，这就是“认真、勤劳、守规矩”。至此，他的管理才算是上了轨道，自然其工作效率也就相对地大大提高。为了能贯彻公司的每项指示，各个管理干部对下属们都十分严格。最令人抱憾的是结婚多年仍然没有子嗣继承香火，女儿

倒是生了不少。长女名为喜美；长大后嫁给了稻田鹿之助，他是出生于一个享誉全国的雕刻家庭。稻田鹿之助也像他岳父一样，把自己的姓氏改成了岳家的，以便将来能继承任天堂的香火。 .

第二节 第三代领袖

日本出了个任天堂，任天堂出了个小太阳。小山内接任总裁提出的条件竟然是：家族中的所有成员统统从公司滚蛋！惊得气息奄奄的老外公大张着嘴直翻白眼。

一九二七年，鹿之助与喜美有了儿子。皇天不负苦心人，这一家族在第三代终于出现了一个男婴，取名叫山内溥。可惜到了他五岁时，鹿之助突然抛妻弃子远走他方，一去不复返，这个无父的孩子就这样被娘家的人养着。

痛苦的喜美搬去和妹妹同住，年幼的山内溥则交由外祖父母一手带大。这孩子虽贵为任天堂未来的继承人，可是外祖父母对他的管教却是严厉异常。他们采取“斯巴达式”的管教方式，平时对孩子的教育最为注重，希望能培养出一个具有健全人格且事业心强的继承人。但是孩子逆反心理特别强，越大越是倔强越难驾驭。这不由得使外祖父母非常失望，这孩子身上流了太多他父亲的血。

从小傲慢自大、恃宠无礼的小山内，让人十分奇怪的是，等他长大后，变成了一位温文儒雅又英俊潇洒的富家公子，他身体不高不矮，不胖不瘦，颇为刚毅不屈。他除了喜欢做些惊世骇俗的事之外，也有些瞧不起人。当然，由于他特殊的家世背景，使他成了被侮辱、轻蔑的对象与众人间的笑柄。

由于自幼被外祖父母灌输了以自己父亲为耻的观念，所以这孩子对父亲不告而别的行径非常痛恨，不予原谅。就在他即将成年之际，父亲带着满怀的歉疚、羞愧回来了。大概是为了一赎前愆，也许是思子心切，这已是风烛残年的老人一心渴望见到自己的儿子。可是，早已被外祖父母“心理建设”好的山内溥根本不愿见他，甚至连话都懒得开口。

有一天，他突然听说自己有个未曾谋面的同父异母妹妹。他的妹妹透过中间人传话告诉他一个不幸的消息，那就是他那个未曾见面的“不负责任”的父亲已经死于中风，死前还一直呼唤着爱子的姓名，似乎认为这个不认老子的爱子是他生平最大的遗憾。未了，他妹妹还撂下一句话：为了表达对死者的尊崇与敬意，他应该参加自己父亲的葬礼，以略尽人子之道。

他呆呆地一个人坐了一整天，不知道自己是否应该参加那个“老人”的葬礼。

下葬的那一天终于来了，在这个令人泫然欲泣的场合中，他首次与自己四个同父异母的妹妹照面了。站在她们旁边的就是自己父亲的第二任妻子——“阿姨”。那位阿姨告诉他说，他和他父简直就是用一个模子刻出来的一样。这令他感慨万千，不知道该说些什么才好。他怀疑自己除了面孔与父亲相象外，不知道还有什么东西遗传自父亲。另外，他也怀疑身为人子，是否就该为自己拒绝承认对方而付出代价，以及是否到了该原谅自己父亲的时候？

葬礼后一连几个月，他完全陷入了思想矛盾中，常常肆无忌惮地嚎啕大哭。父亲的死彻彻底底地改变了他的一生，自己生命中的另一部分也似乎在此时破上而出。在在后的日子里，他养成了定期前往父亲坟前祭拜的习惯。

一九四〇年，他进入京都一所大学预科就读。原来外祖父计划让他就读大学的法律系或应用工程学系，不料此时世界大战爆发。在战争最激烈的时期，山内溥的外祖母贞成了家族的大家长。当时京都饱受美国空军无情的轰

炸，这一大家子人就在防空壕内躲避，只有一心悬挂家族企业的贞，一个人在外奔波，仿佛什么事都没有发生过一般。

打从战争一开始，他外祖母就不希望他从军。刚开始是因为他年纪还小，根本就不能从军。随着年纪渐渐长大，最后终于到了该入伍的时候。但是，外祖母深知不服兵役是要有充分理由的，因此，就为他谋了个兵工厂的工作，名义上是半工半读。

稻米与其他食物在这个时候已是奇货可居，幸存的人平时是以马铃薯为食，只有逢年过节才会看到那“稀世奇珍！”——晶莹剔透的米粒。不过，天之骄子的山内溥每天都带了个盛满米饭及各类菜肴的饭盒上工，这些都是他外祖母特地为他储存的。在吃午饭的时候，他看到一个领班眼如铜铃般地盯着他的饭盒，口中直流着唾沫，于是，他就和那位领班一同享用这些难得的佳肴。当然，好心是有好报的，下午，他就可以不用上班了。趁着这个机会，他常常跑到田野中打个盹儿。不久，旁人就看到他每天都带两个饭盒来上工了，而且，一到上班铃响就见不到他的踪影。

一九四五年，战争终告结束，山内溥进入早稻田大学研习法律。此时，他也在外祖父的安排下完成了自己的终身大事。新娘名叫稻叶美智子，其先祖父是个阶级非常高的武士，忠心不贰地眼侍于在明治初年统治四国岛的大名（藩主）。战前，这位高权又多金的武士就从四国岛搬到了京都。

依照日本的传统与习俗，在正式订亲前，双方家长必须见上一面，以商讨婚礼进行的一些细节，顺便挑个黄道吉日成亲。由于媒人是双方家长都敬重的人物，所以一拍即合。这对新人在媒人的安排下只约会过一次就匆匆进入结婚礼堂，仪式则是依据日本的传统进行。当新婚燕尔的他正陶醉在妻子软玉温香中时，外祖父突然得了脑中风，病危前一再嘱咐家人立刻把山内溥给找来。在病床前，已濒临大限的外祖父颤颤巍巍地伸出干瘦的枯黄的手，紧紧握住这位他最放心不下的外孙。原来，他是要这位以前最不成才的外孙立刻放下手中的课业，回来正式接任任天堂的总裁职位。

当时他就立刻答应下来，也没有任何情绪上的反应，不过，他也同时开出了一些条件，其中最主要的就是家族中的其他成员都不得在任天堂公司，换言之，公司内的其他亲戚都要从任天堂员工名单中除名。

一九四九年，意气风发的山内溥正式被任命为任天堂的第三任总裁。年迈的外祖父旋即带着惴惴不安的心情去世，他这层忧虑任何人都可以理解，因为他还不知道这位自小就被宠坏且目无尊长的孩子会用哪一套方式来领导任天堂时已溘然长逝。任天堂将走向何方？家人们忧心忡忡，贝工们人心惶惶。这位新任总裁打从一开始就不受任天堂员工的欢迎，他们都嫌这位公子哥儿太年轻，连一点经验也没有，况且当时又有谣传出现，说这位新任总裁上任后的第一把火就是来个大扫除——把最资深的员工全部开除掉。

果然，这些员工的忧虑很快就成为现实，山内把每个经理都炒了鱿鱼。有些人是和他外祖父一起打天下的“开国元勋”，可是，他依旧毫不顾及情面地予以解雇，他们过去对任天堂立下的汗马功劳就此一笔抹掉。资历及经验在任天堂不但不是财富，甚至还被这位第三任总裁认为是保守的象征与进步的阻碍。这样做的理由无它，他只是不希望任何一位资深员工对他指指点点，或对他的领导权威提出任何质疑。

一九五一年，他把那家配销公司的名称改为任天堂骨牌公司，另外他在京都市中心买下大片土地，又盖起了耸入云霄的大楼。接着，他将这家公司

的总部由原来狭小的巷弄搬到这座大厦内，最后，索性也将任天堂在京都地区的制造工厂也迁来这里。经过不断地更新设备与投资，生产线已能符合现代化的需求。

为了同当时从西方进口的最新款式的纸牌相抗衡，他又在一九五三年建设工厂，成了全日本第一家塑胶套纸牌工厂。一九五九年，他做出了一个重大决策，与让全世界为之痴迷和疯狂的美国著名的狄斯尼公司签下了他这辈子的第一份合同。

在狄斯尼公司的授权下，任天堂所生产的纸牌上面的图案全都改为米老鼠或其他狄斯尼旗下的卡通人物。这一招推出后立即见效，甚至年轻人以及新婚夫妇们也开始购买他们的产品了。为了打开知名度，加强促销，任天堂的广告不但上了电视节目，而且又成立了一个全新的行销部门，山内溥亲自监督下属将纸牌推销到各大公司及玩具精品店。结果证明，他确实是一位不凡的领导人才，光是那一年他们就卖了六十万套纸牌。

然而一向争强好胜的他不会以此为满足，他最大的心愿就是加速扩大公司的业务。可就在此时，他面临到一个障碍，那就是他不管怎样改良他们产品的品质，但与精美细致、讨人喜欢的外国进口货一比，还是逊色许多。至于该公司的拳头产品——花符，利润虽已十分稳定，但也缺乏成长的空间，显而易见，在日渐扩大的市场中它也会变得越来越不重要。

这时，他下定了决心，做出了又一个重大决策，将成立不久的任天堂骨牌株式会社更名为任天堂有限公司，简称为“任天堂”。不久，雄心勃勃的他又打算将公司带入与以前全然不同的产品领域中。为了筹措资金，特地将公司股票在大阪证券交易所公开发售，不久又在京都证券交易所正式挂牌上市，只不过该公司在大阪证券交易所上市时还被归类为第二类股。

该公司第一项打破传统的产品就是一系列的速食饭，消费者只要加上开水就可以享用，可是从一推出就避免不了失败的命运。接着，他又开了一家所谓的“爱情旅馆”，房间的出租费是以小时算的，为追求“速食”爱情或偷享鱼水之欢的男女提供了一个最隐密的场所。其实，这个事业也是他为了发泄自己的情欲而成立的，据说他本身就是这家旅馆最常光顾的嫖客。

他的胃口越来越大，触角这时又伸到计程车事业，不久，这家公司就挂起了另一块招牌——大屋计程车出租公司，业务在短时间内就蒸蒸日上。当时的计程车司机同业工会十分眼红，于是联络那些司机会员们和他展开谈判，要求他立刻增加薪水。他对这谈判与协调的工作起初还能忍受，不过到最后实在被这个工会搞烦了，干脆来个歇业大吉。为了表示他的决心，就连那家“爱情旅馆”也不开了。

经过这场挫折，山内溥忽然醒悟：任天堂将来要想出人头地的话，一定得好好利用该公司的最大资产——骨牌配销系统，因为它的触角已经伸至全日本各大百货公司与玩具精品店内，这个行销网络会让公司其他产品占尽便利。为了利用这项其他公司所欠缺的优势，必须再重回到老本行——娱乐事业，千万别再搞什么速食饭、爱情旅馆或什么计程车出租业了。因此，他将公司再度定位于娱乐业的领域。

第三节 山内溥的人才观

山内溥的眼睛像鹰一样射人。性格灰暗不开朗者走人，围棋棋艺高超的人请留下。发展到后来，要想见他的面，只要给他美丽的秘书小姐通报自己 是围棋高手，愿与他手谈一局准成。他喜欢胸有大志，腹有谋略，长于想象的人。在他看来，缺乏想象力的人，最令人头痛。

任天堂有一批优秀异常的员工，大西康博首屈一指。他是个有教养且饱经世故的人，平时平易近人，一副与普通入毫无差别的样子，再加上个性温和、开朗，更容易博得别人的好感。打从同志社大学法律系毕业后，就进入任天堂公司服务，进去不久就发现老板是阴沉、严厉且凡事一板一眼的人，不过从老板的言谈中似乎不难发现他强烈的事业心，这股雄心壮志深深打动了这位年轻小伙子。

不久他发现自己的老板是个一丝不苟又不轻易开玩笑的人，跟他在一起工作，恨不得自己能多出一双手，只要偷闲一分钟，老板那道慑人心魄的目光就会扫了过来。平时他总好像为一个神秘的计划盘算着，就连开会时也只是下一道道的命令，根本就不与员工商量、协调，而且会议时也经常转变话题，没有两刷子的人是很难理解他的。

就在老板为了任天堂而“横冲直撞”的日子里，大西康博不断地在各部门轮调着，什么管理部、财务部、企划部等都有过他的足迹，最后，他被任命为总务部经理。尽管自认为这个头衔吸引不了他，可是他还是不计一切代价地默默付出。渐渐地，他完全了解老板心里所想的计划了，那就是在 1969 年，山内为了拓展全然陌生的业务，特别成立了一个简称为“游乐器”的部门，这也是任天堂公司专门从事研究与开发的部门，地点就设在京都近郊守治的一栋仓库里。

山内溥非常爱才，也善于用才。他深谙“用人不疑，疑人不用”之道。任天堂所要求的人才条件是什么呢？总裁山内溥认为，首先当然必须性格开朗，相反地，性格灰暗的人就不适于任天堂。在选用人才之前，当然先看成绩，但只是把成绩视为条件的一小部分罢了，并不以成绩来衡量一个人。而且任天堂最排斥追求功利主义或缺乏想象力的人，因为缺乏想象力的人最令人头痛。

只有一项条件是对方必须具备的，那就是职业专长的能力。例如，哲学与文学的成绩优异，而必修的电子学科却只获得“丙”的人，将不会任用。

此外，任天堂选择人才方面，要求相当严格，他们并不会操之过急的培养人才，也不会特别拨出一段时间为新进人员进行职前训练。

“游戏并不是一个人能做得来的，而是由大家集思广益才能完成的，所以要培养能独当一面的人才，必须花费三年的时间，也因此我们不会操之过急。”

大西康博经常只对新进人员说：“自己多加体验吧！”然后会再安慰一句：“别担心！”

“所谓公司，就是透过工作来锻炼自己的场所。你们必须成为本世纪与 21 世纪之间的桥梁，至于以后的事如何演变就不得而知了。不过，你们不必担心，你们要记住的是‘公司是大家做事的场所，而不是做人的场所’，

争辩胜于逢迎，协商胜于暗斗，在任天堂绝对没有派系，如果有的话，也只是有一个‘任天堂派’了。”

山内溥重才，对部下要求严厉，鼓励部下勇于开拓，积极创新。部下无论是在设计、制作抑或是营销工作中遭遇失败，他总是主动承担责任，以一贯的口头禅说道：“百分之九十九的责任由我负责。”

“应不畏失败而全力以赴。”

“假如不幸失败，百分之九十九的后果由我承担。”

“我不希望你们尚未动手做，就找各种借口拖延。”

“切忌在开始做之前，就说太困难了，那是行不通的。”

任天堂的营业方针多半是山内溥所计划的，山内溥最厌恶的是在动手之前，就大呼困难的人。

山内溥曾谆谆告诫大西康博：“凡事都必须尽全力去做，全力以赴之后，就如‘任天堂’这个招牌名称一样，将命运托付给上天。”

“你也曾当过兵，应该明白，当敌人攻击时，你的枪为何还朝向我呢？”

山内溥是如此训导员工的，公司员工都很虚心地接受，并将所有情形据实汇报，公司其他的干部也是如此。这种态度相当重要，唯有将实情汇报，不扭曲，总裁山内溥所拟的方针才不会有所偏差。

正是因为山内溥知人善任，所以任天堂很快聚集了一批优秀的各个层次的人才，使得其发展势头如日中天。

第二章 工程三俊杰

第一节 “尖锐”的设计师横井

横井问：“我应该设计个什么东西好？”山内溥打哑谜：“只要看起来够‘伟大’的东西就好！”于是，可供少男偷看邻家女孩洗澡的“超级潜望镜”和令少男少女耳热心跳、心驰神迷的“爱情测试仪”便出笼了。

山内溥把专管电玩研究开发的人马分为三个组，分别由手下的“工程三杰”领军，自己则直接指挥这三人。

任天堂著名“工程三杰”就是：上村、横井和竹田。

横井顽兵卫的实际年龄只有40，但却是任天堂顶尖工程师中年纪最大的一位，而且平素是个最保守、最遵守传统的老式人物。平时上班时总是穿件短袖衬衫，头发剪得很短，所以耳后根以及颈子背后都理得清洁溜溜的。

他是个真正以厂为家的人，说他是任天堂的“儿子”也一点不为过。

毕业于京都大学电子系的横井，自幼在京都长大，父亲是一家制药公司处长级人物。毕业后，几乎全京都大大小小的公司他都去工作过。他五短身材，有毅力，性格内向，平时总是戴一副灰色的眼镜。自从被任天堂聘用后就一直担任负责维修生产线上机器的角色，直到几个月后，山内溥叫他到办公室为止。

原来，老板是要他到新成立的游乐器部门任职。这个部门的最高主管就是大西康博。在他的带领下，横井的第一个任务就是除了负责该部门工程组的一切事务外，还要替公司设计一个专门为圣诞节而推出的新产品。

“那我应该设计个什么东西才好？”横井问。“只要看起来够‘伟大’的东西就好！”山内语含玄机，简直是在跟员工打哑谜！

横井是任天堂公司第一位享有“周末万能工匠”之称的员工，以后公司又招聘了一批和横井有同样背景的人，只是这些“玩家”们利用他们工具箱里的零件制造出各式各样的玩具，收音机及其他的机器设备。横井那时穷及无聊，一心想出个点子来“娱乐”一下自己，于是他自制了一个小巧的机械装置，再连着一个开关以及两个如同剪刀的把手，只消将两根电线一接触，那两个把手就会“砰”的一声接触在一起，就像一双手一样。不过，这玩意儿失灵的时候比它管用的时候多得多。

在他和总裁碰面的第二天，他就兴冲冲地拿着这个手中唯一的成果跑去向总裁以及旁边的大西康博献宝了，只见平时严肃的老板这时却浮出一丝笑意，不久，他就大声地命令手下这二员爱将立刻着手进行该公司第一个玩具的生产计划。

通过电视广告，这个名叫“超级怪手”（Ultra Hand）的玩具立刻打动了日本小小消费者的心，短短时间就卖掉了120万个，如以每个8百日元（1970年时相当于六美元）计算，全体员工就笑得合不拢嘴了。在那些日子里，这也是该公司唯一值得大书特书的事情。

从那个时候开始，横井的工作就变得十分单纯了，只是提出各项发明与创新来展示给老板看。而老板虽然没有任何应用工程的背景，却对这些产品也颇有了解，讲起道理来一点也不输给那些工科毕业的天之骄子。所以，在

改善产品设计方面，这位学法律出身的老板给了横井很多建议，平常也是不断地借着各种点子来激发这名年轻人不断创造出更好、更有价值，也更为先进的产品来。

此后，任天堂又推出一系列产品，产品名称前面则全部用了“超级”二字，这些都是横井的心血结晶！比如说“超级棒球”就是可以自动投掷出球以供打者挥棒练习的机器，可以在室内安全无误地玩，从一九七三年推出以来，连续三年年年都卖出 70 万个。还有比这成绩略逊一筹的“超级潜望镜”也是个颇具匠心的杰作。这个产品拥有一组特殊的镜片，能自动对焦，使孩子们可以看到四周或背后的景物，使用起来很像个潜艇用的潜望镜。这对于一向喜欢玩间谍游戏的小孩子真可谓如鱼得水：或偷窥同学，或偷窥邻家女孩，甚至或偷偷侦察父母的动静等等，受到孩子们的热烈欢迎。横井回忆道：“这是我一生中最欢乐的时光，有时候我把自己当成了卡通大师，除了了解孩子们的心理与社会脉动外，还为这些国家未来主人翁设计出他们所真正醉心的玩具。”

在无数夜晚，都可以看到横井埋首于一堆电线、示波器以及各式各样的电子零件中，一心一意地将自己若干实验结果变成一个噱头十足的“爱情测试仪”。老板对这种产品的构想更是打从心里喜欢。

不久之后，这些产品的雏形终于问世，一男孩与一个女孩握住这些玩意儿的两根把手，然后再把空余的两只手拉起来，就可以从仪器上读出他们的“爱情值”有多少了。其实说穿了这玩意儿与科学一点儿也扯不上边，只是想利用青少年男女渴望接触异性小手的那种微妙心理所发明出来的点子而已。但别小看这只是个小小的噱头，在当时那种“男女授受不亲”的环境里，人们把男女握手视为疯狂。就这样，钞票也都到了任天堂的口袋里。

横井当然不会一成不变地把这些玩意儿销到国外，因为他知道在欧美地区，男女间握手的行为早已见怪不怪了。所以，想要顺利外销欧美，必须借助另一种方式才能引起那些异国消费者的青睐，他想到了接吻。

横井觉得死光枪还可以做其他用途，也就是说运用这种技术还可以制造出其他不同的产品，在技术知识方面固然是换汤不换药，但是，小孩子哪管这一套，只要产品以全新的面貌出现就好了。当然，这个死光枪的销售还是很抢手的，东西一到店铺，就被抢购一空，似乎一点儿也没有退烧的迹象。在那个时候，正靶射击这玩意儿在日本是个大众化的运动，有一天，横井忙里偷闲，跑去射击场玩了一次，回来后立即向老板报告，建议把死光枪做某种程度上的改变。聪明的老板立刻摸懂了下属的心意，于是两人一商量，决定推出该公司的另一产品——飞靶练心枪，而目标不妨用泥塑的鸽子代替。

横井二话不说地立刻投入工作。三个通宵之后，终于提出份“可行性分析报告”，报告结果认为一定会赚钱。至于说场地问题该如何解决呢？横井脑袋灵光一闪，立刻有主意。原来在 60 年代，全日本都疯狂地迷上了保龄球。不久，保龄球馆如雨后春笋般在大街小巷内纷纷设立。但是，星移斗转，保龄球已是昨日黄花了，于是各大街小巷的保龄馆又纷纷关门。横井认为不妨利用这些保龄球馆，也就是说，他可以把泥鸽放进各个球道的底端，人就站在击球的位置拿枪做飞靶射击，只要一击中目标，极性电他就立刻感应到，分数板上就会自动地帮你记分。这最叫人头疼的问题竟然这么简单地迎刃而解了。

山内溥听到这个计划也大为振奋，立刻在报告上签注“很好，立刻进行”。

他知道这构想太棒了，因而他自己也偶而去郊外射击场发泄一番，他以消费者的感觉来体会某些事情：第一，这些场地都在郊外的游乐场或公园内，交通不便利。第二，由于地处空旷，所以强大的风势往往把子弹弄偏，害得不少高手捶胸顿足。如果采用横井的点子，这些麻烦不是全都没有了吗？

本来还以为在技术方面绝对没有问题的横井在正式把计划付诸行动时才明白“说者容易做者难”的道理，其中最大的难题就是如何缩短自击中飞靶、极性电池做出的反应、计分板上红灯闪烁，直至声音的出现这么一大段的时间。

1977 年，任天堂首度将横井研制组新开发的电视游乐系统打入日本国内市场，当时名叫彩色电视游乐之六，即（COlor TvGame6）是模拟网球比赛研发成功的产品，共有六种不同的玩法。接着，他们又推出功能更强的彩色电视游乐之十五，这一产品的销售业绩超过 100 万台。

不以此为足的横井不久又推出了更为复杂的游戏，浑名叫做“木头人”，是横仿赛马所推出的电视游乐系统，这个产品虽然没有卖得像前两项好，但也有 50 万套的佳绩。就这样，任天堂静情地踏入了电子娱乐事业的舞台。

这些电视游乐系统的推出与成功得以让任天堂在积弱不振时松一口气，就仿佛在沙漠上濒临渴死边缘的人找到了几口水喝，可是，这毕竟不是什么“名留青史”的辉煌成果，也不是老板山内心目中革命性与突破性的产品。于是他一再向横井加压，甚至直接指挥他们，想要亲自督阵来赋予电视游乐器另一番全新的生命与面貌。

山内溥当时曾感慨地对横井说：“我们应积极扩大自己的视野，看东西也要从不同的方面、不同的角度去仔细观察才可以。现在，请各位把那些老掉牙的构想从你们的脑袋瓜里完全剔除，创造些全新的东西给我好不好？嗯？……”

计算机市场在那时正大行其道，种类既多，价格也随着体积的越变越小而越降越低。可以说，谁的产品能把握住“轻、薄、短、小”且价格便利，谁就可以抓到消费者的心。因此，当时大小如同信用卡的计算机是后来居上的新宠，售价还不到 1000 日元（还不到十美元）。目光锐利的横井注意到这种趋势，曾对他属下说：“我们应该朝着设计出更小、更薄、更轻的东西等目标前进。另外，凡是还不成熟的科技我们绝不引用，只有成熟且可靠的科技才能使我们降价与大量生产的空间，当然，另一个重要条件就是要有娱乐性，否则一切都是空谈！”

在这种原则与方向的激励下，横井研制组终于搞出了游戏手表（Game & WatcU，这是一种大小如计算机般的电视游乐器，在角落里还有个小小的钟，这钟上以数字显示，体积很小。可是使用的零件却不少，也不是随随便便在摊上可以买到的。因此，他特地率领了一批人又回到原来的老东家——声宝，终于开发出这种在当时号称历史上最小的电视游乐器。

这种麻雀虽小，五脏俱全的产品立刻行销到了全世界，不过，数量却不多，他们感觉非常奇怪，这些已在世界上大行其道的产品为什么没能帮公司把销路打开，难道那些不是任天堂制造的？……种种疑问接踵而来。不久之后，真相大白，原来许多亚洲国家也纷纷效法日本仿冒的歪风，使任天堂眼睁睁地看着数百万台的订单流到别的国家手中。

当横井大声疾呼要将产品越做越小之际，山内却鼓励员工们心思与视野要越做越大。自从公司推出“荒野大镖客”以来，他一直期望有许多价值

在 100 日元左右且体积甚小的电视游乐器，这样，就连十几岁的孩子也可以把它们轻易地放进口袋里带走，只要做到这点，他保证立刻可以风行世界。

他以当时盛行的“太空入侵者”这一电视游乐系统做为反面教材，一再劝诫员工们勿再重蹈那产品的覆辙——既大又笨重。经过他这番教诲，横井研制组和另外两组设计开发人员又推出了电视游乐系统，如“地狱之火”、“警长”、“齐天大圣”等等。

1980 年，横井研制组推出了“掌上型电动玩具”，获得了空前的成功，1980 年，1981 年，1982 年连续维持领先的地位。其国内外总销售量达 3200 万个，分别外销到美国与欧亚各国。

据当时营业部的管理经理大西康博形容“掌上型电动玩具”，是使“任天堂起死回生”的畅销商品。其在美的畅销情形，连里根总统的桌上都摆着这种“掌上电动玩具”，当时日本各国报刊杂志都大篇幅地报导这项事实。大西康博代表公司授予横井“尖锐”的设计师称号。

第二节 谜一样的上村

上村把自己关在屋里，七天七夜不出门。吓坏了的同事们砸破了窗户跳进去。室内烟头遍地，桌上有一个未啃完的干面包，旁边整齐地堆放着一叠研究晶片的实验报告。屋内无人，上村失踪了！人们大惊失色，这时，卫生间里传来了响亮的呼噜声。

上村正行有头纤细而卷曲的头发，平时他把自己这头“秀发”都给梳到一边，但一旦大笑或大怒时就会朝两边散开，而且把耳朵都给遮住了。有一天，他大刺刺地来到了任天堂公司，要求警卫放他进去与横井谈谈。

上村正行 1943 年生于东京，老家质朴、美丽但物质生活极为艰难。一岁多时，为了躲避盟军空轰炸无情弹、举家迁往战火甚少蹂躏过的京都。父亲曾是个以贩卖和服为生的小贩，也曾在大阪开了家录音带专卖店，可惜因为经营不善而宣告倒闭。所以从小就过着穷困潦倒的生活。由于全家人都需紧衣缩食，自然也就不想有属于自己的玩具了。他必须运用自己的想象力，然后靠自己双手创造出玩具或游乐方式。别小看他家徒四壁，衣不遮体，他可以从垃圾里拾来各种零件，自己拼装“音制飞机”，打从就读千叶大学电子工程系开始，他就一心想制造出复杂、更有趣的各式机械或电子装置。在学校里，他学的是电子，但他对于非本行的其他应用科学也十分在行。

毕业后，为了能发挥所长，他在一家电子公司找到了好工作，这家公司就是大名鼎鼎的声宝，他的工作就是销售公司的感光半导体。这种半导体是放在有极性的电池中，可以用来提供灯塔的动力，或是驱动安装在高山顶上测量降雨的特殊装置。

声宝公司京都分公司的主管有次派他出趟差——去任天堂公司看看是否可以把产品推销出去。没想到这趟原本最平常不过的任务却改变了他的一生，也改变了任天堂的未来。他与横井一见面就十分投机，二人相见恨晚，无话不说，横井二话不说就将他从声宝公司挖过来。

这位年轻的工程师对于离开他一向并不十分热衷的销售工作虽然难掩其兴奋之情，但对于加入这家玩具公司，以重拾他童年的欢乐却仍不免有些惴惴不安，理由无他，就在“任天堂”这三个字而已。他曾感慨他说：“任天堂这儿确实有些和其他地方不大相同的玩艺儿，怎么说呢？我老是搞不懂为什么会有一大堆严肃的人在研究着带给儿童欢乐的玩具。其他公司重要的设计概念与构思者老实说都是模仿美国货，然后再加以改进适合日本的消费者，唯一不同的只是变得更小以及更便宜而已。但是，任天堂的作法却是与众不同，他们坚持用自己的巧思或构想来设计，一点儿也不投机取巧地抄袭别人。”

山内溥告诉上村，任天堂必须开发出一种其他公司至少在一年内无法仿制，而且还要是消费者毫无疑问地会深深爱上的产品才可以。

对上村来说，这史无前例的最大挑战倒不是技术问题，而是制造后的售价才是真正的关键。由于老板希望这套系统能普遍深入于每一个家庭中，因此它必须价格低廉才行，而且要低廉到连小孩子都有购买的能力才可以。纵观当时市面上所流行的系统中，除了爱博琪公司外，其余的售价都在 3 万日元到 5 万日元之间（约合美金 200 元到 500 元之间）。经过他与老板不断地

商量，山内给了他一个目标——要在 9800 日元（折合美金 75 元）以下。而且，这套除了要具有其他系统（日商与美商所开发的均包含在内）所具有的功能之外，还要具备它们所不具备的功能，换句话说，功能要比这些竞争对手更多，也要更好。

上村把竞争对手的产品买来逐一检视，结果发现在某些方面令人印象十分深刻，然而设计者固然全都是对办公室电脑方面学有专长的人，不但能让电脑画出各种图形与显示天文数字，也会做复杂的运算。但是他相信在电视游乐器的设计方面却不需要这方面的长才，因为，这是个截然不同的领域。除此之外，他还发现竞争对手的另一个缺点就是银幕文字或画面的移动速度或转换速度太慢，在一切讲求速度的时代自然是个极为不利的因素。虽然当时最新的十六位元处理机可以达到他的要求，但毕竟售价相对地也高很多，因此任天堂都是用八位元的处理机，功能虽小，可是在价格上却占尽优势。那么应该怎样才能买到功能既健全而且价格又便宜的零件，这可让他伤透了脑筋。

为了实现老板的理想，上村集合了他的属下，集思广益，群策群力，看看怎样才能改进处理机这玩意儿变得更小、更便宜。其实，他这样做当然是希望最好真的能创造出更小与更便宜的处理机，可是他们的专长又不在这儿，怎能过分地要求？所以，他真正的目的是在鼓励手下们多动动脑筋。

上村经常看孩子们玩投币的电动玩具。旁人看到这幅景象是不会在意的，可上村就显得有些趣味盎然。只见小孩子把钱币投进去以后，立刻聚精会神地玩着。慢慢地，他又了解到一个事实，那就是决定电动玩具被消费者喜欢有两个依据，其一是速度，其二就是是否真的对玩者智慧提出挑战。换句话说，速度越是讲求快以及越是需要考验玩者的智慧的电动玩具最受到欢迎。那么，到底该怎样做才能达到这个目标呢？他想了想，做出了结论。在考验玩者智慧方面只要靠设计者的点子就行了，但是，要讲求速度的则又回到老问题上了——当时只有很大，很复杂，又很昂贵的电路板才能符合速度的要求，但它又怎样符合“轻、薄、短、小”而且又便宜的要求呢？他彷徨了。上村每天 18 个小时马拉松式地与手下们讨论当时最好的投币电动玩具，看看电路板中有哪些零件是最重要、最不可缺的。经过好几天的疲劳轰炸，他们终于找到了一一六五〇二微处理机。他这样做的目的是看看能否将这个最重要的零件使用在新系统的“中央处理单元”上。结果，他们失望了，上村发现这个价格十分便宜的晶片功能不足，无法满足复杂的电视游乐系统之要求。

经过一番研究，他发现最理想的情况是同时并用二颗晶片（微处理机），一个采用控制所需要的讯息，以使天文数字能迅速移动以达到机器与使用者互动及沟通的目的。至于第二颗晶片则专门用来控制画面本身——产生明亮的颜色、画面，以及让画面移动或尽快转换。这么多的功能是无法用一个晶片就能处理好的。他们也观察到竞争对手所使用的集成电路都是老式个人电脑上所使用的，它就是德州仪器公司所开发出来的 T19918，它只能产生六到八种颜色，这根本无法满足任天堂的要求（以后任天堂开发出来的产品竟有五十种颜色之多）。

接着，他又召见人数日渐稳定的手下，有的是工程师，有的则是程式设计师，他要大家经由精密的实验与详细的计划看看将来产品最大的“点数”（类似电视的“条数”，条数越多，画质越清晰）是多少，而且要使画面即

时出现，不能有片刻的耽搁。第一次计算出的数值并不理想，如果画质要像竞争者一样地清晰、真实、有临场感，必须要有更多的“点数”来配合才行。

另外，他们还要决定画面上的目标物要多大才好？一次能够移动多少目标物？以及一个半导体能处理多少次功能的改变？为此，他们设计的电路一改再改，以应付一次又一次的试验。上村替手下们打气道：“我们一定要确实实地搜集好这些资料，这不仅是山内溥先生的指示，也是我们能否实现突破的关键与契机。”

上村把自己关在屋里，七天七夜不出门。吓坏了的同事们砸破了窗户跳进去。室内烟头遍地，桌上有一个未啃完的面包，旁边整齐地堆放着一叠研究晶片的实验报告。

屋内无人。上村失踪了！人们大惊失色，面面相觑。这时，卫生间里传来了响亮的呼噜声。

第三节 不苟言笑的竹田

两个通宵后，双眼布满血丝的竹田真佑向老板山内溥双手呈上答卷，有光发声的“激光枪”诞生了！“激光枪飞靶射击场”立即人满为患，有的射击场甚至连大门都给挤掉了。顷刻之间，这项活动就风靡日本，成了日本城市最重要最时髦的夜间娱乐。

这个时候，公司又派了年轻的工程师竹田真佑来和上村一起工作。他是看到任天堂公司在报刊上的招聘启事才应聘进来的。当他在报上看到这则应聘玩具设计师的广告时，他就告诉自己，自己实现理想的机会终于来了。

竹田性格十分古怪，在炎炎夏日的室内，也穿着件印有“龙”的厚厚的外套，这套色彩艳丽的服饰，在单调的研究开发部门显得十分招眼。他自出生后就一直生活在大阪，在那里长大成人。父亲是家服装设计公司的总裁。他1970年毕业于本州的国立静田大学。他在学校时不好读书，老是喜欢搞什么学生运动，学的虽然是电子，但志愿却是成立一家机车制造厂甚至飞机制造公司。

应聘时由横井亲自面试，他了解这些年轻人无论资格或学历。品性等各方面都不错，于是二话不说就当场录取了。交给他的第一项任务就是派他去跟上村一起实行所谓的“飞靶射击计划”。

1973年，东京第一次举办了“激光科技大展”。开幕典礼时拥入了大批新闻界人士，纷纷对它做连篇累牍的报导，电视新闻更是派出大批记者追踪报导，搞得全日本都沸腾了。大家都想先睹这种最新科技的真面目。大家在电视画面看到的真正激光枪，同日后任天堂所推出的玩具简直像极了。而这个时候，竹田并没有看到这段新闻，而是爬到保龄球球道后端板子上亲自了解泥鸽各项动作反应。只见他爬上爬下的，一会儿弄弄泥鸽，一会儿又踢踢既不亮又不响的记分板，弄得大汗淋漓。

眼光独到、反应灵活的山内溥总裁密切注意着这一举动。他明白这又是任天堂发财的良机。于是，他命令竹田率领其研制组迅速把原来的“死光枪”改造为“激光枪”。

竹田不负重望，两个通宵后，双眼布满血丝的他向老板山内溥双手呈上答卷。有光声效果的“激光枪”诞生了，它比电视上的真枪毫不逊色。

果然，从这一产品推出的第一天开始，各个原来是保龄球馆的“激光飞靶射击场”立即人满为患，有的甚至连大门都给挤坏了。顷刻之间，这项活动就成了许多日本城市最重要的夜间娱乐。

竹田率领第三组研究开发人员埋头攻关，成就非常显著。最有名的就是“热带明星了”。“另外，他们设计的产品都是高科技的，比第一代家庭电玩不知要进步多少，像第一代家庭电玩所使用的一种叫“NROM”的晶片（N指任天堂，ROM指识记忆体）就被他们废弃不用，改以另一种功能更强，效果更好的晶片。他们所设计的程式一般都是用最先进的照相技术复制在小得几乎看不见的集成电路上，可以处理更大更多的资讯。当然他们处理的能量多寡还得视识记忆体的大小而定。

每一种游乐系统都有两个晶片，其中一个是在程式本身上，容量可达256K，另一个则是专门处理画面的特性，容量有60K，若要增其功能，就

得找竹田那一组人帮忙。

由于竹田这一组平常所接触的都是高科技的玩意儿，所以现在任天堂的任何产品如果没有他们参与，那简直是件不可能的事。可是他们平常却不因此而骄傲自大或耀武扬威，总是默默地做事。这一组人的生活信条“任何事都是无限的，不会有任何疆界阻隔。因为只有我们才是自己的主人，所以，还没有我们所无法做到的事。”

竹田这个人则是个不苟言笑的人，平常总是透过孤傲的眉宇冷冷地瞧着你，可是头脑却是异常的聪明，最常挂在他嘴边的一句话便是：“因为公司都是把一些最难以达成的工作交给我们这一组达成，因此我们必须招募更多的人才。”

他的人马十分精干，上上下下不过 20 个工程师，个个都是电脑高手，平时则是 24 小时迷在电脑旁的疯汉。由于日子过得太紧张，所以总是嘻嘻哈哈的，他们最喜欢说的一句话便是互问：“是什么东西让我们变得疯疯癫癫的？”然后大伙儿又齐声回答：“是理想！是构思！”

平常这三组的人都有忙不完的工作，有时甚至连个喘息的机会都没有。有一次，山内说他需要个工程师来帮他进行某项工作，大伙儿一听那工作不怎么重要，竟然半天都找不到一个有闲的工程师前来帮忙。不得已，山内溥只有向他的企划组人员求援去了。

第四节 “任天堂狂”时代的到来

电话机摇得山响，急得跳脚的零售商们急如星火地向任天堂求救：要“家庭电脑”！有多少要多少！越多越好！他们简直不敢开店门，天还未亮门外就黑麻麻地排起了长队，小孩、小孩、家长、万头攒动，只要一见到货架上有任天堂的新产品就立刻伸手猛抓，唯恐自己晚了一步。见多识广的山内溥面对这铺天盖地而来的钞票也傻眼了。

1983 年对任天堂来说是最具决定性、关键性的一年，山内看准了后势，不惜投巨资在京都市郊的字治建立个全新的厂房以扩充公司的产能。不久，任天堂的股票在东京证券交易所内就博得了“黑马股”以及“最具潜力股”的外号。不过在成功前的日子是最难熬的，他们全公司上上下下一共花了几个月的时间才完成了这场宛如马拉松赛的量产阶段，接下去，就是将一切以前均视为最大机密的这套最新系统展示在全世界消费者的面前了。

销售的情况竟比山内溥当初估计的要好些，售价折合美金仅一百美元左右，连竞争对手的一半价格还不到。5 月，他和代销任天堂产品的批发商斯星开集团展开马拉松式的谈判，要求降低先前双方谈妥的承销价格，原因无他，因为他已经把产品的零售价格压得这么低了，那么批发价格自然也就应该顺理成章地反应才对。不过，他也不是平日就强迫对方把已吃到嘴里的肉再吐出来的人。“不信你们瞧吧！”他自信他说，“我们这张王牌的销售是绝对不会让你们吃亏的，老兄，薄利才能多销！”

让对方把既得利益吐出来的确不是什么简单的事，不过，山内也向对方透彻地分析道：“别把眼光只放在这些硬件的利润上，其实说穿了并没有什么，只不过是推销软件的工具罢了，要知道，将来真正帮我们赚大钱的是软件。”

在与斯星开集团召开的这次会议中，并正式宣布这套全新系统的名字—Famticom，看官乍看之下或许会一头雾水，原来，他认为自己公司的这套产品是全日本第一，套家庭电脑（Family Computer）系统，而 Famlicom 正是这套家庭电脑英文名称的简写。

在排山倒海的广告攻势下，50 万套产品在两个月内就销售一空，急得各商店的老板个个跳脚，不断地向提钱上门却空手而归的顾客打躬作揖。所幸他们的工厂人时出货，方解各零售店的燃眉之急，就在眼看着任天堂即将要大发利市之际，“前方”忽然传来令所有人都惊异万分的消息，而且好死不得的这件事又凑巧发生在玩具业及娱乐业旺季中的旺季——过新年的前夕。（日本当时已不过旧历年了，故新年的前几天就相当于中国旧历年前那样的热闹，而且大家出手也变得突然阔绰起来。）起先，仅有若干零售店向任天堂反应了这次的“超级大地震”，但到了最后，抱怨以及抗议的电话不断涌进后，山内才觉察大势不妙，连忙亲自前往查看，果然……。

第二天一大早，上村与横井就被叫到山内的办公室，二人这时才知道事情的严重性，原来，家庭电脑里有某些游戏部分会把整个系统给完全卡死，这时，家庭电脑就像堆废铁般地动弹不得。

那些工程师立刻紧张地奔回自己的实验室，经过紧急检查。终于把毛病给找出来了，原来，病根就出在某个集成电路上，当某些信息在某线路上穿

梭而过时，这个集成电路就会把一切信息给锁住，造成所有的信息完全卡在原地动弹不得。就像某段设计不良或车道突然变少变窄的高速公路一旦发生重大事故，所有要经人的车辆均被塞在那里动弹不得是同一个道理。

于是他们又急忙跑回山内溥的办公室，向他委婉地解释毛病的根源以及最重要的解决办法。方法大家都知道，就是变更晶片上电路的部分设计。最后，当然还要在老板面前坦诚认错，并准备接受应得的惩罚。

横井另外建议只要顾客一提出抱怨，任天堂立刻毫不犹豫地替换。不过，当时已经调职并负责 Famicom 行工作的大西康博却更强调出这问题的严重性；根据他的了解，此时商誉要比知道到底有多少系统晶片出了问题还要来得重要，要想解决也更为棘手，更换或修复出了问题的产品要耗费巨额的金钱，或许是几千，也或许是几万。甚至也有可能是几百万日元。但是，最值得担心的恐怕会因此而失掉消费大众对任天堂产品不可撼动的信任，更糟的是竞争者有可能会趁虚而入，先是仿制，然后再借着更便宜的售价将任天堂给逐出这个市场。为此，公司要越早采取行动越好，多一分钟的迟疑，就会让竞争对手多出一分将自己赶尽杀绝的机会，以后任天堂想再扳回的话，就要付出更多的心力及金钱了。

山内溥静静地聆听属下们七嘴八舌地提出各项解决方案，许久都没有发一言，这和他平日的作风简直大相径庭。最后，只见他摆了摆手，示意员工们禁声，然后只轻描淡写地简单说了一句：“把外面所有的产品都弄回工厂来，而且越快越好。”

众人听后尽皆一愣，刚才谁也不敢做出这么果断但又对公司最“不利”的建议。

不管是在零售店的橱窗里，还是在发货中心的货架上，所有的家庭电脑都一个不剩地搬回位于宇治的工厂，然后一个个上生产线检查、测试、改头换面（拿烙铁、锡线把镶的晶片给换掉）。由于这次全数回收、修理的行动使任天堂与一年只有一次的旺季擦肩而过，也就眼睁睁地看着数百万美元从自己的口袋里给溜了出去。可是，山内溥的这场“豪赌”还是相当值得的。

第一百套家庭电脑销售一空后，消费者仍然没有歇手的迹象。各个员工看到这套系统的后势依然强劲时，对老板山内溥的决心毅力与眼光自然佩服得五体投地。可是，山内溥本人则看到了一个更远的问题，那就是全日本纵有多少家庭，就真是每个家庭都买上一套该系统，到时市场仍有饱和的一天，所以，他更坚定了他以前的想法——迟早有天任天堂人将主力由硬件转移到软件上去，因为前者的市场毕竟有限，只有后者才有无限宽广的天地与市场在向他们招手。

奋不顾身且早已豁了出去的零售商们发觉机不可失，于是纷纷急如星火地打电话向任天堂公司求救，要他们只要生产多少产品就送多少产品过来，他们一定二话不说全部收下，而消费者的热情也着实让这些零售店、配销处，玩具专卖店的老板以及为人父母者大吃一惊。原来，这些国家未来的主人翁打从天一亮就站在商店门口排队，那时候只要是百货公司或是玩具专卖店的门前，一定可以看到这幅壮观的画面——黑压压的一片尽是个儿童及莘莘学子。他们只要一见到货架上有任天堂的产品就立刻忙不迭地伸手猛抓，唯恐自己晚了一步。

就这样，“任天堂狂”的时代终于展开，山内溥这一辈子也从没有在这这么多钞票中打滚的经验，即使是过了一段很长的时间，任天堂产品销售仍旧

是处于巅峰状态，似乎永远没有下滑的一天。

家庭电脑的成功超过了每个人的预期，结果，有 14 家制造电视游乐器的厂商从市场中抽腿。MSX 已被改良为个人电脑，再也不参加这场游戏了。规模较小的世嘉公司在家庭电脑上市的同年也推出他们的 SG100，可是转瞬间该产品就如同泡沫般地消失了。以前独霸一方的华纳利公司虽然也不断更新以及推出新产品，可是依旧不是任天堂的对手。至此，任天堂时代开始了！而山内溥的家族企业也立刻成了日本历史上——或者改称世界历史上亦不为过——最成功的公司之一。

第三章 大怪才宫本

第一节 富于幻想的宫本

少年的他常常跑到荒郊野岭上，或钻进神秘的山洞里，或躺在野草花丛中，神思仙游。一个美艳惊人的少女出现在他面前，对着他微笑，他正想上前和她攀谈，突然一个武孔有力的怪兽出现了，原来这美女竟然是那怪兽的女朋友，他被狠狠地打翻在地，他痛苦地呻吟着，他决心复仇，他计划先把那家伙如花似玉的女朋友给绑架了。

宫本新治郎出生在京都附近的乡下，祖孙三代同堂，因此在物质享受方面就无法像一般人那么丰盛优越了。

他的家四周都是西洋杉，再加上群山环绕，街坊也不多，所以他家的“院子”可以说是全日本最大的了，这也是他徜徉其中，度过他最快乐的童年时光的地方。他十分调皮，常常一起床就溜得不见踪影，不是在河边钓鱼就是沿着稻田跑到山上。然后再从山上“滚”落下来。

从他家一出门，穿过一条飞沙走石的小街，便来到他双亲赖以维生的稻田。经过一年的收获后，一到冬天这稻田就变得又干又硬，什么东西都长不出来，不过，这到变成了孩子们打棒球与玩其他游戏的最佳场所。他和邻家小孩一玩就是一个下午。到了晚上，他们仍然闲不住，不是参加能乐（日本古典戏剧）就是演些傀儡戏，要不就是同父母一道去邻居家小聚一番。

他们既没有汽车，也没有现在几乎一户一台的电视机。平时最奢侈的消遣便是举家搭乘火车到京都逛百货公司或看电影。像“白雪公主”与“小飞侠”等当时脍炙人口的电影都会在他小小的心灵中留下极为深刻的印象。随着年龄的增长，他的生活发生了变化，平时在家中不是看书就是画画，要不就是自己做做木偶傀儡，以便晚上能够在邻家的孩子面前好好地露一手，有时，他会在放学后独自一个跑到荒郊野外去探险，有时则会偷偷溜到离他不远的另一户人家旁边，因为那里有只德国牧羊犬在等着他，这只狗是他的宠伴。他最感兴趣的就是戏耍这只狗。这只狗对每个人都是那么的凶恶，平时拴在一颗大树下，逢人便咬，许多邻家的小孩都吃过这畜性的暗亏。而他总是在旁边尽一切可能地逗弄它，等到这畜牲被惹毛了，便会立刻扑过来，不过，总是在宫本面前不到一寸的地方就嘎然而止。因为、它脖子上的绳子就只有这么长，这时只见它痛苦万分地倒退回去，而脸庞距离那畜牲的血盆大口尚不到一寸的宫本，依然神色自然地继续开着他的玩笑，害得那只畜牲在旁边呲嘴，不知何时才能雪此深仇。

由于地质的关系，他家附近有许多小型的山谷。有一次，他发现了一个神秘的洞穴，但是，接连几次他都只是在入口处徘徊，他实在是鼓不起勇气进去一探究竟。有一次，他下了狠心，带了家中自制的手电筒，便出发前往这片黑漆漆的世界探险去了。等到进入了这片“洞天福地”之后才发现它大得惊人，他把手电筒举高，平时难得一见的洞中奇观尽收眼底，到了墙边一看，赫然又有一个通往另一处洞穴的小孔，原来这里的洞穴多得数不胜数，只消踏进那个小洞，就可以看到另一个世界了，可是，这时早已心跳气喘的他再也没有体力与勇气继续接受挑战了。

不久，他们家就搬到了京都。他和他的邻居们不消一会功夫就混熟了。大伙儿常常在他家开“秘密会议”，沟通时总是以各种口令或密码来识别对方的身份，以防“谋谍”闯了进来。有一次，大伙儿约定去一个禁地——另一个街坊的地下室——探险，因为据说那儿藏了大批的宝贝，就覆盖在一件古时和眼的下面当他年纪渐渐长大后，他的人生目标也逐渐清楚。如果有人问他长大后要干什么时，他会毫不犹豫地告诉你他要做演员，或是演傀儡戏的人，再不就是当个画家。平时则常常看到他一个人带着铅笔、画板与纸张去郊外写生，目的地不外是当地的公园以及将京都分为两半的那条小河旁。不过一到学校他就变成“一条虫”了。老师在上面讲课，他就在下面睡觉。一放了学，他就立刻拿出从外面捡回来的塑胶娃娃或是各种木制、铁制的玩具加以改良，直到愤怒的父亲出现，并把他赶到书桌前做功课为止。不过，上了书桌他又会把手上的书给丢开。然后就心无旁骛地作起画来。

有一段时间他迷上了卡通画，这时候他也会变得一丝不苟，神情严肃起来。渐渐地，他在学校的知名度打开了，许多人都要索取他的创作当作书的封套或夹页。甚至，他还在学校组织了一个卡通俱乐部以画会友。他们定期聚会，每年还联合起来准备一次公开发表会，把每个人这年的成果公诸于世。

1970年，他进入金泽工业艺术学院深造。他在这里一呆就是五年才混到毕业，因为，平常只有一半的课程才会看到他的影子，除了上课之外，他常常在自己的笔记本上涂涂画画，再不就是听录音带。他最喜欢的合唱团是“披头摇滚乐团”。对于吉他，他是无师自通的，而且还演奏得蛮像回事。平常在京都难得一见的五弦琴到了他的手中仿佛有了魔力，有了生命，因此，他常常到舞会以及咖啡馆中演唱，顺便赚些外快。

他交往的朋友不是艺术家就是吃音乐饭的人。他平时不是在录音室里跟着时下流行的美国合唱团哼哼唱唱，就是同朋友一起去东京看福尔摩斯探案等电影。

过了五年漫长的煎熬，他终于混毕业了。照理说这时他该找份工作糊口。可是，他对于当时传统的工作一点兴趣也没有，他了解自己的个性，知道在一个命令一个动作一切均按规矩行事的公司是容不下他这种异类的。

这时，宫本突然脑中灵光一现，于是立刻跑去找父亲，要求他和老朋友----也就是任天堂的老板山内溥见个面，顺便把自己介绍给他。但是他父亲当时没空，只有修书一封，要求他那位老朋友务必拨冗见见他这个刚从学校取得工业设计文凭的世侄。

年轻气盛的宫本开门见山地告诉这位世伯说自己需要份工作。“我们需要的是工程师，不是像你这样的画家。”山内一见面就不客气地对他这个未谋面的世侄说道。不过，他还是答应再与这个世侄在任天堂公司里再见次面，看看是否可以帮他在公司里安插一个位子。

1977年，宫本24岁，当他第一次踏进任天堂公司的办公大楼时，披着卷曲的头发，打了个领结，一脸的稚气和纯真，这回他不得不放下身架，抛开平时那副惊世骇俗的名士派衣服，改以西装着身，一副规规矩矩的上班族模样。

尽管在服装以及仪容方面经过刻意的伪装，可是他的目光却充满了疑惑与不安，不知道任天堂是家干什么的公司，还有，他对这次来是否能挽回第一次的劣势也一直没有信心。

不过，这一次山内溥倒颇欣赏眼前这个年轻人，相聊之下更有一见如故

之感。接着，第三次的见面时间就安排好了，而且这一次山内溥要求他带来一些制造玩具的构想，让二人共同讨论讨论。

第三次见面时，宫本向山内溥报告了他设计的一些用碎布制成且可悬挂在墙上的玩具有一个别人所没有的优点，那就是它安全，美观，不像时下的玩具都是用金属制成，锐利的边缘常常会对儿童造成伤害，甚至还会弄伤眼睛等意外事情发生。而且，这些可爱的玩具四周的布片都有美丽的图案或花纹，足以吸引任何孩子的目光。

这些玩具最让山内溥心动的就是那只可爱的大象，象的头部、耳朵与鼻子长得十分逗趣，颈子上连着一个吸盘，可以牢牢地固定在墙上。宫本还带来了一只鸡与一只鸟。展示完了后，他又摊开他最近突成的一些画作，全都是可以吸引孩子们的创作。最后，他又把自己的一些构想说出来和对面的世伯讨论。

山内溥十分心喜，当下就将这个年轻人收编于任天堂旗下，成为该公司第一个“艺术大师”。

由于任天堂公司还没有合适的职务与工作给他，所以山内就暂时把他给安置在企划部。

第二节 失踪的“驴子刚”

一个长着大鼻子，头戴红帽子，留撮小胡子，有对大胖子的木匠，傻乎乎的，既不英俊，又不潇洒，可是他却长着一付铜头铁臂，力大无比。这个木匠叫“驴子刚”，他勇敢地把那个大坏蛋的如花似玉的俏丽佳人给掳走了。他背着她爬山涉水。那个心急如焚的大坏蛋在穷追……宫本没想到第一件得意工作竟然栽了，栽得惨不忍睹。

等到下一次宫本被叫到老板办公室时已是 1980 年的事了。他低下头去看看自己的手，长长的指甲把桌面覆盖住，就这样，他静静地聆听面前的老板说话。原来，老板山内溥正打算设计一个电视游乐系统，并且请他出来负责，他大乐，因为，就在读大学时他就疯狂地迷上这玩意儿了，现在居然要请他出来设计，他不由得笑歪了嘴。

他就不加思索地满口答应了，其实，即使让他不领薪水地白干活，大概他也会二话不说地答应下来。这时，轮到他发言了，他说像以前风行一时的射击游戏或是像网球比赛一样的电视游乐系统再也引不起一般大众的兴趣了。他说到厂家既然知道这些玩意儿已经老掉牙了，为什么还是因循苟且地拖下去，一点也不想重振旗鼓，再创造出一种像电影或书籍一样有吸引力的游戏？还有，一些小孩子们耳熟能详的人物如金刚、太空人或是人猿泰山等等，为什么不能为他们创出另一个生命？

山内溥对这番长篇大论颇感不耐烦地点点头，然后立刻又把话题引向重点。原来，任天堂以前颇受欢迎的一种投币式游乐系统已被消费者打入冷宫，因此，任天堂极待开发出一种新的电视系统来取代它，而这艰巨任务就交到这个年轻人手中。虽然这个计划是由横井负全责，但有相当大的空间可以让宫本发挥。

在与负责第一组研究开发的主管碰过头后；宫本带着那套投币游乐系统——“雷达站”的原始工程图回到了自己的办公室。经过一番彻底的研究，他发现这些玩意儿太简单了，也太枯燥无聊了，因为敌人飞机一飞过来，你只要在雷达荧光屏上确定目标，然后再发射飞弹加以摧毁便成了，一点也不吸引人，当时 he 就把工程图给丢到一边去。

对于设计电视游乐系统他是个门外汉，因此当时他所提出的问题也是十分幼稚的，比如说哪些种类的动作可以做？不同大小的影象该如何制造出来？或是任何一个动作与其反射动作有什么差异等等？

他为了主角的造型可说是伤透了脑筋。起初他把脑筋动到了大力水手派上面，可是拥有该项专利的公司却对这个构想不感兴趣，虽然到了最后任天堂还是与这家公司签约购买了这项专利，可是，这已是很久以后的事了。当时被对方浇了一盆冷水，宫本只得另外想些其他的法子。

接着他又想到了“美女与野兽”，可是他又觉得以这个故事做背景的话稍嫌单调了点。这时，他想到何不自己创造个“野兽”出来，比如说像“金刚”一样孔武有力的仁兄，便是个不错的构想，如果再赋予他幽默可爱的外型，邪恶与勇气兼备的特质那就太完美了。此时，他又有构想了，他想出一个坏蛋人物来衬托出这故事的曲折，这坏蛋对大“猩猩”十分不友善，一心要修理他。趁机逃脱出去的主角，顺手把那坏家伙如花似玉的女朋友给绑架

了，接着再……

在他的想法中有一点相当重要，那就是这名主角虽把那位如花似玉佳人给掳走后并没有伤害她的意思，只是要逼那个大坏蛋出面而已，可是那个大坏蛋却没有这样想，一心只想置其于死地然后搭救出他的漂亮女友。

宫本希望这名主角有点傻，也有点笨手笨脚的，因此，他选了个普通木匠做为这名主角的身份背景，既不英俊潇洒，也没有什么英雄气概。接着，他又把这主角加了个大鼻子，据宫本的说法，有鼻子和没有鼻子的差别很大，而且从鼻子中可以透露出不少秘密。最后，他又在它的鼻子下加了一撇胡子，还加了一对又大又亮的眼睛。任天堂的工程师们又教他如何运用对比的手法，将主角的身影清晰地呈现在荧光屏上，因此，这个木匠又有了一身明亮的衣服。为了要让主角的动作很明显地在荧光屏上出现，最重要的工作就是如何处理它手臂的动作。不过，照这些有经验的工程师的说法，最难处理的是主角的那头头发，依照正常的表示方法，主角在从高处往下坠落时，头发会自动地飘扬起来，可是，在实际的画面处理时，却甚难处理这一点。为了掩盖住这项缺憾，宫本又为这个木匠加了顶红帽子。根据他的讲法，除了刚才提到过的这个原因外，另外还有个非加顶帽子不可的理由，就是宫本始终无法帮主角设计出一头好看的发型来。

这套电视游乐系统的许多构想都被横井给否决掉了，而且也觉得宫本所创造出来的主角造型方面太复杂了，必须加以简单化，而且又让他以一间未完成的建筑物地基来做为他迎击敌人的根据地。接着，又安排种种动人的情节，如主角掳着如花似玉的女主角爬山涉水，而那个大坏蛋也亦步亦趋地在后面追赶，背景有高耸入云的山峰和一步步的阶梯，步步杀机的回廊。电梯与输送带等等。

当宫本即将要大功告成之际，忽然又发现这套电视游乐系统还缺少个背景音乐，于是才华横溢的他又自行作曲，利用电子琴。电脑与卡式录音系统等各项设备的结合创造出动人的背景音乐来。

当所有的作业统统完成后，也就是要给这玩意儿正式取个名字的时候。为了这个名字，他不知和外销经理碰了多少次面，两个人在一起也不知取了多少动人的名字以备日后参考。最后，他们终于做了个决定，用驴子刚做为主角的名字，因为根据日本的说法，驴子是愚蠢与笨手笨脚的象征，同时“刚”这个字正如金刚一样是形容孔武有力的壮汉、与这名主角的个性真是配极了。

可是，等到负责外销美国的那些业务主管一听到这个名字时立刻傻了眼。驴子刚在日文中可以琅琅上口，而且大多数人也懂得这三个字的意思。可是，如何叫不懂日文的美国人叫得顺口。为此，他们想过许多与驴子刚（Denkey Kong）发音相近似的名字，如 Donkey Hong Konkey Deng 或 Honkey Dong，结果发现这些名字都毫无意义可言。因为当时受欢迎的电视游乐系统都冠上了十分吸引人的名字，如“毁灭者”、“刺客”。“残侠”或什么“灭绝者”之类耸人心动的字眼，如果推出“驴子刚”的话铁定不会叫座。这些几乎一辈子都在“太空入侵者”。“英雄雷射枪”或“灭绝外太空人”等名字中度过的人一听到“驴子刚”这三个字立刻紧张地直跳脚，生怕无法打动消费者的心。有个人甚至断言这个电视游乐系统一定会让任天堂不少员工因此而丢掉饭碗，所以这位有先见之明的员工立刻重新找出路了。山内溥听到了许多流言蜚语，可是，心意已决的他已决定不受任何干扰，坚持推出的这

套游乐系统。没想到这套系统于 1981 年刚一推出，立刻折羽而归，成为任天堂有史以来最令人痛心的一次惨败。

第三节 盖世玛利欧

矮短而肥胖得像只冬瓜的玛利欧弟弟和清瘦而奇高得像一根竹杆的玛利欧哥哥，以他们逢山开路、遇水搭桥的百折不挠的气概感动了全世界所有爱好电玩的孩子或成人，也把宫本送上了荣誉的巅峰——世界超级一流电玩大师！人们呼唤着“玛利欧”，疯狂地爱上了玛利欧。宫本的巧思与灵感震惊了世界！

不久，横井因为开发“游戏手表”这种电视游乐系统而需要人手，因此跑去找山内求援，山内溥立刻推荐宫本出马，倒不是他对这个年轻人特别偏心或是有意提携故交之后，而是当时其他工程师都有自己的工作在忙，因此，只有找宫本复出试运气了。横井心悸犹存但也颇感无奈地收留了宫本，但也撂下了一句话：“我只让他动动脑筋想些创意罢了，而且我会严格地看管他。”

由于任天堂开发出的这套游乐系统所使用的晶片十分小，容量有限，因此这套系统的主角不能太多，动作也不能太多，以免晶片容量无法容纳，因此，宫本的脑袋只能想些较简单的故事或点子，于是，他就把“驴子刚”的一些构想略做改变。

由于这时任天堂已取得大力水手卜派的专利权，因此他也很顺利便创造出一套迷你型的大力水手卜派游乐系统。当然故事还是不脱大力水手要从大坏蛋布鲁托的手中抢回女友奥丽薇，当卜派被布鲁托整得七荤八素，求告无门之际，他会适时地打开菠菜罐头，吃后立刻神力惊人，当然也抢回了奥丽薇，把布鲁托打得满地找牙，落荒而逃……。

这套电视游乐系统否极泰来，销售数量高达几百万套，让人对宫本另眼相看。

1984年，宫本再次被召到山内溥的办公室去。老板开门见山他说任天堂需要更多更好的电视游乐系统，为了公司今后的茁壮，需要成立第四个研发小组，而年轻的宫本则是领导这个小组的最佳人选，这个命名为“娱乐事业部”的小组只有一个最简单的任务，那就是开发出公司以前所完全没有的一套系统。

这个决定是山内溥一生中最重要、最明智的决策之一，不久之后宫本便头角峥嵘地在电视游乐系统中大放异彩，其不朽的地位与身价就有如流行音乐界的攀天柱披头士一样。严格说起来。他在任天堂的价值与贡献实在是大得难以估计，可以说没有他就不可能有今天的任天堂。

从山内溥的办公室离开后，他就回到了自己的办公室，取出伍，对当时的日本人来说还算是个陌生而神秘的行业，因此他就给这套电视游乐系统取了个浑名，叫做“超级玛利兄弟”。

既然名字叫做“超级玛利兄弟”，自然得创造出玛利的另一个兄弟，他的名字叫做路奇、身材与玛利欧成了强烈的对比，路奇身材高、瘦，有人说像豇豆，但更有人认为他像根竹竿，而玛利欧则是痴肥而矮短，为了有效地造成对比的效果，两人的衣服颜色也是大异其趣——玛利欧是红色的，而路奇则是绿色的。在跳动十分迅速的电视荧屏上，可以清清楚楚地分辨出这二位主角。

这套由宫本设计出的“超级玛利兄弟”立刻变成有史以来最受人喜爱与

欢迎的电视游乐系统。有人认为它之所以会这么吸引人，完全是有数不清的新世界或困难需要你去克服，而且每一个难关要比前一个更复杂、更紧张、更动人心弦。有步行的飞机。鱼、龙、飞行乌龟、大蛇，会喷火的雏菊，还有玛利欧与路奇可以骑上去的天使翅膀。

这套游乐系统除了各项探险的情节引人入胜以外，幽默的表现手法也是它另一个叫好又叫座的原因，宫本的想法千奇百怪，无奇不有，引导着手握卡匣的玩家不断地深入他的内心世界与画面中的新奇世界中，甚至我们可以这么说，是宫本操纵了全世界的玩家。

除了孩子外，另外有数不清的成年人也疯狂地爱上了玛利欧，宫本的巧思与灵感让这些早已被俗务缠身的成年人感到自己仿佛又回到了可爱的童年时光。他曾说：“有许多被现实生活压得喘不过气来的成年人，也找到了发泄自己以前纯真一面的管道。说穿了，成年人不过是个较有勇气且饱经世故的大孩子罢了。当我还是个孩子时，脑子里充满了创意，那时才是创造这些游戏灵感的最佳时刻。如今，我已不是在创造这些游戏，而是我本人已身处于这些游戏之中了。所以，这套游乐系统不是为小孩子而创造的，而是为我自己以及成千上万那些依然保有童稚与纯真的大孩子们所创造出来的。”

宫本借用了大量的童话。文学名著与通俗音乐作为激发自己灵感的好题材，比如一些引起战争的情节就是从“星际争霸战”中寻来的，而可以增加我们力量的蘑菇也是从“爱丽丝梦游仙境”中撷取来的情节。不过，绝大部分巧妙的构思还是来自于他自己——从他的儿时记忆以及经年累月的处世经验中得来。

一些现实世界的想法与理论在这套系统中并不管用，比如说玛利欧从某一个位置往空中一跃而下时，什么事也不会发生，因为那根本就没有任何东西，既不会坠地而死，也不会紧张地大叫救命。不过，当玛利欧看到神秘而力量无穷的蘑菇，并大步踏入通往新世界的那道必经且看不到的大门时，往后的情节就不是你我所能预料到的。难怪宫本会说：“我把自己的经验与所见都尽量予以夸大一番。”

第四节 最佳制片人

当一切制作均大功告成之际，也是宫豪赌中胜败见分晓的一刻。不过，还没有到见分晓之际，孩子们早已不耐烦久等了。他们太喜欢玛利欧了，他们太喜欢宫本自己作曲的“超级玛利”主题音乐了！宫本的名气响彻全日本，专程到日本京都来拜访这位“最佳制片人”的西方人也络绎不绝。

除了这套“超级玛利兄弟”以外，宫本又创造了些广受大众欢迎的脍炙人口的游乐系统，如“燕子洞传奇”便是。它的情节是没有用地图而在全然陌生的环境中徘徊与探险。其实，这也是幼时心境的写照。他就曾说过：“以前我还是个孩子时，就经常到许多不知名的地方探险，有一次甚至发现个别人未曾驻足过的小湖，徜徉其间对我来说真是绝无仅有的经验，不仅令我惊异万分，也让我兴奋莫名。到了长大成人后，为的就是想要依靠自己的力量发现一些让我感到震惊。诧异的事物，我深知这种感觉，也深爱这种感觉。”在这套游乐系统中，你就不难发现处处都充满了这种虚幻的情节，钜细靡遗地表现出宫本从小的梦想。因此，你常常看到主角突然走进一个面面中，映入眼帘的都是一个小湖或是一片丛莽，再不然就是隐藏在沙海背后的岩觚。

“以前当我到金泽大学就读时，那里对我来说简直是个全然陌生的城市。”宫本回忆道，“我非常喜欢一个人就这样静静地走着，而每当我踽踽独行时，总是会发生一些引起我注意的事，就好比进入一个暗无天日的隧道中，俟从那端走了来，却发现一片与入口处截然不同的另一个世界。”因此，在那套电视游乐系统中，隧道就成了迈向未知世界的大门。比如说在隧道的这端还是个万里无云的天气，但从另一端出来后，眼前却弥漫着重重浓雾，伸手不见五指，更不提是否能看见前面的东西是什么了。为了探索这片新世界，玩家必须再退回隧道中找隐藏于其中的火炬。只有手持这个可以照亮一切黑暗宇宙的火炬，才能走入那片伸手不见五指的浓雾中探险。

另外，在第三代“超级玛利兄弟”以及“超级玛利世界”中，玛利欧已变得会飞了。这也是宫本幼时未圆的梦想，因为小时候他就常常从山顶一跃而下（高度自然不会太高），想要做只展翅飞翔的小鸟，可惜都因为高度不足与距离不够而跌了个狗吃屎……其实，又何常不是其他千千万万人的梦想呢？

在宫本的游乐系统中，探险新世界的过程充满了许多风险与不可知的变数，而且这已经成了家常便饭了。他此时又陷入了回忆中：“在京都，我住在狭小的公寓里，它的墙上已经被人钻了个洞，里面的春光可以一览无遗。我每天经过时都会看到这个洞，心中也不由自主地突发奇想，为什么好好的墙上会被人挖了个洞？如果往里面偷窥的话，可以看到什么新鲜事呢？”

当时甚守礼教的宫本，还不敢挺身而出，到那个洞口看看里面到底有什么东西。不过，他这份强压抑往的好奇心却在他的“超级玛利兄弟”中得到了发泄的管道。玩家在玩的时候如果发现墙上有个洞，你可以正大光明地做做以前宫本在现实生活中所不敢做的事——打开那个小洞盖子然后走进去……在许多人心目中，这是绝对值得去做的。

前面说到宫本小时候曾只身前往洞穴中探险的事，他说过：“当你决定冒险进入该洞穴一探究竟的时候，支持你的将是你的勇气，这也是任何一个

玩家在游戏进行中了然于胸的事情……一旦选择进入，他一定会感到四周寒风刺骨，阴风阵阵，这时，就该你下决断——究竟要不要继续探险——的时候了。因为有时候一不小心便会迷路。想想看，拿起卡匣进入玛利欧的世界中不也抱相同的心境，除了经验以外，感情也是决定是否要继续冒险的关键因素。”他接着又说道：“那个洞穴对现在的成年人来说或许是太小了，因此显得无足轻重。但是，对一个小孩子来说，这无异是件生死攸关的大事，那时无非是我一生中最具关键性的一刻。”

另外他还记得有一次在家乡附近的一个树林子里嬉戏，一时好奇之下，他爬上了一颗不知比他要高几倍的大树，爬到树上后发现自己的视野大增，顿时有股“登泰山而小天下”的兴奋感。可是这股激情持续了没多久，不但兴奋感顿失，甚至吓得快要哭出来，原来，他只会一个劲地往上爬，但却不知道如何下来。而你在玩“超级玛利”时也会碰到许多这种进退失据的彷徨时刻。

另外，年轻时钓鱼所带来的那种意外收获的喜悦感觉，与邻家凶恶的大狗互相追逐时那种恐怖与惊慌失措的情绪，还有一回到家门时那种有所依的安全感等，都会在“超级玛利”中体现出这种复杂的情绪。

在宫本的想法中，越是上了年纪、越失去纯真与童稚的玩家越不容易发现这游戏中所带来的魔力。相比之下，那些性喜冒险。安静沉着又想象力丰富的小孩子们，往往会从这游戏的另一面找到些隐藏于其中的秘密。同样的，那些自以为是且太主观的孩子也是不大容易发现个中奥妙的。因为他的思想较为单纯，一看到画面上空无一物，就会不耐烦地往另一个地方走去，只有有耐性、沉隐而又喜欢冒险的孩子才会发现另外的一番世界，这种满足感若非身临其境是绝对无法感受到的。

在游戏的各个阶段中，让我们矢志不移地往前奋斗的最大心理因素就是“期望”这二字。因为在下个地方说不定就会有好东西在等待着你去发掘，这才会让你有鼓足勇气向前的冲劲与前途是一片美好的期待感。另外，也有些掩饰的极端隐密，得要靠奇迹才能发现它们。这种让你充满期待与不断追寻的心理是你对它乐此不疲的主要原因，比如说每一阶段的游戏在结束时画面都会出现一支旗杆，在第三代“超级玛利”中，那只罕见又会增加玛利欧无限功力的哨就会隐藏在结束画面的那支旗竿上面，真使你有峰回路转、柳暗花明的感觉。

在任天堂，宫本的地位陡增，自从他成为“超级玛利”的导演后，片刻之间就名利双收。这时，他也另外有了“最佳制片人”的雅号，这对他而言比千万奖金还要来得有意义，这点他和他的崇拜者——大导演乔治·路卡斯颇为相像，因为路卡斯也是对别人这样喊他而感到万分的高兴，顺便一提的是美国这位最有才华的导演作品中“怯柜奇兵”是宫本最爱看的一部电影。

现在的宫本身价自然不凡，不再像以前那样每次只负责设计一个游乐系统。今天，他可以同时监督数个游乐系统的设计与制造，每套的预算都超过一百万美元，每套游乐系统约有六到十二位专业工程师负责，而研发以至产品问世约要进行十二到十八个月。

由于科技的发达致使开发阶段的某些作业显得更容易些，当初宫本刚出道时，必须亲手绘制每个主角的造型，由于科技日新月异，画上所使用的每种色彩都编上号码，然后一点一点地输入电脑，这样，程式设计人员不仅可以看到主角长的是副什么模样，而且也可以清楚地看到主角以及画面如何地

移动，以及它所有的特色，比如说画面上很灵活的一只蜜蜂，当你打中它时，它的翅膀会脱落，但是，依然会紧叮住玛利欧不放，还有象一艘画有海盗旗帜的船沉到火堆里等等，原来，这些程式设计师们就是这样一个指令一个指令地操纵着主角以及他的一切动作。

当然，科技的进步所带来的另一项好处就是发展了各式各样的重复性工具尽量减少无谓而枯燥的工作，比如说以前必须用手做画，现在都已改为以电脑来制图，这套技术叫做“特性产生的电脑辅助设计”。在自动化作业的要求下，任天堂的电脑资料库中的“主角银行”内储存了一大堆以密码为代表的各种主角造型，设计人员可依不同的需求迅速找出自己所需要的主角造型，这样不但处理迅速，连以前作画的时间都省了下来。现在，就连主角的各种动作都储存于资料库中，可以随时取用。

宫本是个信赏必罚，令人打心眼里敬畏的主管，他对自己的助理要求甚高，每件大大小小的需事先处理好不说，连该部门每个人员的大小事务都要了如指掌。平时他只负责各种游乐系统的开发与创新，在进行之初，他就会全神贯注地先拟好一个大纲，然后与编辑人员、程式设计人员、造型设计人员一同挥汗如雨地工作。当作业接近完成阶段时，他会把所有的工程图拿到一个小房间内，一张一张地铺到桌面上再一一检视，俟一切都没问题时才逐一收起。这些工程图可以说是这些游乐系统的核心，大凡游戏中的通道、长廊、房间、推开便是陷阱的门，以及神秘，令人惊异的场面都透过这些工程图表现出来。宫本为了要亲自了解，往往一连几天都彻夜未眠地与这些工程图在一起，即使是睡觉也要“相拥而眠。”最后，整个游戏的所有细节都储存在他的脑海中。

他对于游戏中各种情节的安排有最后的决定权，因此，常常可以看到他在定稿前还在忙碌地删改，有些部分他认为太复杂了，必须加以简化，而有些部分他又觉得有些单调了，吸引不了别人的兴趣。而蘑菇以及星星等可以让玛利欧变得如同无敌超人般的构想，就是在这种情况下产生的。为了多些噱头以取悦消费者，在此际又花招百出——一只恐龙从恐龙蛋内破壳而出，然后载着玛利欧一起跨越时空……。

当他对一切设计与造型都感到满意后，他会把这系统的技术员与主管一并找来，然后交待他们如何进行下一步工作，这些人在接到任务后的几天里就会日以继夜地工作。宫本稍不满意就会立刻叫他们全盘修改，直到他觉得满意为止。

最后，背景音乐也是不可忽视的一环，其重要性与电影中的主题曲不相上下，其好坏与消费者的接受程度往往就决定了这套游戏是否成功的关键。

他最欣赏的作曲家就是一个叫近藤的年轻人，这小伙子聪明，专业知识丰富，是靠个人工作室起家的作曲大师。好几代的“超级玛利”音乐部分都是出自他的笔下，由于他的作曲太受欢迎了，因此任天堂在录音带、雷射唱片上的收入也是令人咋舌的。比如说在东京的卡拉 OK 或夜总会中，最常被点的演奏曲就是“超级玛利”的主题音乐。另外，牙买加的民族音乐大师薛尼罕也把这首旋律拿来改写成当地饶舌歌。

当一切作业均大功告成之际，也是宫本豪赌中胜败见分晓的一刻。不过，还没到见分晓之际，孩子们早已不耐烦久等了。从 1985 年到 1991 年间，“超级玛利”一共是八代同堂，销售数量达到 6 千万到 7 千万套，这些软件的销售成功又带动了硬件的另一波销售高潮，因此使得宫本成了全世界最成功的

电视游乐系统设计师。有个设计师迷信地问他是不是因为自己是左撇子才会有这么大的成就，只见他轻描淡写地说：“我觉得这不过是个人的习惯罢了。”

当玛利欧的知名度渐增之际，宫本的名气也响遍了全日本，慢慢地，世界其他地方的消费者也耳闻他的大名了。专程到京都来“朝圣”的西方人络绎不绝于途，其中有位著名的披头士主奏吉他手保罗·麦卡尼。别人看到他来日本时，忙问他为什么会在百忙中前来日本，他说自己是来“朝圣”的。别人认为他去富士山一游，听他解释后才知道保罗是专程来日本拜访宫本的，再加上宫本年轻时就是披头士迷，因此两人相谈甚欢。

这个时候，宫本认识了一个在任天堂总公司总务部门任职的小姐，叫做安子，两人的交往十分“公式化”，先是约会，然后热恋，最后相偕走入红毯的另一端。结婚前宫本一直住在公司的宿舍里，婚后夫妻俩才搬到总公司附近的一间小房子居住。由于距离公司太近了，因此平常他不是步行就是骑自行车上班。

妻子在他俩第一个爱情结晶降临人世后就辞去了工作，专心一致地在家相夫教子。平时这小家庭唯一的嗜好就是在京都街上压马路，有许多电视游乐迷都疯狂地喊他“宫本博士”，也经常驻足对他敬礼。他虽是成名了，可在个性上却没有改变多少，平时总是略带腼腆地和别人寒暄，除了最新的电视游乐系统外，他的脑袋里简直装不下其他东西。他年纪虽已近不惑之年，可是头发却越理越短，虽然没有人说这样会变得更整齐清洁些，可是他还是依然如故，我行我素。

第四章 横扫日本国

第一节 威严的“母脑”

总裁山内溥端坐在“母脑”里的皮沙发上，聆听着银元咣当当滚进腰包的声音，山内溥的腰挺得更直了。其他电脑玩厂商们只能仰视山内溥，一家厂商老板心有余悸地说：“我们看到山内溥就好像老鼠见到猫一样，如果你不小心惹毛了他，那你还不如买根绳子上吊算了。”

一条小河把京都市一分为二，河西岸边高高地矗立着一幢豪华气派的大楼，这便是大名鼎鼎声名响彻云霄的任天堂公司。迈进大理石大门，穿过光洁明亮的长廊，里面那间最豪华最气派的办公室便是总裁办公室。

自从一位员工戏称这间办公室是“母脑”后，大家就一直这样称呼它。为什么称为“母脑”呢？原来，在该公司以前所开发出来的电视游乐系统中，“地下英雄”是其中颇为快炙人口的一个，而里面的大坏蛋就叫做“母脑”，这是宇宙一切能源的产生处，能发出雷射光与脉冲摧毁整个宇宙。最后，他为了要让自己超凡入圣，竟然想要吸尽全宇宙的能量，主角为了拯救苍生才将这“母脑”消灭。这员工为老板办公室所取的外号倒满贴切。

总裁山内溥端坐在母脑中的软皮椅上。山内溥的头发已是疏疏落落的，可是它还是整齐地往后梳着，至于头发的颜色也有些银白，不像公司其他年轻人那样乌黑亮丽，可是，这银白色却把山内溥衬托得更加亮丽，更加的出类拔萃，鹤立鸡群。当他在说话时，双手掌握在椅子的那二根木柄把手上，头微向前倾，在略嫌矮小的身材上显得相当突出，说话时偶而会露出那口森森自牙，面颊也略微抖动。

“好了！现在你可以下班了，谢谢！”他的话给人一种一言九鼎的权威感。

山内溥一年到头身上的行头都不会有什么改变，总是身着深色西装，尺寸稍嫌大些，另外他会配着一条海军蓝或蓝紫色的领带与一副金丝边眼镜，整个脸的轮廓看起来气派极了。如果把西装上衣脱掉以及松开领带，则会显现出一副质弱的样子，身子在超大型的躺椅上坐着就略嫌单薄些。如果有人前去打扰他，他总是向后倾地背靠在椅背上，然后眯起他的眼睛冷冷地瞧着他。

任天堂的生意大火爆了，听到白银哗哗流进腰包的声音，山内溥的腰挺得更直了。他要其他生产游乐器的所有厂商俯首称臣。

当山内溥决定准许其他公司替他的“家庭电脑”系统开发游乐器系统时，他就决定制订一套严格的授权审核作业流程，藉此做好把门的工作。要想成为任天堂的合作伙伴，这家公司必须同意山内溥所订出的严格规范与限制，听以这些厂商在一看到合约内容时无一不胆颤心寒，可是，任天堂却像吃了定心丸似的，无论对方怎么修改部一律相应不理，甚至山内溥被逼急了就会没好气说道：“又没人强迫你来和我签约！干嘛这样吹胡子瞪眼的，不要就拉倒！”

可是任何公司的下场都一样——抱怨归抱怨、最后还是乖乖地在合约上签了字，因为，这个市场实在是太诱人了，为了赚钱，些许的折腾与屈辱又

算得了什么？换句话说，签约后的好处足以让任何公司都闭嘴。当然，最大的好处还是属于任天堂公司所有。

有许多知名的公司惟恐落于人后，最后连个喝肉汤的机会都没有，纷纷和任天堂签下合约，其中比较有名的就要算是在 1950 年成立的大通公司，以前靠生产自动唱片点歌机而发财，后来也生产任天堂设计的投币式电动弹球机。

这些与山内溥签下合约的工厂有权自行制造在任天堂公司“家庭电脑”上所使用的卡匣，许多早已没有任何希望的厂商就因为这一纸合同而可以苟延残喘好几年，不过，任天堂开的又不是什么救济院，因此他们卖出的每一套卡匣有 20% 会被任天堂取走。

还有一家总公司设在神户的小波公司也是其中的佼佼者，这家公司的销售能力往往让同业瞠目结舌不已，它和山内溥在“母脑”中恳谈了十分钟，任天堂答应和它签约，于是该公司立即获得了意想不到的收获。该公司的营业额从 1987 年的一千万美元，在短短不到五年的时间内一跃而成为 1991 年的三亿美元，从 1989 年到 1991 年这三年营业的增长足足有 2500%。

转眼之间，山内溥已授权了六家厂商来制造、销售他们的产品，可是随着时间的飞逝，他也觉得后悔了。为什么呢？因为这时他发现不但逐渐丧失公司对产品品质的控制能力，而且也有大笔的利润被别人抢走。不过另外殊堪告慰的一点就是山内溥坚持这六家都一律以现金付款，绝不收任何支票。

不久，山内溥就和这些厂商修改了合约内容。厂商每生产一个卡匣就必须付给任天堂二千日圆，这项利润约是自己生产的两倍之多，而且不管游乐系统是否真的卖出去，这些钱是一定得付的，随着订单的增加，任天堂的不劳而获愈来愈多。

有些公司小心翼翼的，一些订单只接一万套，但不久他们就发现自己过度小心了，原本选择风险较小的小额订单如今已经不起考验，大量市场需求往往一下子就吃掉了他们的小量订单，于是，他们只得再发出订单，往来的时间花费与订单处理成本的增加使得小定额订单的风险比大额订单高出许多，这倒出乎一般客户的预料之外，于是纷纷增加订购数量，而任天堂公司也很善解人意，常会视情况自动增加客户的订货数量。

不过，对于一些规模较小的或财务不怎么健全的公司行号来说可就风险奇高了，因为订数量一增加，那么可供周转的资金必须比以前要高出许多。因此，这些厂商为了赚取更多且更快的钱，就必须付出极大的代价与风险才可以。不像任天堂公司，只要躺着便可以有大把大把的钞票会送入帐里。

通常任天堂所开发出来的电视游乐系统中，每种产品平均收入为 220 亿美元。如果与其它竞争对手相比较的话，谁优谁劣情势立判——其他竞争对手每到手一百万美元的营业额时，任天堂就已经超过 700 万美元了，而且任天堂所赚的这 700 万美元都是手到擒来，风险全无的轻松钱。

后来，随着与任天堂签约的厂商渐渐增多，使得这种轻松好赚的钱在任天堂总收入中所占的比率也就愈来愈高，1985 年，与任天堂签约的共有 17 家厂商，可是事隔一年，数量暴增到 30 家，到了 1989 年底，已经变成 50 家了。

到了 1990 年，与任天堂签约的公司已高达 70 家，他们一共销售了几百种新开发的产品，销售数量也达到好几百万套，不过，几乎所有的生产作业都是由任天堂公司所独揽，理由一是基于质量的考量，二是因为山内溥想完

全控制这个行业。

任天堂这样大量授权的结果，会有个最大的好处，那就是也顺势帮任天堂公司促销它们的家庭电脑系统。到了最后，在日本凡是有孩子的家庭几乎都拥有这套系统。当然，专利金也是让任天堂得以继续壮大的主要原因，光是从“龙之远征”那儿就有好几亿美元的进帐。在那些对任天堂来说不只是最美好的时光里，还是有些厂商不断地向任天堂抱怨不已，不是说它和別人所签的合约太严苛，就是指山内溥想独霸这个行业与市场。不过，有这些抱怨的厂商绝大部分都是没法打入这个市场，或是任天堂拒绝与其签约的厂商。如果这些厂商和任天堂签约，抱怨就会自然停止，甚至对任天堂把绝大部分利润都收归自己所有这种作风也不吭一声。

到了1991年，与任天堂签约的厂商已突破90家了。可是，随着合作者的增加，一些后遗症也就跟着来了。为了寻求生存与发展，任天堂必须正视这些问题，甚至到时候还得牺牲些利润才行。这是因为，任天堂每开发一种游乐系统，都要耗上一年多的时间，经费的花费也在一百万美元以上。这种时间与成本的消耗对任天堂来说或许并不算什么，但对于与之签约的一些小公司来说，可就是笔庞大的负担了。因为他们手上的资金不多，光是支付任天堂的版权费与买任天堂的卡匣后，包装，行销等成本支出就已经让他们头大了，根本就没什么时间与成本花在研发上面。这样，他们产品的了无创意与引不起消费者兴趣等缺点也就暴露无遗了。

为了避免大家同归于尽，山内溥修改了合约内容，严格限制对方每年所能开发的数量不能超过某一额度，以免有粗制滥造为求赶工不择手段的事情发生。可是，这当子事在对方心里又是一番什么感受？每个人都在心里暗骂任天堂算什么东西，为什么要限制他们的产能？因此每个人都认为这是个不平等条约。

由于任天堂签约的厂商愈来愈多，这些本就是竞争对手的厂商间自然尔虞我诈地各耍手段，每个人都恨不得能整倒对方，这样对自己的威胁也可减少一分。

这一切其实都在山内溥的预料之中，他也用这种使对方不断相争的方法使自己能坐收渔利，因此，他把这些厂商操纵自如地玩弄于股掌间。依照他的看法，任何行业都只需要维持一家强大就好，其他的竞争者则是愈弱愈好，这样才不会有人兴风作浪。当然，在这行业中，任天堂也必须维持独霸的地位，因此，他就不可避免地用这种方法来让其他竞争对手彼此削弱自己的实力。

在山内溥这种强人的强势作风下，大家都对任天堂公司有些畏惧，然而，他们更怕的是山内溥这个人。如果任天堂公司报告中有提到他们的缺点时，这就是他们所最害怕碰到的一件事，因那篇报告迟早得交到母脑那儿。一家厂商老板就余悸犹存地说：“我们看到他（指山内溥）就好像老鼠看到猫一般，”如果惹毛了他，那你还不如卖根绳子上吊算了。”

大家都知道晶片是家庭电脑系统的核心，不过在1988年初至1989年结束时，由于全世界晶片的需求大增，造成普遍缺货的情形。这时，任天堂还一个劲地以龙头老大的身份向厂商们保证，会以大公无私的精神把晶片平均分给厂商。不过，其他人对任天堂的作风早已了然于胸。一家厂商的董事就露骨地说道：“任天堂早就独占了这个市场，这个大好时机它一定不会轻易放过。不信看着办好了，任天堂一定会用分配晶片的机会加强对其他厂商的

控制……。山内溥就像个拥有绝对权威的上帝，而我们只是他下面的待宰羊而已。”

任天堂老板也想到一定会有些不肖或投机取巧的厂商会利用各种方法来私制游乐系统（说穿了就是仿冒），于是，他就命上村的手下在电路板上加装了些特殊的设计，使这些不是由任天堂所生产的游乐系统根本无法在家庭电脑上玩，而且，他们还定期更换新版家庭电脑的内码，这样，只有任天堂所核准的游乐系统才可以在家庭电脑上玩。

有时，任天堂也会透过他们所控制的行销网来控制厂商，如果有胆敢私自发行未经核准授权的系统，这些行销网就会借着种种方法排挤这家公司的产品，必要时还会采取各种“拖字诀”以迟延他们的上市时间。可以这么说，如果某个厂商未经任天堂同意而有在这些行销上铺货，那可真是太阳从西边出来。那些经销商害怕会因此而被任天堂切断货源，当然也就不会准许任何未经授权的产品摆上他们的店面，得罪了任天堂谁也担当不起。当时的电玩业界都流传着一种说法：山内溥有办法摧毁任何一家反对他的公司。

也有人戏称：山内溥先生要你三更死，阎王不敢留你到五更。

第二节 严惩海克

怒不可遏的山内溥拍着桌子下了一道命令：封杀海克！
这个不知天高地厚的国际公司，竟敢侵犯任天堂的版权，私下研究能在任天堂硬件“家庭电脑”上使用的游乐软体，山内溥气得吹胡子瞪眼睛。

有家规模甚小的日本软件公司，名叫海克国际公司，因为资金不足而无法与任天堂公司签约。除了资金有问题外，另一个被山内溥列为“拒绝往来户”的原因就是这家公司的产品都是以卖弄色情的为主。山内溥有个原则；可以容许暴力出现在他的游乐系统中，但是，他绝不允许里面有半点色情的画面。他怕这样会毁掉任天堂好不容易建立起来的声誉。

不过，这家公司的工程师们仍不死心，买来了几台家庭电脑详加研究，希望能研发出一些可以在它上面玩的游乐系统。虽然在任天堂知道后一再地变更里面的电路设计，但聪明的海克工程师们均——地予以化解。最后，任天堂只有使出他们的杀手——由他所控制的行销网全面封杀这家公司的产品，可是，一再得逞的海克公司想到了另外一个更聪明的方法，那就是利用邮购来寄到消费者的家里。这样不但消费者称便，连他原本要付给任天堂的版权费以及制造费用也一并省下了。就这样，这家公司销售出去的产品虽然不多，但利润却相对地增加了不少。据统计，它只售出了三万套到五万套的产品，对任天堂来说一点也不构成威胁，可是，怒不可遏的山内溥却决定向这家公司宣战。

由于任天堂产品深深打入每个消费者的心坎中，因此专门为任天堂游乐系统提供各种解答与范本的杂志也就应运而生，而且，还大发利市呢！这些对数百万儿童而言无疑如同《圣经》一样的杂志，其销路比任何一种以儿童为对象的杂志都要来得好的多。

不过，这些杂志都是由几家独立的出版社所发行，其实，他们虽名义上独立，但实际上却全部仰赖任天堂而生存。而且，这些杂志还需透过任天堂的设计师才能得到游戏破解的秘诀，这样杂志的内容才会有看头。比如说在第三代“超级玛利”中找出笛子或是在“燕子洞传奇”中与康南搏斗等等。

因此，只要山内溥丢下一句话，这些出版商无不尽心力量办到。山内溥的要求很简单，这些杂志在出刊前，必须邀请任天堂共同来检核其内容，如果有不妥之处，任天堂可以帮助修正。就这样，由于任天堂拥有一切游乐系统的全部秘密资料，因此也就取得了对这些杂志在经营上。编辑上的种种控制、如果杂志社要想不接受这种控制，那不是倒店便是要另外改行。

为了满足任天堂的贪婪，海克公司开始在《家庭电脑》杂志上大做文章，这本杂志专门介绍“家庭电脑”这一电玩所属的游乐系统，也是众多杂志中销路最大最好的一份。就在海克公司的那篇广告登出的第二天，海克公司的老板接到一份由《家庭电脑》杂志社寄来的通知，内容很简单——自即日起，该杂志社就不再接受海克的任何广告。可是后几期的广告已经先由海克公司预付了，《家庭电脑》杂志社自认理亏，只好赔了一大笔钱了事。

这件事告诉大家一个事实，那就是为了打败海克，山内溥是绝不疼惜任何代价的。

为了表示歉意与诚意，《家庭电脑》的编辑们还修书一封，向任天堂公

司致以最大的歉意。可是，这还不足以消除山内溥心头的无名之火，最后，以该公司析田熊常典为首，亲自率领该社最高阶层的四名经理诚惶诚恐地登门致歉。就在这五个人不断地向山内溥鞠躬及点头哈腰之际，余怒未消的山内溥只下了个简短的指示：

以后再有这种情形发生时就走着瞧了！

这讯息所要表达的意思是再简单不过了，那就是山内溥要对日本的电视游乐业一产值每年数十亿美元——据有百分之百的控制权，所有的零售商、出版商、分销商、批发商、承包商、供应商、合作厂商以及所有和这个行业有关的人都得把这个教训牢牢地记在心里。

第三节 痛揍利英康

老谋深算的山内溥早就要想杀杀中村的锐气了。一看机不可失，是掀翻对方龙头老大的交椅让自己过把瘾的时候，便立即动手了。中村只有长吁短叹、暗自落泪的份。至此，山内溥的霸主地位就没有人质疑了。

利美康 Namco 是最初几家和任天堂签约的公司之一，当时这家公司是由中村正由领军，这人早年就曾经是这个行业的龙头哥，在许多人还没有听过山内溥大名前，他就和山内溥很熟了。

早年的中村曾历尽风霜，不过他却一点也不以为意，反而逢人就豪气满怀地吐露他未来的志向，别人对他自然嗤之以鼻，可是他一笑置之。他对于金钱、权力等事物追求的欲望超乎常人。任谁也想不到这名戴金丝边眼镜的小伙子竟然在 1955 年自行创业，成立了一家名叫中村制造公司的独资企业，起初制造投币式且专门给小孩子玩的各式车辆。1970 年，他第一次投入电视游乐器这个行业。就在这个时候他把公司的名称改为利美康。由于成功地推出一套叫小精灵的游乐系统，使他的公司在短短几个月内就成了电视游乐业的龙头。这套系统是用操纵杆控制的，画面上会出现一个饥饿的黄色小东西，只见它一个劲地在迷宫内走着，如果在路上有什么东西挡在前面，它就一律把它们吃掉，但是会有一种像水果糖似的敌人，他们会在任何时间以及任何地点突然冒出来，这黄色的小东西就必须在这些敌人吞掉自己之前把路上所有障碍物给吃掉。

这个系统风行全日本后，中村又授权许多美国以及欧洲的厂商生产、销售这个产品，转瞬之间，它就成了全世界的新宠了。在美国，这个游乐系统的主人翁——这黄色的小精灵——还上过《时代杂志》以及《主妇杂志》的封面，一首取名为“小精灵热”的歌雄踞排行榜不少对日，另外在周六早上的美国各大电视网都播出一个深受孩子们欢迎的卡通节目，名字就叫做“小精灵”。总之，这名“小精灵”以及后来开发出来的“精灵夫人”、“精灵儿童”以及“超级小精灵”等的确替中村带来了几亿美元的收入。

不久之后，任天堂约家庭电脑系统出现，立刻造成无以伦比的声势，中村指示他手下的一级主管，做深入的研究，看看是否有必要和任天堂合作。起先并不乐观，所有的管道都传出相同的讯息——任天堂不许其他的公司研发、制造或者是销售可在家庭电脑上玩的游乐系统，。可是不久之后情势突变，为了应付日益扩大的市场需求，任天堂终于开放了领空，就这样，利美康拔得头筹，成为和任天堂签约的第一家公司。

签约之前，这二大公司的巨头终于碰面了，会议前山内溥隆重的双迎中村入座，不久，两人就同意共同合作。在双方合作期间，中村借着任天堂的销售管道把自己公司的产品包括小精灵在内，合法地卖给了任天堂的玩家，不过，获利最大的还是任天堂，因为它居然授权这家以前居霸主地位的公司来销售任天堂的产品，这不外乎告诉了所有人霸主的地位业已由利美康转到了任天堂手中。另外利美康得到的另一个好处就是独享与任天堂合作的利益，不像以后与任天堂签约者日益增多后，利润相对地就变薄许多了。

到了 1989 年，利美康最初那份为期五年的合约已满，必须要续约了。这时，对时势演变远未完全掌握住的中村一直认为自己和山内溥是平起平坐

的，再按原合约的条件续约也是理所当然的事，而续约也只不过是形式而已。没想到这五年来山内溥以“鸭子划水”的姿式不露痕迹地主控了整个市场，龙头老大的地位自然日益稳固。老谋深算的山内溥早就想杀杀中村的锐气了，一看机不可失，立刻借机羞辱对方一番——把双方第一次合约的内容大幅修改，使它变得更为苛刻，同时又寄了一张声明给利美康公司，言明任天堂和其他公司的合约也是与新约一样的内容。利美康公司也不例外，以免被外人认为其享有特权。当然，连与山内溥见面的机会都不给中村。

当这位一直以为自己与任天堂各霸一方的中村脸色铁青的阅读完这一纸声明后，勃然大怒。可是，突然之间他又发觉自己的力量确实是卑微得可怜，想想自己营业额的40%都是来自任天堂，这等于是让对方掐住了自己的脖子，这样凭什么还想去和对方争这盟主的宝座。形势比人强，他只好长吁短叹。暗自落泪了。

“突然之间，我们才意会到真正的主宰是山内溥，只有他才能称王称后。”一位和中村共同打天下的高级主管叹道：“中村先生不想在山内溥所订的游戏规则下继续和对方玩下去了，说起来这实在是件没面子的事，也是他一生中最不可原谅的错误。”

后来，中村做了件其他任何和任天堂做生意的人不敢做的事——对任天堂恶言相向。

这事发生在他接受《日本产经新闻》专访时，当访谈即将结束时，他语重心长并一字一句地做了个结尾：“这行业到目前为止远没有饱和，也有许多值得开发的处女地，所以我希望能稳健地成长。”他话锋一转，又说道：“但任天堂现在独占了市场，这对整个行业的未来发展都是不好的……任天堂公司应该好好检讨自己既然是领导者，就该负起与其它同业共存共荣的责任，而不是一味压抑对方或让对方相残杀，以确保自己地位的稳固。

最后他还说道：“这个行业没有竞争而显得暮气沉沉，究其原因，一定是因为任天堂独霸一方而使得任何同业都不敢说出真心话。不信的话可以亲自去问问山内溥，当你到了要仰仗任天堂的时候，也就是你迈入死亡的第一步。”

业界人士在阅报后的第一个反应，就是：中村一向以敢言著称，怎么这一次说得这么少？是不是还有所保留？还是报社刻意隐满了苦衷内容？

后来大西康博接受该报的追踪访问（山内不出面而改由部属代答，似乎也是另一个贬抑中村的手段。换言之，山内不屑与中村对阵！），他说道：“利美康公司是第一个与本公司签约的公司，所赚的利润该比其他任何一家厂商都要来得多，实在没有必要像这样口出恶言……。”最后，在字里行间暗示利美康从任天堂那里得到的好处以后就不会再有了。

中村不甘受屈辱，立刻宣布利美康今后将全力为世嘉公司——任天堂当时的最大对手——发展电视游乐系统，不久，就发展出一套名为百万美金大赛车的游乐系统，不过成绩却依然起色不大。这个时期，任天堂公司的市场占有率已达95%，再也没有任何力量，能够撼动其分毫了。

最后，中村上了京都地区的地方法院，控告任天堂垄断市场。这次，山内溥不出面是不行了。在他接受《财界》杂志访问时，曾说道：“坦白说利美康不仅误解了我们，也对我怀有甚深的恶意……。如果他们不满意我们任天堂做生意的方式，他们可以另外开辟属于他们自己的市场嘛！这就是自由市场的好处……。”其实在他接受该杂志访问之前，中村就撤回了诉状，这回，

山内溥真是得了便宜还卖乖！

“中村先生就像是位被商人击垮的国王一样”，他的一名手下说过：“不过也真难为他了，为了公司，不借向对方屈膝折腰，这位战败的国王也终于了解到现实的可怕，为了生存，必须降尊行贵，重新以一个臣属的身份向其主子重修旧好。

中村最后对他的下属下达指示——接受任天堂公司的新合约。他评估过局势，如果得不到任天堂的授权，利美康公司将是死路一条。利美康这次的屈膝震撼了整个世界，因为，如果连中村都无法对抗山内的话，那还有谁有此能耐？至此，山内溥的独霸地位就更没有人质疑了。

第五章 登陆美利坚

第一节 东床快婿荒川实伸

俊美惊人的内洋子脸热心跳，与她跳舞的青年竟是从美国“理工摇篮”麻省理工学院留学回国的硕士！偷偷望去，他那高高的个子、潇洒的风度、柔细亮丽的头发和低沉浑厚的声音，像冬天里的一把火，烧得她秀美的脸蛋彤红，一颗方心在她那发育良好的高高隆起的胸脯中激烈搏动。

山内溥对女儿洋子既疼爱又严厉。山内洋子非常美丽，一对眼睛又大又亮，象两颗黑葡萄扑闪着，仿佛会说话，鼻梁端直，嘴唇红红的，小小的，发育良好的胸脯高高挺起，透露芬芳的青春气息。这一年洋子满二十岁。

洋子在专科学校里学的是英国历史，在快毕业时，一个好友邀她一起去圣诞舞会上狂欢一番，可是固执的父亲硬是不准她参加，认为参加这种“见不得人”的聚会是件败坏门风的事。不过，那天晚上父亲刚好离开京都，体贴的母亲立刻把女儿放了出去。

那狭小的舞会布置得花花绿绿的，到处都充满了节庆的气氛，小喇叭的音乐更足以感动每一个人的心灵，只见洋子脸红心跳地愣在一旁，手中的酒杯不住地轻晃着，她的一颗心有如小鹿般地乱撞。

这时一个大男生来到她面前，邀她一同跳舞，她嫌对方舞步笨拙而想加以婉拒，但这样做的话就显得太失礼了。在不得已的情况下，她跳了一次自己生平最痛苦、最难过的舞，除了对方手脚笨拙这个原因外，她所穿的紧身衣与高跟鞋也是让她难以伸展的另外一个原因，说起来也不能怪她，谁叫这是她生平第一次穿这玩意儿呢！

当这个男孩子笨手笨脚地带着她在舞池中来回旋转的时候，她一声也不吭，只是尽量配合这个男孩。然而，还是累得她香汗淋漓，不得已，只有眼光横扫全场，找她的那位好友支援。

她那位好友秀子就在附近，接收到洋子的眼波中所传来的求援讯号后，秀子立刻心领神会地前来支援。不一会儿，她“带”走，同时又把自己手边的舞伴交给了洋子。

这第二位和洋子共舞的男孩便是荒川实伸，穿着宽边的半正式礼服，才发现对方乌黑，纤细又柔亮，甚至和女孩子比起来也不逊色多少。

当时双方都知道对方的大名，可是总无缘见一面，原来，洋子那位好友秀子是实伸的表妹，不止一次地在洋子面前夸表哥的英俊、潇洒与高得吓死人学历，说得洋子心中“痒痒”的，觉得比自己在学校中认识的普通男孩子们不知要好上几倍。然而在另一方面，实伸的表妹也在表哥面前直夸洋子。不久双方的心目中都开始有着对方的“一席之地”，尤其是洋子，更对实伸这位四海为家，在美国深造、心思缜密又有趣的小伙子抱着特殊的好感。

当天晚上，他们俩就一直没换过舞伴，跳累了，就躲在角落里说些悄悄话。经过一阵子的笑闹与更深入的交谈才知道俩人差一点成为表兄妹。原来，洋子的一位婶婶曾经和实伸的一位叔叔订了婚，可是，却因为男方的毁约而让这桩姻缘不了了之。当时，双方都已经正式交换过信物，依据传统来说就算是真的结婚了，可是男方的这一招却把当时的气氛弄得很僵，街坊们也都

抱着看笑话的心情看着这两大家族，使得双方都颇尴尬。当时，男方的信物是顶武士用的头盔，四周镶满了珠宝，是男方的传家宝物，不过，气愤难消的女方在归还这信物时，这顶头盔不知已经被砸碎成几片了。

打从这次在圣诞舞会上双方邂逅开始，实伸就成了东京至京都的火车常客，有许多人都还以为他是个通勤的学生。两个人会面时就一同出去压马路，顺便在外面吃便饭。过了不久，实伸就不止一次地告诉自己在京都同居的女友，说自己现在已有另外的意中人了，暗示她必须立刻搬出去。

虽然洋子与实伸都很钟情对方，可是却还没谈到双方家长对此的意见。当时，山内家族富有的程度与荒川家族相比毫不逊色，但是，双方却都看对方不顺眼，理由之一是上次荒川家族的毁婚，理由之二就是山内家族把对方的传家宝给砸得粉碎。

荒川一连好几代都是世居京都，也一直是京都上流社会的人，不过在山内溥眼中，这些人既保守又封建，不事生产，是只靠祖先余荫享尽荣华富贵的一批纨绔子弟，而且最令人气愤的是他们骄傲自大得很，又自成一派，一味地排挤别人。想当初山内溥刚出道时就以二十一岁的英年接下了家族的重担，可是，当时的荒川与京都的其他上流社会人士瞧也没瞧这年轻人一眼，后来这年轻人发迹了，但又觉得他只不过是个铜臭味十分重的“市侩”。但是，在山内溥心目中对方却只是个靠祖先余荫生存的人，不像自己完全凭一己之力才打下这片美好的江山。

洋子把暗藏在自己心里的这份情感悄悄地透露给母亲知道，爱女心切的她立刻决定尽一切之力撮合这对佳偶。一连几个礼拜，她一直在丈夫旁边“嚼舌根”，说荒川家族的人不是像他口中所说的那样不事生产的纨绔子弟，尤其是那个叫实伸的后生，更是一位不可多得的青年。

同时，这位“准丈母娘”又偕同女儿邀请了实伸到家里吃便饭。由于洋子以前一再地在他面前提到过她那位活像意大利黑手党“教父”的父亲，所以实伸也觉得有必要会一会这位“柯里昂。”

这次他穿着十分保守，在介绍过彼此后，他就在矮矮的餐桌前落座，“准丈母娘”与“未婚妻”在一旁伺候着饭菜，“教父”坐在一张大椅子面前，不过眼波却一再地扫向女儿，大概是想默默观察她的反应吧！

这顿饭双方吃得不多，因为只听到山内溥在不断地问实伸各种问题，不知情的人还以为他在招募薪人而“面试”对方呢！不过，山内溥心中却自有盘算，他只有二个小小的要求，那就是对方千万别是个酒鬼或花花公子就可以了。

“你到过哈佛了吗？嗯！”山内溥问道：“那是个不错的学校吧？”

实伸礼貌地解释他是麻省理工学院的学生。

“我倒没听过这所学校！”原来，山内溥竟然连这所素有“美国理工摇篮”之称的著名学府都不知道。

洋子以及实伸又接着向山内溥解释这所学府的名气与哈佛也是不相上下的。

好不容易餐桌上的“面试”结束了，大伙儿又到客厅去喝茶，看来，这位“准丈人”又打算在这儿继续“面试”了，在客厅里，山内溥瞧了眼前这位年轻人好一会儿，然后面无表情地说道：“如果你想娶我女儿的话，那就请快点！”

实伸与洋子交换了眼神，然后礼貌地点点头，“好的，先生！”

山内溥转过头去对女儿说出了自己挑上实伸的理由，原来，实伸不是英俊潇洒的男人，所以嫁给这种人应该比较放心。最后他还语重心长地对女儿说道：“如果他长得帅的话，我大概就不会答应了，否则外面那些如狼如虎的女人怎么会放过他呢？”

在送走了“准女婿”后，山内溥才说出了实话，原来，他心中一直就没对荒川家族有任何成见，最后他告诉自己的老婆道：“荒川这个人不错，想必他的儿子也不会差到那里！”

三月，实伸正式向洋子求婚，她其实早已把自己的一颗心交给了对方，而且还恐怕夜长梦多哩！因为，他幽默、好学，喜欢深思熟虑的个性一直让她倾心不已，而且更幸运的他是次子，不必继承家族的事业，这样就不会像自己的父亲那样老是见不着人影。于是她立刻点头应允，就这样，双方接着安排婚礼的其他事宜。

婚礼在11月举行，地点就在山内家附近的一所公园内。场面十分隆重、盛大，宾客共有350位，都是两大家族的亲朋好友，大伙儿在这满是桔子树的公园内完成仪式后又到附近的首都大饭店内最豪华的内厅大吃一顿。

婚后这对新人立刻搬到东京的小路洼区，这地方靠近新宿，旁边就是荒川上班的丸红公司的总部。对洋子而言，能够远离自己的父亲可是件快慰平生的事，而且可以从此与丈夫过着只羡鸳鸯不羡仙的快乐生活，另外，她想大概自己与丈夫从此也会相爱到老地过一生，就像自己的公婆一样，除了互信互谅之外，每天黄昏时还固定地手牵手到附近公园内说些体己话呢！

实伸的生活十分罗曼蒂克，也刻意营造出温馨和谐的气氛，这点在新婚妻子的眼中十分地受用，所以洋子相信自己的选择是明智的，而且最令她心动不已的是对方简直就像与父亲是来自二个完全不同的世界。一年转瞬过去了，实伸新工作占用他的时间愈来愈多，在经过公司一番刻意的栽培与训练后，他已接手一些丸红公司国外部的生意。又过了一年，他开始担任小主管了，负责一些还不算太大的任务。这时，一年12个月他开始有10个月的时间在国外，经常在加拉加斯、温哥华、芝加哥、塞道夫等都市间来回穿梭着。他对于这种浪迹天涯的生活甘之如饴，对于自己能有这么多次旅行与增加见闻的机会一直十分珍视，十分兴奋，只不过洋子却是愈来愈觉得不是滋味，经常回娘家向母哭诉。

只有实伸在东京时妻子的情绪才会稳定下来，不过，时间却是相当的短暂，而且这个时候洋子还不能独享丈夫，因为丈夫已把大部分时间花在公事上——不是在总公司内做简报、开会，就是参加些工商名流的聚会或鸡尾酒会。渐渐地，她也发现做个日本商人的妻子十分可怜，除了三天两头见不到自己的丈夫外，又得在好不容易聚会的时间陪他赴各种约会。

她第一次参加这种聚会还有些不习惯，当时几位有头有脸的大人物的妻子们和她共聚一桌，坐在她旁边的就是公司总经理特别助理的太太，席间就只听到她那高八度的噪音，令人震耳欲聋。不得已，她只好“尿遁”。事后她曾回忆道：“他们一个个都像瞧外星人似的猛往我身上瞧，我想他们一定是认为实伸娶错人了。”

当她向母亲的抱怨传到父亲耳中时，山内溥立刻从京都挂了个电话到东京，除了大骂女儿这当初是她自己的选择外，还鼓励女儿干脆离婚算了。洋子也曾认真地考虑过这件事，特别是当她第一个孩子——女儿——诞生时，丈夫还远在数千英里的异乡，这事给她很大的刺激，也使她不由得不再郑重考

虑父亲的建议。其实，更令她痛苦莫名的是有一次她去成田国际机场接丈夫回来，可是一直没有见到他的人影，到后来才知道当时与自己擦肩而过的那个男人就是自己的丈夫，可是双方竟一时认不出对方来了。

1977 年的一个晚上，实伸回到家的第一件事就是兴奋地告诉全家都要搬去温哥华了，而且为期至少一年。原来，经过几年的奋斗后，公司愈来愈器重实伸了，要他去加拿大负责一个庞大的计划，这计划的预算有 100 万美元，那里大大小小的事都由他主管，从联络厂商，议价一直到正式销售都由他来负责。他告诉洋子说温哥华是个最合适居住的地方，虽然寒冷多雾，但却有股脱俗的美。

这消息简直把她给吓呆了，不过她想了一会儿后又释怀了。因为如果离开东京这个喧嚣又竞争激烈的都市说不定对自己的生活还是个转机，而且远离公司总部后说不定与丈夫相聚的时光反而会多了起来。于是，她兴奋异常地与丈夫计划着搬家的事宜。

不过到了第二天下班时，实伸又有坏消息带回来了——这次加拿大之行还是免不了，不过却是他只身前往，原因是公司规定不准妻子同行。不过他保证一切进行顺利的话，公司还是会考虑修改这条规定的，而且，他还可以借口各种理由经常回来。

洋子一夜无眠，到了第二天一大早，她穿戴整齐后就直奔丸红公司，到了丈夫老板的办公室后立刻暴跳如雷地威胁道：“如果这次加拿大之行没有我的话，我们的婚姻就完了。”话一说完。她就忍不住地放声大哭起来。公司总裁却一点也不介意，耐心地聆听完她倾诉后一句话也不说，可是到了最后还是坚决地摇摇头，不耐烦地解释国外的生活对她并不适合，到了异乡后反而会拖累了丈夫。

然而洋子的心意已决，如果丈夫此行没有她的话她会立刻带来离婚协议书，并且还说如果这事不幸发生，公司就是拆散她们夫妻的罪魁祸首。对方还想争辩，但考虑再三后还是不得不勉强同意：“不过，你不能带任何东西，而且待一、二个礼拜就立刻回来。”

果然洋子离开日本时除了自己女儿外什么也没带，这个取名为真木的开心果已经三岁了，就这样，两个女人依偎在推着二个皮箱的实伸身旁。一行三人抵达温哥华时已是华灯初上了，实伸在一家旅馆办好了住宿手续，然后带着妻女到隔壁的丹尼餐厅祭祭早已饿得发慌的五脏庙，他们大口大口地吃着令人垂涎欲滴的大汉堡，以及甜美香醇的冰淇淋。

不过在连续第三次享用这种“大餐”后，她却不得不承认：“如果这就是美式生活的话，那我就犯了大错了！”当初在日本时，她抽烟只是偶尔为之，不过到了温哥华，她立刻变成一天三包的老烟枪，而且还不时地想拿出怀里的信用卡。原来，她老爸为了以防万一，塞给她一个信用卡，嘱咐她说一旦无法适应，就立刻取钱买机票。

买房子置产与重新装满的钱不是个小数目，但一向有骨气的实伸坚持要以自己与妻子的双手开创出自己的一片天地来，绝不靠两大家族的财务支援。他无法负担昂贵的家具与租屋的钱，只好把主意打在他以前的那位老教授身上——当初他还就读于麻省理工学院时，认识了一位英籍哥伦比亚大学的教授，当时大学教授每七年就有一年或半年的休假，他当时就以很低的代价“转租”了他的公家宿舍，平常也只是代他照顾而已。

刚好这时那位教授的年假又到了，他也依样画葫芦，几乎无任何代价地

“租”到了教授的那间公家宿舍。此外又买了部不知转了几年的三阳喜美汽车，他每天至少工作 14 个小时，而洋子则待在家中，准备适应着自己在异乡的生活。

她大学念的英国历史，自然操得一口标准的英语，可是她却发现周围的人一点也不了解，而且由于离开学校太久，英语能力显得有些生疏了。于是，她开始借助电视来重新温习自己过去的所学。特别是那个叫“神探可伦坡”的电视剧，更是她纠正自己发音的最佳教材。另外她也想到请个教师补一番，不过一个小时要美金十元，这钱她花不起。但不久机会就来了，她丈夫以每小时一美元的代价请了一位加拿大妇人来做孩子的保姆，于是，洋子就顺便请对方随时纠正自己的任何语言错误。

这样，她的英语立刻突飞猛进，可是还是向丈夫抱怨不已，原因是丈夫老是把自己“关”在家里。实伸想想妻子的怨言不无道理，再加上看到妻子在那位保姆的协助下英语已说得比自己还要道地。于是他立刻到银行给她开了七百美元的户头，再给她那辆老爷三阳喜美与一张温哥华的地图，对她说道：“你现在有了钱也有了交通工具与地图，剩下的就全看你的了！”

兴奋过度的她立刻颤抖着双手接过车子的钥匙，可是她的兴奋并没有维持多久，半小时以后她就被交通警察拦了下来，她万万也没有想到自己的第一笔花费竟然是交通违规罚款。

说起来住在她左邻右舍的那些加拿大人更是眼睛长在头顶上，对她既欠缺耐心又没有什么礼貌。她没有什么朋友，丈夫又只有在晚上上床时才会看到人影，唯一与她相处最久的那位保姆又把大部分时间都耗在自己的女儿身上，样子愈来愈觉得不是滋味。

一年转瞬间过去了，第二个女儿真代又降临人间，而且那位去游四海的老教授要回来上课了，所以实伸势必要搬家了。他并不想麻烦搬家公司，于是只有夫妻俩自己打点一切，不过幸好温哥华的教授不少，这位教授回来后，又有另一位教授放长假了，所以，他又当仁不让也替第二位教授“顾家”了，就这样，夫妻俩来来回回搬了八次家，成了温哥华教授之间的传奇人物，一直到他们自己在西温哥华买了房子为止。

实伸来温哥华工作的目标只有一个，那就是帮公司在温哥华地区建造分房出售的公寓大厦，推出之后销售得十分成功，所赚的钱对当时财务十分吃紧的丸红公司而言不啻是一笔救命资金，于是，他摇身一变成为公司的红人。这时，凡事都替公司看紧荷包的他还有多余的预算可供花用，于是，他斥资买下温哥华附近的一处不毛之地，想把它摇身一变成为一只下金蛋的金鸡。

他除了负责清除一切地上物外，还亲自参与设计与工程方面的大小事务，最后还要监督整个工程的完成。当第一批新屋启用之后，他在妻子的协住下偶而亲自扮演掮客。为了成功销售这些住宅，他还花了二天二夜的时间挑些名家的画，为了就是要讨好那些目不识丁但又到处充内行的暴发户，最后，这次的成绩又一次地让公司老板对他刮目相看。

不过，该公司在温哥华所推出的另一个方案却是赔钱的，为了摆脱困境，丸红又和另一家加拿大房地产公司合作，在房价已开始飚涨的郊区推出一个名叫“中央公园城”的大案子，它一共有 434 户，不过刚建好之际适逢房地产市场大幅滑落，房子有些滞销，所以，实伸和加拿大那家合伙公司一同商量，看看怎样才能把损失降到最低，这对于他来说倒是个难得的经验——从

逆境中顺势而上。此时，他碰到一位名叫菲斯的人，他是个身材魁梧高大的英国人，有一头整齐的金发与甚为吸引人的湛蓝眼珠，是那家合伙公司中甚得老板欣赏的一位，后来也成了实伸的莫逆之交。

洋子现在终于不必每隔一段时间便收到一串长长的电话费用通知了——都是她打回日本找她母亲“聊天”的帐单。1979年，也就是他们搬到加拿大后的第二年，全家终于有机会回京都省亲了。那一天晚餐后，山内溥要求实伸放弃丸红公司以及在温哥华的工作，并且希望他能立刻加入任天堂的阵营，当时山内溥在马来西亚开了家制造工厂，希望他能去帮忙。由于日本工厂成本昂贵，所以制造业——尤其是玩具制造业——外移至人工便宜的亚洲诸国已成了一股挡不住的潮流。席间山内溥一再向女婿说明这是个不应该让它擦身而过的好机会。

不过最吃惊的倒要算洋子了，她一直希望自己以后能和任天堂一点关系都扯不上。因为她的父亲已经“娶”了任天堂，她再也不希望自己的丈夫步入父亲的后尘。此时，她濡湿的眼睛开始模糊起来，仿佛又将她拉进了回忆之中……每当事物不顺时，父亲不是怒气冲冲就是深受挫折似地回到家里，嘴里还一直咒骂着手下一群“饭桶”，还说任天堂就是胃痛的刽子手，弄得一家人整个晚上心情大坏，甚至害怕他突然六亲不认地拿她们来出气。她后来回忆道：“我们每个人都惊呆了，也怕死了，有时候愣在那儿不知如何是好。”

虽然实伸在丸红的工作不见得要比任天堂来得轻松，但洋子心中还没有任何阴影存在，而且也不必碰上父亲这种人，所以，她对于父亲的建议抵死也不肯考虑。然而，她万万没想到造化弄人，那个曾经刺伤她而且让她又敬又畏的男人又重新控制了她的生命。

当时女婿对岳父这番建议的可行性亦颇感怀疑，事后他不否认地说道：“我当时对他这番话的真正意图一直摸不着边际，这是表示他十分欣赏我呢？还是存心要试探我？”不过，他私底下对于能够搬到马来西亚一事也是有一点点的兴趣，那儿就像是西伯利亚一样的遥远而陌生，对他这种浪迹天涯的游子来说倒还是十分合适。

夫妻俩离开京都时还是拿不定任何主意，可是在洋子的内心深处实在对父亲那番话厌恶透了。她曾不止一次地由温哥华打电话回日本，向母亲说她坚决反对丈夫加入任天堂，最后惹得一向好脾气的母亲也生气了——气她不该对父亲抱着这么敌视的态度。最后，一连好几个月都不接女儿的电话。

此时实伸还把全部时间与精力放在丸红计划上，而且情况也愈来愈好转了。首先，他推出一个拥有350套豪华住屋的大个案，刚一推出就销售一空，虽然丸红在那次“中央公园”的方案中赔了不少钱，但这次却让公司赚饱了银子。于是，他很委婉地拒绝了岳父的好意，而同时山内溥也立刻中止了任天堂这份海外建厂的计划，不过，他依然没有放弃拉女婿至任天堂就职的心愿。

如果山内溥再年轻些或是会说英文的话，恐怕他会亲自下海去做这事，至于说什么事呢？那就是他多年的梦想——去美国打天下。

山内溥想要打进美国市场，但必须得先找个合适的人来负责这项业务。以前洋子为了丈夫的事业心重而向母亲哭诉时，母亲也一五一十地告诉了自己的丈夫。不过，山内溥对自己女婿的成就也十分惊异，不仅对他在管理上、组织上的杰出表现赞不绝口，对他的毅力与专注干事业的精神亦感到十分欣

慰。另一方面，山内溥的儿子滕一太年轻了，又没有什么工作经验可言，所以山内溥对儿子一直不怎么放心，再加上他这宝贝儿子在点子广告公司待没多久就和对方不欢而散，于是，更加强了山内溥网罗女婿以为己用的决心。

他觉得女婿的长处是在国际事务方面的经验，这方面的才能光是看他在丸红公司的表现就知道是毋庸置疑的，于是，他决定挑个好的机会来说服女婿接掌他美国分公司的重责大任。后来，机会终于悄然而至。

实伸与洋子夫妻是在 1980 年初再度返回京都省亲。一天晚上，大伙儿在山内家吃过简便的晚餐，正舒舒服服地躺在舒适的椅子上闲话家常。岳母这时为丈夫以及女婿各倒了杯苏格兰威士忌，洋子则两眼直勾勾地看着窗外一片绿意盎然的庭园，心里还想着自己的童年不知道在这儿度过多少甜蜜的时光，此时的她一动也不动，真像一张玻璃杯后的人物画像。

山内溥用他那双创造了亿万财富的手拢了拢自己的头发，望也没望自己的老婆与女儿，只是一个劲地对女婿说话，语气出奇地轻柔，但却有些犹疑不决的样子，这和他平日的作风大相径庭。不过一会儿他又恢复了以前自信，而略带有霸气的神色，开始对女婿侃侃而谈，准知这一谈就是两个小时，山内溥将自己的计划向对方和盘托出。

山内溥最后向他表明自己的计划已完全仰仗他时，实伸虽然有些兴奋与得意，但还是有些忐忑不安，他知道这事情最大的关键还是在自己的妻子，于是，眼神不由自主地朝向妻子那边望去。这才发现妻子寒着脸，嘴角紧紧地绷着。心有灵犀的洋子这时也把目光投向自己的丈夫，她暗暗一惊，由丈夫的神色看来他似乎开始发生兴趣了，这……这怎么办呢？

当然实伸不会不知道任天堂的威名以及在日本的成功，但他对岳父的话却有些怀疑，因为他觉得岳父高估这家公司的潜力了，而且对进军美国这事也似乎太有信心了。况且目前正是丸红逐渐崛起之际，自己在公司中的份量也愈来愈重要，这时要做出离开它的决定确实是有些难以割舍，但另一方面，搞建筑的在美国又似乎人满为患了，不像任天堂经由岳父的这么一描述，简直成了完全未开发的处女地。

他又回头望了望已愈来愈喜欢待在温哥华的爱妻一眼，心想自己如果答应岳父要求的话，她一定跟自己没完没了的。接着，他又望望正在斟酒的岳父，谁知对方却像没事似的将身体舒适地斜靠在椅背上。

这时，浓浊的语调又从椅背后传了过来，岳父又开口了，他说电视游乐器的潜力无限，没有人能精确地预告将来它的市场成长有多快，但有点可以肯定的是偌大的研究经费这时已开始回收了，而且手下工程师不论设计以及模仿他人的技术都日臻成熟，除此之外半导体的日益精密，价格也愈来愈低，整个局势是一片大好。最后他还是自信地说：“我实在看不出这个行业在发展时还会受到什么限制！”

这项要求既直接又易懂——实伸一家人都不必离开北美洲，而且这家分公司除了在名义上仍是任天堂总公司的关系企业外，一切业务都有百分之百的自主权，而且只要这家分公司总裁——荒川实伸一声令下，谁敢不从？虽然初期的利润不会太多，对整个任天堂公司来说也属九牛一毛，但是这在美国已经算是相当大的企业了。

“洋子和我会考虑考虑的！”夫妻俩在向岳父母亲道晚安时，实伸还是不敢贸然答应。

洋子发现丈夫的神色显得十分兴奋，看来她想脱离父亲“独立”的梦想

再次遭到严峻的考验，她知道自己深深陷入一场没有战场的战斗中，与她交锋的除了有她父亲以外，现在似乎又多了一位一向深爱自己的丈夫。而且，谁也无法保证这两个男人将来不会闹翻脸。到了那步田地，大概连自己的这场婚姻也要葬身其中了。

对于实伸而言，能在一个他完全不熟的行业中打滚就已经是件够刺激的事了，更何况还是独当一面地成立一家新公司，这更使得他有跃跃欲试的冲动。他曾直言不讳地说道：“洋子和我都是出身于富裕家庭，不用工作就可以过着衣食无虑的富裕生活，所以我们既不必为钱伤脑筋，而金钱更不是激励我们的诱因。如果金钱不能满足你的生活，你必须要找个其他的东西来满足自己，而现在我们需要的就是自我肯定与自我成就，说得俗气点就是名声！”他并且企图以这些字眼说服妻子。

一心排斥丈夫去父亲公司的任职的洋子显然也不是省油的灯，她立刻不以为然地道：“你错了，！不管你有多大的成就，在外人的眼里看来，你依然只是个靠岳父赏碗饭吃的三流角色！”她边注视着自己在温哥华的房子边企图阻止丈夫。况且，加拿大这儿正展开双臂迎接着她——她在这儿已交了不少朋友，而且也开始习画并在美术系里进修。在她眼中，温哥华无异是全世界最美的地方，它孕育了自己的两个女儿，而且还……。

不过丈夫失望的神色却让她立刻从甜密的幻想中惊喜，她知道自己面临到必须做决择的时候了。看看丈夫那张有期盼的脸庞，她仿佛下定了决心，温柔地说道：“好吧！我们先试试看吧！”

第二节 西雅图抢滩

瞄准美国西海岸重镇西雅图，任天堂美国军团发起了冲锋，抢滩，筑桥头堡，搜索前进。只有一人知道兵团司令官实伸为什么选择此地登陆，那就是美丽能干的司令官夫人——山内洋子，因为西雅图靠近他的爱妻最钟爱的温哥华。

当这小家庭在 1980 年 5 月离开温哥华而到达纽约时，洋子落寞的神色中还掩不住阵阵的离情别绪。然而，身旁的丈夫却显得意气风发，神采昂扬，他不断注视着这个位居全美金融与商业中心的大都会，心想这的确是任天堂登陆美国的理想根据地。

为了趁忙碌前能“偷得浮生半日用”，实伸决定先带家人往东出发旅游一番。离开的那一天，这一家四口带着几件装满衣物与玩具（其他重要家具已托由货运公司代劳）的行囊就出发了。不多久，圣海伦火山就在望了。

只见满山遍野的火山灰弥漫了整个天际，把车上所带的宝贝——洋子的画作——毁坏殆尽，于是一家人又逃难似地往东前进。刚才那番恐怖的景象让洋子想起了加拿大的大岩区，心想这次旅行真是出师不利，希望以后别这样才好。

接着他们又来到新泽西州，在那儿临时租了间房子，那地方名叫英格伍·克里夫，一家四口锱铢必较地盘算一分钱的支出，想想此行没有向家人要一分钱，夫妻俩心头又是一阵骄傲。有句话洋子一直未对丈夫说，那就是父亲给她的“逃命”用的那张信用卡从来就没有动用过，而且连母亲一直想寄钱给她也一再地被她回绝。她清楚地记得前几次从温哥华拨长途电话回家向母亲哭诉时，她老人家不只一次地说道：“要不要我寄些钱过去？……放心！你父亲不会知道的。”

万万没想到洋子后来成了任天堂美国分公司的第二位员工，她协助丈夫在曼哈顿区寻找理想的地点来做为公司办公室用。经过一阵子寻找，终于在百老汇的第二十五街一栋大楼的第 17 层租了一间小的办公室。这地段相当好，升值也快，看来是个理想的好地方。一大早，夫妻俩就共同驾着车前来，顺便也把两个女儿送去保姆家中，回来时顺便接回。

洋子管理大门的出入，在订购了一大堆办公室设备后，她就亲自督阵，指挥着工人将这些设备安置在狭小的办公室中。不过卡车的搬运工很皮，只负责放到走廊边就扬长而去。

请来的装潢工在装修“门面”时，她一言不发地站着，苦思着该如何将这些笨重的办公室设备搬到办公室去。这些装潢工需要工作数天，每天都在 8 点或 9 点才到，10 点又有所谓的“咖啡时间”，这个“咖啡时间”往往一喝就是一个小时，不久又到了吃午饭的时间，大伙儿一哄而散。到了下午，大伙儿的干劲更差了，一直懒洋洋地干到下午三点就收工了。不过，这时大伙儿转眼由“一条虫”，陡然变成了“一条龙”。

就在最后一天时，一个比洋子还高出半截身子的大汉眼看她又在为这些笨重的办公室设备发愁，于是自告奋勇地替她打开层层纸箱，然后推到办公室里安置好。这些工作本来不是属于装潢工的，但大伙儿看到这大汉的“侠义心肠”后也统统义不容辞地前来帮忙。洋子心想，人情淡薄的纽约毕竟还是会有这么温馨的一面的。于是立刻忙不迭地向那大汉致谢，只见大汉摆了

摆手说道：“欢迎你光临纽约。”

任天堂美国分公司的第一个任务就是打开投币式电玩的市场，当时这个市场的产值每年高达 80 亿美元，在娱乐业中连电影与电视都不是它的对手，不过客户只限于 18 岁的孩子。

刚开始由于任天堂还没有完全了解美国的这种市场，所以只得透过一家贸易公司代理任天堂的产品。这家在日本注册的贸易公司，夸口说在美国，人头熟，只要通过它的代理，销售多少都不成问题。可是，随着时间的飞逝，它的牛皮终于给吹破了，当时的销售成绩真是惨不忍睹。

夫妻俩不知花了多少个夜晚像个傻子似地站在各地的游乐场所内，看着川流不息的人潮打着那种投币式“电玩”，他们就站在孩子的身后一动也不动地瞧着，瞧着瞧着，把那些孩子瞧得有些“发毛”了，不知是哪里钻出来的两个东方人，像个白痴似的猛瞧，一想起电影“功夫”里的情节，这些孩子忍不住地嘀咕着。

最后，一个勇敢的家伙终于抬头问道：“他妈的有什么问题吗？先生！”

“想不想找个工作？”实伸向这位身着 T 恤，露出结实肌肉的男孩问道。

他注视着这些站在机器前的孩子们手脑并用地操纵着它，有的人灵活得简直使自己与机器合而为一了。接着，他又询问了一些很“愚蠢”的问题——要如何才能熟练自如地玩这玩艺儿，这时，他才了解到最成功、最受欢迎的那些电动玩具也就是那些最难打的电玩，因为每个人都想要当最棒的，不但要胜过别人，同时也要胜过过去的自己。实伸也还逐渐地了解了，那就是能让孩子们立刻结结实实地打击碰撞、或是有吵杂的声音，或是有色彩鲜艳、动人的画面，或是玩家在 30 秒内就会整得七荤八素，神魂颠倒，这些电玩最能打动孩子们的心坎。另外，他也粗略算出每种电玩的游戏时间以二分钟为宜，不可拖得太久，否则不容易把它们的钱从其荷包里掏走。

他在这里邂逅的孩子都被他夫妻俩以极为便宜的代价雇请，工作地点是新泽西州刚租好的一个仓库，那里有个巨型升降机以及堆高车、板台等库房的标准设备，不过电梯的门却无法关起来，再加上没有暖气与空调设备，所以一到冬天就会把人给冻得手脚僵硬，可是夏天一到却又像大烤炉般。

这些投币式的电玩都是用装货轮由日本运到新泽西州的伊莉莎白港，然后再由港口装上货车，不会儿，就可以入仓了。

当时由于财务并不怎么宽裕，所以在用人方面也十分精简，甚至有些捉襟见肘时，算算在仓库内也只有一位仓储经理与他的手下——一些孩子。这位经理当然是由实伸暂兼，那些小鬼都称呼他为“A 先生”。因为这让洋子想起了那位曾让她呕吐的电视明星“T 先生”，所以她对这绰号十分不习惯。实伸为了要带这批孩子，和他们一样穿上牛仔裤就干起卸货、上货等粗重活儿，而且出的力与其他员工不相上下。

实伸接下来的工作便是成立一个销售部门。美国幅员广大，如果想要打进这个市场，必须要在全国各地广设分销处或大中盘商。就在这个时候，他遇到了后来对任天堂的销售有莫大贡献的二位仁兄——艾尔·史东与朗·裘帝。

史东高中时就读于旧金山的罗威尔高级中学，然后就读于柏克莱大学，由于身体硕壮，肩膀宽阔，再加上虎臂熊腰，头脑灵活，实在有打美式足球的本钱，但是他真正的兴趣在棒球，也一直希望能成为出色的职业选手。后来为了能在赌城雷诺打棒球而跑到华盛顿大学就读，在那儿一直到毕业为

止，他拥有财务管理与经济学的学位。毕业后不久就干起业务员，销售汽艇与调味料，接着又搬到加州矽谷，在半导体的巨人英代尔公司任职。

史东是在华盛顿大学读书时认识了同窗朗·裘帝，两人住在同一个寝室，课余之暇也一同在校园内向同学们推销《商业周刊》，在一个偶然的会里，二人合伙买下一船极便宜的酒，原来这是一家小公司倒闭前的存货，他俩就利用这机会打起工来，经过一段时间的“叫卖”，终于把那一船的酒都推销出去，让他们狠狠地捞了一笔，这就是他俩第一份有关销售方面的工作。

裘帝有双深蓝灰色的眸子，眼睫毛很长，下巴留着撮像铅笔那么细的胡子。小时候一直待在西雅图，大学时也曾曾在父亲所开的那家建筑公司内打过工，至于工作内容则是清除地上的杂物以便铺设高速公路，还有一次跑到阿拉斯加州打工，在摄氏零下五十度的低温下挖管线，工作完成后，他在芝加哥就读伊利诺大学的学费也有了着落。

他是 1972 年毕业的，毕业后就只身搬去纽约，在曼哈顿银行担任收购企业方面的顾问，干了不久又跳槽到旧金山的一家高科技公司担任顾问，后再度跳槽到英代尔公司时，才和昔日同窗史东重相聚首。二人不但工作在一起，连下班后也一块儿去啤酒屋，或喝啤酒解闷，或谈谈彼此的抱负。几经彻夜长谈，他们全都厌倦了这种仰人鼻息、看人脸色的工作，同时，两人都想狠狠捞笔钱，因为都觉得钱有些不够用。

几经筹划，两个人终于选择在西雅图创业，他们开的是家货运公司，他们想了许久才给它取了个名字，叫做查斯快递公司。这家公司旗下拥有不少卡车与货柜，原本只打算在西雅图附近招揽生意，不料裘帝有个朋友从夏威夷挂了个长途电话过来，他要把一货柜的东西由西雅图运到夏威夷。

两人举棋不定，不知该不该接下这笔生意。不接吗，好不容易有这么笔大生意上门，但是要接吗，路途又这么遥远，二人也不知道沿途会有什么情况。几经协调与折衷，两人终于决定接下。

这笔生意是裘帝的朋友找来的，当然得由裘帝出面负责。只见他辛苦地在机场的货运码头卸货、装货，忽然一个不小心把对方的一个纸箱的货给弄到地上，眼看出关的时间就要截止，他还是无法把这纸箱再放回去。几经努力，满头大汗的他终于放弃，心想这一个小纸箱大概也不值什么钱，于是就把它载回家了。

回到家后，他拆开了那个纸箱，乍看之下里面的那个玩艺儿却让他摸不着头绪，好像是个鸡尾酒桌再附上一台电视机，不过那荧光屏却向上抬起，也像个桌上型电脑。忽然他拍拍自己的脑袋，现在他终于恍然大悟了，那不是酒馆或披萨店经常看到的电动玩具吗？他常常看见一些客人一边啃着披萨或啤酒，另一双手则兴致勃勃地玩电动玩具。由纸盒上的包装及说明，他才知道这是叫做任天堂公司的产品，至于说任天堂公司是干什么的，他浑然不知，这的确不能怪他，因为当时全美国也没几个人知道这家公司的名字。

裘帝认识当地一家旅馆的老板，于是说服他将这玩意儿放到该旅馆的吧台边，言明双方四六分帐。后来发现生意居然还不错，但是才只有一台，似乎无法满足顾客的需要。于是，他又向那位在夏威夷的朋友求救，对方也很爽快，马上就再运来二台这种桌上型的电玩。经过电话上的一番长谈后，他才知道当时所有的日本大公司都在美国有正式的代理商，只有这家叫任天堂的公司还没有。目前这家公司就委托一家日本贸易公司代为销售，而他就是夏威夷地区的代理商，但是美国本上还没有找到合适的代理商。

当这二台电玩由夏威夷千里迢迢地来到西雅图后，他立刻把它们放在另外一间酒吧里，后来果然像那位朋友所描述的一样——这玩意是只“金鸡”，会下金蛋。于是，这更促使他回去说服史东让他们一起为电玩业拼搏的念头。

不久，他们又成立了家公司，名叫远东电玩公司，计划把任天堂公司的产品销到全美各地。他们从日本的那家贸易公司进了大批货后，就信心十足地朝着目标进发了。不过当时他们碰到的第一个问题就是运输方面，如果用卡车搬运大耗成本了，最好是随身携带到买主那儿，于是他们携带这电玩直接上机，不必再称重量。量体积地穷搞一通，以免既耗时间又增加运费。所幸他们两人口才不错，临场反应也够，因此大部分都顺利达成目标。

下了飞机，只要往计程车的行李箱里一塞，便成了，这样，这些机器就跟着人在跑，一点运输成本也不必花。

任谁也想不到这些玩意儿竟是这么的热门，这么的受欢迎。即使是那些在日本最落伍、最不受欢迎的电玩也销售一空。他们当初是以一个 1000 美元不到的代价向那家贸易公司购买，然后再以 1500 美元的价格卖给游乐场、啤酒馆与速食店，纵使三人赚了近 50% 的利润，那些买主还大呼便宜，后来听说这些客户甚至以 2500 美元的代价转手给其他人呢！

实伸、史东与裘帝这“三大巨头”是在 1980 年的 12 月认识的，当时实伸趁着对方到纽约出差时顺便邀请他们喝喝酒。这次会面双方都很愉快，也使山内溥下定决心去美国视察这任天堂的第一家外国分公司。不过洋子却很担心父亲这次前来一定又会对他们公司的业务横加干涉。

山内溥来美视察的第一个理由当然是要女婿陪他一块出席在美国举办的电玩业商展，但第二个理由则是奉老婆指示来美国看看女儿以及外孙女过得如何，因为山内溥的妻子觉得最近女儿的电话突然少了，担心她会不会出了什么事，所以一个劲催着丈夫赶快去看看。她哪里知道女儿纯粹只是因为工作太累以及电话费太贵而不再拨了。

山内溥一抵达纽约后，就发现老婆的担心是对的，洋子确实是改变了不少，似乎过得并不怎么快乐，一有空就烟不离手，不过，在父亲面前她是绝不敢吞云吐雾的。另外，山内溥对女儿的那股成熟与自信倒颇为惊异，也觉得她终于长大了。洋子看得出来，父亲对她抽烟的这个习惯颇不以为然，虽然没有像以前那样严厉地禁止，不过还免不了嘀嘀咕咕的，不过，她不在意，她觉得父亲一直有种根深蒂固的观念，那就是抽烟是男人的专利，女人是绝对不准碰那玩艺的。

有一个晚上，洋子带着父亲一块儿去曼哈顿区的一家高级餐厅吃饭。饭后，洋子转向父亲，以一种小心翼翼似乎又充满挑衅的口吻问道：“您介不介意我抽烟？”只见父亲眼光锐利地瞪了女儿一眼，接着又注视着女儿好一会儿，一句话也没说，但最后却缓缓地从我西装口袋里掏出一包烟，递给女儿一支。洋子伸出颤抖的手接了过来，又忙着低下头去就着父亲替她点燃的火柴。

这时，一切的话似乎都是多余的，但是，此时此刻却正是二人关系解冻的开始，山内溥第一次看到女儿已经变成个坚强而独立的女性了，当然，他也了解到自己对女儿的爱有多深。

离开那家餐厅后，父女便就沿着曼哈顿这十里洋场的街道散步。这时，洋子又燃起一支烟，若有所恩地说道：“爸！我知道你很担心公司在这儿的业务，不过请放心，只要给实伸多点时间让他放手一搏，他一定不会让您失

望的。”

父亲山内点头称是。

过了几天，史东与裘帝来到任天堂公司在曼哈顿区的办公大楼，见到了实伸与山内溥。虽然都是由实伸和他俩对谈，不过在谈话时却看到实伸频频回首看着山内溥，似乎等他下达指示后才能发言。史东与裘帝于是了解到，眼前这位不会说英文的老头儿才是任天堂真正的后台老板。

依照那位后台老板的构想，史东与裘帝二人的公司可以直接进口任天堂的产品来美国，不必再经过那家贸易公司，以免转手间又被“剥了层皮”。史东两人想这倒是个稳赚不赔，风险全无的生意，不但仍可保持自己公司的独立，而且还可以由对方负责一切费用。

史东两人开口了，这次他们希望任天堂能提供一些更受欢迎的产品，而不是把日本一些过时的产品卖到这儿，这样销售起来也倍感吃力。

山内溥一句话也没说，一直到他离开纽约时为止，对此事都抱着不置可否的态度。

史东与裘帝通过西雅图一家名叫沙弓克拉字律师事务所的公证，正式和任天堂签下合约，成为它在美国的代理商。当时这家律师事务所派出公司的红人霍华·林肯负责公证事宜，他在西雅图甚具声望，当时在西雅图的司法界都流传一句话：“只要有霍华·林肯在，一切就敲定了。”当时他 38 岁，语气温和中不失坚定，不但对自己深具信心，而且处理起事来也从不躁进、冒失，因此打官司鲜少输过。

与林肯常常合作的一位有照会计师一直替史东的公司作帐。因此，他请求林肯帮他看看史东与任天堂所签的合约在法律上有什么不妥处，这合约言明史东二人为任天堂美国分公司在美国的唯一代理商，每卖完多少台电玩才可申请多少台的佣金。

林肯基于职业上的认识，告诉那位有照会计师、史东与裘帝：“这份合约简直是坑人嘛，他们这样剥削你们而你们还这样——被蒙在鼓里！”接着他又问他们这份合约到底是谁草拟的，这时，他才知道原来是任天堂美国分公司的总裁荒川实伸的精心杰作，于是，他义不容辞帮史东他们修改了其中的不合理处，史东后来就拿着这份修改后的合约前去纽约与任天堂谈判，最后，双方终于按照林肯修改过后的合约达成协议。

任天堂这支新的销售队伍——史东与裘帝和业界的关系十分良好，也曾与不少的电玩业者一起共创过事业，所以彼此都很熟悉。其实，这些所谓的“电玩业者”只是把电玩当成他们的副业而已，他们的正业则是保龄球馆，酒吧、自助餐或便宜商店等。有时他们会碰到些积极而胃口大的客户，往往一进就是好几十台，而且都是付现金，笑得两人合不拢嘴。

他们逐渐地了解到，这才是真正稳赚不赔的发财良机，不用做广告，不用亲自拉客户，也不需要讲求什么行销策略，连一些促销的活动都可以一概免了，当然，由于智慧财产权的观念尚未建立，权利金与专利费更是出都不用出。

任何公司在草创阶段都会有段暗的时期，史东与裘帝自然也不例外。刚开始业绩还并不怎么出色，于是，二人告诉实伸，已经不能坐等顾客上门，必须主动出击才会把业绩提升起来。到了 1980 年，该公司的业绩才逐渐有了起色。

不过，真正让他们起死回生的是一种名叫“雷达射手”的电玩，并不怎

么复杂，只是玩家与画面上的敌人互相射击或捉对厮杀。起初实伸还不敢一下子进太多货，只放了几台在西雅图市的各游乐场所，没想到反应却是出奇的好，于是，他决定用它来当任天堂在美国的一战成功的先锋部队。狠下心的他一下子就向日本订购了 3000 台，为了促销，实伸把公司内一切可用的资源都一股脑地倾巢而出。

这批货由日本飘洋过海地来到伊莉莎白港，由于它的重量不轻，所以一共花了四个月的时间才上岸。这时，实伸一则以喜，一则以惧，喜的是这些日子的辛苦终于到了可以验收成果的日——子，惧的是这批货到底实力如何他没有完全的把握。虽然以前试销的那几台表现不错，但是生命周期这么短暂的电玩又有谁能保证它不会在一夕之间被消费者打入冷宫，再者，这么新的电玩出现后，那些老式的不就成了人见人厌的废物了吗？

刚推出时各店家都反应售价太贵而减少了订单，财务吃紧的裘帝只好向姑姑借了 5 万美元，这是她的全部家当。这 5 万美元拿在裘帝的手中特别沉重，他想：如果这笔钱再无法回收的话，那么他下半辈子一定会为这笔债务而弄得倾家荡产。当然，实伸在担心之余也频频自问：“我这是何苦？在以前那家公司舒服的位置不干，而要跑到这里来淌这浑水，划得来吗？”他不想为此而向岳父求援，所以一切都得自己承担下来。

这种投币式的电玩看起来十分复杂，在外观上可以看到一个外箱架，摇杆与一个荧幕，但是，真正有价值的要算是外箱架里面的那片电路板了，还有就是整个机器的核心——晶片。面对初期销售状况的不理想，实伸真想拆开外箱架，把那晶片拆出来，但是，手上又没有更新的晶片可换，怎么办呢？于是他立刻通知岳父说自己需要一些更新的电玩。

山内溥立刻拨了个电话给女儿，大骂女婿简直一点头脑与恒心都没有，还说真后悔当初把他给拉拨到任天堂。后来实伸知道岳父把自己批评得一文不值后也十分恼火，真后悔当初没有听太太的劝告离开任天堂的纠缠。另一方面，洋子这种“夹心饼干”的滋味也确实不好受，她曾说过：“我觉得自己真是猪八戒照镜子——里外不是人，也像是艘即要下沉的船，一个船长要我往东，而另外一位船长却要我往西，唉……”伤心之余，她又打电话回去向母亲哭诉，但是，母亲除了一再劝女儿忍耐外一点实质的帮助也没有。几个月后，她按照原订计划带孩子回日本省亲。

现在，只剩下丈夫一个人在美国拼搏，在等待着新的晶片到来之际，他仍打起精神推销任天堂的其他的电玩，还有就是加快纽约这里的作业步调。这时，他才发现以纽约做为任天堂分公司所在地真是最大的错误。因为货从日本运出后还必须先在西岸卸货，然后再装上货车直奔东岸而来，这往往延误了几个星期甚至一个月的时间。如果把分公司的地点移到西海岸不就方便多了。

其实，他知道除了上述这个理直气壮的原因外，还要牵涉到私人方面的问题，因为他和妻子都很怀念住在温哥华的那段日子。不像在纽约那样成天挤在乌烟障气的街道，每天驾车在曼哈顿区、新泽西州的仓库以及住家三头来回地跑，除了饱受塞车之苦外，平时一点休闲生活都没有。

主意既定，他立刻在西海岸寻觅最理想的地点，他最初选了三个地方：加州、华盛顿州与奥勒冈州。其中当然要以华盛顿州的西雅图最理想了，它是美国西北部的都会中心与交通中枢，不但离“最爱”温哥华最近，而且距离日本也是最近。从大坂港坐船到西雅图的话只需要九天，再加上它又是新

兴的工业城，未来的潜力更是无穷，当然能顺便在房地产上略做投资也是个不错的打算，看来，他还是忘情不了过去的职业。

深思熟虑又对美国十分了解的实伸知道西雅图的优点尚不止这些，比如说光凭它是美国木材制造业中心这个条件就足以让任天堂公司将来占尽便宜，因为电玩的外壳都是木造的，品质好的外壳无异是最佳的免费广告：还有，当地由于拥有波音以及微软电脑等高科技公司，所以也可以说是高科技人才的摇篮，这对公司未来的发展亦甚有帮助，此外，当地有 200 万人口，应运而生的餐饮业、娱乐业、艺术制品业也都蓬勃地发展，会像纽约一样替任天堂提供广大的消费市场。

为了更进一步了解西雅图这个地方，他联络了以前在丸红公司认识的那位老友菲尔·罗杰斯。罗杰斯介绍他认识了一位西雅图的土地仲介业者，经过一番恳谈，那人替实伸在一个叫图威拉的地方找到了一个现成的仓库，主人也极愿意把它租出去，图威拉地点不错，离西雅图国际机场十分近。——

这地方属于西加利工业区，任天堂把这占地六万平方尺的仓库全部都租了下来，实伸进门一看，仓库可真是够大，另外角落边也有三间小办公室。经过一番修葺后，他把一间较大的办公室留为自己用，其他两间分别交给史东以及裘帝，至于外面广大的仓库则预留为将来的生产线以及发货中心，当然，维修服务中心也同样地设在这个仓库内。接着，就把尚留在新泽西州仓库内的 2000 台电玩全都用火车托运到西雅图。

一切打点好后，实伸就打了个电话给尚在日本省亲的妻子，要求她即刻返回美国来帮他搬家。早已归心似箭的洋子迫不及待地先飞往西雅图看看自己未来的住宅，那是间拥有四个卧室的大房子，占地半英亩，后来她才知道这地方就叫做比里维，隔着华盛顿湖与西雅图市遥遥相对。

在日本的山内溥可没闲着，当他马不停蹄地在他的研发部门来回巡察再三后才发现，他的那些工程师以及程式设计师们每个都忙得不可开交，根本无法支援远在异乡的女婿，再加上当时任天堂在美国分公司的营业额尚小，根本不可能让他手下的那些大将们放下手中更重要的工作设计新的晶片，于是，他只有无可奈何地把这坏消息告诉了已愈来愈感不耐烦的女婿。

远在美国的实伸，立刻十万火急地挂了个电报回去。山内溥无奈，只得把洋子给叫来，计划把洋子刚找到的一位学徒送往美国支援。洋子吃惊地说：“可是……可是他对电玩可是一窍不通啊！”

山内溥告诉女儿除了这小子外已经没有任何多余的人手了。

山内溥在无法可想的情况下所推出的援军并不是工程部门的人员，本身更没有什么工程背景，唯一被洋子相中的原因就是他有满腔的工作热忱，头脑里有时也会有些不错的构想。

蜀中无大将，廖化当先锋。当山内溥把这决定告诉女婿后，实伸气得说不出一句话，他原来需要个能独当一面的人来救这场危机，可是万万没想到老丈人竟然派个啥都不懂的学徒，心想既然岳父这样不重视美国市场，那为什么当初一个劲儿地把自己骗来美国！难道存心糟蹋自己的女儿、女婿！可是，除了乖乖接受外又有什么办法可想。垂头丧气的他气若游丝地在电话中间岳父：“好吧！那个学徒叫什么名字？”

他这才知道，这名被山内溥赶上架的鸭子名叫宫本新治郎。

无可奈何的实伸急匆匆飞赴西雅图。任天堂美国分公司的新进员工恭敬地在西雅图仓库欢迎老板实伸从纽约回来。实伸望了望这批新的生力军，心

中仿佛又燃起了无穷的希望。

这批新进员工包括一位维修服务部经理，一位技师与一位秘书，为了管理仓库，他又雇了位史东与裘帝的朋友来帮忙。

此人名叫唐·詹姆斯，是个矮胖又健壮结实的人，一双手伸出来长得吓死人，下巴上留有一小撮胡子。他自幼就在西雅图长大，在华盛顿大学读的是工业设计，毕业后就到史东与裘帝所开的那个叫“远东电玩”的公司服务。

他在任天堂第一份差事就是把仓库给清理好，以便腾出足够的场地堆放从西雅图运来的那两千台电玩。实伸看他忙不过来，就答应他找个助理协助他，不久，《西雅图时报》就登了如下的求才启事：“希望为生活带来乐趣与游戏的人别错过这大好机会，敬请联络，免失良机。”

不久就有一名叫霍化·菲利浦的人前来应征，此人刚满 20，看起来像个卡通人物，也留有一撮胡子，给人一种过目不忘的印象：他的头发是赤棕色的，双眼既深又蓝，虽然，他出生地是匹茨堡，可是却在西雅图长大，因出生后他的父亲就跳槽到波音公司，所以，他对于出生之地可是一点印象都没有。小学时曾经与比尔·盖兹是同班同学，二人的车还是属于同一个停车场的，后来，比尔·盖兹一手创立了微软公司，成为家喻户晓的英雄人物。

当家用电脑在美国已蔚然成风之后，他就开始玩电视游乐器了。不久，他又从拾拣破烂的那里摸了个马达，一个老式的时钟，一个要亮不亮的手电筒与一些废弃的电路板，不一会儿，一台自制电玩就出现了，他觉得自己的杰作比起真正的电玩可真一点也不逊色，因为它不必每次都先设定好“敌人”的状况——他所发明的自动设定装置早已替他省了这份力气。

大学毕业后，他偶尔看到《西雅图时报》的应征广告，进入西雅图的造船厂工作。后来和唐詹姆斯以及实伸面谈后，立刻决定加入任天堂的阵容。不过不久后他就发现任天堂在报上刊登的征人启事实在是太夸大不实了，并没有开发电玩或为生活带来趣味的机会，成天干的都是些装卸货物、运送产品或在生产组忙等粗重活儿。

当东海岸的那批货千里迢迢地横越美国本土而运抵西雅图火车站时，就是由菲利浦负责卸货及入库的。抬着这些每个都有几百英磅重的电玩，他迫不急待地就在仓库内开启封箱，接着就席地打起电玩来。他说：“这可真是过瘾之至，就像位嗜车如狂的人跑进一辆全新的法拉利里一样。”

实伸冷眼旁观，心想：这家伙莫非是患了梦游症不成，怎么手舞足道之余喃喃自语？不过，玩了一会儿菲利浦就觉得无聊了，于是又和其它任天堂的员工一伴，在痴痴地等着新型电玩的到来。

有一天，一辆快递公司的小货车子运来一个包裹，唐·詹姆斯凑前一看，原来是从日本京都空运来的，签收后就交给了他，打开来一看，原来是更新程式时不可缺的电路板，于是立刻叫来一位技师把它接在一台没有电路板的电玩上。裘帝和史东也闻声凑了上来，大伙儿七手八脚地把开关“叭”地一声打开后，荧光屏上赫然出现“驴子刚”几个大字。原来，这是宫本临行前所开发出来的。

他们面面相觑，史东及裘帝立刻玩将开来，不久，他们得到了一致的结论——这套电玩一推出必死无疑。后来，在知道还有 2000 台这种玩意儿要陆续自日本运来之后；史东不由得心中一凉，边走出室外边喃喃自语：“这下可完了！”

实伸立刻打了个电话回日本，大大地向山内溥抱怨了一番，并且坚持立

刻把这 2000 台退回去换新的来。本来就没什么耐性的山内溥更是气得七窍生烟，连连说道：“你这浑小子懂什么？”“驴子刚”是本公司难得一见的佳作，一定好卖！”

当然，实伸除了接受以外没有第二条路走。裘帝经过实伸好说歹说后，终于同意一试，并且，他也力劝史东继续撑下去。

比较伤脑筋的是翻译的工作，因为刚来的电玩都是用日文写的，为了在美国市场上打开销路，一定要将这些原本在荧光屏幕上出现的日文全部译成英文。其中又以主角的名称最为重要；因为只要取得响亮，可以在无形中刺激其销路。这时，只见大伙儿聚在仓库边的一个角落里，抓鼻搔耳地讨论了半天，女主角的名字终于定了下来，原来，他们是参考詹姆斯太太的芳名宝莉而定出宝莲公主这个响亮的名号。至于男主角的名字可就不这么好想了，大伙儿在索遍枯肠后，还是找不到一个既可琅琅上口又能让人印象深刻的名字。就在这个时候，仓库大门突然传来几声剥剥的敲门声。

实伸应声开门，站在前面的赫然是这仓库的房东，只见他在所有人面前大声地质问实伸房租为什么拖欠了这么久还没缴。连声抱歉之后，实伸答应他过些日子收到货款后立刻把租金双手奉上。于是，这人悻悻然地离去，走出大门时还重重地把门摔上。

实伸知道，对方名叫玛利欧·西加利，此后，大家就给房东取了个浑名“超级玛利”。

靠近仓库附近有家小吃店，店内窄小、昏暗，几盏灯有气无力地亮着。它通常只供应些汉堡包和炸鸡与大杯生啤酒，店后的角落里堆放了一台弹球机。这次是由裘帝担任说客，想说服店东在角落放台驴子刚的电玩。第二天一大早就看到他拖了一台庞然大物，他把它放在那台弹球机的旁边，然后插上电源。

当天晚上他取回电玩里的零钱时还没有抱太大的希望，可是机器一打开后，只听到哗啦哗啦的声音不绝，美金二毛五分的硬币共有 20 个：哇！整整 30 元美金，这可真是大数目。

不过裘帝认为这只是运气特别好而已，第二天晚上十点他才二度前去收钱，这次一共有 35 元，第三天则是 36 元。店东在发笔小财后，立刻要求裘帝进更多的这种名叫“子刚”的电玩，从此以后，这家小吃店的客人就川流不息了，只见大伙儿一个劲地挤到电玩前，看来宫本第一次出击就交出了漂亮的成绩单。

整个美国分公司的人之中，除了实伸以外，都认为山内溥这招棋并不怎么高明，尤其是史东，更是怀疑山内溥凭一己之力怎么可能会在日本打下这片江山，是托天之福，还是……？

不久，发展电玩的一些重要零件如电路板、电原供应器以及组合前的外壳都陆续由日本运抵西雅图。实伸、詹姆斯、菲利浦、史东、裘帝、洋子日夜赶工，将这些电玩组合好后就装到大卡车上，以便运销至全美各地，如今，任天堂不但在美国有了立足之地，而且还想大举进攻呢？

圣诞节转瞬即至，任天堂美国分公司在仓库附近的一家餐厅举办了公司成立以来的第一次圣诞舞会，十几位员工全部出席盛会。舞会中家人的焦点都放在一个由 50 磅牛油做成的大蛋糕上，这满子粉的蛋糕是仿照驴子刚所烘焙成的。

随着驴子刚的日渐受欢迎，任天堂的名声也随之水涨船高，这时，一家

名叫大东的日本公司打上门来，想要买下所有任天堂产品在美国的专利权，实伸身旁的每个人几乎都异口同声地劝他立刻拿下这笔钱。

实伸思虑再三后仍然无法做出决定，于是只好打电话回日本同老板山内溥商量一番。由于对方开价不低，连山内溥都感到为难，依照他的看法，分公司运作尚未上轨道，前途未量，一鸟在手胜过二鸟在林，况且这笔钱大得令人眼红心跳。不过，他对女婿说自己并不是美国分公司的负责人，一切都由他女婿决定就好，他这个丈人一定会尽一切力量支持他的。

不久，实伸就委婉地告诉大东公司，任天堂的专利是非卖品。消息传到京都后，山内溥于是向大西康溥说道：“他既然坚持不卖，我们就只有静观其变！时间会证明他的抉择是否正确，唉！到时候再说吧！”

2000 台的驴子刚转瞬间即售一空，美国分公司的员工精神为之一振。实伸立刻通知山内溥这个好消息，并且又下了笔更大的订单。

实伸把公司的组织进一步扩大，一口气招募了更多业务员以及技术服务人员。不久之后，就看到唐·詹姆斯带来 25 位手下组成了一个生产线，并且把产品组合后再加以测试。接着，包装部以及货运部也招募了一批人。当时每天约出货 50 台电玩，后来逐渐增多，为了增加生产，詹姆斯开始从美国本地的供应商那儿采购控制面板、外壳、控制器以及监视器等零件。不久，员工扩编为 125 名，每天出货量也达到 250 台。

过了一段时间一统计，“驴子刚”的销售量已超过 6000 台，任天堂登陆美国的第二年即爆发出惊人的实力，营业额一下子增加为一亿美元。由于成绩斐然，实伸知道自己要在西雅图住上好长一段时间了，于是，他悄悄地买下他当时租的房子。洋子十分欣赏附近静谧的气氛，闲暇时也打打网球，有时甚至还拉着丈夫一同去打高尔夫球。

1981 年对史东以及裘帝来说也是时来运转的一年。他们的会计师通知霍华·林肯，要他转告史东与裘帝最好分别另组公司，这样对日后比较有利。

“开什么玩笑？我们能从破产的边缘站立起来已经偷笑了。哪还敢奢望赚更多的钱？”

经过会计师的一番解说后，他们才了解分别组建公司在各方面的好处，于是，林就帮他们完成公司的登记，分别成立了朗·裘帝公司和与艾尔·史东公司，经过会计师一结算，在第二个会计年度内二家公司各自赚了 100 多万美元。

同年，华纳利公司以及玛泰尔公司在美国为了抢夺电视游乐器的市场火拼得相当厉害，另外一家在 1932 年成立的公司柯立可也加入了战局，这家公司推出了一套名叫卡拉卡尔的电视游乐系统。这三家公司都想独享“驴子刚”在其产品系统内的专利权，前面两家公司与实伸接触，不过第三家公司却直接找上了还在日本的山内溥，并且声称任天堂在美国只有与他们合作才可以生存下去，有次实伸曾对人说：“这是家最饥渴的公司！”

在谈判贩售专利权以前，实伸需要位律师来为“驴子刚”完成商标以便登记版权，于是，裘帝就把霍华·林肯介绍给他，不过林肯以前还没处理过类似的业务，不知道该从何处着手。但是，颇有大将之风的他却自信地拍拍胸脯，然后对实伸说道：“没问题！看我的！”会谈结束后，裘帝满怀狐疑地问：“阁下是否有点自夸……”。

“这几个字是律师们答覆客户问题的标准答案，一个成功的律师千万不能告诉客户你对某项业务不了解。”

“驴子刚”终于受到法律的保护了，1981年，由林肯出面，帮助任天堂与柯立可达成交易；林肯为了这个合约，绞尽脑汁地完成了好几十张法律文件，几乎可编成一本书了。不过实伸在看完这些文件后问林肯道：“为什么我们任天堂要警告别人说我们拥有产品的一切权利？”

“这是惯例！”林肯耐心的解释。

“但是我为什么要遵循这惯例？”

“我想你大概不想拥有这些权利吧！万一将来和别人对簿公堂，你拿什么……”林肯勃然色变。

实伸后来终于了解到此事的必要性与严重性，连忙解释说 he 并不是存心找碴，而是遵循那条商场上的明训——不需要做的事就不要去做，以免劳民伤财！

“可是这是绝对需要预估的啊，以后我们就不必再承担任何风险了。”林肯说道。

年底，两公司的合约终于正式签署生效，到了真正定稿的那——几天，林肯花了几个晚上的时间字斟句酌，甚至连圣诞夜也赔了进去，终于能够在圣诞节那天呈送给实伸签名，实伸立刻寄到日本给山内溥，由他与柯立可公司代表做最后的签署。不过，在日本负责谈判的那名代表声称他必须将文件带回美国总公司，经公司最高主管确认无误后再签名送回，山内溥严词拒绝，并且说道：“阁下现在必须立刻签上你的大名，否则我们马上找其他人合作。”

那家伙愣住了，在没有其他选择的情况下，他颤颤巍巍地签了字。

在此同时，西雅图西加利工业区这间仓库已经嫌小了，实伸想搬到一个更好，更大的地点去，许多人都劝他慎重其事，只有他认为公司早晚都会再度扩大的。这“驴子刚”的成功才只是个开端而已。

承实伸之请，他那老友菲尔·罗杰斯又来到西雅图的房地产市场东寻西觅，不久他就发现了个好地方，就是在实伸家附近，有许多高科技公司在那儿纷纷成立，再加上绿树成荫，风景可谓出奇的美，尤其是在华盛顿湖与沙马米湖之间的那块地更是绝佳的地点。了解当地风土民情的人都知道这儿以前是靠木才发迹的，在高科技公司纷纷来此创业之前，它就已经是美国西北部自行车的研发以及制造中心，素有自行车之都的盛名。

像闻名全球的微软公司就在附近的第九街建十几栋高耸入云的大楼，做为该公司总部，另外在附近雷蒙山盖了一大间厂房，浑身充满学术气息的公司老板比尔·盖兹管这厂名叫做“校园”。当然，微软这家世界级的公司在此地的知名度最高，除此以外，还有些其他的电子公司赫赫有名，从这儿一直到西雅图国际机场的大道旁尽是一家家的公司行号。

实伸把从“驴子刚”那儿赚来的钱用来卖新厂址，这地方就在雷蒙山附近，占地27英亩，后来，又扩大为33英亩，1982年7月，双方正式成交，实伸出手不凡，完全是以现款交易，让对方为之咋舌不已。

菲尔·罗杰斯在他的大力游说下，正式加入任天堂公司服务，他口气颇大，当时就和实伸言明他要当副总裁，实伸犹豫再三。最后还是说服罗杰斯接受自己为他安排的职务——不动产处处长，罗杰斯最后应允了，他的第一份差事就是盖任天堂的第一栋办公大楼，这是间三层楼房，活像三层蛋塔。往后，任天堂又陆续盖好另外几间办公大楼，接着又在接近北滨的地方买下125英亩的地盖仓库，另外，又在西雅图市买了几块地。

那栋“三层蛋塔”完成于1982年的11月，当时，仓库以及工厂厂房已

经准备就绪，原来西加利工业区的那间仓库里的东西已经全部搬来，这时，罗杰斯的任务一一完成，在实伸的安排下，转任为产品开发制造处处长，半年后，果然如愿以赏地成为公司的副总裁、负责日常性事务。

罗杰斯与唐·詹姆斯一同合作，设计出一套最新的制造系统。使各项业务能够有效率地进行，不久，“驴子刚三世”，“大力水手卜派”以及“出击”等电玩纷纷推出。第三套电玩还被其他公司正式引进电视游乐系统中，不消说，任天堂又发了笔小财！

任天堂日本总公司亦不落人后，推出了一套名叫[VS 系统]（Vs 即为面对面之意）的电视游乐系统，它有二个监视器面对面地靠着，玩家有二种玩法，可以选择与机器交手，也可选择和另一位玩家交锋，首次推出的游戏就是棒球比赛。

由竹田真佑领军的总公司第三研发小组成功地发展出另一套电视游乐系统，实伸深感兴趣，因为它一共有十种游戏可供选择，你只要更换里面的录音带便成。推出后自然是轰动异常。据说麦当劳的创办人雷·克劳柯一发现这种电玩后就立刻迷上了它。最后在佛罗里达过世时手还握着它不放。

随着“驴子刚”电玩的日益普遍，任天堂在本业之外也发了笔横财，因为当时许多制作卡通的公司与制造睡衣、玩具、体恤的厂商纷纷跑来与实伸接洽，想买下“驴子刚”主角造型的专利，并把它印制在他们的产品上，这对电玩的促销也提供了不少助力。

这股热潮一直持续到 1983 年的初期还是未曾稍减，这时，实伸要求罗杰期陪同他的一个朋友一块儿去拜访一位叫做却克·起士的先生，实伸的这位朋友名叫比得·曼忍，以前和实伸是温哥华的邻居，对餐馆业知之甚详。至于要拜访的这位起士先生是披萨时代剧院的老板，这是家以加州为根据地的连锁餐厅，创办人叫做诺兰·布希尼尔，他发明了第一台营业电视游乐器，同时也身兼华纳利公司的创办人。在他的构想下，披萨时代剧院就变成混合餐馆与娱乐中心两种型态于一炉的消费地点，顾客可以一边啃披萨一边观赏电视墙上的各种带状节目，同时无聊时也可以打打电视游乐器。

任天堂的企业想必人人都知道，那就是获得这家连锁餐厅在日本的代理地位，这样想是由山内溥提出的，他相当看好这家餐饮连锁店的发展潜力，认为它的知名度再配合任天堂所提供的各式电玩，一定可以发大财，同时卖出像披萨这么成本低廉又好做的食物一定会使任天堂利上加利。而实伸看中它的另一个原因就是它可以成为今后任天堂任何新产品的最佳“实验室”，因为任何一种新开发的电玩只消费在这里面几天，就可以看出它被消费者接受的程度了。

当罗杰斯与曼恩抵达这家公司位于太阳行的总部时，发现停车场里停的全是些名牌轿车，不是保时捷就是奔驰。一进入接待室，就看到老板起士先生的一张笑脸以及这家公司的“注册商标”——一只老鼠。在那张“蒙娜丽莎的微笑”下，有张电子看板，红色的巨型发光半导体清清楚楚显示出这家公司股票在股市上价格的起伏。

罗杰斯与曼恩花了一整天的时间与该公司各巨头们会商，不过这并不包含创办人希尼尔本人。其中有个负责餐厅业务的主管说他目前正大力推动餐饮的服务质量，其他的一切都是次要的，至于电玩更是他们经营的“副业”，不值得付出如此大的力气。

两个人垂头丧气地回到西雅图，向实伸报告说起士的那批人一点也不知

道自己在做些什么事，那就肯定不会有任何前途的。

经过一连串的讨论，实伸开始研究整个买下这家公司的可行性，就在这个时候，山内又告诉他此事先暂且缓一下，因为日本的地价已经愈来愈贵，这种营业方式在日本未必行得通。

不过，在美国，如果由实伸亲自出马的话，最终有与起士先生取得协议的可能，但由于西雅图市已有该餐饮连锁店的加盟店，因此他只好寻找其他地点。几番寻寻觅觅后，终于在哥伦比亚区取得加盟权。这地方属于加拿大，离温哥华很近，正是个前景相当看好的地区。经过实伸的大力规划，在这个店面约有二万平方英尺的空间内，机器人、电视游乐器以及披萨卖场处处可见，门口还挂起了那只小老鼠的画像。

谁也没想到它的营业额特别的好，第一年的年营业额就达到了 3000 万美元，估计税前利润可达 700 万美元。菲尔·罗杰斯眼看这是日进斗金的行业，马上准备找地方开第二家分店。这个时候，披萨时代剧院宣布希尼尔正式退休，以免公司提早破产。

当然，任天堂从此以后就再也没开成第二个店面，不过，实伸开始对餐饮业感兴趣了。经过曼恩的协助，他又在温哥华开了另外二家餐厅，一家叫“鲑鱼屋”，另一家叫“水平线”，都是以最新鲜的海鲜、最嫩的牛排以及最佳的视野为买点。

不过，山内溥对女婿一再“不务正业”颇为不满，他警告实伸道：“若你只顾环顾左右的话，那你就无暇前看了。”

第三节 大战环球影片公司

任天堂被送上了纽约州地方法院的被告席，《驴子刚》侵犯《金刚》版权，必须巨额赔偿！必须深刻道歉！史恩伯格骄横地站在原告席上。在他的讼争史上，还没有谁能跳得出他的手掌心。没想到巧嘴利齿的林肯竟让他败走麦城，赔款几百万美元。

1982 年霍华·林肯发现自己已被任天堂绑得快要窒息了，几乎每天都在处理着任天堂公司的事务。这次，他又被请出来协助史东与裘帝二人，帮他们结束与任天堂之间的旧合约并订出一套全新的合约，这时，他们俩分别出任任天堂公司的副总裁，前者掌管行政后者负责业务。

接着，林肯又必须为任天堂公司出庭打官司了，因为这时市面上的“驴子刚”几乎有一半都是仿冒品，任天堂存心要让那些仿冒者没好日子过，终于演变成对簿公堂的局面。

林肯出生于加州奥克兰市，父亲是普尔曼公司的执行董事。普尔曼公司是家非常出众的铁路公司，在当时可说是无人不晓。他父亲自律甚严，从不在别人背后说长道短，但却对自己的手下很好，对家乡的建设也是不遗余力地投入。他的妻子十分高贵贤淑，在街坊眼中是位难得的贤妻良母。

当第二次世界大战时，美国政府都利用铁路来运送军队与补给，使得他父亲常年在奔波，甚是辛苦。他还记得自己在四、五岁时，父亲有次带他去坐火车，“见见世面。”不过令他触目惊心的是全车厢都挤满了从旧金山过来的伤兵，有的缺了胳膊，有的断了腿，当时的景象一直深印在他幼小的心灵里，久久地挥之不去。

在 15 岁那年，他开始念高中，这时的他已是一个短发、肤色雄康的男孩，经常穿着件短袖衬衫与牛仔库。一有空就往当地的教堂或童子军服务队跑，是个父母师长心目中的乖孩子。1945 年春，他曾在诺曼·洛克威尔艺郎担任模特儿，“玉照”还上过 1956 年的童军日历，拥有一头金发的他笑起来就有如天使般的纯真和自然。

随着航空业的崛起，普尔曼铁路公司的荣景不再，业绩一路滑落谷底，献身铁路长达 48 年的父亲也黯然退休。1957 年 9 月，他进入加州柏克莱大学，学的是法律，兄弟会的势力依然控制着校园，不过，这时情况改观了，一般“言论自由”的风气弥漫整个校园，不过他却能以冷静自持的态度面对这件事，而且也能以一个纯学生的角度来观察整个世界的后继发展，毕业的成绩极为优异，他的同班同学维斯·勃德最后也成了加州最高法院的审判长。

不久越战爆发，军方通知他去奥克兰海军医学中心接受体检，体检结果一切都甚理想，于是爱国心切的他立刻签约加入海军。离他正式服役还有段日子，于是他就到阿拉米达郡地方的法院，做过一阵子事，也参与一些大案子的侦办工作。当时，他的顶头上司就是以后在美国司法界赫赫有名的艾德·密斯。

1966 年，将在美国政坛叱咤风云的里根总统当选为加州州长，密斯深受里根器重，派他出掌州务卿一职。这事暂且不提。话说林肯正式进入海军服务时，已是挂牌律师了。他报到的单位是位于罗得岛州的纽彼特，在受过短期军官训练班的训练课程后就要等待分配了。上司对他很器重，让他在纽

约与西雅图两个城市中择一前往，他选择了后者。

当时他的服役处是濒临华盛顿湖畔的山德森海空联合基地，属于美国海军第十三军区。他在那里的军事法院服务。在迎接像他俩这些“菜鸟”的一场迎新舞会上他邂逅了一位风姿绰约的女孩，她是来自堪萨斯州的空军少尉，也是当地军校的教官。她有时还会和情报单位一同在飞机上摄影收集情报。不久就被派往西雅图接受更进一步的训练。

邂逅后六个月他们俩结婚了。

婚后冠上夫姓的葛丽丝·林肯拥有一头迷人的金发与湛蓝的眼睛，五官十分突出，迷人，在海军里无人不知她这号人物，尤其是穿上毕挺的海军制服时，那曲线分明的身段更显得婀娜多姿。当他俩一同穿制服出去时，不少人向他吹口哨，他真想上去狠狠地揍他们几拳后再说：“她已经名花有主了，别乱打主意。”

当时军事法庭的案件都是些涉及戒严法的案子，也大都是在越南引起的，林肯不是被派帮被告辩护就是协助检察官起诉被告。由于长期住在军官中，与世隔绝，自然不知道外面已如火如荼进行反战示威。有一次葛丽丝与一群空军飞行员一起在某大学校园内执勤时，突然受到一大群学生言语羞辱，最后甚至还拣起石块、木头等东西攻击他们，当那次任务结束后她立刻申请退伍。

1970年，林肯也递出了退伍申请书，自此即解甲归田，正式成为无牵无挂的一介平民。当时加州还是由里根主政，昔日老长官艾德·密斯还跟着里根在沙加缅度任职，他想前去投奔。不过左思右想后他觉得还是待在西雅图较好。他翻遍电话簿，把自己的履历表寄到全西雅图的每一家律师事务所，最后只有沙玛卡拉尔这家公司有了回音。他满怀希望地前往面试果然对方给他寄了聘书。

他在公司内由于表现杰出，不久便成了全公司的灵魂人物，也造就了他在公司不可动摇的地位，至于他的专长则是公司法与银行法。

林肯同任天堂公司人员为了与这些仿冒者周旋，曾取得全国各地警察的合作，并且也聘请了许多位私家侦探，结果只有德州的一个仿冒者溜掉了，其他都被带往法庭应讯，那些有组织的犯罪网提不出有利于自己的任何证据。眼看任天堂要打赢官司之际，有位检察官提出了异议。他说，如果要起诉这些仿冒者的话，那么社会大众也同样该列为被告了，因为一个巴掌拍不响，没有社会大众这么疯狂地玩电玩，这些违法行为自然就无人问津了。

林肯又适时提出许多证据做为补充，包括几千个仿冒的电路板及外壳。

接下来任天堂一共打了35场官司，誓与那些销售仿冒产品的所有厂商或个人周旋到底。若将这些上法庭所付出的额外代价不算在内的话，光是这些仿冒品就让任天堂白失掉了一亿美元的生意。

在规划公司日后打官司的策略时，林肯与实伸在一起不知花了多少时间，每个人不知跑到对方的办公室讨论了多少次。有时，为了此事还得劳实伸大驾在西雅图、京都之间来回穿梭，事情紧急时，林肯还要赶去机场与实伸见面，即使是在西雅图，实伸与洋子夫妇也经常邀宴林肯与葛丽丝夫妇，谁也没想到这几个晚上竟然是任天堂公司的转折点。

1982年4月份的一个晚上，虽然已经深夜了，可是实伸还是邀林肯来家中，口气中似乎嗅出十分紧张的气氛。原来，实伸的岳父刚从京都打了个紧急电话，他说日本任天堂公司那儿刚收到一份由美国娱乐业的龙头老大环

球影片公司——那儿拍来的电报，内容短而直接，环球影片公司说任天堂可以有 48 个小时的时间来考虑要不要让自己因为“驴子刚”而倾家荡产，至于其他卖不动的电玩就干脆放把火烧掉算了，因为搞不好任天堂就要关门大吉了。最后，环球公司宣称任天堂生产的《驴子刚》涉嫌侵害到电影《金刚》的版权。

这份电报深深地撼动任天堂每位高级主管的心脏，尤其是电报署名者西尼·史恩伯格更叫他们头皮发麻，这位对任何人都抱着一副敌视态度且好缠讼的家伙直视任天堂公司为一大威胁，不过在环球电影公司却是位一言九鼎的人，地位仅次于该公司的主席瓦夏曼，至于瓦夏曼也是位嗜工作如狂的家伙，他的一位同事就曾经说道：“老瓦真像个被鬼魅缠身的人，受鬼魅力——工作——诱惑而甘之如始。”

那天晚上，实伸与林肯便一夜无眠，天还没亮就跑到办公室里拿起电话，他们有绝对的理由可以相信凭环球电影公司的霸主地位，要想搞垮像任天堂美国分公司这么规模小而且又是外国人投资的公司简直是易如反掌。说不定最后别人还真的认为是任天堂的《驴子刚》在仿冒环球公司《金刚》呢！

经过了一个礼拜的研究后，实伸与林肯终于决定赶赴洛杉矶和环球电影公司的首脑们碰个面。一抵达洛杉矶后立即赶赴环球电影公司制版厂的总部办公楼。一进入这间俗称为“黑塔”的大厦后，该公司代表鲍伯·哈都立刻起身相迎，并将他俩带到一间豪华、气派得令人瞠目结舌的办公室，房间内堆满了整年来该公司受欢迎的佳片。

出席的还有从柯立可公司来的法律顾问，环球电影公司当家顾问群以及外面请来的一些名律师。因为柯立可公司所推出的“柯立可系统”亦含有“驴子刚”，所以从球球影片公司那儿收到了威胁信。

哈都与该公司的顾问首先说明了环球老板的立场——史恩伯格决定控告任天堂与柯立可公司，并且请法庭马上要求对方立即停止贩售任何的电玩，除非任天堂能够提出合理的赔偿。

这项声明并不出乎在场每一个人的意料之外，但是，气氛也随之凝结了，柯立可公司的代表立刻提出辩解，表示如果这样该公司也变成了受害人，因为这套电玩是任天堂先“仿冒”出来的，他们并不知情。

环球电影公司的律师群转而注视着任天堂公司的两位代表，希望他们能有所说明。

林肯清了清嗓子，首先发表他的意见：“如果你们拥有《金刚》的专利，而且任天堂的《驴子刚》也仿冒了你们的产品，那我们绝对心甘情愿地接受任何处罚。但是，你们不能拍了部画面上有自由女神像的电影后就断定你们拥有自由女神像的专利权。现在请你们提出证明来证实你们的确拥有《金刚》的专利权。”

对方面面相觑，而且一言不发，不知多久才交头接耳起来，最后，又把目光对准了实伸，好像他是个火星人似的。林肯惟恐对方想要“欺生”，立刻顾左右而言他：“喂！那位老兄，别忘了公共场合不能吸烟。”总算暂时解了围。

环球电影公司的人开始浑身不安如坐针毡起来，几经与外面请来的律师商量后，终于集体出去“透透气”，不多久，就有一位代表回来，确定他们的确拥有《金刚》的专利，并且还建议任天堂与柯立可公司私底下再讨论一下该如何采取下一步行动。末了，他还劝柯立可等人为了免于对簿公堂最好

的办法就是私下和解了事。

柯立可公司的代表表明他们准备认输，除了和解破财消灾外别无他法。他们两手一摊说道：“我们还能怎么办？这两个荧光屏上的造型这么相像，连名字也有雷同处……”他们一再劝告任天堂也采取同一步骤，并力陈双方撕破脸后有什么严重后果。

看来柯立可公司是慑于环球电影公司的淫威，所以不得不低声下气。其实环球电影公司在很早以前就已筹划好这出戏了，因为史恩伯格一直就十分垂涎柯立可公司市场，也一直研究投资甚至操控这家公司的可行性。事后林肯才知道，史恩伯格早就在柯立可公司董事会中安插了位自己的亲信，名叫阿诺·格林格，他奉史恩伯格之命，尽量说服任天堂走上谈判桌。

当时，一心抱着一箭数雕的环球电影公司把矛头又指向另外几家公司，如当时代销“驴子刚”电脑系统的华纳利也被拖下了水，所以，环球电影公司就一直对华纳利的母公司——华纳公司施压甚至史恩伯格在私底下也威胁过华纳利的老板史提夫·罗斯：“我已经告诉过你我不想和你在法庭上兵戎相见，所以特别宽大为怀……”还有，已取得“驴子刚”造型专利的两家专门供应早餐燕麦粥的公司也同样受到史恩伯格的骚扰——要他们提出 5000 美元的和解金才能摆平此事。最后，这家名叫瑞恩史东·普瑞那的公司与遭到相同的命运的另一家公司密尔顿·布荣德雷一块儿宣布拒绝和解。

林肯私底下估计，如果要和解的话，任天堂必须吐出 500 万美元至 700 万美元的巨款，这么一来，自然更增加了他拒绝和解的决心。最后，他告诉早已不站在他们这边的柯立可公司代表“我相信只要时间充裕的话，一定可以摆平这件事……”当然，柯立可公司不为所动。气得林肯吼道：“别怪我事先没警告过你们，以后有任何损失的话别怪……”

当对方离开房间后，林肯对实伸耳语道：“等下一定会有什么事发生，不过，你只要记住一点，千万别答应任何事！”

不多久，柯立可公司的人又折返回来，并且说刚才单独会唔过环球电影公司的人。这使得林肯疑窦丛生，对实伸丢了个眼色悄声道：“事情有些不妙，看来柯立可公司和环球电影公司之间有什么暗盘交易！”想了又想他决定先拖一段时间再说，于是就对哈都说道：“我俩现在必须先去办一些私事！”和实伸正准备离去时，哈都冷不防地在后面说道：“最好别耽误太久噢！老兄！”

此后的一个月內，林肯经常和哈都在电话中讨论，到了 6 月，一位环球电影公司的代表拨了个电话过来：“你们要多久的时间，我们都已经给了，现在是该双方坐下来把事情敲定的时候了。”林肯说他已经准备就绪，可以随时偕同实伸再次造访环球影城。

第二天，一大早，林肯就与实伸赶赴飞机场，不过实伸当时刚好患了重感冒，眼泪鼻涕直流，哈嗽声与咳嗽声齐鸣。到了机场实伸又一次问林肯这次他是不是非去不可，不过，林肯还是坚持他必须要去，因为，只有他才真正当家主事。

一抵达南加州后，两人立刻搭计程车赶赴影城“黑塔”，不久就和哈都碰了面，哈都告诉他们如果真的要事情敲定，还必须要亲自与史恩伯格见面才行。实伸望望林肯，他却一句话也没说。

不久就看见他们俩人与一大群环球电影公司的律师们一齐上了电梯。

史恩伯格在环球电影公司不断地晋升，最后终于如愿以偿地坐上公司的

第二把交椅，同时，又成为好莱坞内最有权势、最炙手可热的大将之一。最后，环球电影公司正式分家，成为一家唱片公司、一家电视制作公司、一家出版社、一家零售商、几家剧院几家房地产公司。史氏十分关注科技在未来生活的发展，因此也极欲环球电影公司在这方面投以巨额资本。

在向任天堂公司发出那份威胁的电报前，他就安排了一个会议，与会的人不多，但个个都是重量级人物，有环球电影公司的当家老板瓦夏曼，以及柯立可公司的总裁。以前史氏在柯立可公司安插的“眼线”阿诺·格林伯格为柯立可公司筹划了一个极大计划，但需要不少的奖金。而这三巨头聚会的最主要目的就是看看该如何才能筹措到这笔钱。由于环球电影公司在柯立可公司有不少的投资，当然也极度关心这件事。几经讨论，大家才发现柯立可当初与任天堂联手是个绝大的错误，也是柯立可与环球电影公司发展进一步关系的障碍。

“我相信我们的一些专利权已经被任天堂仿冒了，大家有意见吗？”史氏微笑地望望对面的这二人，二人心领神会知道史氏又要出招了。

由于环球电影公司在柯立可公司有举足轻重的影响力，该公司总裁自然不敢得罪环球电影公司的人，最后达成协议由环球电影公司与柯立可公司合作将任天堂给拉下马来。主意一定，他就通知格林伯格进办公室，在做结论时史氏指出：“江山代有人才出，一代新人换旧人，这残酷的事实对我们电影圈来说可真是感受尤深。像约翰韦恩、贾利古柏这些英雄人物如今安在？所以，任天堂逍遥的日子也该过去了。电视游乐业将来的利润一定相当可观，一定要找个理由把任天堂拖下马……”

最后，环球电影公司还不忘向柯立可再敲榨一遍，规定柯立可公司的营业额中由他抽取 3% 当做“驴子刚”仿冒《金刚》的“专利损失补偿费。”不久，就有 460 万美元的进帐了。史氏野心勃勃，除了想要插手电视游乐业之外，还企图染指其他的行业，如唱片业、电影制片业、录影带业等等，都是他眼里的“肥羊”。因此，他除了创立电影电视游乐公司以外，又买了一家制造玩具的电玩公司。

实伸与林肯偕同哈都一行人离开“黑塔”后，又沿着影城内的大道往前走，路旁种满了棕榈树，替影城平添不少热带的气氛，迎面不时走来一些平时难得一见的超级巨星。一行人来到一同又长又大好似仓库的建筑物旁边就停下来，哈都介绍到，“这是咱们董事会的餐厅！”说完，便打开一道侧门，率领一行人往里面走去。

里面有张又长又大的桌子，坐上十几二十个人都绰绰有余，不过看桌上所准备的东西，他们这次只安排了四个人坐在这儿，这时，实伸的感冒似乎更加重了。

高大阴沉的史恩伯格戴了副又宽又大的玳瑁眼镜，一进门后就坐将下来，似乎连声招呼都懒得打，实伸顿时觉得不快，真想就此打道回府。他还是耐着性子留了下来。再经过一番冗长而枯燥的介绍后，午餐端了上来，林肯与实伸就老实不客气地享用起来。

这之间四个人的谈话很少，除了杯盘相撞的声音外也只有吞咽声，忽然，史恩伯格站了起来，说他今天真高兴能看到任天堂的人前来和解。实伸再也忍不住了，真想起来揍那家伙一拳。

他转身望望林肯，他正在微笑地对史恩伯格以及哈都聊些电视游乐器的事情，同时也尽情地享用桌前的海鲜大餐。听了史恩伯格的话后，仍旧若无

其事地说道：“这很简单。”然后眼珠瞟向这位环球公司的“二当家”说：“我们在《驴子刚》上面已经投资了不少钱去研究开发，喏！它就在那儿，请二位从头到脚仔细地看一遍，……我们觉得它根本就不是个仿冒品，因此，我觉得并没有所谓的和解一说。”态度虽然平静，但语气却十分地坚定，神色也冷静自持。实伸往桌子的另一端瞧去，才发现那儿已摆了一套“驴子刚。”实伸从来没有看到林肯先生如此地老练，暗地里为他喝采不已，不过，同时他也惴惴不安起来，不晓得史恩伯格下一步会如何。

史恩伯格的脸色立刻沉了下来，身子往后一仰，靠在椅背上，双手放在扶手上，似乎没好气地说：“我知道二位来这儿就是为了摆平这案子的，看在老天的份上，别浪费大家的时间了，…你…你们到底想要怎样？”说完后还做了个深呼吸。

然后，他又回头望了望哈都，只见哈都的面色惨白，瞪了林肯一眼，而林肯依然神色自若地接口：“很简单！我明白告诉两位，任天堂不想和解，史恩伯格先生！”

史恩伯格陡地从椅子上站了起来，用几乎是吼的声音说道：“我受够了，不想再和你们谈了！”然后又怒气冲冲地瞪着林肯自顾自地说道：“你知道吗？阁下已犯了个不可原谅的错误。”

其他三个人自然这时也没什么胃口了，于是也都站起来准备向门口走去。史恩伯格余怒未消地匆匆走在前面，哈都则紧紧跟在后面，臃肿矮短的缺点暴露无遗，林肯则与实伸气定神闲的站在后面“欣赏”。在大门被重重地摔上前，林肯忽然叫道：“史恩伯格先生！”

史恩伯格立刻转过身来望着他，脸上闪过一丝欣喜的表情，看来他认为对方一定是要让步了。

“午安”。林肯只说了两个字。

史恩伯格果然言出必行，立刻一状告到了纽州的地方法院，林肯可不敢怠慢，立刻飞往东海岸，接洽纽约当地的一些名律师事务所，约翰律师事务所是其中最著名的一家，老板约翰·柯比更是亲自处理过一二十件的反托拉斯案子，客户有百事可乐、华纳以及通用食品等大牌厂商。林肯曾描述他：他一点胡子也没留，从外表看上去根本不像位律师。不过，他在工商界的声望很高，对客户的权益锱铢必较，现在，任天堂能否起死回生可就全看他了。

林肯偕同柯比一同前往京都面晤山内溥和任天堂的其他高级主管们，共谋解决之道。这是林肯第一次见到山内溥，不过，他以前就听到过不少这位能呼风唤雨的大企业家身旁所发生的许多事情，也知道他平常根本不想见客。一走近“母脑”，他们二人就仔细地互相瞧着对方。

“以前还没跟律师打过交道呢！没想到今天……”山内溥自我解嘲地说。

林肯笑了笑，“我们美国的律师简直是多如牛毛，我看光是西雅图的律师就比你们全日本都多，所以，想不打交道都不行。”他顿了顿，“全美收入排名前几名的有很多是律师，日本企业想要来美国打天下的话，也必须仰仗律师。”

出内溥终于开怀地笑开了，并与两人话起家常。

但林肯并不耽误时间，简单地把柯比介绍给他后说道：“柯比是位法律界的强人，一直以自己的行事方法打官司，并且，他也不想浪费时间，所以……。”

其实山内溥比他们还急，他只想知道一件事：任天堂要怎么去做才不致

输掉这场官司。末了，他还兀自说道：“我们必须赢，没有第二条路走。”

林肯与柯比接着又会晤了一些任天堂总公司的其他高级主管，有横井，宫本等人。不久他们就回到美国，在以后的十几个月时间内这两家律所几乎动员了一切的力量在准备打这场官司。实伸也逐渐地了解到林肯当初质疑环球电影公司是否真正拥有《金刚》的专利权这点是正确的，因为这家公司过去从未声称《金刚》的商标已受到法律保护，从过去的一些判例上可以知道像《金刚》这类东西是公共所有物，根本就不能做为商标，自然也就没有所谓仿冒或专利等问题了。

其实对任天堂有利的地方还不止这点呢，经过抽丝剥茧般的查访，林肯发现柯立可早已与环球制片达成协议，而且双方还讨论过投资与合作事宜，这不但说明柯立可的证词可靠性问题，而且也可间接指出是环球电影公司垂涎任天堂的广大市场才出此下策，试问：面对其它厂商的激烈竞争，什么狗皮杂碎的事做不出来？

当各种资料都已齐备之际，一天晚上，实伸和妻子聊了起来，忽然他开口问道：“洋子，依你之见我们是否需要把霍华·林肯从那家律师事务所给挖过来？”原来，他十分欣赏林肯对法律的丰富经验与造诣，同时，对他的处世态度亦赞不绝口。当然，还有最重要的一点他还没向妻子表明，那就是他一直认为林肯是自己最亲密，最谈得来的朋友，其程度甚至还超过公司的员工与家人，在赞赏之余他不是没有任何怀疑，他告诉妻子自己一直不知道林肯是不是太爱管闲事，太不客气，对工作太看重以及事业心是不是太强了些。洋子回答说只有一个方法可以测试出。

一个晚上他跑去找林肯，说道：“我知道你已经对那家律师事务所的工作有些厌倦，没关系，这只是职业倦怠症、换个工作环境就好了……。”

“实伸，你……”林肯满腹狐疑地望着对方不知道他在卖什么关子。

“我想请阁下来任天堂工作！”实伸终于说出了自己的心里话。

林肯一动不动，然后面无表情他说自己还要考虑一会儿。经过一阵难堪的沉默后，林肯说道：“我是很想把贵公司的问题圆满地解决，这也是我的职业道德所告诉我该这么做的，至于要让我跳槽，一时之间我还真有点不知道该如何是好的彷徨感觉呢。公司待我很好，我在这里也很有前程，但是进入任天堂对我来说风险是大了些，再说……”

“我了解，以前我从那家房地产公司跳槽过来也是与你有相同的感受”，实伸心有戚戚地说：“我知道你的感受，不过请放心，我的安排一定不会让你失望的。”

这次见面只有 20 分钟，但最后双方却达成了个重大协议，那就是如果林肯“屈就”于任天堂的话，其地位必须仅次于实伸，至于他的职务则是资深副总裁。告别时，实伸还握着对方阶手激动地说：“我终于把你给逮进任天堂了。”

12 月 7 日，林肯安排和那家律师事务所的负责人见了面，席间他讲明 30 天以后他就要离开，请立刻派人来交接。

为了《驴子刚》这个案子，任天堂与环球电影公司使出浑身解数地准备种种证据以及攻防操演。后来开庭的日子终于来了，地点是美国地方法院纽约分院，法官名叫罗伯·史威特。为了证明这套电玩与电影《金刚》一点关系都没有，柯比还传唤菲利浦做证。并要求他在法庭上当众演示电玩的玩法，菲利浦不知有此一招，只见他当即乒乒乓乓地玩了起来，末了，还意犹未尽。

至于原始设计者当然也是个重要的人证。因此，宫本本人虽然在京都，但却寄了份存证信函过来，信上说当初他的确是从《金刚》的名字中得到了一些灵感，可是他声明在日本《金刚》可是个家喻户晓的“大众情人”。

柯比翻出过去的许许多多判例来支持他的论点，也一再怀疑环球电影公司拥有“金刚”专利权的合法性。最后，行事一向干脆。速审速决的法官史威特做了判决，由于环球电影公司没拥有《金刚》的专利，所以，任天堂被判无罪，而且即使环球电影拥用《金刚》专利的话也是无罪，因为电玩与电影是两个完全不同的东西。末了，他还指出环球电影公司破坏对方商誉，任天堂有权提出赔偿。

庭讯时让人发掘出不少“秘闻”。比如说柯比更在质询史恩伯格时问对方：“你现在服务的环球电影公司是家大公司吗？史恩伯格先生！”

“当然！”史恩伯格骄傲地提提领带。

“那到底有多大？”

“去年营业额是多少？”

“我想超过 10 亿美元吧！”

“那么赚了多少钱？”

“大概有 1.35 亿吧！”

控方律师这时提出异议并声明这与案情无关，史恩伯格没有必要回答。

“我只是想证明史恩伯格先生的证词不实，似乎想误导法官大人的判案。”柯比就提出资料证明环球电影公司过去一年的营业额是 16 亿美元。

“那么你的年薪是多少？”柯比再次提出质问。

“我……我”，史恩伯格不知对方问题是否有玄机，一再迟疑着不肯回答。

“根据《商业周刊》的说法是你的年薪高达 463.8 万美元，对吗？”

“抗议！抗议！”控方律师又站了起来激动地大叫：“这与案情无关。”

“那么史恩伯格先生，这薪水有多少是来自‘诉讼利润中心’的？”

“什么……你说什么是……诉讼利润中心？”史恩伯格一头雾水。

“这就是说，你专门靠着些讼棍帮你打官司就让你赚了不少钱，你怎么可以赚这种黑心钱！”席下听众这才恍然大悟悟恩伯格的劣行。

后来，柯比又举证说明，几年前史恩伯格同另外一家公司对簿公堂，史恩伯格最终胜诉，但其提出的最有力证词则是（金刚）是属于公有物，任何人都不能据为己有！更没有所谓专利权的问题！把这两个案子相互对照，无异又结结实实地打了史恩伯格一掌。

由史恩伯格的证词中可以知道，他一直认为实伸对法律一窍不通，若史恩伯格当初把他当成谈判对手的话，这场官司的胜负就未可知了，说不定连官司都不用打就先和解了。

不过，最让实伸感到安慰的是史恩伯格说他：“一看就知道是个人物，和任天堂日本总公司老板一定有什么亲戚关系，不然不会这么深藏不露。”

任天堂要求赔偿的金额是 180 万美元，三个月后，当这张又“肥”又“厚”的支票送来时，实伸兴奋地在自己家里开了庆祝会，洋子不知买了多少瓶香槟与人头马回来，实伸、林肯和柯比三个男人互相举杯庆功。柯比酬资丰厚自然不在话下，别人虽然不知道这个案子到底为他赚了多少钱，但只消看看他回纽约时的排场就能猜到一二分了。原来，他一回到纽约，立刻邀约律师事务所的所有同仁与妻子一起到曼哈顿最贵的一家餐厅大吃一顿，不但包

了豪华的包厢，而且点的菜都是最高级，最昂贵的。饭后柯比还把他与一艘游艇的合照拿出来与大家分享。这时，大伙儿才知道这艘游艇价值三万美元，27英尺长的豪华游艇就是任天堂公司感谢他的帮助所赠送的“薄礼”。柯比指了指这艘被命名为“驴子刚”的游艇，愉快地开起了玩笑：“这艘船的船名已申请专利了噢，任何人都不得仿冒！”

当初与任天堂“划清界限”柯立可公司为了达成和解，已经损失不少钱，真可谓赔了夫人又折兵。这时一看环球电影公司官司败诉，立刻上法庭控告它，要求对方退还当初的那笔“专利费”。这时已无心恋战的环球电影公司反而主动要求与柯立可私下和解，结果赔偿。道歉了事。在“骨牌效应”下，华纳利与其他一些吃过环球电影公司暗亏的公司行号也都跟进，害得环球电影公司那年的和解金就不知道付了多少。

其实，对任天堂来说，最大的收获不是银行帐户里那笔额外增加的巨额存款，而是经验的积累，林肯就说道：“这让我们体会到人情的冷暖与世事险恶，再好的朋友也照样有背后捅你一刀的可能。这事给我们的教训是除了我们自己能处理不管有多严重的法律案件外，今后行事也绝不可霸道，环球电影公司的殷鉴不远。

第四节 智斗华纳利

谈判时间到了，擅长心理战的山内溥迟迟不露面，格林伯格开始坐立不安，发急发慌，突然，山内溥出现在会场，暴怒的山内溥像头雄师怒吼着，吓得对方噤若寒蝉。事后，山内溥问：“我的表演水平怎么样？”

任天堂与华纳利二家公司很早就开始打交道了，那时华纳利正打算购买任天堂的“驴子刚”在其家庭电视游乐系统中使用的专利权。那次是由华纳利公司主席雷·凯萨率华纳利的资深副总裁史吉普·保罗一同去任天堂位在加州矽谷的营业处拜访，和林肯与实伸举行会谈。在这之前，林肯二人已与华纳利的其他 12 位副总裁以及 20 位董事全部见了面，对这家公司的经营状况已了然于胸。席间实伸只以简单的便餐招待雷·凯萨，他便趁机吹嘘他的私人厨师都是来自全世界最有名气的餐馆，言下之意似乎暗指实伸存心怠慢他这位娇客。

这次会议还是有代价的，任天堂同意华纳利公司在其 800 型电脑上玩“驴子刚”，其实这事的成功还要感谢山内溥在后面的撮合。有一天，他打了个电话给实伸，建议任天堂应该找个机会和雷·凯萨谈谈，看看他是否有兴趣买下家庭电脑在世界上其他地方的专利。依据山内溥的想法，任天堂有能力把家庭电脑推展到全日本每个家庭，但是一出了日本任天堂就没有辙了，为了在美国、欧洲以及其它地方打开销路，还非得仰仗华纳利遍布在世界各地的销售网不可。如果任天堂能顺利和华纳利搭上线，这样任天堂的游乐系统就可以随销到全世界了。

不过当时，华纳利 2600 型已嫌落伍，而大家口耳相传的华纳利 5200 型似乎是八字还没一撇。就在这个时候市场又谣传华纳利正大力开发功能更强、更多的华纳利 7800 型系统。山内溥相信凭任天堂在日本的成功经验，一定会带给华纳利的研发实验室一些新的观念与做法。

雷·凯萨对任天堂的家庭电脑很有兴趣，也很想和任天堂合作打开以往在电玩方面的困境而另外创出一番局面，是他告诉实伸与林肯事不宜迟，最好立刻坐上华纳利公司所属的喷气机和华纳利的头头们会谈。实伸这二名没见过世面的土包子就赶到机场，坐在华纳利公司私人的“弯流”号豪华喷气客机上。

顺便一提的是一向讲究排场的雷·凯萨问二人是否想在豪华客机上享用丰盛的大餐，这时林肯回答西雅图与太阳谷距离这么近，根本不可能舒舒服服的吃顿饭，这等于是间接讽刺对方的奢靡作风，同时实伸已经很饿了，于是他们二人就在机场内华纳利公司所属的私人豪华餐厅内随便对付了一顿。

不过当二人坐上飞机后，真的看到华纳利公司的其他高级员工在里面享受着车盛的美食，穿戴整整齐齐的侍者还殷勤地劝实伸二人再用餐一次，实伸一看，菜色有鲑鱼生鱼片与芥末，才知道这是特别为他这位日本人准备的。

当这架喷气机在圣乔斯降落时，一位整齐的司机立刻把二位贵客送上一辆恭候多时的豪华轿车，不久，华纳利的总部大楼赫然在望。当二人被带到一间气派非凡的会议室时，看到几乎所有的人员们都到齐了，有华纳公司的曼宁、吉拉得、雷·凯萨、史吉普·保罗，其他的副总裁以及一大堆的律师，会议进行到一半时，真正的后台大老板史提夫·罗斯探头进来向二人打了声

招呼，并表示诚挚的歉意，原来，他有其他要事必须立刻搭公司的喷气机回纽约，不过他请实伸二人放心，他会租架包机把二人送回西雅图。

会议一开始是由实伸对任天堂的家庭电脑做了个大致的描述，话还没讲完，坐在桌子最远处的吉拉得与凯萨便提出不少问题，当然，那些重责在身的律师提出了不少问题，而实伸也是尽其所能地洋加解说。冷眼旁观的林肯事后回忆道：“我和实伸的沟通是不用言语的，并凭他的几个表情就可以知道他不了解那件事，或是当时他的心情如何。这一次我知道实伸对华纳利公司的官僚作风有些吃惊。”

二人离开会议室时早已精疲力尽了，但对于事态的进展如何却一点也不敢确定。到了机场，二人搭上罗斯为他们安排的包机，就在这架较小的飞机上正要舒展舒展自己之际，副驾驶走了进来告诉他们：“罗斯先生送了些美酒给阁下。”接着便一击掌，待命的侍应生立刻端来几瓶甚为稀罕的波尔多美酒。

林肯事后回忆道：“不知道那天我们是怎么回到家的，不过，第二天醒来时脑袋还是昏昏沉沉的。”

第二步就是华纳利的人要亲眼瞧瞧家庭电脑了，这次会面的地点是在京都，由史吉普·保罗亲率十几位公司经理主管到会，任天堂的代表是由“大当家”山内溥率领实伸以及林肯赴会，而操作与示范的重任则是由上村执行，通过一位翻译，他向在坐的贵客们解释何以家庭电脑是最好的。

在会议进行中，山内溥进进出出了好多次，其实，说穿了这也是他心理战的一种，目的是想让华纳利的与会者知道他是位大忙人，全世界各地都有他的事业。

第一天会议结束后，山内溥这惑敌的招式果然奏效，保罗一回到旅馆就电召林肯前来一叙，顺便向他打听那个进进出出的日本人到底是何来头。过了几天，林肯就用山内溥的这招功夫继续吓保罗道：“你看，最近这两天山内溥根本不来开会了，他耐性有限，我看你还是趁早签下合约免得别人捷足先登……”

最后，华纳利的这些代表们向任天堂借用了一个隐密的办公室，并给还在加州遥控的雷·凯萨通了电话，·雷立刻联络上纽约的吉拉得，这时，枯坐在原会议室的实伸与林肯见到山内溥突然闯了进来，于是林肯立刻心急地说道：“山内溥先生，您不应该在这儿出现的，如果华纳利的那些家伙回来发现你在这儿，他们一定会觉得你过份操心这事的进展，这恐怕不太妥当……。”

山内溥冷冷地回望林肯一眼，心急的林肯立刻住嘴。由山内溥的神色中，他知道这位商场名人自有定见，也有他自成一家的谈判战略。换言之，他不需要一位没有什么文化背景又肤浅的美国年轻律师告诉他该怎么做。

果然，那些华纳利的代表回到会议室时，山内溥仍然神色自若地坐在那里。保罗清了清喉咙，告诉任天堂的人说，上峰已经答应了这件交易，并且嘱咐林肯立刻准备书面合约。双方言明在当月于芝加哥所举办的消费性电子产品大展时正式合约。这时，山内溥才站起身预先离开会议室，由他握手与日本式的鞠躬看出来他十分满意这次会议的成果。

6月底，山内溥飞往芝加哥参加这次消费性电子产品的大展，陪他出席盛会的则是林肯与实伸。在拥挤的展销中心里，三人踱着方步经过柯立可公司的摊位时驻足了一会儿，原来当时该公司正展示他们最新开发出来的家用

电脑，三人清楚地看到当时彩色荧光屏上出现的正是任天堂的“驴子刚”。

三人后来又默默地走开了，不过他们心里面明白了一个事实，那就是华纳利对于自己的竞争对手竟然公开展示任天堂所开发出的产品一点也不觉得吃惊，当然也就不会采取进一步的行动。

不久，雷·凯萨的办公室就吵翻了天，实伸威胁雷不但要取目前史吉普·保罗与任天堂达成的协议，而且还要诉诸法律行动。看来华纳利这次涉嫌“一女两嫁”。

林肯立即与柯立可公司的总裁阿诺·格林伯格联系，要求双方举行个紧急会议。当天晚上，在任天堂老板下榻的旅馆内，双方人马第一次会晤，任天堂方面有实伸夫妇、裘帝与林肯，而代表柯立可公司的则是格林伯格与他的一些手下，另外唯一的“第三者”则是一名翻译人员。

当时大家围着一个圆桌坐着，实伸凑近到林肯的耳朵边下达了最新指示：“等下什么话都不用说，一切都交给山内溥先生处理。”

对方主谈人格林伯格一副领袖威严的架势，由于公司的新式电脑“亚当”受好评，因此面色难掩骄傲得意的神情。但是，随着另外一位主谈人山内溥的久候不至，他的得意神色渐为焦虑所取代。最后，他终于按耐不住地问对方山内溥现在何处，洋子向他保证她的父亲一定会到。

终于见到山内溥气冲冲地进入会议室，也没有和任何人打招呼就一屁股坐在最后的一个位子，格林伯格的那帮人都觉得这老头子实在是无礼之至。

他起初还用马龙白兰度那种低八度的嗓音说话，最后，愈说愈激动、也愈来愈低沉与愤愤不平。随着一声大吼，他挥舞着手臂在自己面前画了一个弧形，最后，索性用食指忿怒地指着格林伯格。

除了实伸夫妇以外，在座的人都吓傻了，大家都没有见过这等阵仗，也都不知道该如何处理。林肯回忆道，“连我也吓得不知所措……”。

柯立可公司的人哪里知道自己弄乱了任天堂公司的整个布局，按照山内溥的想法，任天堂这次可以由华纳利的交易中获利不少——起码有好几百万美元的进帐。不过他们唯一知道的就是自己确实得罪了眼前的这位“暴君”。当格林伯格把目光转向实伸求援时，面对的却是一副冷淡的面孔。这个时候，山内溥发完了脾气，并且坐了下来，不过其他人依旧是连大气也不敢喘一下。

呆坐在旁边的那位翻译终于有开口的机会，他说：“山内溥先生十分的愤怒。”

其实他说的这句话也是废话，柯立可公司的人谁不知道山内溥这时正在大发脾气，透过翻译，格林伯格以种种牵强的理由为自己展开辩论，接着，他又试图把责任推到林肯身上，林肯见状勃然大怒，正准备掀桌而起时实伸赶快拖住了他，制止住一场可能发生的冲突。

山内溥又发言了，这次他说的十分简单，那就是他不要任何理由，只要柯立可公司立刻停止这种违法的行为，并且除公开道歉外，自即日起系统中也不准贩售“驴子刚”，否则，又只有法庭上见，届时，柯立可公司的损失将会更大。

格林伯格偕同属下们神色仓惶地退出，不久之后，就看到山内溥一行人在饭店的日本厅中用餐。山内溥扯松了领带，看着还兀自发抖不已的林肯说道：“有些时候你就必须用这种方法去处理事情，林肯先生！你觉得刚才这招表演如何？”

柯立可纷乱中立刻澄清自己的立场，并且答应如果将来对簿公堂一定会

挺身而出做证，并检举华纳利的不法行为，一个月后，也就是 1983 年的 7 月，雷被撤职查办。

9 月，吉拉得邀请任天堂、华纳利、柯立可公司三方面的代表在华纳利公司纽约办公室里举行会议。史吉普·保罗率领手下由加州飞至，阿诺·格林柏格也亲率手下与会，而代表任天堂的则是实伸与林肯。

吉拉得的办公室除了在墙上挂满了名画外，还有一个电子看板，随时接收华尔街股市的交易情况，连每种当时的交易价格也都看得一清二楚，至于桌上那组电话更是吓人，共有六十条线接到这里，可见得平常的忙碌之一斑。

吉拉得在旁边一个劲地解释室内的装饰还没有全部完成，如果完成的话，会有更多的艺术创作与罕见奇珍搬进来。不过就在实伸钦羡地望着这一屋子豪华的装饰时，他会警告自己别被眼前的“美国”所惑，他知道就在吉拉得摆出这套派头与排场的同时，华纳利公司已遣散了数百名员工，并且每季的财务报表都是赤字。

会谈后，三方面达成协议，任天堂的“驴子刚”分别出售给柯立可公司以及华纳利公司，不过柯立可公司经过这么一番折腾后元气大伤，最后系统也就从市面上消失不见。后来，一位从华纳利公司离职的高级人员透露出一件惊人的秘密给实伸，那就是华纳利根本就没钱购买“驴子刚”的专利，他们这么煞有介事地出面洽谈无非是想抓紧任天堂不放，并趁机将他们最大的竞争对手——柯立可——给一脚踢开。于是，任天堂最后和华纳利的这笔交易终于正式告吹。

神情黯然的实伸立刻把这不幸的消息告诉山内溥，除了自责办事不力外，也惋惜数百万美元在瞬时之间就从指缝中溜去，因此，这个时候的实伸总是一副郁郁不得志的颓丧表情。

不过塞翁失马焉知非福，几年后实伸尚余悸犹存地说道：“当时几乎整个事情都敲定了，但是，如果当时真让我们如愿以偿，今天日本以外的人就不知道任天堂这三个字了！”

到了最后，除了任天堂，所有在美国的家用电视游乐市场上领过风骚的厂商变得一个也不剩，1984 年，马泰尔把它的电子部门卖掉，别外柯立可公司也在阿诺·格林柏格的手中正式瓦解，在华纳利公司方面，吉拉得为了填补雷·凯萨去后所留下的遗缺，特地从菲利浦·摩理斯烟草公司把一位名叫吉姆·摩根的人挖过来，从此，这位半辈子都在闻香烟的人开始改行卖起电视游乐器。摩根一来就向华纳利的员工夸示自己的能干，因为华纳利为了网罗他，不借以数百万美元的代价和他签下长达 7 年的合约，在这期间，他有绝对的自由与权力整顿这家公司。

不过事与愿违，一位前华纳利公司的董事告诉《商业周刊》说：“罗马城都已经被前任暴君给焚毁了，他还是拿着水龙头到处灌救。”1983 前 9 个月的财务报表出来了，这时大家才发现此君仍然无法力挽狂澜，因此华纳利一共亏损了 5.36 亿美元，这也就是说一套价格 40 元的电玩到最后只以 4 美元折价出售。华纳利员工无不摇头不已，并且一致认为公司的大限已至，大家还是各自逃命要紧。

在“大刀阔斧”的主政下，摩根一口气把围绕在矽谷周围的 40 家子公司一下子裁到了只剩下 28 家。公司所计划进行的几百个方案中仅留下 9 个较为有用的，其余的立刻修正，同时，他也让全公司四分之一的员工回家“吃自己”，不过，这种节衣缩食的行动已嫌太迟。这位在罗斯口中声称为“我

们见过的人当中最棒、最具数字观念”的摩根只做到 1984 年 7 月 6 日，只到离任的前一刻他还不知道罗斯已经下定决心把华纳利“切割”成碎片，然后“分段出售”。

华纳利的硬体部门——包括电视游乐系统与电脑——以 2.4 亿美元的代价卖给康懋达公司的创办人杰克·垂米耳，不过华纳利仍保留了四分之一的股。已离开康懋达的垂米耳相信经过一番整顿后，将来新的华纳利公司一定可以把苹果电脑与康懋达的江山给抢了过来，以报当初被康懋达一脚踢开的深仇大恨。他打算把公司交给自己的三个儿子去经营，不过他们却对投币式电玩缺乏兴趣，于是他又把这一部分卖给了中村，至于软体部门则卖给了利美康公司。

曾经一手创建它的布尼尔冷眼旁观这一幕幕的沧桑史，不禁悲从中来。“我难过万分地瞧着这公司……不！……我这孩子的各种遭遇，你帮不了任何忙，也无能为力，可是，‘华纳利’这三个字毕竟是我取的，真是情何以堪！”他又补充道：“当初如果……哪有今天的任天堂与苹果电脑。”

不过，只有实伸一个人抱着完全不同的看法，他认为这个市场比放映首轮叫座电影还要赚钱，或许是数十亿美元吧！但大家为什么避之唯恐不及呢！

他决定要找出答案。

第六章 占领纽约城

第一节 英国什么地方最难创业？

有人说她除了拥有影星玛丽莲·梦露那副姣好的面孔外，还有间谍小岛芳子那样迷人的社交天才。她的语调轻柔得叫人骨头酥软，亲切得叫人心里发痒。她的广告在小观众中掀起了一股风潮，连新闻界都开始注意“任天堂”这三个字了。

美国西雅图。

任天堂美国分公司办公室的电话铃响起来。实伸随手按下了电话免提键，电话里立刻传来了总裁山内溥洪亮的声音：“你们觉得什么城市最难创业？”“纽约！”美国分公司的人几乎异口同声地回答。“为什么？”山内溥透过电话再度追问。“因为纽约这个市场的竞争特别激烈，1983年经济不景气时——它受的创伤最重，另外，它也拥有全世界最难缠、最势利、最狡猾又最会杀价的客户和采购，使得无数投资人只得廉价倾销，最后当然以倒闭或关门大吉收场。”

山内溥却意外地选择了纽约，并且给了实伸一笔五千万平均的警。他相信自己的直觉。

1985年入冬，实伸在新泽西州哈肯萨克租了一间仓库，四周都昌水泥墙，连扇窗子也没有，室内只有几盏昏暗朦胧的灯光，没有家俱，屋子空荡荡的。迈步出门，就看见一条铁路，吵杂、恶劣的环境由此可见一斑。

实伸从西雅图的美分公司那儿调来30名员工做帮手，其中裘帝与劳瑞最先到达，再加上陆续抵达的12位员工，他们管自己叫做“任天堂西雅图先遣军。”

他们开着租来的车子，由于仓库内没有卧室，大伙儿只好就地打铺，没想到地上还积水……因此大家的工作情绪都十分低落，实伸见状，只有拼命地鼓舞他们：“如果别人看到我们这样，一定会大为感动，别泄气！我知道大家一定能完成公司所交付的艰苦使命，天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，世上哪个大事业在开始时不是困难重重？”

大伙儿一看到老板都挽起袖子干起活来，于是，大家也就把暂时的不快与不便抛在一边了。

其他的员工也在第二个月抵达，其中还有两个是从日本总公司派来支援的，他们分别是担任撰文的大田信解郎以及一位技师石正广，至于西雅图来的则包括执行助理辛蒂、威尔森、罗伯·汤普生以及霍华·菲利浦。其中汤普生被调来担任客户服务部经理，而菲利浦则荣任投币式电玩的储运部经理。

裘帝、大田以及石就住在公司为他们附近承租的一间房子里，家具包括几个木头箱子与衣橱，幸好有卫生间，菲利浦对比最为满意。由于房子面积不小，所以除了住上三个人以外还可以堆些物品或零件，后来实伸脑子运得快，将这房子内部略做装修后就兼任天堂公司的售后服务兼维修中心。至于其他的员工则是二到五人分别在附近租公寓房子住下，而家具则是在附近跳蚤市场内以极低的价格购得。

汤普生·菲利浦以及詹姆斯等高级主管则在附近一处叫福特·李的寺方

租了间房子住，这房子才是唯一看起来还像是人住的房子。菲利浦有早起的好习惯，往往6点不到就爬下床，做完运动后还会兴致勃勃地到浴室洗个澡，他洗澡时也有个好习惯，那就是一定得能上能下吭高歌一番才过瘾，而且唱得还是世界三大男高音——多明哥、帕瓦洛帝与卡瑞拉斯——的歌剧，害得汤普生与詹姆斯夜无好梦，频频威胁说要把他给宰掉。

附近的街坊注意到这些人早上把车子开到仓库边停好后，就没再开出来，而且一直要到月亮高挂夜空时才拖着疲累的脚步出来。当然他们自然是还没吃晚饭，幸好离仓库不远处就有一家小咖啡馆，起初街坊们还以为他们在那家小咖啡馆解决晚饭后就会打道回府，没想到这些工作狂又继续回到仓库内工作，至于他们什么时候开车回家就没人知道了，因为那时街坊们早已进入甜蜜的梦乡。

林肯为这批人在邮局开了个信箱，这样邮差就不得不到这厠屎不生蛆的地方送信了，这样稍可缓解这些异乡游子的思乡之情。另外，他和实伸几乎成了纽约与西雅图之间班机上的“通勤学生”，到最后每位空中小姐都能和他们“打成一片”了。还有，劳瑞也经常接受客房电话邀约赴约与他们见面，而裘帝是没闲着，频频联络广告代理商，推出一系列的促销活动。

其他的几个员工则守在仓库的电话旁边，不但接听客户的询问电话，也主动打电话给城内的采购玩具专卖店或游乐中心的老板，另外，邮购公司也是他们产品的过问重点之一，不久，这些邮购公司的产品目录上就开始出现他们的产品。由于预算还有结余，实伸又心生一计，请了一些知名的运动明星示范他们的产品。渐渐地，这个有着古怪日本名字的公司才慢慢为人所熟知。

10月，推销活动达到高潮，公司全体员工开始“下海”——除了亲自走访各地业主之外，还频频与一些知名度颇高的厂商接触，看是否有合作的机会，对象包括玩具反斗城公司等。不过，所受到的反应大都很冷淡，甚至连见也不愿意，在饱受冷眼与嘲笑之余，玩具反斗城的主席查理士·拉查鲁斯出面接待，总算为实伸等人挽回了点信心，不过，会谈结果并没有什么实质的收获。

实伸了解到这些厂商之所以不捧场，都是因为他们觉得这行业风险太高所导致，如果风险全无，那他们的态度肯定就不一样。不过山内溥倒颇不以为然，他认为做买卖就要承担些必要的风险，哪有让任天堂挪出一大笔钱做后盾，让他们稳赚不赔的道理？况且任天堂凭什么要做冤大头？实伸提出反驳，说这只是刚开始才这样，等脚步站稳后才可想办法壮大自己，若连第一步都不愿吃点亏，那如何能吸引那些厂商和他们做生意。最后他还跟山内溥强调：如果任天堂对自己的产品有信心，那么这点小钱一定会在以后赚回来。

此时，山内溥心中又是另外一番感受，至于到底谁把谁说服，山内溥心中充满了信心。

不久之后，任天堂就宣布它可以帮店家弄好外表美观、具现代感的展示室，然后免费送产品到这里展示，而这一切的花费都可不必在前三个月内支付，而且等货卖出去后再付款也不迟，至于没卖出的货可以悉数退还任天堂公司，自己不必负任何责任。这种诱人的条件叫那些店家如何拒绝？许多店家还不敢相信自己的耳朵，纷纷打电话来查证看看是否自己听错了或惟恐其中有诈。有个店主甚至得了便宜还卖乖地说：“别说我事先没提出警告，你们任天堂这样做简直是在替自己掘坟墓。”

在这段期间，任天堂上上下下都体会出“创业维艰”这几个字的真正的含意，而且，每个人平均每天工作时数都在 18 个小时以上，连礼拜天也自动放弃休假，就这样，大伙儿一连搞了三

——一个多月，直到 1985 年的（圣）诞假期。

在这段期间内，裘帝常常开着那辆租来的“小发财”，然后载着詹姆斯与公司的新产品走进纽约市附近的每个角落做展示，今天是长岛，明天换成韦彻斯特郡，而后天又跑到底特律。在办公室内共有 12 台终端机，每台都和任天堂的新系统相连，有人从早上开始上班就一直做到午夜三点，回家补了几个小时的睡眠后又赶回来上工。有两个较为幸运，其工作内容就是专门“打电动玩具”，不过别人虽然羡慕他们，可是他们却深以为苦，一天十七八个小时坐在萤光屏前打电动玩具，会受得了吗？

“我们这样做的目的就是要‘拥抱’消费者，”实伸解释道：“只有这样才能重新敲开他们的那扇紧闭已久的心扉。”

霍华·菲利浦不久就发现了他的另一番才华——成为公司最佳发言人。他那热忱、颇具说服力的口力再加上偶尔夹杂一些时下流行的口头禅如“盖帽”、“帅极了”、“没治了”等等，更是受到小孩子们的欢迎。甚至，连一些老太婆们也特别喜欢他呢！

在一家游乐中心里，任天堂的先遣小组花了整个晚上的时间预做场地的准备，以便第二天大展身手。第二天群众果然是蜂拥而至，把整个会场挤得水泄不通。就在任天堂的员工们笑得台不拢嘴之际，却听到游乐中心的一位女主管出来破口大骂，原来由于群众大热情了，搞得当天要来这兜风的某知名棒球明星吓得不敢进来，而这位棒球明星正是这位女主管心中最崇拜的偶像。

这种忙碌不堪的日子一久也会有后遗症出现，大家纷纷产生“不知道自己在瞎忙些什么”的感慨。大伙都在下班时发牢骚：“我们这样做牛做马的又得到了些什么？我们为何来？——整个晚上拼命的加班、薪水又没有别人多，见不到家人，多少人给我翻白眼，吃闭门羹。”

裘帝首先发现公司有“军心不稳”的现象，于是立刻请大家吃饭，再不断地安慰他们：“再等些时日！耐着性子点！要知道黎明来临前是最黑暗的。”实伸也不时拍拍员工的肩，替他们打气道：“我们这样一定会有搞头的……放心好了。”

这是个极为艰苦的登顶行动，也是极需体力的攻坚行动，尽管任天堂开出这些保证，答应帮店家美化店面以及承诺付出 500 美元打广告，可是刚开始这段路走的还是异常艰苦。令实伸终生忘不了的是开张前几天才只有三通电话打进来要求订货，这总比业绩为零还要好，于是大伙儿赶快打起精神准备，不料后来这三通电话又拨了进来，这回是要求退货，实伸觉得很奇怪，哪有叫货后货没送到又匆匆退货的道理？经过仔细的询问才知道，是店里“伙计”要求订货，但是“老板”却不答应。

这种冤枉事实伸他们不知道干了多少回，换言之，同样的话不知重复了多少回，但到了最后却还是没用。裘帝感慨万分的发牢骚：“……好不容易把采购员说服了，对方正要订货，采购经理又不同意了。……等到把那位经理大人摆平，心中正高兴之际，他们的副总裁又摇头了，没办法，只有耐着性子把刚才的话再重播一遍给副总裁听……”

不过，即使是这样，这些任天堂年轻的员工们还是锲而不舍地坚持下去。

就这样逐渐地，打电话询问甚至要求订货的人开始多了起来。

广告业务以及与新闻界建立关系的是由吉儿·缙尔丹负责，她于 1983 年进入公司服务，她有头乌黑透亮的秀发，双眼皮、灰蓝的眸子如寒星、如深潭。有人说她除了拥有影星玛利连梦露那副姣好的面孔外，还有川岛芳子那样迷人的社交才干。在裘帝的指导与管理下，她发挥了自己在“外交”方面的特长，除了一口轻柔得不能再轻柔的语调外，待人也是和蔼可亲，有问必答，而且言词肯切，每个碰见她的人都会被她迷人的风采与神韵所折服。

她自从学校毕业后先在一家名叫不列塔尼亚的休闲运动服专卖店工作了一年，接着又在西雅图的一家小型广告代理商那儿做事，认识了一位任天堂的女性主管，二人十分投机。后来这名任天堂的女主管因待产而离职，走前向主管建议由缙尔丹接替她的位子。进入任天堂不到一年，她就升为广告部经理。她从裘帝和劳瑞那里学到不少宝贵的东西，1985 年 8 月，她终于独资开了一家广告代理公司。

虽然任天堂的这些高级员工并不深刻了解广告在电视游乐这个行业中有重要地位，可是他们也从不少实例中知道广告的力量不容忽视，而且，他们都觉得在这方面一定要相信专家们的意见。因此，对于广告公司制作的任何细节都从不忽视。

缙尔丹对任天堂的广告制作提供了不少帮助。其实，要在电视上做出电玩的广告确实不简单，而一般的广告却有隔靴搔痒与自吹自擂的感觉，就像“听人说书”一样激不起小观众心中的任何涟漪，但缙尔丹的推广手法就不同了，她会完完整整地把电玩的“精髓”——如色彩、冒险程序、主角呼风唤雨的本领等——精彩生动地展现出来。而其中的广告用辞也极容易打动孩子与父母们的心扉，如“你将会是第一个亲眼目睹任天堂游乐系统的人，想不想来游太虚一番？”以及“孩子们！你现在已经具有超人的力量了，请密切注意任天堂所推出的家庭电脑”等等。

缙尔丹不仅在电视广告上造成一股不小的风潮，而且逐渐地连新闻界也开始注意“任天堂”这三个字了。许多专门报道娱乐业新闻的记者们都知道任天堂的产品比过去的任何一种电玩都来得好，不仅画质较佳，而且趣味性也够，只是他们对任天堂是否能让消费者心甘情愿的掏腰包还是抱着不置可否的态度，看来，要说服这些“无冕王”相信她的话还得下番功夫才行。

生意不好是代表轻松，而生意好则是代表忙碌的开始，随着客房订货量的增加，管理仓库作业的菲利浦立刻变成全公司最累的人，一方面要把来自日本的货柜打开，取出里面的产品，另一方面还要把它们分批运到各个店家去贩售。有时生产线忙不过来时，他还要跟詹姆斯·林肯与实伸一同去帮忙，有天晚上，这几个人兴致大发，竟要比赛看看谁的身手最快。

有一天，林肯漫步至曼哈顿区第 59 街附近，忽然看到一家游乐中心里正堆放着一些任天堂的游乐系统，他欣喜的驻足下来仔细瞧，才发现这些产品竟然是自己这组人在前几天晚上亲自装配出来的，他立刻回去告诉众人，不久，就看到实伸率领一大帮手下在这家游乐中心门前徘徊不去，就好像发现了外星人一样。

另外有个深夜，菲利浦前去玩具反斗城的一家分店装任天堂的电玩，一名该公司的安全警卫走了进来，一看到立刻吓得丢掉手电筒落荒而逃……

第二天晚上，他又跑到那家玩具反斗城的分店装更多的电玩，那时，那名在昨夜饱受惊吓的警卫又出现了，二人于是攀谈起来，这时菲利浦才知道

对方昨天晚上把自己当成是从坟墓里跑出来的鬼魂。

“你是华纳利的员工吗？”那位警卫问。

于是菲利浦解释说他是从任天堂公司来的，正要装比过去更新、更棒的电玩。

这名警卫不以为然地摇摇头，“原来你是在那家日本鬼开的公司做事……”

这帮人一直忙到圣诞节的前一天才得到喘息的机会，这时，已有五六百家店面摆置任天堂的游乐系统了。第二天，他们赶赴纽约机场，预备搭飞机回西雅图与家人一同欢度圣诞佳节。不过霉运总是跟着他们，那时刚巧西雅图发生大雾而关闭了机场，不得已，这支“任天堂特遣队”只有在新泽西州度过一个无聊又寂寞的圣诞节假期。

纽约的成绩差强人意，虽然没有像公司当初期望的那么成功，但是，从日本运来的 10 万套系统已成功地销售出一半，许多大店面都一再地进货，这证明第一步起码站稳了根基。

接着，他们又把下一个目标指向洛杉矶了，1986 年 2 月，他们第一次把产品打入这个西海岸第一大都市，一般说来，二月份是商业最萧条的时期，特别是玩具业更是如此，可是，任天堂的业绩还是让同仁刮目相看，这对实伸来说甚具鼓舞的作用。接着，他又在芝加哥、旧金山及德州的一些大城市铺路，到了这一年年终，业绩已达到 100 万套。

这种发展速度对干劲十足的任天堂公司来说仍嫌缓慢，而一些保守的厂商对任天堂也不看好，认为他们不是运气好就只是暂时的繁荣而已，到头来一定会尝到苦果的，不过随着第二年的结束，任天堂的业绩已上升 300 万台。

一棵小树茁壮成长起来，直到长成参天大树。

第二节 折服华尔街分析家们的曼恩

华尔街的分析家们瞪大了眼睛，他们象看外星人一样盯着大胡子曼恩。任天堂的负债居然是零！而他的产品却象美国轰炸伊拉克的炸弹，密密麻麻地铺开，美国每个城市的货架上都有它！

实伸对餐馆发生了浓厚的兴趣，曾一度把触角延伸至餐馆业。他在加拿大温哥华有位老朋友叫彼得·曼恩。曼恩有一脸络腮胡子。他在市场行销与餐馆业管理上都有丰富的经验。他建议实伸把电子游戏和餐馆服务结起来。实伸拍案叫好。聪明的实伸心生一计，想将他从通用食品公司副总裁的宝座上挖到任天堂。如果他对任天堂的工作有兴趣，实伸希望他第一个工作就是观察整个餐馆业的趋势，然后再帮助他在各地开设分店。曼恩称这次行动为“任天堂公司的诺曼第入侵行动”。

曼恩有头金发，平常戴副大眼镜，镜片后的目光十分深沉，仿佛一眼就可看穿对方的心意，不过却十分友善，以前曾在一家职业棒球队待过，也曾负责加拿大某铁路电气化的工程，不过时间都没有很长。

他是加拿大人，离开负责铁路电气化的施工单位后，就报效高露洁公司，这次他待的时间颇长，对推销牙刷与该公司的其他产品甚具经验，由于清洁卫生用品市场竞争十分激烈，因此他养成了不达目的绝不终止的坚毅个性。他曾说，一旦你进入这一行，就必须像个“街头小霸王”一样的横冲直撞才行。

原来他被通用食品公司挖过去，开始负责该公司的餐馆业务，当时如肯特基炸鸡。牛排屋以及汉堡王等都在他的管理下茁壮成长，而和实伸的结识就是在这个时候。

“当时实伸夫妇买了我家对面的那栋房子，因此有不少见面的机会”，曼恩一提到往事，就勾起了他甚多的回忆：“他们夫妇每天都是干干净净。清清爽爽的出门，而且，屋里屋外都整理纤尘不染。不过，唯一与众不同的是他们都把鞋子放在户外，不久，我才知道这是日本人的习俗。”在曼恩的眼中，实伸的英文俚语不是顶流利，但是态度十分谦和，待人彬彬有礼。

1980年，实伸告诉曼恩说他想辞掉当时还算不错的建设公司的那份工作，曼恩忙问他要去哪儿高就，起初他不愿说，后来禁不住曼恩的再三要求才透露出他的去处，而曼恩这时才知道这位年轻人要到岳父所办的公司服务，并且负责在美国拓展他们日本公司的产品。不久之后，曼恩在几个偶然的场合中听到任天堂这三个字，当时还以为是家制造弹球机的公司。

原来他听说实伸夫妇把任天堂总部西迁后曾把家搬到西雅图，但是他们在温哥华的房子仍然没有卖掉，因此实伸夫妇偶尔去温哥华度假时还会与曼恩打照面。1982年初，实伸在曼恩的协助下，成功地把任天堂公司的触角伸至餐馆业，5年后，实伸觉得时机已经成熟，于是亲邀曼恩一起到任天堂打天下。刚好当时负责市场行销的裘帝调至欧洲拓展市场，因此打算先让曼恩在这个位置上实习实习。

曼恩对于电玩这一行业可谓“杆面杖吹火——一窍不通”，所以他总是尽可能在各地游乐中心“实习”，另外，华纳利公司的暴起暴落给了他一个很大的启示。一再告诫自己如果一旦跳入任天堂公司，那就应竭力避免让它

步入华纳利的后尘。

在考虑许久以后，他终于答应了实伸的要求，成为任天堂公司市场行销的副总裁，所属业务范围极广，连广告企划、促销、行销网络的管理等也包括在内。

曼恩上任后第一件想做的事就是改善公司与零售业联盟这个组织的关系。另外，他也经常往来于华尔街，积极与一些声名卓著的分析师们打交道，尤其是那些专门研究玩具业、电玩业以及家电业的那些知名分析师更是他结交的对象。不久，他也发现大型析价连锁店与百货公司对任天堂的产品还是缺乏信心，明明店内空间有许多，可就是不愿意一口气进太多的货，理由无它，无非是想尽量减少风险而已。

这位精力过人的“推销员”并没因此而灰心，仍然拼命努力地干，在他高超的交际手腕以及锲而不舍的毅力下，华尔街那些养尊处优的分析师们终于注意到这家一向不怎么起眼的日本公司了。大家一致公认由这家公司的资产负债表以及损益平衡表中就可以知道它的财务健全。曼恩趁热打铁，顺势向这些分析师做了次简报，把任天堂公司的背景，历史沿革。产品与今后发展趋势都做了详细的解说，最让这些财务专家们感到好奇的是，由资产负债表中可以得知任天堂的负债居然是零，接着的一项数据更让他们大吃一惊——任天堂在日本市场占有率居然高达九成以上。

在美国从来没见过这么杰出表现的这些分析家，起初还对曼恩的话存有很大的疑问，不过当他们向东京的同业们一询问后，证实曼恩所言不虚——任天堂公司在日本的信用不是美国那几家排行榜上的公司所企及。于是，在华尔街的分析师们一传十，十传百，不久大家都知道了有家表现杰出的公司叫做任天堂。在华尔街消息灵通人士的看法里，“坏事”固然会传千事，就连“好事”也能在片刻间传满华尔街，就在这种“骨牌效应”下，百货公司，玩具专卖店与玩具大批发商那儿也都知道这家公司。

曼恩于是展开了进一步行动，不久，他就到西尔斯百货连锁公司拜访。副总裁一听说他是从任天堂来的，立刻堆满了笑：“真是一提到曹操，曹操就到，我刚参加了投资分析会议回来，那里的人都在打听‘任天堂’到底是干啥的！”

西尔斯百货公司对电玩这一行业可说是爱恨交加，爱的是它曾经为公司带来大笔财富，但恨的却是它曾经在华纳利公司身上投资了大笔奖金，到最后连老本都没办法收回来。

不过时过境迁，而且毕竟是时代不同了，最后西尔斯百货连锁店签下了与任天堂合作的传奇故事，不久，连最保守的 K·玛特百货公司也签订了一纸合同，一时间与任天堂合作成了一股挡也挡不住的潮流。

1988 年，700 万套任天堂的电视游乐系统加上 3300 个卡匣系统卖个精光，许多在日本受欢迎的电玩纷纷登陆美国。

到了 1989 年，每四个美国家庭中就有一个拥有任天堂电视游乐系统，

19 叨年，这个数字已变成三分之一，截至 1992 年，整个电玩界又重新恢复生气，营业额在这一年也创下 50 亿美元的高峰，不过，这全都是任天堂的独家生意。

美国这时才开始注意到这家公司，当然，在竭尽所能了解到实伸当年创业所投注的心血后，不禁对日本人实事求是与锲而不舍的精神钦佩不已。相反的，也对他们自己作市场分析时不扎实的态度提出最严厉的批评。他山之

石，可以攻玉，有愈来愈多的美国公司开始抛弃过去那种自大的心态，反而以谦虚的态度研究日本公司的经营哲学。

当然，最重要的成功因素还要算是那种不达目的绝不终止的毅力与恒心，他常对属下说：“在任天堂茁壮成长的过程中，我只学到一件事，那就是凡事都必须先设定好一个目标，然后再心无旁骛地尽一切可能去完成它。

第三节 《任天堂的威力》轰炸美国

书信象雪片涌进任天堂，家长们气坏了，《任天堂的威力》无耻的勾引了他们的孩子，从此，不但孩子们不再听他们的话，而且书也越读越不专心了。愤怒的家长没收孩子的电玩后，也禁不住好奇地偷偷玩起来，谁知，象吸食海洛因一样，上瘾了。从此，再也丢不下了。

实伸灵机一动，美国是一个注重舆论宣传的国家，何不在美国办一份任天堂电玩杂志呢？既然这些杂专在日本能够畅销，那么它在美国也一定可以获得成功，因为消费者不但会欣赏里面的拼图游戏与笑话，而且更想知道各个游乐系统的奥妙所在——也就是说要掌握什么诀窍后才能使自己的成功步上顶峰。任天堂在美国组织的“游戏人间”俱乐部的会员人数开始暴增，到了1988年初，它的会员已超过100万人，由于他们的热情参与，终于使实伸下定决心办杂志。大家冥思苦想了许久，最后给这份杂志取名为《任天堂的威力》。在日本，任天堂是和出版商一起合作出杂志，但实伸却计划由任天堂分公司从头到尾包到底，这样肥水不但不会流进外人田，而且也可以百分之百地控制它。实伸又决定这份杂志绝不靠广告来促销，许多手下都说这是疯狂之举，可是他却踌躇满志地独排众议，他认为任天堂既然是这么好的销售网以及俱乐部会员名册，又何需大做广告？

他的手下当时自做主张地找了一家顾问公司，评估该杂志应该如何打开销路。等到实伸知道这事后，公司已付出大笔的顾问费，他勃然大怒，把那笔费用的帐单与该公司的研究报告一古脑地丢到垃圾桶去。“我们的目的就是让孩子们去看它，接触它，然后了解它，”他吼道：“所以，我们唯一要做的只是按照俱乐部会员的名单，免费寄本杂志给他，这样，以后就不怕他们不登门买了！你们懂不懂？！”

有人告诉他这样做将会使公司损失1000万美元，他挥了挥手，连眉头也没皱一下，旁人人都知道怎么劝他都没有用了。

实伸想到美丽能干的吉儿·缇尔丹女士，觉得她才是负责这杂志的最佳人选。于是，又亲自登门造访劝这位因生小孩不得不离职的女强人重新回到公司工作。由于女人比较容易了解女人，因此夫人洋子也一同前往担任说客，不过洋子这次不是以公司本身而是以女权作为说词重点，她说：“吉儿！你瞧瞧！现在都是男人的天下，他们把我们女人还放在眼里吗？所以希望你能替我们女人挣回点面子。”

实伸暗中偷笑不已，也没有制止妻子的不当言论。其实他也觉得任天堂公司阳刚气太重，极需女性去调和一下，而且缇尔聪明、美丽、有信心，对人还十分谦让，正是他心目中的最佳人选。

缇尔丹的孩子当时虽只有几个礼拜，可是她经不起实伸夫妇的再三请求，决心重作冯妇。1989年1月，她又回到任天堂挑起出版这份杂志的重大责任。她上任后的第一件事就是把杂志印妥后寄给那500万名“游戏人间”俱乐部的会员。

《任天堂的威力》不久就广受孩子们的欢迎，它每月出一期，孩子们只要付15元美金就可以订购一年。其实任天堂起初并没有想从中捞到什么好处，这15元仅能支付印刷费、制版费以及编辑费等等，至于邮寄的费用还

需要从行销预算中支付。

这 500 万名会员中有 150 万人愿意支付 15 美元订阅《任天堂的威力》，这种捧场的程度让任天堂感到欣慰不已，由于需求数量庞大，还可间接降低每本杂志的成本，公司所贴的老本就自然不会让人心疼了。这时，《任天堂的威力》已成为全美销售量最大的儿童类书籍。

曼恩觉得这份杂志等于是公司的免费广告，也是新产品在上市前最佳的促销利器。这与环球影片公司利用它所发行的《首映》杂志大做广告实有异曲同工之妙，任何环球影片所拍摄的新片在杀青之前，都在这本杂志上大做文章，所以新片还没有上映前各个读者就已经耳熟能详了，这种免费广告的威力由此可见一般。

出版《任天堂的威力》另一个好处就是研发人员不必再每年投注大笔经费与人力去发展成千上百个游乐系统了，每年只需集中全力开发那几个最受该杂志读者欢迎的游乐系统就可以了，这样既不会把金钱与人力虚掷在一些前景暗淡的产品上，而且又可保证将其全力开发。那些产品一定可以大卖其钱，因为这 150 万名会员就是任天堂跑不掉的客户，再加上这些人的口耳相传，真正销售数量还不止于此呢！缙尔丹的专长只是编辑发行与出版，对电玩的奥妙与乐趣全然不知。因此，在这方面那个老玩家菲利浦帮了她很大的忙，这位一下班后就忙着打电玩的家伙不但知道各个游乐系统的窍门，而且还以玩家的立场与角度提供意见给缙尔丹，所以封面人物的选用大部份出自他的主意。于是，一个有经验的编辑，再配合一位玩兴不减的顾问，终于把这份杂志愈搞愈大。

“有些人说孩子都是愚昧无知的，可是我们却把他们当成自己的好朋友，甚至说是衣食父母也不为过，唯有这样，我们才能真正走入他们内心世界，同时赢取他们真正的友谊。”缙尔丹与菲利浦不只一次这样异口同声地说道。也正因为如此，“任天堂的威力”才会愈来愈显示它的威力。到了 1990 年，读者数已暴增至 600 万。

不过人怕出名猪怕肥，事情一成功后遗症也就跟着出现。许多父母写信给任天堂公司，抱怨任天堂出版的这份杂志害苦了他们，不但孩子们不再听他们的话去做事，而且读书也愈来愈不专心了，因为专心读《任天堂的威力》时间都不够，哪有兴趣摸其他的书本。

由于这份杂志愈做愈大，自然也愈来愈重视质量。为此，山内溥特别派了一家日本的发行公司与缙尔丹一起合作，设计以及印刷出版这份杂志，在每期编辑业务过程中，日本的编辑群也会来到西雅图面授机宜，大伙在一起议论版面安排以及图片种种事宜。由于缙尔丹人手不足，于是又增聘一些年轻作家提供稿源，他们大都是公司内部员工，由于他们热爱电玩，自然稿件的可看性与趣味性就日益增高。

慢慢地，任天堂发现这本杂志每月初出一期似乎无法满足小小消费者的要求，所以又出版了一份叫做《任天堂玩家指南》的杂志，它每个月出版一次，完全针对某一即将上市的新游乐系统做全面性的追踪报道。曼恩说道：“我们发现，公司在设计时有许多好点子都是消费者所提供的，我们可免费得到这些情报，提供这些情报的消费者也感到自豪，结果是双方各取所需。”另外缙尔丹也说了句名言：“饥渴的消费者造就了快乐的零售商。”

这话的确不错，饥渴的消费者不断地增多，任天堂在美国的势力愈来愈大，在这趋势下，任天堂公司最忙碌的人现在已经变成总机了，她们每天

忙着接听来自全美的电话，每个人都要她们打听各种消息。于是，曼恩决定改装电话系统，采用最新式的答录系统，而总机的人数也增至四人。

其实公司的电话系统已在 1986 年 1 月全面换新为按键式的电话系统，讯号处理速度较快，可是随着消费者电话的大量拥至，这套在当时已属先进的按键式电话系统已不敷需要，所以罗杰斯在 1987 年以 4 万美元的代价改装成一套更新电子自动转接式电话系统。到了 1988 年，他们统计每周一共由外面拨进 15 万通的电话；耗去 550 位员工的宝贵时间去接听，然而电话依然是经常满线，最后又花了公司 300 万美元安装新的电话系统。

他们再做进一步的研究，发现拨进来的电话大都是问哪种游乐系统在哪边有卖，售价多少及功能如何等问题，这些全都是消费者服务中心这个部门该接听的电话，于是，公司就开发出一套电脑系统，专门来处理这类的电话。

渐渐地，操西班牙、法语的顾客也多了起来，任天堂不得已，又增聘会外语的业务代表来处理这类电话。后来，电话公司通知任天堂说他们 800 个电话号码已显不足，因为每周由外线拨进来的电话已达到 50 万通，所以罗杰斯又将 800 号扩充至 900 号。

这时间问题又来了，由于美国幅员广大，人民作息时间均不相同，因此从凌晨 4 点到晚上 10 点都有无数的电话拥进，其中早上大部分是由纽约等东岸城市打来的，而晚上则大部分是由洛城等西岸城市拨进来，而且连礼拜天也有无数的电话拨进来。在不得已的情况下，任天堂只好增加总机人手与增加班别。

渐渐地，消费者服务中心这个部门的工作负荷愈来愈重了，每天光是接听电话以及在电话中回答消费者种种的询问就几乎占去所有的时间，因此，任天堂想了个办法，开始雇用一些专人来为小小消费者们解决他们的问题。

这些职行为辅导员的专人大部分都是受了《西雅图时报》这篇广告“寓工作于娱乐，玩电玩还可以赚钱！玩电玩可当职业，意者请……”所吸引而来的。这些人一进入公司后先是初步了解任天堂的现况一番后，就选择几个有兴趣、曾钻研过的游乐系统当做吃饭的家伙。有位名叫菲尔·山道夫的辅导员曾说：“这可真是今年圣诞节的最佳礼物！”他们这帮子人一个小时平均要回复三四十个的电话，工作虽已够重，可是仍有接不完的电话，而且消费者频频抱怨电话拨不进来。

有些消费者很过分，询问问题时态度十分专注、仔细，连细微末节都要完全了解才行，山道夫常常暗想，如果他们抱着这种态度做不问的话，每年获得各种科学奖的就不再尽些东方的人的面孔了。更过分的是有些消费者并没有什么问题，而纯粹只是想找人聊聊天，或是一吐胸中郁闷，让那些辅导员觉得又好气又好笑。因此，你可以学学听到辅导员板起面孔，以十分不友善的大声说道：“喂！你还有其他有关电玩的问题要问吗？如果没有的话我就要挂电话啦！”或是“你这问题该打给老师或心理医生，我们不管这些问题！”

就因为如此，任天堂才定了一条规定——每通电话以 7 分钟为限，时间一到即自动切断。而辅导员一旦经历多了，也学会一套自保的功夫，那就是—一听到对方谈起电影城或学校中某同学的事时，也就立刻切断电话。有一天，山道夫竟然被一位成人消费者当成是婚姻顾问了，那人在电话中涕然欲泣，原来，他的妻子威胁他说如果再一味迷恋“超级玛利”的话，她就要委托律师办离婚，未了这家伙还问山道夫说他该怎么办？气得山道夫对着电话大

吼：“赶快去把《超级马利》给砸掉吧！”

任天堂这项对消费者服务的成本愈来愈高，1990年，罗杰斯终于取消这项原本是免费电话的服务，改以按地区实际收费的措施，同时，他又嘱咐各个辅导员，如果是长途电话的话千万不要超过三分钟，以免对方家长把电话帐单寄到公司里来。可是，罗杰斯还是接到不少父母抱怨任天堂的电话。他曾感慨的说：“这些做父母的从来不自责没有把孩子给管好，反而和我们吵架。责怪我们的产品害得他们的孩子不能专心于课业……”

辅导部的主管是由一位叫布莱恩·菲尔普斯的人担任，他也是看到报纸的诱人广告后才跑来应征辅导员这个职位，他在进入任天堂之前曾经长期失业，吃、喝、拉、撒、睡都在他的老爷车上解决。他就接过不少家长的抱怨电话，害得他不胜委屈地替自己辩护：“我们不只是教导孩子打电玩而已，而是训练有素的辅导员，所采用的也全是一同一答的苏格拉底式的教学方法。”

这些辅导员的工作早已跳出传统的服务范围，因此使得这些小小消费者对任天堂太忠心不贰了，使得一些教育学家，心理学家以及为人父母都对这种现象惊异不已。专家分析，那份杂志与任天堂首创的辅导员制度是结合消费者与任天堂公司的二大粘合剂。曼恩就曾感慨的说：“这些钥匙儿童，一回到家以后既见不到爸爸妈妈，也没看到热腾腾的晚餐，而面对他们的只是一些冷冰冰的家具。除此之外，就只有任天堂的产品能填补他们心灵的空虚与孤寂。”

任天堂公司的杂志与辅导员制度的第二项好处，就是提供给任天堂许多有价值的市场研究、分析资料，而且全都是免费的。由他们寄给杂志的信函与打给辅导员的电话中，任天堂已统计出什么游乐系统最受欢迎，以及如何改变才能使这些游乐系统变得更好，这种珍贵的第一手资料并不是其他公司花大钱聘请顾问公司做市场调查所能得到的。

渐渐地，任天堂公司的产品开发计划以及行销策略就几乎完全仰仗他们了。

这些辅导员似乎是全公司最早知道他们的任天堂“家庭电脑”不仅迷醉了小孩子，还迷醉家长。早上他们所接听到的电话有许多都是挫折感连连的父母亲所打来的，不过他们不是抱怨任天堂产品害了他们的孩子，而是要求辅导指点迷津的，怎么说呢？原来这些不重身教只重言教的父母在严厉没收掉孩子的电玩后，自己也忍不住偷偷地玩将起来，可是手脚却没有他们的孩子那样利落：所以打了个晚上都还在第一关或第二关的迷宫中瞎闯，不过他们又不向久经沙场的孩子请教，只有偷偷打电话给辅导员。

菲尔普斯就不止一次在心里暗骂：“这算什么嘛！成天只知道骂孩子们被电玩给迷了心窍，看看自己还不是那副德性！他们不但比他们的孩子虚伪，而且功夫也没有他们的孩子好。”

不过曼恩却没把这情形当个笑话来看，他指挥研发人员、广告管理人员开始针对成年人的需要而设计出一系列属于他们那个层次的游乐系统，这无形中又发掘了一些潜在客户。同样的，自从辅导员历接听的电话中来自女孩子的次数逐渐增多之后，曼恩也打算针对这一群消费者设计出她们喜欢的电玩。

第四节 俘虏女孩和成年人

“任天堂并非玩具制造商，任天堂的目标是成人。”山内溥如此强调。不久，世界各地：飞机中、汽车上、地铁内、办公室里，甚至卧室中，都可以看到女孩和成人们发疯般的迷恋他们的《电玩男孩》。

多年以来，任天堂产品的销售对象都是以青少年为主，经过多少年的大力促销，这个市场已渐趋饱和。为了公司的长久发展，必须开发新的客户群才是最重要的，简言之，这是有别于过去的全新策略。曼恩说得好：“以前我们的产品都是针对 8 到 12 岁的孩子所开发的，不过，这些孩子总是会长大的，长大后就不一定会再要我们的产品。因此，公司应该为这些大孩子及成年人设计一些新电玩，就凭着这些过去客户的捧场，我相信他们还会跟小时候一样，成为任天堂的忠实客户。”

“任天堂并非玩具制造商，因为玩具是以小朋友为对象，而任天堂的目标则是成人。”山内溥如此强调。

大家都认为，玩具只不过是“哄小孩”的玩意儿罢了，这是因为孩子们虽然玩得很开心，大人却对玩具结构了然于心，所以一点也不觉得有趣。然而，大部份的玩具都是如此，有些游戏固然变化多端，却仍无法脱离玩具的窠臼。

至于山内溥则是从扑克牌与花牌这些逐渐衰落的游戏商品，被迫展开新的尝试，所以才考虑到既然同样制作娱乐用品，玩具厂应该提供各具特色的商品以充实玩具市场才行。更简单他说，玩具厂商所制的商品，不应该是“哄小孩”而已，而应该连大人也要喜欢才对。

其实，山内溥想开发的并不是新玩具，而是新娱乐。

例如，“电视游乐器”的原名是“家庭电脑”，山内溥表示：

“取这名称并没有特定的意义，只是希望人们能全家一齐寻乐，今后我们的目标也是如此。”

总之，不仅要使孩子们玩得开心，也要使大人觉得有趣，将这种游戏商品化的结果，才能造成今天爆发性的热潮。

当任天堂所有的成名电玩都在男孩子中造成了轰动之际，不少女孩子也迷上了电玩，到了 1991 年末期，女孩子的市场已经不能再忽视了。根据曼恩的一项调查报告显示，6 到 14 岁的女孩子们是电玩的主力部队，而且根据市场调查，她们的满意程度非常的高。

在日本，山内溥从来没考虑过成年人这个市场，因为从十七世纪以来，日本文化中就充满了所谓的“敬业”（努力工作），社会上的价值观都强调勤奋工作、节约、认真与不苟言笑。在这时代背景下，休闲、娱乐部被视为劳民伤财，浪费时间的不良嗜好，因此也就造成当时日本国民在生产力和储蓄方面都有傲视群伦的成绩。想想看，坐在电玩前面或投币或电玩前面消遣的成年人给其他人一种什么的感觉呢？

但是在美国就不同了，许多成年人甚至还和孩子抢打电玩。实伸注意到这种情形，打算利用这种背景来吸引成年人成为他们的基本客户。为了达到这个目的，首先就必须针对行销风来做些改进，吸引孩子们光顾玩具专卖店还不够，必须在百货公司、折扣商店。电子专卖店里广设电玩专柜，这样

才会吸引成年人的购买欲。说做就做，实伸首先请曼恩在纽约市展开这项业务，不久，就拓展至全国，而电玩在当时也成了随时随处可买到的商品了。

随着成年人市场的日益扩大，专为他们而开发的电玩最受欢迎。一般来说，成年人喜欢相互之间比赛一番，也喜欢与自己的孩子较量一番，以决定谁才是真正的武林高手。《任天堂的威力》这份杂志的成年读者愈来愈多，而任天堂的辅导员也发现成年人拨电话进来的比率愈来愈高，有趣的是他们都喜欢在夜深入静时打来，因为他们在白天受到子女们的奚落后，纷纷在孩子上床后闭门苦练，无奈资质驾钝，许多关卡都打不到破解之道，于是纷纷在半夜三更悄声地向辅导员请教。

针对成人特殊的需要，日本任天堂总公司里设计人员，在横井的带领下全力发展一套专门针对成年人设计的硬体，投入这项工作的一共有 45 个人，有电子工程师、机械工程师、程式设计师等等。为了便于携带，他们打算朝轻、薄、短、小的方向去想，这样，成年人就可以各持一方——如飞机、汽车、办公室、地铁，甚至卧室内——都可以玩它了。不久，这个新产品《电玩男孩》就正式问世。《华尔街日报》的记者查男瑞说，这项融合可手提、体积最小、娱乐性最高的三大基本要求的《电玩男孩》刚一问世就造成轰动，把一向视自己为电子业龙头老大的索尼公司弄得灰头土脸。在索尼公司里，许多经理与董事都怒不可遏地对手下那批工程师们吼道：“这产品本来该是索尼公司开发出来的，你们说说，为什么会让任天堂捷足先登？”许多工程师事后被调职，甚至也有一些因愧辞职。

《电脑男孩》有个灰色的外壳，大小与一般随身听收录音机差不多，面板上有一排按钮，以及一个手掌大小，不断闪烁着黄、绿二色灯的液晶显示器，除了这个从声控公司买来的液晶显示器价格比较贵一些外，其他材料均十分便宜，因此才得以美金 100 元一套的低价出售，这比当初山内溥的估计还要低，因此他就更加信心百倍地展开强大的促销攻势。他对这种产品的销售情况十分乐观，预计在三年内可以卖到 2500 万台。

其实硬件的开发只是整个计划的第一个步骤而已，接下去就是软件的开发了，如果再把每套软件的价格压低至 20 至 25 美元之间，那任天堂想不发财都很难。

不过事情并不象想象中的顺利，《电玩男孩》推出后不久，许多客户都挑剔它没有彩色画面。因此，山内溥必须要面对一个选择——是不理睬他们的反应还是不什成本地变成彩色画面？根据工程师的估计，如果要发展彩色画面的《电玩男孩》的话，以前只要两个 AA 型的电池就要增加到四个或八个，而且耗电量会变得更大，还有，如果要压低彩色萤光屏的成本，还会碰到另一个棘手的难题，那就是越明亮的地方画面越差，也越看不清楚。因此，山内溥不得不把成本因素放在最后才考虑。

山内溥觉得成年人的购买力强，只要产品能打动他们，即使贵一点亦无妨，因此，他决定更改为彩色画面，并且将体积再度缩小，成为手握式的电玩，以与当时的其他竞争对手如世嘉以及电气公司一雌雄。推出后，消费者的回响果然如他想像中的热烈，在日本，推出后的两个礼拜内就把第一批货——20 成套——吃得精光，而登陆美国后更是惊人，在第一天就卖出四万套，乐得实伸连夜向日本总公司继续订货，这第二批外销至美国订单共有 110 万套，实伸怕出现僧多粥少的现象，连最亲密的战友玩具反斗城都不给货了。

《电玩男孩》的消费群中当然有小孩——二台可以连接起来互相比赛，

不过，有愈来愈多成年人看了它了。在国内航线的头等舱内，各大公司行号的餐厅内，甚至厕所里都可看到许多成年人旁若无人的一大玩特玩，许多上班族的手提箱。抽屉里或汽车内都放了一套这种最时髦产品。美国总统布什在1991年5月于下榻的旅馆内召开军事情报会议时，记者发现他手上拎着的不是国家机密档案，而是一台《电玩男孩》，而其照片也刊登在第二天的各大报纸上。

为了打入成年人的市场，任天堂不惜花费巨资大做广告，比如《纽约时报》的记者比尔·怀特就发现在父亲节前夕，该报刊登了巨幅广告，标题是：《今年的父亲节不妨来点新的——把父亲当孩子来看待》此外，飞机杂志上也出现它的巨幅广告，以吸引那些常年在外奔波的企业家，上面写道：“这是则让你不会感到无聊的广告……想想各位终年奔波于世界各地，坐在飞机上的时间往往比上班或床上睡觉的时间还多。但是，这么长的一段时间却是最感无聊的时光，飞机上不是一再播各种语言的安全规则与示范就是空姐在你耳边不停地唠叨，一会儿问你喝什么饮料，一会儿又问你感觉舒服不舒服，想想，她们那张浓妆艳抹的脸会让你胃口大开吗？再加上旁边孩子的吵闹声，年轻人的喧哗声……在这枯燥乏味的时候，何不让任天堂来帮助你驱走这些‘恶魔’？只要你拥有《电玩男孩》，一切烦恼皆烟消云散。”

第七章 雪球滚动战

第一节 以软促硬

深谙经营之道的任天堂老板，积极授权给其他厂商协助它开发软体。他知道，只要软件开发不断成功，硬体的销售就会不断增加。硬体畅销又必然助长新软件的开发，如此滚动，雪球则越来越大，任天堂的腰包也就越来越鼓胀。

电玩业有点像刮胡刀业，像该业杰出吉利公司就使出浑身解数先让消费者购买它的刮胡刀，甚至不借亏本卖出，这样一来以后也就成了吉利另一个产品——刀片——的忠实顾客了。后来任天堂也利用这种放长线钓大鱼的办法先让购买硬体的消费者尝尝甜头，到以后推销软体时这些客户还不是手到擒来。

根据统计，每个购买任天堂家庭电脑硬体的日本消费者平均要购买 12 个卡匣，而在美国的硬体消费者也平均买 7 个，以每个卡匣平均价格 40 美元计算，到了 1989 年以后，任天堂每年营业额的一半就被软体所包下了，而比率还会愈来愈高。

一般电脑厂商在在制造硬体的同时都希望连软体也包办下来，以使肥水不流外人田，不过，他们的这些作法往往适得其反，比如说德州仪器厂在推出其电脑之初还颇有佳绩，不过以后却每况愈下，原因就出在它提供不出好的软体。麦金塔在刚开始时也因为如此而几乎使公司垮台，幸好以后公司外的软体开发者设计出一连串成功的软体系统才帮它的硬体打开销路。任天堂有鉴于此，决定下再重蹈覆辙。

任天堂在发展家庭电脑之初就授权给别的厂商并协助它们开发软体，其中当然不乏十分畅销的。也由于软体的推波助澜，使得家庭电脑硬体的销售量一发不可遏止，而这又助长了厂商不断开发新软体。这样，软体的销售愈来愈好，在这滚雪球式的作用下，任天堂崛起。

另外，大家也知道美国任天堂迷刚开始玩的软体都是日本总公司那儿开发出来的，起先还可适应，但后来随着软体销售数量的一日千里，日本设计的速度已经赶不上了，另外还有一个最基本的缺陷，那就是东西方文化的差异，使得日本设计人员无法知道美国玩家的想法或掌握到处于美国这个地方的脉搏。因此，实伸决定自己也要投入发展软体的行列中。

为了有效管理美国地区的软体合作厂商，他在参考日本总公司的作法后订出自己的一套授权规定办法。他知道日本由于山内溥太过于严苛，使得合作者大多无利可图，到头来自然会影响到产品质量，自己也难脱关系与损失，而且合作者一多数量会趋于泛滥，过多的存货积压在仓库中往往会引起许多后遗症，实伸因此想极力避免这种事情发生在美国，即使日本的情况不很严重也不可掉以轻心。

不过，日本总公司透过“锁往式”晶片的设计来防止仿冒者的做法倒是十分值得实伸学习的，这样不但没有因仿冒者不良品的出现而损坏任天堂的商誉，而且也能在不必降价的情况下维持相当不错的利润。

实伸与林肯后来邀集同业制定出一套授权许可办法，规定任天堂与其他软体厂商之间的权利与义务关系。不过有些厂商对其中部分条文有意见，因

此实伸就把这些条文又送到美国联邦贸易委员会要求仲裁，结果证实任天堂的条文完全合法，那就是说任天堂有权拒绝其他公司的研制成功或是只取其中一部分。

其他厂商开发完成后，会交由任天堂的工厂制造，销售后由任天堂按每个卡匣收取美金 9 元到 14 元不等抽取佣金，在协议书中，规定抽取的这个费用包括制造成本、印刷成本、包装成本、专利费以及其他风险等等。

合约当然会随着时日增长而有修改的必要，不久，林肯与实伸就在合约条款中加上了惩治条例，虽然有人反对，但他俩坚持这样做是为了鼓励设计者设计出更好的产品。这些规定包括每个厂商一年替任天堂开发的游乐系统以五个为限，而且绝不能适用于其他厂家的硬体，当然，也不能销到美国以及加拿大以外的地方去。林肯说：“由于他们一年只有五次机会，所以无不尽力增加产品的趣味以及提高产品的质量，最后当然是双方皆获其利。”

放些同业利润并要维持一定限度才不会使双方皆受其害，因此，实伸允许对方提高他们产品的价格。

1985 年时，没有一家厂商敢和任天堂签约。因为华纳利公司控制了它们，他们相信电视游乐系统在将来一定会转为电脑游乐系统，而且以磁碟片来代替卡匣，不仅费用可以降低，还可以转录其它的游乐系统，谁也没想到他们的看法完全错误。

等到他们觉醒而投向任天堂的怀抱时，已是一年后的事了。起初，这些公司都是属于日本公司的美国分公司，则于和任天堂日本总公司熟习，所以自然愿意当先锋。不过尽管如此，他们签约的态度还是十分小心，在做法上也很保守，比如他们前几批的订单都只有一二万套，没想到很快就卖光了，因此他们信心倍增。

这些合作对象中有几家比较有名气，像东方之珠公司就是其中的佼佼者。它是由一位名叫鲍伯·里奥的前职业篮球明星所创立，赚了不少钱，当实伸问他有没有兴趣合作时，他还颇为犹豫过。经过思考，他答应与任天堂洽谈。

在会商前，任天堂将草拟的合约条款给他过目。不久，他提出双方合作后每开发出一套新系统就至少订购一万套，希望第二批的订单尽量减少些，可见他对任天堂的信心不够。

林肯摇了摇头说，合约上对第二次、第三次及以后的订购量都有明文规定。任何人都不得例外。他考虑了许久终于点头。不过，他的疑虑多余了。他和其他几家最先签约的厂商都尝到了甜头——他们早期开发出的电玩每套都平均卖出 7.5 万套，不久，东方之珠公司的年营业额就达一亿美元，是公司初期的十倍。

卡卜康是另外一家最早冒险和任天堂签约的厂家之一，签约没多久，它就变成个年营业额高达 1.6 亿美元的大企业了，旗下有 240 位设计师与程式人员。它所设计的“富翁”曾在全美国轰动一时，连著名的迪斯尼公司都与他签了合约。另外如“太空飞鼠”、“人犯大追踪”及“唐老鸭传奇”等等，销售量都超过几百万套。迪斯尼注意保护旗下各主角的羽毛，通常不轻易授权别人利用这些主角来发财。他能对卡卜康如此礼遇，可以想见他对这家公司的信任了。

也正因为电玩的推波助澜，“太空飞鼠”才得以永留于我们心中，没有受到卡通片的影响。

卡卜康也是美国孩童除了任天堂以外，少数几家能叫得出名号的电玩业者。它效仿任天堂的做法，没有辅导员的公司。这无疑鼓励消费者更多地购买它的产品。它曾聘请许多艺人除到其商场宣传外，还跑到全国的医院中去为儿童们义演，颇受好评。

康利美公司的总公司设在日本神户。1982 年成立的这家美国分公司，一出道立刻造成轰动，在投币式电玩业界中引起轰动。如“超级眼镜蛇”。“青蛙人”以及“拦截升空”等产品创下不错的成绩。1986 年和任天堂签下合约后发展得更快，任天堂第一支多人同时玩的电玩就是从这家公司发展起来的。它最有名的作品则首推“捍卫战士”，这是同名电影在美国引起轰动后趁势抢搭上这班车所研发出来的成果，最后卖到两百万套，也得过不少设计方面的大奖。“又截龙”则是该公司另一项佳作。

1987 年，康利美说眼实伸允许它成立另一家子公司。这样做的目的是每年可以推出十种游乐系统。实伸对这种做法默许了，不过，他万万没料到这家子公司竟然创造出电玩业有始以来的第二大赚钱机器。

以前有部连环漫画书，书名叫《忍者龟》浑名叫“半盔甲的英雄”，是在 1984 年 5 月由漫画家凯文、伊斯曼和彼得这几个人共同完成的。它是描述四只分别叫做多纳泰较拉，拉斐尔，米开基罗，李纳德（第二只，第三只还分别与艺术大师拉斐尔、米开朗基罗同名呢！李纳德是首领，外号兰天使，多纳泰较处号些葡萄，拉斐尔叫红豆冰，米开基罗又叫柳丁花）的变种乌龟的故事。它们原都只是十几岁的小乌龟，后来因为受到放射线的照射才变为半人半龟的模样，只要遇到机会，它们就会大吃披萨。平常居住在纽约的下水道中，别人一有危难它们四兄弟就会携带武器平魔，为浪滔滔的纽约市注入一股清凉。

伊斯曼与彼得两个艺术工作者向朋友借了八千块美金，才得以勉强出版这本黑白漫画集。后来他俩成立了一家名叫“海市蜃楼”的公司，经过不断奔走，这本书才卖了 175 本。

一位记者在偶尔间看到了这本漫画书，立刻义务为它们写了篇报道，这才使销路逐渐打开。待第一版的三千本销售一空后，他们简直不敢相信自己会获如此成功，不过经过七折八扣，他们只赚到了一百美元。

在推出二版书的同时，他俩不但做了广告，也制做了大批 T 恤以及钮扣等忍者龟纪念品，反应相当不错。于是，他们就和一些想要借这四只乌龟名气来赚钱的公司签约。到了 1990 年结束时，他们已售出价值 10 亿美元的产品，产品行销范围广达 30 多个国家。

这些乌龟是历史上专利费赚得最多的成功形象，有无数电影、书籍、摇滚乐、文化用具、玩具，麦片粥等，甚至一些幸运饼都会打上它的旗号。这些幸运饼的幸运签往往写着“下水道的英雄就会来和你相见”的字，它的卡通片是哥伦比亚广播公司制作的，周六清晨的收视率中是有始以来最高的，给电影业带来 2.5 亿美元的票房收入，十分可观。

1989 年，第一套以忍者龟面目出现的电玩问世，到了 1990 年，共销售出 400 万套，让它的母公司净赚了 1.25 亿美元，声势吓人。

在那年的奥斯卡奖颁晚会上，其中一只忍者龟与广播界名人芭芭拉·华特丝一起接受了访问。可谓出尽了风头。有人统计，光是促销忍者龟形象的电影、书籍的广告费就高达六千万美元，连任天堂公司也举办了买忍者龟电玩的促销活动。

借助四只忍者龟的大名，康利美公司在 1978 年赚了一千万美元，到了 1991 年就跃升为三亿美元。已变成任天堂旗下规模最大的一家合作者。在美国，它不但是第八大软体公司，也是第几大玩具公司，可以说完全是这四只忍者龟所赐。

而伊斯曼与彼得二人所开的海市蜃楼公司如今就算躺着，每年也有一千万美元的利润。

1986 年，美国第一家对任天堂授权办法感兴趣的公司找上了林肯，这家后来也是第一个与任天堂签约的公司，它是由格瑞·费兹杰巴与吉姆·史考罗波斯两个人共同成立的。这两个人以前都在华纳利于过还有蛮高的职位，公司一倒，他俩就另开了一家名叫“行动”的公司。二人配合十分默契，早些年曾在一次商展中与当时成绩平平、不显山水的实伸及林肯打过照面，二人对尚属晚辈的对方都有些瞧不起。1989 年，史考罗波斯参加了一个任天堂所举办的商展，想要了解任天堂何以在短短数年就由当时的吴下阿蒙一跃而成为熠熠巨星。

那年，任天堂过了个荷包满满的圣诞节，而史考罗波斯甚至在考察未来后也大力向费兹杰巴盛赞任天堂的前途正是一片璀璨，于是，二人决定正式搭上任天堂的班车。不久他们就成立了一个销售公司，把各厂商玩具代销到乐海岸，其中任天堂的货愈来愈多，最后竟然占到他们销售量的一半。于是他们再把爱可体逊公司的行销副总裁罗伯·荷米拉入旗下阵营，又在东京聘请了一位名叫范本太郎的做为该公司驻日代表。除了行销阵营加强外，他们眼看电玩这个市场实在太诱人，于是决定招聘设计方面的人马，自己搞了起来。为了一新耳目，又打算重新取公司的名字。至于取什么名字较好呢？几个都抓头杨耳，摸不着头绪。费兹杰巴最后提示了一个重点与方向——从 A 到 Z 都可以。这不是废话吗？史考罗波斯拿了本书大声也读里面的字，要大伙儿选一年中最响亮的名字，就这样，他们选了“喝采”这个名字。

1987 年 8 月，这家新公司开发出第一套电玩“星际航行”，也是最早的所谓“三度空间”电玩的一种。不久“老虎海利”也跟着开发出来。订单立刻如雪花般的飘进，热烈状况远远超过他们的预期。到了 1988 年的第一季度，这家新公司的税前纯利就高达一百万美元。不久，在该公司合并了加马首都公司后，史与费就把公司股票公开上市。证卷市场分析师十分看好这家公司的前景，因此投资人也纷纷前来捧场，不久就成为业绩最好的电视游乐同业之一。

1990 年喝采公司又投入大笔的广告费，对外广招代销其公司产品的代销店，为了打响该公司的产品“恢复记忆”，又不惜巨资请出天王巨星阿诺·史瓦辛格。不久，又和任天堂公司签下合约，成为该公司旗下第二家每年开发新电玩数量可超过五套的合作对象。自双方合作后，喝采公司的业绩更是扶摇直上，许多尚在观望中的公司纷纷与任天堂签约。其中一家公司总裁更是后悔不迭地说，他这些年来最大的错误就是没有和任天堂签约，平白损失了不少机会。

据统计，到 1987 年底，和任天堂签约的公司共有 25 家，到了 1988 年就变成了 40 家，由于电玩数量一多，就必须与广告结合才能增加其售销量，而最好的方法就是与电影互相配合，恰好好莱坞影城那些大头头在利益趋使下，也自然希望促成好事。

不过，由于电玩的成本较电影低得多，所以它的获利数额也比电影大很

多。就拿“法柜奇兵”这部电影来说吧，它的制做成本就高达二亿美元，后来广告费也耗去 2500 万美元。与其相比，任天堂的电玩每套平均开发成本为 100 万美元，销售成果最好的那几套电玩所付出去的广告费也不过几百万美元。想想看，这不叫影城的那些老板们羡慕死了。

另外拿制做唱片、雷射唱片、录音带等行业来说，其获利也非电玩的对手。虽然每盒录音带或雷射唱片的开发、制作以及广告费不过五六十万美元，但获利率甚低。而且，推出这么多品种又有多少能拿到所谓金唱片的名利？而电玩可就不同了，几乎套套都是金电玩。根据统计，其利润约为录音带、唱片业的四倍，难怪费兹杰巴说：“我们电玩厂商个个都是既快乐而又脑满肠肥。”

1988 年 5 月发生了件大事。当时全世界的微晶片严重缺货，许多向任天堂订货的零售店都拿不到货，于是对任天堂产生不少微词，甚至有人怀疑实伸借机哄抬价格以及打击异己。

其实，当时整个电子工业都遭到严重的冲击。对任天堂来说，它每个月生产 200 万套硬体与 600 万套卡匣，每一套都必须安装几个晶片，想想看，他怎么会不着急！就在缺货情况最严重的 1988 年中，任天堂硬是从其产品品种中取消了 12 个产品，连“驴子刚”也是其中的一个牺牲品。不仅如此，许多新电玩也延缓了开发进度。

华尔街的分析师们更是把这件事大肆渲染，有人说许多厂商会因此而倒闭，另外还有些专家说任天堂也是受害者之一，但还有些分析师们认为任天堂趁机扣住手上已有的晶片不出货，好捡个现成的便宜。

不管怎么样，任天堂还是想办法打探其他生产晶片的厂商。以免货源被别人垄断。许多承制其商品的厂商开始抱怨任天堂不能公平对待大家，拿着手上的配额（把晶片分给各厂商的数量）当尚方宝剑予取予求。而且，是以日本的厂商为第一优先。面对美国厂商的这些指责，实伸的解释并不能尽释群疑。

最后，实伸、林肯与负责和厂商进行签约事宜的乔安娜·婷黛娜三人集合各厂商开会，商讨日后的合作方式。会上有人指出日本的晶片商既然不能及时供货，任天堂为了摆脱瓜田李下，教唆指示之嫌，何不向美国的晶片制造商进货？大家纷纷鼓掌支持，一时之间反而情绪高涨。

“如果美国人能制造出品质好价格又低廉的晶片，我们何必舍近求远地向日本购货？”实伸只有耐着性子解释。林肯也说：“我们任天堂对所有的签约厂商一视同仁，并没有所谓美国、日本之分……总而言之，我们极愿帮助我们的每一位朋友，而且绝无亲疏远近之分。”

已成为林肯与实伸密友的鲍怕·洛伊立刻呼应一位朋友的说法，力陈自己虽然与二位大人物私交不错，但他的公司并没有因此而得到特殊待遇。平常不发一言的费兹杰巴也说：“我认为这次晶片缺货事件是任天堂对待我们的一个最佳试金石，从这次考验中我认清了一个事实，那就是任天堂对待任何合作对象都不会有第二套标准。”

任天堂为了不致使货源中断，只有高价购入晶片，至使价格上涨了四倍。为了使卡匣以及家庭电脑维持固定的价格，任天堂只有牺牲自己的利润。这股晶片的缺货风一直延续到 1989 年的下半年才缓解，这期间任天堂不知损失了多少。

晶片缺货的风波平息没多久，另外一个风暴又接踵而来。这次是更多的

合作厂商向任天堂提出了质疑：为什么《任天堂的威力》这本杂志上尽是对任天堂自己开发出来的产品加以报道，而忽略了其他合作厂商所开发出来的产品？他们举了个最明显的例证，那就是一连好几期，该杂志的封面全都是采用任天堂自己开发出来的产品画面，他们认为任天堂有厚此薄彼之嫌。

被这次流弹波及的对象当然是以负责该杂志发行的堤尔丹女士，她急忙出面澄清任天堂绝对没有所谓厚此薄彼的事，她说每个月都是由她、菲利浦以及几个有经验的人员亲自从所有新产品中挑选几个加以报道，当然封面所选用的是他们几个人认为最有发展潜力的那套，绝无所谓权面下的交易。

为了证明任天堂的坦荡无私，特别邀请了 8 位其他厂商的代表共同组成了一个评鉴小组，对所有的新产品作出全面性的评估，以决定何者才有资格上《任天堂的威力》。另外，任天堂的电玩大师菲利浦也亲自出马，协助各个厂商提高设计人员的素质及能力。当然，对于他们的批评与建议在可能的范围内也尽量采用。

当时任天堂还成立了个小组，专门评鉴各厂商自行开发出来的产品。他除了提供各项建议外，还确定各厂商的开发产品是否都符合标准。不过，有些厂商却认为任天堂是在干涉内政，对此十分不满。

前面说过，由于西方的文化差异也使得日本开发出来的产品必须在某方面略作修正，才能在美国登陆。最明显的就是以黑人或西班牙裔作为坏蛋的电玩到了美国都会被“整容”一番，以免激起美国境内的种族对立。还有一回，一位美国分公司的人建议将日本新开发的一套电玩略作修正，把剧中的女主角换为男性。日本设计人员傻了眼，忙道：“这套电玩里根本就没有女人啊！”

“那么，那位金发披肩、名叫罗斯的俏妞儿是谁？”

“噢！你说那个男扮女装的罗斯啊？”

经过半天的讨论，最后罗斯终于恢复了男儿身，披肩长发不但不见了，还换了一件男性的衣服。

又比如说那套“富翁”电玩，在日本版中是吃了寿司以后才会增强体力，不过到了美国以后，寿司也入境随俗的变成热狗。另外，主角原是那狭小而黑的眼睛也换成了浓眉大眼。

第二节 行销奇袭战

奇袭战打响了。携手百事可乐，拥抱麦当劳，涉足“环球制片”，染指好莱坞，怀特象个杰出的指挥官，更象一个出神入化的导演，美国大大小小的电影院，不断传来小观众们激动难耐的大声尖叫：“玛—利—欧—”

经过精心的策划，任天堂行销奇袭战打响了。指挥这场战役的是彼得·曼恩和比尔·怀特。

怀特拥有一头如赫赫有名的摇滚乐王“披头四”之首约翰·蓝浓的乱发，再配上一张娃娃脸，虽然他一直穿着十分正式而标准的服装，可是老让人觉得他是个不修边幅的人。他是曼恩于1985年介绍进入任天堂公司的。

怀特的父亲和姐姐都在广告界服务。他大学毕业后，在卡内辛找到了一份工作，晚上则进修企业管理硕士。不久，他到另一家包装材料公司上班。当那家公司的老板正要把他从包装小弟的职务提拔到高级主管时，他却搬到西雅图去了。在那儿，他找到了一个工作，这是家电脑软体公司，而他的职务则是行销处长。

不过他在那却受人排挤，工作并不怎么得意。有一天他闲来无事逛书店，随手拿起一本《广告年代》翻阅，忽然看到里面刊登着任天堂公司的征人启事，决定报名一试。原来任天堂想要从外面招募一位广告暨公共关系处处长。两个礼拜后，他就接到通知前往面试，当时的主考官有曼恩、林肯和实伸。一个礼拜后，他接到通知，请他即刻走马上任。

怀特进入任天堂公司不久就知道这家公司正以他广受欢迎的产品独占整个市场。由于当时产品种类不多，所以广告支出以及其他商业性活动也少得可怜，但是这情形的另外一层意义就是抓产品的品质是最重要的，胜过广告宣传。

当时公司对每项新产品的广告预算是500万美元，他不知道这金额是其他公司的四到五倍，因此工作起来格外轻松。可是，他对工作却是十分挑剔，要求广告代理商的资格也很苛刻，由于产品不多，再加上他这么挑剔，因此广告费用仅占任天堂产品营业额的2%。这与其他公司广告费用高达17%、18%是不可同日而语的。

他虽然与新闻界相处的时间不长，但马上就了解到为什么在一家日商公司工作是件与众不同的事。当时他觉得新闻界似乎存有某些偏见，对任天堂这家日商公司特别挑剔。在许多报道中都加强对任天堂的负面报道，可是手法却异常干净利落，一看就知出自行家的手笔。

任天堂公司的行事作风是怀特以前从来没见过的，而它进攻美国的策略与手法，自然也是他生平仅见。就拿游戏辅导员、杂志、商展，以及电视广告等促销手法来说就让他叹为观止，他知道这些手法就是它能在美国开疆拓土的最大原因。

怀特发现任天堂的广告和其他公司电影中的广告手法如出一辙。另外，他也注意到任天堂当时所打的广告都仅只针对软体部分而已，对于硬件部分则不怎么作广告。怀特后来才知道这是实伸的主张。怀特对此深表赞同，他说：“这是个由软体决定是否畅销的产品，因此，硬体的品牌及其程序就显得不那么重要了。”

他从 1987 年 12 月负责执行第一个广告制作起，就一头扎进这个领域。为了工作，他在自己的卧房内装了一台显示器，一有空闲就仔细观看自己制作的广告样片。

尽管从 1987 年至 1990 年间，与任天堂一直合作愉快的二家广告代理商制作出不少成功的广告，可是到了 1990 年，曼恩和怀特还是无情地撤掉这两家公司。如此一来，这两家公司 2000 万到 3500 万美元的广告收入被活生生地抽走。吃惊之余，他们急忙向怀特追问原因，设想到怀特只是轻描淡写他说，“没什么！只是理念上的差异而已！”

这两家广告代理商被撤掉以后，取而代之的是曾经代理过米勒啤酒与麦当劳汉堡两家公司广告业务的一家芝加哥广告代理商，负责人名叫李奥·巴涅特。

一位产业分析师对任天堂突然换广告代理商的决定十分不理解，他说：“怀特他们在日本所搞的那套原封不动地搬来美国。随自己的兴趣好恶换人，事前一点迹象也没有。总而言之，赚任天堂的钱都要小心一点，他们最后会让为其服务的厂商彼此斗争以削弱各自的实力，然后他好从中取利。有人说任天堂是个吃人不吐骨头的东方狼，会在你垮台之前把你给逼疯，逼你不是跳楼就是投河或上吊。”

不过任天堂有自己的解释，他说前面那两家广告代理商最近的广告一直以成年人作为广告重点，这与公司的政策大相径庭。因为，多年来任天堂的广告对象一直就是儿童以及十几岁的青少年。由于他们不曾体会过赚钱的辛劳，所以花起钱来是一片海派作风，况且，父母对子女是有求必应。到 1988 年初期，任天堂更明确了公司的广告对象为 6 岁到 14 岁之间的儿童或男性青少年，至于成年人以及年轻女性则是另一个市场区域，当然广告的手法未必相同。

接着怀特和曼恩觉得在美国要想贩售更多的任天堂产品，必须寻找另外一个相同年龄层孩童也都热爱的产品，二者一同销售或许成绩会更好。经过慎密的挑选，他们终于选出百事可乐。合作对象一经挑定，怀特就立刻前往洽谈。

其实百事可乐的销售推展部门早就研究过任天堂公司产品的市场，一见怀特前来洽谈就立刻同意双方合作。于是，双方约定在该年的圣诞假期一起在电视上展开密集的搭配促销活动。当时百事可乐是以其产品中的一种“软薄卜荷”与任天堂的产品搭配，这种软包装饮料的销售对象是十二三岁的青少年，刚好与任天堂产品的年龄层相差不多。

结束了一段电视促销宣传后一结帐，百事可乐共搭配销售出 100 万美元的任天堂产品，而任天堂那儿共促销出 20 亿罐的百事可乐，这又强化了双方合作基础。

由于这次的合作十分成功，任天堂又决定寻找其他合作对象，好顺便拓展他们成人产品的市场。不久，合作的对象就找到了，这次选中的是麦当劳。

1989 年，怀特与曼恩联名签署一封信寄给麦当劳。此信中把公司的行销计划与其政策详细地介绍了一遍。这家居儿童市场龙头地位的公司早就对任天堂的“超级玛利第三代”久闻大名，再看看该公司一大堆的分析资料以及与百事可乐合作成功的先例后，也答应双方的合作计划——在其各个店面推出“超级玛利享用麦当劳大餐”的活动。

在这之前，环球制片厂那位受人尊敬的总裁汤姆·波雷克就主动前来见

怀特与曼恩。原来，这家制片公司想在 1989 年圣诞节推出一部以电动玩具为脚本的电影，他看中的对象正是“超级玛利”，另外他也知道任天堂那时也正要推出这套电视游乐系统，如果双方合作的话，对彼此都会有好处。

不久，任天堂就收到环球影片厂孝敬来的大笔专利购买费，遂正式同意环球以这套电玩为脚本。曼恩为此还亲自跑了一趟，看看环球制片厂的拍片计划。

这部电影是在位于南加州的拍摄棚拍的。为了这部片子，环球影片厂又押上 10 万美元做道具费与制装费。许多演员因为等拍摄时间，纷纷玩起当时还没销售的“超级玛利第三代”消遣，其中有些高手都宣称他们从没有玩过这么棒的电玩，说它是当今全世界金棒的电玩亦不为过。

这片子在 12 月初就已拍完，可以按原先预定进度于圣诞节在全美联映。这时间虽然比任天堂计划的登陆日期要提早近 4 个月，不过能有威力这么强大的媒体做免费广告，任天堂实在应该偷笑才是。

这部电影果然极为畅销，许多小观众大热情了，在戏院中不断地大声尖叫：“...玛...利...欧...玛...利...欧...”顿时玛利欧也成了家喻户晓的人物。在这种风潮的带动下，“超级玛利”的销售要是不好才是怪事呢！后来，这套电视游乐系统的销售金额高达 5 亿美元，创下历史记录。

任天堂此时又推出另一套强势销售策略，那就是举办一个地跨三个大都市，时间长达 8 个月之久的全国电玩大赛。先在各区选拔区冠军，最后由全体区冠军于 1990 年 12 月在环球影城参加全国大赛。1991 年也同样举办过一次。第二年开春，任天堂又在 50 个大学的校园举办“任天堂大专怀电玩大赛”，有人说这真是场集全国知识分子与精英的电玩大赛。

艾尔·坎是位体胖、满头红发的家伙，他开了一家名叫“休闲概念”的专利公司。1988 年，当他还在柯立可公司任职时就认识了实伸，后来自己开业后又跟实伸取得联络，实伸于是就把任天堂所有产品申请专利的任务交给他办，同时还给他在市场上使用任天堂各电玩主角的权利，而专利费也是按照一般市场的行情价，既没有超收，也没有短征。在他的规划下，许多电视节目、录影带节上纷纷以任天堂各电玩为主或以其故事为背景，这对任天堂市场的开拓很有帮助。

早在 1988 年秋末，任天堂的第一个电视节目“超级玛利超级秀”就已经正式登场。1990 年深秋，电视节目中出现了一个名叫“N 上尉·电玩大师”的节目。至于第三个电视节目“超级玛利的世界”则更为轰动，由于收视率一直居高不下，所以该节目一连播出了好几年，成为美国国家广播公司周六清晨数一数二的节目。

任天堂趁机赚了不少专利费。不过，这却不是该公司的主要收入来源。在电视节目的刺激与带动下，任天堂产品的销路更广，间接地增加了他们各个产品的销路，间接地扩大了他们各个产品的知名度。接着，各种玩具、T 恤、衬衫、球具、茶杯等用品纷纷把这些主角印上，任天堂的专利费因此愈滚愈多。所以，要说电视节目的专利费并不是任天堂的主要财源也就不足为奇了。

有个在好莱坞制作卡通节目的家伙打了好几个电话给实伸与怀特，表达他想要制作一个卡通形式的电影，由一代影帝达斯汀·霍夫曼饰演玛利这个角色。达斯汀·霍夫曼经纪人麦克·欧维兹也来了电话，希望双方安排个时间见面谈谈。

刚好任天堂的几个大头当时正一起出席在纽约举行的“任天堂怀世界电玩大赛”，怀特在他住的那家大饭店里，首次和这位影帝以及他的经纪人见面。双方谈了大约二个小时，主要讨论那部影片开拍的问题，由于影帝的孩子也是个标准的任天堂迷，所以他一直希望自己能接下玛利欧这个角色。

交谈中，怀特发现达斯汀·霍夫曼并不适合演这个角色，于是就借口要上街购物而把二人打发走了。

达斯汀·霍夫曼这张王牌碰壁后，好莱坞并没打消这个念头，后来由 20 世纪福斯公司出面，再度商谈双方合作事宜，结果仍不圆满。任天堂认为福斯公司并不了解他们电玩中的主角。后来又改由杰克·艾伯特与罗兰·杰夫二人合组的光影公司出面洽谈。这家公司雇请曾替电影《雨人》担任编剧工作的巴瑞·莫洛执笔写剧本，由于这是部大投资的强片，所以莫洛又雇请一些剧作家帮他。至于导演团则是出身英国影视界洛基·摩顿与安那伯·简肯，而制片则是大卫·史得夫。

不过主角这一职真是伤透了脑筋，愿意演的任天堂不喜欢，任天堂欣赏的他本人又不愿意。任天堂只得又寻寻觅觅，其间有天王巨星汤姆·汉克同意以 500 万美元的代价接下这个角色，最后任天堂决定与鲍伯·霍金斯与丹尼斯·霍普等几位演员签下合约，双方保证这部影片预计从 1992 年 5 月开始制作，于 1993 年 5 月将这部电影准时向观众推出。

曼恩认为电影这个媒体可以帮任天堂公司作免费广告，另外，歌星也是这家公司眼中最佳的推销员。在几次促销活动中，曼恩推出了年轻人的偶像歌手麦可·杰克森，凡是在电玩大赛中获胜的人都可以获得麦可巡回演唱会的门票，这使得电玩销售量大增。根据伊利诺州三文治市政府在 1989 年所完成的一份调查报告显示，孩子从父母那儿拿来的零用钱或是自己打工所赚的钞票，大部分都孝敬给任天堂公司了。

任天堂在 1988 年征服了玩具业——这个风险奇高但利润同样也是奇高的行业。

这个行业并不像一般人所想象的那么简单，除投入的资金多得足以吓退你外，往往也会因一个产品的成败而决定这个行业是大发利市或是关门大吉。一种玩具在开发阶段以及试验阶段往往要投下几百万美元，至于说后续的工程——制造以及行销——则需花上几千万甚至几亿美元才得奏效。除了一些玩具界的经典之作——如芭比娃娃或火柴盒小汽车外，其余的全像风一样，来得快也去得快。至于说会不会流行则更是没人说得准，在玩具业里让专家们跌破眼镜的事多得实在不胜枚举，因此，几乎每个人都说这行业风险太大，千万沾染不得。

这个行业只有几家龙头老大占尽优势，几乎垄断了整个市场。在激烈的竞赛与严酷的淘汰下，这些公司往往已转了好几手主人。就拿汉斯比尔公司来说吧，前前后后换过好几个主人，最后落在派克兄弟即肯纳玩具公司之手，这是 1991 年的事。新闻界在报道此事时会说：“真正的魔鬼克星加入战场了。”最后在和马泰尔公司激烈的竞争中脱颖而出，在电玩界拔得头筹。不过为了争夺市场，大家都弄得精疲力尽，不但面临强大的债务与利息压力，而且刚好又赶上经济不景气，为了节省开支大家都想尽办法，这也是为什么在 80 年代末以及 90 年代初，玩具业的研发经费几乎为零的原因。也正因为如此，当时的玩具都毫无新颖可言，自然就失去了广大的消费者，所以，造成了这些小小消费者都投向任天堂怀抱里的原因。

任天堂瓜分到的市场愈来愈大，其占有率也愈来愈高，到了最后，袁比汉斯比尔与马泰尔这两家公司合起来都大。据统计在 1989 年的玩具市场中，营业额共有 114 亿美元，其中任天堂就占了 23%。在全美最受欢迎以及销售量最大的前 30 种玩具中，就有 25 种是属于任天堂和与其相关的产品，而前 10 名全部为任天堂所包办。这一时期，也正是任天堂缺货严重而其他厂商的货却堆得满满的时候。

当时实伸即使有三头六臂也不能满足如潮水般涌至的客户，到了圣诞节前这个最热的旺季，各个零售店所卖任天堂的货一律全部售罄。害得许多公司或玩具专卖店的老板向曼恩不断地威胁，说有人要跳楼，有人要对任天堂提出控诉，他们强调的只有一个重点，那就是任天堂这一家的产品会害得他们整个店面倒闭。

若说有人闹自杀有些严重，那为什么有人要对任天堂提出控诉？难道货卖光了而导致缺货也犯法？原来，任天堂并非缺货，而是把货都供给玩具反斗城了。为什么他又厚此薄彼呢？原来这家公司早就看准了任天堂产品的发展潜力，于是在它们预定于圣诞节推出的产品上做了大量的投资，当然，任天堂有义务优先供货给玩具反斗城，难怪其他公司要叫苦连连了。据《财富杂志》统计，在 1989 年圣诞节前一个月，玩具公司的存货要比平时减少近四成二。《金融世界》也说：“任天堂公司再一次地伸出它那无坚不摧的舌头，将美国玩具业大小业者的利润舔得精光。”

第三节 电子艺术公司带飞

哈佛大学高才生，电子艺术公司总经理赫金斯被誉为“电玩世界三杰”之一，他曾立下雄心壮志，以电脑打败电玩，淘汰任天堂！可是，有一天，一位董事而无表情地通知他：“请你下课。”

连接矽谷与旧金山的一条高速公路边有个占地三英亩的建筑物，远远看去就像是间博物馆，不过，走进这座门前系满蓝丝带的建筑物一看，才知道是家公司行号。

一走进这家公司的二楼，就会发现有三个监视器，上面播放着当时最受欢迎的电玩，如“生与死”、“詹姆士·庞德”等等。在进入这家公司创办人的办公室前，必须通过这一扇扇的电视墙。

如果你有幸走进去，就会在一个小办公桌后面看到一位名叫垂直普·赫金斯的家伙，他就是这家公司的创办人。乍看上去他一点也不像名商巨贾，身上穿着孩子气十足的T恤与牛仔裤，发型也是流行的庞克头，不过杂乱得却活像东倒西歪的稻草。

他看到陌生人会解释自己为什么在办公室前面装了一扇又一扇的电视墙：“这里的日子太严肃、太枯燥了，经过这里正在播演的电视节目可以振奋每个人的精神，同时，也可以提醒他们不忘公司是做什么的！”

办公室的一边是个保龄球架，赫金斯一有空闲就玩上一会，另一边是美国职棒的比赛日程表。光从这些摆设来看，任谁也猜不到这里竟是全世界数一数二的电脑软体公司。

赫金斯自幼在加州的芭莎锹长大，当时，他最快乐的时光无非就是手持电玩的那一刻。从读高中开始，他就可以设计电玩。当他就读哈佛大学一年级时，就模拟真正比赛开发出一套美式足球的电玩，生动逼真的画面与真实的相差不远。

赫金斯当时的理想就是将社会科学、电脑科技与电玩发展溶于一炉，而实现这理想的最佳途径就是创立一家公司。因此，他在1975年就立下了这个宏愿。后来，随着年龄的增长，他觉得当初这个理想是愈来愈难实现了，不过，他还是不气馁，不灰心。

赫金斯从哈佛大学毕业后，又到史丹福大学攻读企业管理硕士学位，毕业后进入苹果电脑公司服务，担任市场研究部门的经理。他进入公司的那年也就是“苹果二号”问世的第二年，当时他是该公司的第68位员工，负责拟定为该公司客户服务的事宜。在他的指示下，“苹果电脑”第一次对客户开办了训练课程，不久，又订立该公司的邮购服务措施，使公司的产品销售量大增。

他不但在销售方面在行，而且在开发方面也不含糊。不久，他又与一些设计人员共同开发出“苹果电脑”的第一套文字处理系统“苹果书写”。这是“苹果电脑”早期最令人关注的成就之一。他常说：“我不知道自己在当时是担任什么工作负责什么业务的，但好象公司的每件事都和我扯上关系，说我是总经理亦不为过。”

尽管当时“苹果公司”的名声已如日中天，但他觉得这家公司早晚都会

有停滞的一天。因此，他在众人的一致反对下，决定激流勇退。1982年5月，他以28岁的芳龄正式挥别“苹果公司。”

不久，他碰上了在史丹福大学的同窗宝·戈登。自从史丹福大学毕业后，戈登就一直不停地换工作，后来跳槽到一家名叫山母的电子公司，担任产品行销部门的经理。和赫金斯碰面时，戈登正在旧金山的一家广告公司服务。

戈登在服装仪容方面可说是和赫金斯呈两个极端。平常他的头发总是油亮服贴地分梳于两边，那套衬衫与纯毛西装一看就知道是名牌货，再搭配上一条花花绿绿的领带，一条灰色条纹的西装裤与一顶黑色的大礼帽，让人以为他是位事业有成的名商巨贾。

赫金斯邀请戈登以及其他一些志同道合的朋友们在自己的房子里开会，他在会上首先发言：“按理论来说，如果我们几个人现在开公司的话，各位看应该开家什么公司最好？”希望以此让大家冥思苦想一下，看看是否会有什么好点子出现。同时，他在会中也做了惊人的宣布，以前曾资助过苹果公司的约布以及华纳利的布希尼尔创业酱家唐，范伦提尼这次原出资二百万美元，以协助他们出面筹组公司。

会议结束前，大家有了结论：决定要往软体业发展，并且连公司的名字也取好了——“惊奇软体公司”。后来，一家美国电影业者联合艺术家公司也参与了这项投资计划，大伙儿把公司改名为电子艺术公司。

在苹果公司服务时，赫金斯就有了个体会，那就是千万别把那些最有创意的开发人员提任主管或是负责行政业务，否则，他们最珍贵人创意一定会被繁忙的行政工作给吞噬得一千二净。所以，他认为“电子艺术公司”应避免这种事情发生，换言之，必须寻找出一个理想的方法来激励这些天资聪颖的人，让他们在不受外界的干扰下独立进行其开发工作。因为，他相信这些人是不用在后面督促或鞭策的，就像艺术家一样，自由支配时间和空间搞创作。

赫金斯仿效好莱坞流行的那一套制度，与软体设计人员签下了合约。不过，他却听任这些设计人员以自己的工作方式工作。绝不横加干涉。戈登这时也发挥了他在广告方面的才华，频频将这些软体设计人员的照片刊登在各个媒体上。不久，大家都知道有家名叫电子艺术公司的软体公司旗下的模特儿各个都是漂亮。英俊的一群。最后，索性把他们的照片给绘在电脑光屏上。

赫氏的十分有创意，不会被一些世俗的规定所牵，甚至在做礼拜的同时会顺便在教堂里听业务汇报，因此，在旁人的祷告声中牧师仿佛听到这群人在吵架……。有时他为了要让一位员工从某一书本中学习到工作方面的技能，他会让员工那个月什么事都不要做，这名员工除了午餐以外，就必须在公司里看书。有时公司里某位员工有了杰出的表现，他会把其叫出去亲自嘉奖一番。每到年终之时，他都会选出一位公司该年度最有价值的员工以及一位表最杰出的人员，亲自奉上个超级大红包。

电子艺术公司的第一年就有了很好的成绩。他们第一个自行开发出来的电玩“电影院”的销售额让不少人跌破了眼镜。可是，赫金斯却并不怎样满意。他认为如果行销网弄得更好的话。销售数量还会再增加一倍。为了弥补在这一方面的不足，他聘请了另一位也是史丹福大学毕业的拉瑞·保比斯特提任行销副总裁。保比斯特的履历表一拿出来十分吓人，他曾担任过“货可彩电”公司的销售经理，在来电子艺术公司报到之前也曾经在娇生公司的主管位子上待过。他一进电子艺术公司就仿照唱片制作公司的办法聘请了许多

行销方面的高手，同时又与其他专搞行销的公司签下合约，不久业务量就增加了近三分之一。

不久，电子艺术公司的员工人数就扩编为 30，此时的市场已不局限在美国，世界各地都有该公司产品的足迹。当时该公司的三位指定发言人——赫金斯、戈登与保比斯特——已被电玩男士被誉为“电玩世界三杰”。

该公司的电玩大约可分为二种。第一种是和历史上的名将与著名战役有关，如“已顿将军对隆美”，第二种是和各种运动有关的电玩，有人说这是和赫金斯热爱各种运动崇拜那些运动明星（据他的秘书说，他平常最崇拜的人就是 NBA 波士顿塞尔提克队的“大鸟”拉瑞·伯德与芝加哥公牛队的麦可·乔丹）有关。其实，该公司最爱欢迎的电玩也就正是这一种。许多人本来不清楚美国足球的各个明星人物，但自从名叫约翰·麦登的明星成为该公司某电玩系统的主角后，他立刻成了家喻户晓的英雄人物。

值得一提的是当这家公司还没浮上台面时它和运动员的签约金者十分小几科，比如说在美国职业篮坛上炙手可热的巨星厄文斯当初和该公司的签约金仅为 2 万美元。不过当该公司的名气愈来愈响亮后，以后签约的网球巨星麦诺就不客气地将签约金提高为 35 万美元，而该公司还是眉头不皱一下地付清了。

赫金斯知道，自己在公司里所做的一项最成功的决策就是为许多不同的电脑设计软体程式，从苹果二号康梦达的“六四型”电脑，相信日后的个人电脑一定会大行其道。因此，在每个人都赞美任天堂的成就之际，赫金斯并不看好他，认为任天堂早晚有一天会被时代所淘汰。

由于他坚信电脑是万能的，所以他也坚信以软体磁碟片为主的电玩是未来的主流。虽然后来他也慢慢地了解电玩在美国社会受欢迎的程度，但他一直相信电玩在电脑上玩已成了一股无法遏止的洪流。换句话说，他一直坚信电脑将来一定会成为全功能的机器，不但办公室处理公务要用它，就连下班放学后的消遣娱乐（打电玩）也离不开它，真可谓是一机多用。

不过，他这回却看错了。大部分买电脑的人都只是应付办公室的公事而已，很少用它来从事消遣娱乐。就是说消费者在休闲时间内都想尽可能的离开电脑，尤其是那些孩子更是如此。从该公司所做的一项市场调查中也发现，当孩子的父母、师长一致希望他们多多认识电脑之际，他们却只有一个想法，那就是任天堂的电玩比电脑有趣多了。

想当初大发明家瓦特曾预言：将来每一个家庭都有一个大马达来转动所有的家电用品，从洗衣机一直到烤箱等家电用品都会和这个大马达相连。万万没想到后来的发展却不是这样。由于科技的发展与马达价格的日趋便宜，以致使所有的家电产品都有自己的专用马达。而赫金斯的想法——认为每一户人家都有一台大型电脑来控制一切——同样也和瓦特一样有误。由于微处理机的日趋便宜，每种家电都会有自己的微处理器，根本就不用大型电脑来操控。

就这样赫金斯押错了宝，这一着害他险些失去江山。在 1989 年该公司一次高层主管会议上，当一些财务顾问围剿他时，气得他立刻脱下鞋子在桌子上猛敲，和前苏联赫鲁晓夫在联合国大会上的举措如出一辙，因此也有人戏称他为电子艺术公司的赫鲁晓夫。

面对公司的摇摇欲坠，赫金斯又决定拓展海外分公司的业务。他先后在英国、日本成立分公司，接着又打算在法国及澳洲成立分公司。不过由于拓

展的速度太快，日本及法国这两家分公司先后宣布倒闭，而英国与澳洲两处也在风雨飘摇中。在错误的决策接二连三地出现后，该公司终于尝到 6 年来第一次亏损的滋味。于是董事会决定把始作俑者赫金斯给逐出权力核心，一位董事面无表情地通知他：“你已经没有资格再继续经营这么大规模的公司，所以请阁下下课。”

赫金斯这才知道大势已去。不过他一直坚信自己会将电子艺术公司带到一个每年获利一亿美元的新境界，而目前所最欠缺的只是时间而已。不过，现在已时不我待，公司的董事会也不会给他机会了。因此，自从上次会议时以皮鞋敲桌而震惊全场后就一直沉默的他流下了热泪，凄然说道：“好！那你们认为我应该如何？”

那位董事十分同情的他处境，答应回去再向董事会替他说情，不久，他就重新站在董事会上提出电子艺术公司今后的备项发展计划。不过，董事会除了对其中一项有兴趣外，其余尽皆摇头。这一项就是让该公司及早打进电玩业的市场。一位资深董事说道：“这个市场大得你无法估计，顾客多得尽你一生之力也开发不尽。”

现在，赫金斯终于认识到自己过去的错误，看来，现在该是迎头赶上并一赎前过的时候。

不过，要想进入这一行有个最大的问题，那就是为了要和龙头老大任天堂合作就必须订大量货，而存货的风险因此相对增加。解决的办法就是以大量的资本做后盾，否则一定撑不下去。

1990 年 8 月，一份《商业周刊》上的标题印着一行醒目的大字：电子艺术公司会天蚕再变或是就此一蹶不振么？文中暗示这家原来朝电脑游乐系统发展的公司打算以八美元一股的价格公开上市。有了这些资金作后盾，电子艺术公司可慢慢实现他们的理想了，他们向任天堂下的第一批订单就值 400 万，约是该公司磁碟产品中所有成品存货的总金额，而且全是一种电玩，风险可谓空前的大。

其实，电视游乐系统和电脑游乐系统有很大的差别。过去电子艺术公司的设计人员一直从事较为复杂的电脑游乐系统，而且业务对象也是以成年人为主，但现在却要改弦易辙地以服务于那些十二三岁的小孩为主，这怎么不叫他们感慨呢。

其实并不能怪他们这么想。因为他们使用的都是十六位元的系统，还有十六色、高解析度的 ECA 与 DCA 型显示器，以及容量高达 640K 的随机存取式记忆体，每套电脑游乐系统光是指令就高达 32 个声道以上。不过自从改变为电视游乐系统以后，不但一下子改变八位元的系统而且随机存取式记忆体的容量也变成了 128K，当然，色彩变少了，解析度变低了，容量变小了，而处理速度自然也变慢了。

虽然刚开始有些不适应，但不久就习惯了，尤其是那些年轻一辈的设计人员，更是从此沉迷于任天堂的电玩世界中而无法自拔。

就拿该公司最有名的设计人员小板麦克来说吧，他的办公桌后就是一连串的电脑游乐系统与电视游乐系统，表面上看去就像是美国太空总署的发射控制中心一样，书架上还堆满了英、日文的各种书籍。看来，电子艺术公司的设计人员要“临老八花”——在电脑游乐系统打滚这么多年后又决定开展自己生命的第二春。

该公司另一位甚有名气的设计人员则是一位名叫威尔·哈佛瑞的年青

人，他在 16 岁时就白手起家，创立了一家公司世居加州佛斯特市，是学校以及童子军队里的荣誉学生。自从接触到“苹果二号”后就一直想为它发展出一套音乐教学程式，而且从此以后，他就绝口不提以前的那个志愿——职业美式足球明星了，全心全力朝着这个理想前进。进入电子艺术公司后，他的理想终于获得实现。而且，他的这项成就还上过 1983 年的（时代杂志）。

在电子艺术公司全体员工的群策群力下，他们破壳而出了——从过去模样丑陋的蚕宝宝一跃而成为色彩缤纷的斑蝶，不但克服了转型期的痛苦，业绩也开始扶摇直上，以前一直对赫金斯颇不理解的那些董事们如今又个个转变了态度。

就这样，电子艺术公司的电脑游乐程式的重要性愈来愈低——由过去占软体销售总额的 93% 落而成为 66%。

1989 年虽然经济不景气，可是业绩还是上升了 13%，在营业额逐渐上升的情况下，其电视游乐系统的份量已愈来愈重。

上市一年后，其股价已比上市时提高了四倍多，达到每股 35 元的天价区，到 1991 年底，该公司的税前纯利已增长了 34 倍之多。

1990 年 12 月，赫金斯将公司日常性管理工作交给了保比斯特，而戈登也担负起更为重要的角色，接班安排完成后，他就把自己升任为主席。1991 年 6 月，（纽约时报）曾经对他作过专访。

电子艺术公司其实只是和任天堂合作而获利的无数家公司之一。到了 1991 年，和任天堂签约的公司已有 100 多家，大多数都营运得很好，自然也对任天堂言听计从。不过，只有一家公司例外，他们老觉得任天堂管得太多，管得太宽了，他们决心撼动这棵大树。

第八章 百变任天堂

第一节 毒辣的任天堂

“你被我们告到法院了，请回去准备交纳败诉的巨额赔偿吧！”藤森公司总经理冷笑着对实伸说。气急败坏的实伸立即召集高层干部会议。于是一场封杀藤森的恶斗开始了。顿时电玩界的两头恶虎昏天黑地开始了角斗。

任天堂的垄断和霸道，深深地刺激着美国电玩业另一大公司——藤森公司总裁中岛，他的心在隐隐作痛，他的牙咬得格格作响，他决心走上电玩竞争的擂台，用他有力的双拳把任天堂这个超重量级的霸王掀下擂台。

早在 1986 年，藤森公司与任天堂商谈签约事宜时，中岛就问对方一个问题：藤森公司可否不经过任天堂而制造。销售可在任天堂的家庭电脑上玩的电玩？任天堂的律师回答：只要在不侵犯到该公司专利权或版权的情况下，藤森公司高兴怎么做就怎么做。这也就是说藤森公司只要开发出一种能破解对方安全系统的晶片即可。

按照消费者的立场来看，他们才不管藤森公司是不是得到了任天堂的授权，只要好玩又便宜的电玩出现他们就会要，自然也不在意它到底是任天堂还是藤森公司发展出来的。中岛手下有一组能干的工程师，在分析任天堂的安全系统之后，发现在软体与硬体中的安全晶片都是有特定规格的，而且有某些关系性。换句话说，只有这二个晶片凑在一起，整个家庭电脑系统才会开始运作，如果缺少任何一个就无异是废铁一堆。

藤森公司的工程师们一直想复制这些安全晶片，不过都担心到最后免不了失败的命运。一位以前在华纳利时代就开始钻研的老将唐·麦卡锡沉重他说：“除非此事特别有利可图，否则我建议公司马上中止这方面的研究”。当然这是特别有利可图的，所以公司高层决定还是继续进行仿制工作。不过，要干得神不知鬼不觉。

任天堂当初为了这套安全系统付出了数不清的心血，1985 年终于成功地为此套技术申请了专利。在这专利文号为第 479.9635 万号的专利核准书上，美国专利局开宗明义的就在上面说：“此系统旨在防止非法使用。非法盗录……”至于启动这两个安全晶片运作的电脑密码起先并没有申请专利。不料，任天堂的一位专利代理商在马里兰州多佛市美国专利总局的文件储藏库中，发现了这套电脑密码，于是立刻建议林肯同时也为这套密码申请专利，否则就有可能被他方盗走密码。虽然该总局严格限制陌生人进出该储藏库或携带出其文件。不怕一万，只怕万一，多一分防备总是好的。

不过问题又来了，任天堂申请这两套安全密码专利的详细文件是被严密地锁在专利总局的地窖中，一般是绝不可能盗取的。但是，如果有人不顾一切后果蛮干的话就有成功的可能。为此林肯还特地跑了一趟美国专利总局，结果发现那儿的地窖门禁森严，要是不懂密码而乱闯进去，这地窖的大门就会立刻全面封死，里面的歹徒即使插翅也难飞走。

藤森公司于是找其它方式下手。1 月 28 日，也就是任天堂与中岛签下合约的第 10 天，据说一位专利总局的员工将任天堂的秘件藏在手帕内，交给一家维吉尼亚州某律师事务所的员工手中。不久，这份文件就辗转到了藤

森公司。此时的任天堂还被蒙在鼓里。

一直到了两年以后，也就是 1989 年的 11 月，任天堂才发觉情况不妙，于是立刻到法院控告藤森公司仿冒。虽然藤森公司坚决否认自己仿冒，可是法官依然驳斥了辩方所述的证词。判决后藤森公司经理艾尔得林对蜂拥而上的记者们大声地叫屈，坚称自己的行为合法并警告要予以上诉。

事实上，那份秘件自从由马里兰州美国专利总局那名职员的手中偷窃出后，就一直深锁在藤森公司位于矽谷的研究中心的保险柜中。研究中心是在总部大楼的最里面，一向隐密性高，不易为外人所知，而且周围被重重的白杨树和桦树挡住，谁也不知道里面的人有什么秘密。

经过一些时日的研究，终于成功地复制出那两个安全密码。藤森公司总部欣喜若狂。

其实只要那密码拿到手，复制晶片只是时间早晚的问题而已，就像拚凑儿童小玩具一样简单——只要按照说明书所说的方法去做即可。为了表示这不是模仿任天堂，这些聪明的工程师当然做了番修改，消费者只要把藤森公司的卡带插在家用电脑上，再打开电视荧光屏的开关，就可以看到斗大的“藤森”字样，接着就可以尽情地玩它一个天昏地暗了。

1988 年 8 月的一天，当中岛在实伸的餐会上和对方不欢而散时，藤森公司已经大量生产自己的卡匣了。同年 12 月 12 日，藤森公司写了诉状到旧金山的地方法庭控告任天堂垄断市场。在诉状上藤森公司理直气壮地说道：“过去这些年来，任天堂一直运用其安全晶片的技术垄断市场，以防止所有的竞争者——包括藤森在内的公司和他们竞争，任何厂商只要触犯其利益，必遭其驱逐出市场的严厉报复。我们可以这么说，这套安全系统是排除一切竞争对手。实现其垄断市场这一目的的紧箍咒。”

法院判决书下来了，判决任天堂的这种行为的的确干扰了市场机能的正常运作，并指控任天堂控制供货数量与价格达到了垄断整个市场的目的。欣喜若狂的藤森握紧双拳，再次出招。

次日，藤森公司公开宣布他们已经成功地研发出一套新式晶片，可以破解任天堂的安全系统，并声称要和任天堂展开激烈的竞争。

就在藤森公司公开宣布这件事的前一天晚上，任天堂美国分公司举办了一个规模空前盛大的圣诞舞会。一桌桌新鲜的烤牛肉与火鸡任凭君食，一瓶瓶威士忌与香槟任凭君饮，每位员工携家带眷在嘈杂的摇滚乐声中闹了个通宵。第二天一大早，当每个人都酒醒准备回家呼呼大睡之际，一位公共关系部门的员工紧张兮兮地叫住了林肯：你大概不相信这档子事……不过你……你一定得来听听……藤森公司刚才举行了一个记者招待会，宣布他们已成功破解我们的安全系统，从此以后就可以不必经过我们的核准就能生产与我们的家庭电脑相容的电玩了。……而且……他们还要控告我们违反《反托拉斯法》，要求我们赔一亿元美金。”

林肯立时慌了手脚，他随即打听到在记者招待会上，藤森公司的伍德慷慨陈词：“谁赋予了实伸、林肯与曼恩这批人权力让他们来决定美国大众什么软体能买或什么软体不能买？”

当林肯把这坏消息报告给实伸时，他差点把隔夜的酒都吐出来。当然，脏话也就毫不顾忌地出笼：“这些婊子养的到底要干什么？”二人想想中岛在这几次高尔夫球友谊赛中频问有关任天堂的营业情形时，不禁恍然大悟：“原来我们被人耍了！”

传真立刻在太平洋两岸忙碌起来，山内溥只有一个指示——为了让藤森公司停止这项不友善的举动，任天堂付出任何代价都在所不惜。

实伸、林肯与曼恩三个人立刻聚在一起，讨论如何走这下一步棋。三人一致同意必须立即作出明快而果决的反应，以阻止零售商从藤森公司那里进货并严防各签约厂商撕毁合约，这样，任天堂的损失就不会太大。另外一项亟待解决的问题就是要查出藤森公司破解安全系统的真相，林肯说：“他们借着和我们签合约的时候趁虚而入。”

那次记者招待会一开完，中岛立刻打电话给实伸：“我猜你已经听说是怎么回事了吧！”接着又说他已经把这件事告到法院了，不过为双方的利益着想，他建议两人先碰个头，看看有没有和解的可能。

第二天一大早，二人就在西雅图国际机场里碰头，实伸十分生气地想听听中岛对这件事作出何解释。

中岛显得有些紧张，也有些忐忑不安。他告诉实伸自己只是一向反对任天堂所采取的那种不顾别人死活的策略。最后，他提出自己的折衷方案，那就是双方的合约一切照旧，而且藤森公司愿意主动撤回起诉书，但实伸二话没说就走了。

回到公司去后，实伸告诉林肯刚才对方所说的话。林肯摇了摇头，并叹口气说道：“我现在真想抓住中岛仿冒的把柄在法庭中狠狠教训这小子。不过，我不明白，中岛为什么敢在你面前耀武扬威的？”

实伸自我解嘲地笑笑：“这也难怪，谁叫我一付弱不禁风的阿斗相，怎么看也不像是虎虎生成的山内溥大将的女婿，而他也自认为是个强人，所以他一定认为我是好欺负的。”

林肯笑了笑：“我敢打赌，你一定没听说过美国的一句俗语：‘老虎会不动声色地将你撕成碎片！’”

几亿美元的市场抢夺战终于爆发了。藤森公司竭力推销其不被任天堂认可的电玩，而任天堂千方百计加以围堵。因此，就像《圣经》故事里的牧羊人大战非利士巨人格莱兹一样。这一仗，藤森公司打得好生艰苦。

同时，任天堂拿着一大迭状子立刻反控对方，指控藤森公司非法盗用专利权以及非法贩售未经核准的电玩，同时，还指控他们违反了《反敲诈、行贿法案》。这两家公司之间官司的缠斗立即引起美国新闻界的高度关注，《纽约时报》、《华尔街日报》等几家大报纷纷予以报道。

上诉法院只是任天堂展开反击行动的第一步。不久，中岛就接到了一个通知，对方是1989年1月世界消费性电子产品大展的主办单位，他们婉拒藤森公司参展。在那次展览上，规模最大、投资最多的公司行号就要算是任天堂了。观众在很远处就可以看到它那占地四万平方英尺、黑色背景且耸人听闻的叫作“死亡之星”的高科技展示现场。里面展出的尽是任天堂本身以及其签约厂商的产品，而和他打对台的竞争者藤森公司则被彻底驱逐于场外。

任天堂的董事们决定继续勒紧藤森公司的脖子，向各零售店出面游说，还写了封情深意挚的信给每个店面，不过明眼人一看就知道里面暗含恐吓，谁要是敢违法贩卖藤森的货，任天堂一定追究到底，绝不善罢干休。

1989年1月24日，任天堂公司的约翰·柯比亲自写了封措辞委婉的信给玩具反斗城的主席拉隆鲁斯：“如果贵公司胆敢贩售任何侵害到任天堂专利权或不合法的产品，本公司将不计一切代价在法庭以及其它场合中讨回公

道。”

6 天以后，玩具反斗城一点回音也没有。柯比又写了封措辞更强的信，劝拉隆鲁斯不要再与藤奈公司往来。拉氏在权衡轻重下，自然无异议地遵从。至此，藤森公司的货已被这家全美最大玩具专卖店封杀了。

1990 年 4 月，《美国律师》刊登了一篇对柯比的专访，上面提到玩具反斗城在表示屈服后，柯比又发了份电传给拉隆鲁斯：“从来信中知悉宝号已立刻将藤森公司的货全部从货架上撤走，不过为了证实此点，我会在今天下午 4 点拨电话给你以查证此事。不消说，我们也会自行派人在贵宝号各个店面加强调查，如果下午五点以后还发现有一件藤森公司的货，那么就别怪我们公司不客气。”

藤森公司起初在销售上还颇有收获，不过随着任天堂日益激烈的封锁，中岛也不知道该如何收场。他事后回忆：“在任天堂强大的压力下，这些厂商不得不慢慢地屈服，即使像玩具反斗城这么有实力、有后盾的公司都不敢多置一言，那其它的零售商又怎敢不听话。”艾尔得林不得不承认任天堂的封锁招招都是见血封喉。一位任天堂的业务代表面无表情地对零售商说道：“我们只支持任天堂的人，实在不高兴你们在店面公开贩卖藤森的货。”

又过了一些时日，艾尔得林把全国最大的 15 家零售商找来，大家齐聚一堂听他大声疾呼：“我们为什么不能坐下来谈谈下一季藤森产品的销售事宜？……我想听听你们需要进多少藤森的货。”不过到会者个个禁若寒蝉。不久，他们就接到任天堂的指示——连和藤森见面都不准。大家虽然知道任天堂的手断不合法，却无可奈何。

电名世界玩具公司也是家规模不算小的玩具零售店，旗下拥有 328 家店面。该公司主席艾尔于 1990 年在法庭上作证时指出，任天堂的确使用种种不太光明的手段威胁各零售店不得摆设藤森公司的货。他是少数几个肯仗义执言的人，同时还公开承认藤森公司的产品确实是受消费者欢迎的，无奈因被任天堂封杀而无法大量推出贩卖。

但同年 6 月，他在接到一封来自任天堂的威胁信后就回了封信给柯比，答应要与任天堂站在同一条线上，以共同对抗藤森公司。又一名肯说实话的厂商被任天堂收服了。

另外有一家名叫艾美斯百货连锁店的公司贩卖藤森公司的产品。该公司旗下拥有 461 个店面，每年光是靠卖任天堂的产品就有 1000 万美元的生意。不久，它的副总裁史塔特·吉斯勒接过威胁信后立即给林肯写了封措辞肯切的信：“我们珍视与任天堂的友谊，绝不会做出伤害双方良好关系的事。”

在这个时候，位于旧金山市的北区加州法庭举行了一个听证会，由美国地方法院的法官费琳·史密斯主持。藤森公司在听证会上否认该公司的晶片是仿制任天堂的安全晶片，不过，这位女法官拒绝申辩，并指出这两种晶片间相似处实在是太多了，言下有指控藤森公司仿冒的嫌疑。不久，她的正式判决书下来了——藤森公司败诉。也就是说从即日起它必须收固在各零售店推出的产品，而另一方面，任天堂公司有权以各种方式推销其公司的产品。各厂商们眼睁睁地看到一家好不容易公开站出来与任天堂对抗的公司就这样壮烈成仁。

早在 1989 年初期，藤森以华纳利电玩公司的名义去法院按铃控告任天堂，指控任天堂的许多产品都有侵害到华纳利专利的嫌疑，艾尔得林在文件上说：“任天堂就是靠仿冒这些专利才得以生存下去的！”

当然，华纳利电玩不是唯一控告任天堂侵害其专利的公司。一家叫美格伏斯的公司以及另一家叫艾尔帕斯电脑的公司也都先后对任天堂提出控诉。被他们指控违法的电玩系统超过 150 个，官司也一直打到 1992 年还没有结束的迹象。

任天堂又不是铁打的，自然对这些控诉需要花更大的心力去摆平。尤其是对藤森那一役，对方已摆明不惜牺牲一切的决心，虽然到最后还是任天堂获胜，但付出的代价已是该公司历年来最高的。

其他和任天堂在法庭内兵戎相见的还有最后买下华纳利联合公司的垂米尔。自从垂米尔与其子山姆分别出任该公司的主席以及总裁以后没多久，就上法院控告任天堂公司违反《反托拉斯法》，当然也一并要求 1.6 亿美元的赔偿，另外，他也指控任天堂与各厂商之间所签订的合约已构成不公平的贸易障碍，受害最严重就是像他们这种硬件制造商。

林肯向新闻界提出反驳，说垂米尔的这些指控毫无根据；除了暴露出该公司缺乏竞争能力外还能说明什么？最后他强调任天堂根本不愿意和这等角色打官司以免为对方造势，他说：“我们只要质问他们在 1985 年时，华纳利是怎样排除异己以维持其在市场百分之百的占有率就可以了，我相信他们届时一定哑口无言。现在我们只是以其人之道还治其人之身而已，他们要检讨的是华纳利这几年为何维持不住原有的优势？”

光是垂米尔的这项指控，就让任天堂付出了将近 5 亿美元的惨痛代价，然而，垂米尔的牺牲却更大。

在审判时，实伸曾亲自偕同公司的律师们到旧金山法庭应讯。当时的法官依旧是费琳·史密斯。那天实伸穿件正式的深蓝色双排扣西装，在被告席上仔细聆听控方律师提的质问：“有人说若是电玩零售店摆出华纳利与世嘉的产品，你们就会撤柜，甚至还要与对方对簿公堂，请问阁下这是真的吗？”

实伸回答的声音比较小：“我敢说这绝对不是事实！”

“任天堂是不是告诉和你们签约的厂商，说他们只能为任天堂销售电玩？”对方律师又毫不放松地继续追问。

“不！”

“任天堂有没有告诉他们，若是他们的电玩可以在其他厂商开发出来的硬体上玩的话，他们就要受到你们最严厉的惩罚？”

“没有！”

“任天堂在晶片缺货时故意减少各合作厂商的晶片供应量？”

“绝对没有！”

“有没有威胁过主办商展的单位，要他们刻意取消某些特定厂商的参展资格？”

“没有！”

“有没有威胁过……”

“没有！没有！”

在官司缠身期间，公司的杂志《任天堂的威力》自然发挥了为公司辩护的功能。这些资料都是公司律师提供出来的，再经堤尔丹整理在这份杂志上发表。她曾私下抱怨道：“这些日子我们每个人都好象脱了层皮似的，整天焦头烂额……”

1990 年，任天堂光是法律费用就高达 2000 万美元。虽然为数不少，但与庞大的销售金额相比仍是九牛一毛。中岛在 1991 年曾说道：“任天堂那

一年的营业额就高达 10 亿美元，这点费用又算得了什么？他们为了要摧毁我们，什么样的惨痛代价都会不吝惜地付出。”

丹尼斯·伍德声称，这个官司差点让藤森公司破产而永远翻不了身，不过在中岛的苦撑下，公司还是挺了过来。为了生存。他们自然要上诉，不过在上诉期间它要求法官先解除以前规定它不准开发、贩售其产品的禁令。1991 年 4 月 11 日，史密斯法官答应先解除这项禁令，到上诉判决时再决定是否仍要执行，终于让藤森公司有了喘口气的机会。不过这时间并不长。一年以后，也就是 1992 年的 12 月，藤森公司的上诉被驳回，此项禁令因此仍要实施。

一贯刚强的中岛终于瘫倒在地，泪如泉涌。面对行将倒闭的公司，他仰头长啸，壮怀激烈，唏嘘不已。

第二节 宽宏的任天堂

美国国会对任天堂展开了调查，美国司法部、联邦贸易委员会、新闻界、人权委员核心会等都对任天堂发难了，闹得惶惶不可终日的总裁山内溥和实伸差一点儿让任天堂撤出了诱人而又险恶的美国。

1991 年底。，《华尔街日报》上赫然登着一篇文章：

“警告！你家的孩子可能会被一家以剽窃侵害等犯罪行为为乐的公司所毁，别以为他们才四五岁就掉以轻心，当然，能让他们政弃多年收看电视的习惯也非等闲之辈，他们是玛利欧以及种种电玩的迷人主角。”

至于这家以犯罪为乐的公司则是任天堂。大家之所以对它成见如此之深，大概就是因为它是家日本公司，且其发迹是靠着践踏所有美国同业的血迹而得以有所成的。……

一时间，任天堂被推上了波峰浪尖，成为众矢之的。原来，那些曾经与任天堂逐鹿中原的竞争者一个个被它赶出市场后，无不怀恨在心，并一直思想报复或扳回劣势，上诉法院只是他们手段的一种，至于另一项更厉害的武器则是向国会里那些有立法权的诸公们施压。至于控诉任天堂的内容说起来一点也不让人觉得奇怪，因为那都是些老生常谈了——不是无法让美国厂商在公平的环境中自由竞争就是该为美、日两国间的贸易逆差负责。

在美国独享成功甜美果实的任天堂，其掌门人竟是美国人民最不信任、最仇视的日本人。一些美国人民痛恨日本人在军事侵略美国不成后又改为更严重的经济侵略。因此，无论是国会中的参、众议员，还是美国司法部、联邦贸易委员会等组织，无不把精力集中在任天堂身上。

不过，愈来愈多的美国人开始相信游戏已经结束了。换言之，他们已经失败了。日本凭其优势条件大举进入美国本土，不但桥头堡已经稳固，而且还在登陆后步步进攻。把美国渐渐逼人死角，甚至连负隅顽抗的条件都没有。被日本侵犯的行业难以数计，其中尤以电视游乐业受创最重。换言之，侵略者已经成功地征服了每一个家庭的起居室，以及他们的每一个孩子。这个行业在 1992 年的年产值等达 55 亿美元，几乎全是任天堂的天下，只有少数规模小得可怜的公司和它竞争。说也奇怪，连这些竞争者也是清一色的日本厂商。或许有天真的美国人会问：“那些美国厂商到底到哪里去了？”

国会议员也渐渐发现任天堂自从登陆后已席卷愈来愈多的美国市场，不单是小孩子这个市场，甚至一向属于爱波蒙或苹果电脑的地盘也有可能被任天堂践踏。因此，国会山庄的那些大员们经过几次关门秘密讨论后，一致谴责任天堂的产品，说它们正像《木马屠城记》里那个暗藏无数战士的大木马一样，被特洛伊人（这儿换成了美国人）拖入城里（这儿换成了美国）后就倾巢而出地“屠城”（这儿是指席卷整个美国市场，以及奴役所有美国孩子）。这些议员们认为任天堂这种表面是玩具但实际上都是电脑的产品正是造成美日贸易逆差的罪魁祸首。

看样子，任天堂成了美国人出气的目标，也成了美日两国贸易失衡的替罪羔羊。

1992 年初，任天堂买下了西雅图一支名闻全国的棒球队——水手队。瞬时之间，以前在美国人面前默默无闻的山内溥也顿时成了美国人茶余饭后

人人争相传诵的人物。不但其事迹上了各报的头版，而且也引起了不少美国人对这位神秘人物好奇、愤恨、羡慕兼而有之的复杂情绪。

不过很不幸的是就在山内溥宣布要买下这支棒球劲旅之际，也就是日本国会议员公开指称美国工人最懒惰的同一礼拜。这项交易瞬时之间成为众矢之的，许多爱国的球迷都高呼棒球是美国的国球，怎可轻易让日本人给买去？如果现在让他们得逞，那下一个目标不就是洛克斐勒中心或自由女神了吗？他们认为此举不但伤了美国人的心，也助长了对手的气焰。

转瞬间就到了美国四年一度的大选年。而任天堂公司也不可避免的成为美、日两国政府间的烫手山芋，或是成为被双方踢来踢去的皮球。美国职棒联盟的主席费·文森抱怨说情况已经有些失控了。西雅图的人为了不让水手队被日本人抢走，对山内溥漫骂侮辱的有之，对实伸大声疾呼的有之。因此文森特别提出警告要任天堂密切注意这种情势的发展。

另外，任天堂也成为国会山庄与新闻界密切注意的对象，许多议员助理以及新闻记者一致认为任天堂大概要付出可观的代价才能摆脱此事的纠缠。一位参予国会调查任天堂工作的调查员坦白说道：“在我们国家发生这种事，实在是非比寻常。”

对任天堂展开围剿的动作其实早在 1989 年就已经展开。当时藤森公司一行人赴华府参加由国会议员召开的一次听证会，在会中他们极力谴责任天堂公司违反《反托拉斯法》。当时这项听证会是由俄亥俄州选出的众议员丹尼斯·厄哈特所主持。他是个共和党人，对任天堂以前的作风——减少货源、哄抬价格——早已心生不满，听到藤森公司一行人要求对任天堂公司展开调查，忙不迭地答应。据林肯调查后指出，藤森公司一帮人还找了他们那一选区的国会议员汤姆·坎贝尔，而坎贝尔与厄哈特堪称莫逆，二人若是联手起来，任天堂恐怕无法轻易摆平。

藤森公司总裁艾尔得林与伍德成了那次听证会上的明星证人——因为只有他们两位敢公开出来作证。其余证人怕任天堂报复，都坚持在不公开以及不录音的情况下才愿出来作证。会中他们一致认为任天堂违反了《反托拉斯法》，而法律也任由它逍遥，终于成为一个尾大不且独占市场的“巨兽”。当时，身兼主席的厄哈特也趁机火上加油，指示这案件与 1969 爱德蒙被控的案简直是如出一辙。

林肯一直到这项听证会接近尾声时才得知讯息，当时正是 1989 年 10 月，他正在多伦多参加一个鸡尾酒会。当软件出版协会的主席在握手寒暄并问他是否知道这事时，他才大梦初醒，知道任天堂的案件已经引起国会议员们的注意了。

两个礼拜之后，他赶往华府，与著名的说客唐·马塞见了面。马塞在一家专搞国会关系的公司内任职，职务是副总裁，也是任天堂所“养”的一批说客中能力最强的，林肯要求马塞早点想办法平息事态。

一个礼拜后，马塞说这个听证会并没有立刻结束的迹象，不过从 65 次访谈的记录中可以发现许多对任天堂不利的证据，看来任天堂恐怕碍面临制裁或惩处的命运了。

但是，身为当事人的任天堂不能出席这个听证会是否不公平呢？于是，林肯要求马塞尽力想办法让任天堂出席这个听证会。后来，这个听证会的日期一再更改，也取消过两次。林肯于是公开抗议任天堂受到不公平的待遇。后来厄哈特出面才将下次听证会日期正式订为 12 月 4 日，不料最后又取消

了。马赛后打探到消息，原来国会取消听证会只发表了简短的声明，而且第二天就要举行记者招待会。

“什么？”林肯大吃一惊地说道：“他们怎么没听听我们的解释就擅自作出结论？这种只听一面之词的做法怎么能堵住纭纭众口？”他告诉马赛说他要亲自打电话找那些人谈谈。

马赛劝他不该把事情愈搞愈大，但是林肯实在顾不了这么许多了。大吼道：“听着！我不知道他们要怎么搞，不过有一点我可以肯定，那就是这样做太不公正了，最起码他们在作任何声明或结论之前也应该听听我们这方面的意见啊！”

马赛告诉他此项听证会以及调查已经告一段落，再怎么也是于事无补。林肯听到后不禁仰天长叹，并在心中暗想：“我们聘请的这位说客看来也不过如此，不但了解电玩业的现状，有什么事发生也不通知我们，这搞什么鬼嘛！”因此，他觉得有必要和厄哈特亲自沟通一番。

当这位国会议员在电话中听完了他的倾吐后，只是冷冷地一再重复说这项调查工作已经停止了。

“等一下！只要给我一点点时间就行！”林肯的火气渐渐往上冒，“你们没有听听我们这方面的说辞，就一味地封杀……”

话还没说完，厄哈特就表示要挂断电话了。

“等一下，你不是明天要举办个记者招待会吗？是不是？”

厄哈特否认。

“你敢说你没有？明天12月7日，也就是明天你要开个记者招待会。”

厄哈特一再要他冷静下来：“你听我说，这次记者招待会和你们没什么关系，你不要猜疑。”

林肯再也控制不住了，在电话那端大吼：“我真是受够你们这套骗人的鬼把戏了！”他快把厄哈特的耳膜给震破了，可是依然不肯罢休，“我知道你们一直就想把任天堂给干掉！”

厄哈特不急不忙地说：“真遗憾你有这种错误的看法！”

第三天，《华尔街日报》在一个不起眼的位置刊登出这个记者招待会的消息——这个记者招待会如期在12月7日那一天举行，刚好是日本偷袭美国珍珠港的纪念日。

因为再过几个礼拜就是圣诞佳节了，国会成员们大都出外度假，所以留守在国会山庄的记者们并不多，不过，他们几乎是一个也不漏地参加了这个记者招待会。而受邀的《华尔街日报》记者克罗维兹就是在这种情形下发表了本章开始的那篇报道。

厄哈特在记者会中表示他将建议由美国司法部出面，展开对任天堂公司的调查行动。当林肯拿到这次记者招待会的实况录像后愤怒地说道：“你瞧瞧厄哈特那副趾高气昂的样子，胸前挂的麦克风简直比当初罗斯福总统对日宣战时还得意。……基本上他所说的只是藤森公司的一面之词，不过这已对任天堂造成莫大的伤害了。”

另一方面，藤森公司则大肆庆祝，认为第一局已经胜利在望。丹尼斯·伍德在另一次记者招待会上说：“看来任天堂的不当剥削与垄断已激起全美国有识之士的反感，看来美国司法部是该依法出来整顿一下，好让大家都在公平的环境下自由竞争。……自从1988年以来，藤森就一直受到任天堂种种非法行为的排挤，其目的无非是想把我们彻底地给赶出市场。幸而厄哈特参

议员能体察时势，仗义执言……我们衷心支持厄哈特先生的建议，让司法部全面展开对任天堂的调查。”

第二天，华纳利联合公司也在垂米尔的署名下发布了一项声明：“任天堂恶意蔑视美国做人的制度——维持自由而公平的竞争环境。当然，本公司也衷心支持厄哈特参议员的建议。”

就在他们发表声明后不久，厄哈特写了封长达七页的信给美国司法部主管反托拉斯事务的詹姆士·瑞尔，言明任天堂公司借种种不合理的手段排除异己，以达到其垄断市场之目的，未了建议司法部为了挽救美国的立国精神以及高科技的发展，应该立刻展开必要的行动。

在新闻界的紧迫督促下，美国司法部的女发言人立刻声明该部将立刻展开调查的工作。

几个月后，也就是 1990 年 5 月 3 日，厄哈特又成为另一个国会小组委员会的成员，这个小组的主席是德州选出的议员杰克·布洛克斯，该小组委员会专门调查由外国政府主使下违反《反托拉斯法》的各种不当行为。当然，他们最主要的调查对象就是日本，且认为日本人所发展出来的“多层次运销系统”以及一些“俱乐部”在美国都是属于非法的。

布洛克斯要求小组成员们特别注意任天堂这家公司，在这方面厄哈特是最有心得的。他立刻提出了一份自己的调查报告，并且提出严重的警告。根据这份调查报告的数据显示，全美当时一共有 1800 万个家庭里拥有任天堂电玩系统。他声色俱厉地问：“它们都是怎样进到美国家庭的！会有这么严重的后遗症？”稍停顿了一会儿，他又说道：“它现在已经‘占领’了我们孩子纯洁的心灵与思想……或许你会说这只是水准不高的家用电脑，跟高科技攸不上关扯系，但是……”

后来说到即使在美国以硬件称霸的 IBM、苹果等也从未垄断其市场，固然才会出现如微软公司的兴起，也因此市面上才会看见各种软件广告打着“与 IBM 拥抱”或是“与苹果电脑相容”等旗号出现，另外他也举出艾提提以及美国大公司的例子，强调美国的市场目标就是保障一个自由、公平、合乎正义原则的竞争环境，以及扫除一切人为的障碍与不公平的待遇。

“主席先生！”厄哈特继续追问：“如果阁下能把玩具转换成电脑，那么你的下一个步骤就会如何？”

这个委员会在此次会议中邀艾尔得林作证，出席前他就竭力除去自己“反日、仇日”的外衣以免让外人误以为他是种族歧视。他在作证时指出：“我们这样做并不是专门和某个国家作对，而是就事论事，公正客观地讨论事情，比如说敝公司的总裁中岛先生就是日本人，这足以证明我们是对事不对人的，我们要强调的是任天堂这家公司的种种违法行径！这家公司经营得颇为成功，但它的成功是建立在独占、垄断等种种不法行事上，如果市场完全处于自由、公平的竞争状态下，任天堂能有今日的成就吗？”

艾尔得林在答复《洛杉矶时报》读者比尔·怀特所提出的问题时指出：“我们美国是个完全竞争的市场，整块大饼是由各个企业者所平均分享，没有任何一家能独霸，大家彼此制衡，以维持动态的平衡。但日本可就不同了，任何企业都只有一家独占市场，藉着种种不公平的手段排除异己，其中尤以电玩业最可作为代表。一言以蔽之，是任天堂的大老板山内博先生的错误经营观念——一家独霸而其余皆靠边站才造成今天这种局面。”

艾尔得林还特别引用《电脑律师》这份杂志中的一篇文章作为结论：爱

彼蒙自从 1969 年逐渐在电脑界称雄以来，它们也藉着种种手段如专利、版权等来限制其他硬件厂商，以维持它在硬件市场上的优势地位。但是，它却能开放软件的一片天空，只要能在它的产品上用的软件谁都可以开发、制造或销售。

不过，任天堂可就不同了，他不仅独占硬件市场，控制其开发、制造以及贩售的一切渠道，另外还不准别人进入他的软件市场，这种垄断一切资源，大小均一把抓的作风怎么能说不违法？再者，即使和他签约的厂商也没有好日子过，不但开发的数量、名称以及时间受到任天堂严格的限制，而且制造与销售的渠道也一切尽在任天堂的掌握之中。

这时，厄哈特递交出一份由一家软件公司负责人执笔的请愿书给大家轮流观看，这位负责人是这样写的：“我们每天晚上都在暗中祈祷，因为任天堂可以在一夜之间让我们日进斗金，但也可以让我们在一夕之间变得倾家荡产，一文不名。”

艾尔得林补充道：“没错！就像福特汽车公司研制出只接受福特牌汽油的引擎，或是像索尼公司研制出只能播放日本制录影带的录放机一样，这不叫垄断市场叫什么？”

当这个听证会在国会小组委员会继续进行的时候，美国司法部按照规定把任天堂这个案子转交给联邦贸易委员会处理。在许多代表的主持下，该委员会展开对任天堂的调查工作，范围涵盖了价格操纵。市场独占与技术垄断等方方面面，时间预计将超过一年。

任天堂美国分公司因这些打击而变得惶惶不可终日，但身在日本的山内溥却有不同看法，他认为联邦贸易委员会以及《反托拉斯法》只是前进过程中的一些小挫折或小起伏而已，对自己霸业的维持不会产生很大的冲击。但是他也知道此事千万不可掉以轻心，如果处置失当，星星之火就可形成燎原之势，公司就可能在烈火中化为灰烬。为了化解风险，他和实伸积极寻找其他新的市场以取代美国分公司，使将来万一发生最不利的情况时还不致危及根本。

任天堂本来早就准备就绪，只待山内溥一声令下就可大举进入欧洲，可惜因美国的这个金山银山好像永远也挖不完似的，这才耽搁了进度。不过自从在美国发生这么不愉快的事件后，前进欧洲的脚步就加快了许多。

1990 年 10 月 22 日，《华尔街日报》记者格瑞·查加瑞发布了一个惊人的消息——任天堂公司决定解除一部分与签约厂商间的禁令。其实这个决定已经公布在一份公司的内部文件中，并且在那个月月上旬就迅速转至每一个签约厂商那里。因此，对少部分人来说这已不是新闻了。

这些改变中最主要的是解除一些原先规定签约厂商不得制造自己产品之禁令。记者查加瑞注意到这项改变的时机很耐人寻味，大概是与联邦贸易委员会的调查有关。当时市场流言都提到这次任天堂要出大麻烦了，根据查加瑞的报道，在过去六个礼拜以来，与任天堂往来的签约厂商都被访谈过，而且规模愈大的厂商访谈得越仔细，许多记录都被取走查证。

查加瑞坚信由于这项调查行动的展开，才是任天堂解除这些禁令的最大关键。不过，任天堂却否认是受了政府以及竞争者的压力才做此转变。

不过在旁人看来，任天堂依然是一碗水不端平，厚此薄彼。因为被解除禁令的只是些规模较小的厂商而已，而且任天堂还加了另一项条件，那就是这些厂商只能购买任天堂所提供的晶片，当然价格中有一大部分是所谓的“

权利金”（据估计权利金为晶片价格的二成）。事后林肯也承认虽然放宽了限制，但加上贩卖晶片的收入后，任天堂还是不吃亏。虽然任天堂的这种措施令人有种换汤不换药、欺世盗名之感，但起码表示各厂商有更大的活动空间以掌握自己的命运。

任天堂的另一项德政就是取消合约上各项检查措施，这样一来设计、制造、销售的时间可以加快。据任天堂公司自己宣称正是因为这些年来，各厂商的产品质量已经达到了一定的标准，再配合上《任天堂的威力》事前所做的宣传，更可以把完成的时间予以提早。

不过有许多厂商私底下都对这项说辞抱着怀疑的态度。艾尔得林举证说并不是因为质量真正的提高，而是受了美国联邦贸易委员会的压力使然。任天堂自然是极力地否认，而联邦贸易委员会则对任何询问都统一以标准答案——不予回答。

任天堂的这些让步都是在刀口下不得已的措施。因为联邦贸易委员会的调查报告对任天堂的官司影响大，华纳利的两家子公司如果任何一家胜诉了，那就表示任天堂与其他厂商间的契约都是非法的，而如果这些厂商要是联合起来提出赔偿要求的话，任天堂的损失不下数十亿美元。

任天堂这项松手的行动看在法官史密斯的眼中自然是十分受用，好像是代表任天堂对史密斯说：“你看到了吧！我们现在已经让步了！”有些人这时又说解除禁令的都是那些小厂商，没多大实际意义。任天堂又立刻从善如流，对一些规模最大的厂商也解除了禁令。只有那些说大不大，说小不小的厂商依然受这些禁令束缚。

事实上，任天堂虽然作出这些改变，但对于他的霸业则一点影响都没有。换言之，这些措施都是做给人看的。比如说规模最大的厂商禁令解除后，有人就欢欣鼓舞他说从此就可真正出头了，但深入分析后却发觉事实不是如此。因为规模愈大的厂商依赖任天堂的程度也就愈深，他们还敢公开造反吗？至于那些规模较小的厂商虽然任天堂对他们较无约束力，但它们同样也没造反的能耐。真正让任天堂放心不下的是那些“姥姥不疼、舅舅不爱”的厂商——规模不大不小，但是，它们却还受这些禁令的约束，翻身不得。

总括的说任天堂与这些厂商的关系就像两只被拴在同一根绳子上的蚱蜢，有难临头时谁也不能独善其身地全身而退。

1991年4月，联邦贸易委员会的第一项调查正式展开。这次主要针对任天堂是否利用独占优势操纵产品价格的情况，驻在纽约以及马里兰州的调查员纷纷展开行动。许多零售商、大批发商都被约谈，不过大家都三缄其口，因为他们心里明白，这时如果作出不利于任天堂的证词，那无异是跟自己过不去。

这次调查行动所涉及的范围十分广泛，全美50多个州尽在其调查范围内。时间一久，就出现不利于任天堂的证词了。约在一年后，林肯听从该公司律师团的建议，决定偕同实伸与柯比三个人一同前往走访联邦贸易委员会。

会谈中，委员会告诉三个人除非在一份协议书上签字，否则该会将采取进一步行动。三个人拿来协议书一看，里面首先要求任天堂承认不再藉其优势地位操纵价格，接着又要求任天堂不得任意减少零售商数量，以及不得在合约上附加不同待遇的条款。最后，价格也应由各零售商自行决定，不可硬性要求统一售价，更不得要求各零售商之间相互检举任意压低售价的零售

商。

三个人毫不犹豫地立刻签字，因为他们知道这只是联邦贸易委员会的例行公事而已，是没什么约束力的。

1991年4月10日，纽约州的该委员会办公室发表了一份措辞强硬的调查报告，正式认定任天堂在过去的确有控方所指责的一些不法行为，不过姑念任天堂已在协议书上签字，因此只让任天堂付出小小的代价——从1988年6月1日起至1990年12月31日止，凡是在此期间内购买任天堂的产品都可享受5%的折扣，任天堂掐指一算，自己的损失约在500万美元至2500万美元之间。不过，这等于有人替它打了一次免费广告，使得委员会对任天堂的这番惩处反而成了优惠措施。

尽管联邦贸易委员会的人认为已达到制裁的效果而沾沾自喜，不过熟悉内情的伍德对他们这种文过饰非的态度感到既好气又好笑。

任天堂公司当然有其不平之鸣，他们提出了两个颇值得省思的问题，第一就是竞争的环境是否一定要靠市场机能以外的法律来保护？第二个就是大家对任天堂这种赶尽杀绝的态度是不是只是因为美国忌妒日本企业的经营成功而采取的反击。实伸就很愤激他说：“为什么以前没有人提醒我们做得不对？难道一定要等我们壮大以后才要借此杀杀我们的锐气？”曼恩也认为任天堂此时已成了美、日贸易战中的一个替罪羔羊，他说：“如果今天任天堂是家美国公司的话，那没有一个人会说我们不对！”

不过，大多数人还是认为这只是任天堂的推托之辞，把自己的一切过错都推到其他人身上。这些人这样说是有其根据的。第一，总部设在任天堂美国分公司不远的老邻居微软公司当时也遭到美国联邦贸易委员会的调查，而这家公司却是地地道道的美国公司。第二，当时在美国的其他日本大企业如索尼、三菱、声宝等为什么都没有受到调查。

这时的文坛为了追赶这股热潮，一位名叫麦克·克雷契顿的小说家特别推出了一部令人毛骨悚然的小说。推出不久，这部以美、日贸易摩擦为背景的寓言式小说《旭日东升》就立刻成了1992年最畅销的小说之下。该书虽只是个寓言式故事，却也提出许多事实作为证据，使人不得不佩服作者平常考据的功夫下得十分深。他在文中就分析了美、日贸易冲突的背景及原因，他说：“在我们美国，每个人都被庞大的税赋压得喘不过气来。但是，只有他们日本公司有办法，甚至许多赚大钱的日本公司连一毛钱的税金都不必缴。这手法很简单，说起来没啥稀奇，因为这些公司产品材料是由日本进口，美国只是装配组合罢了，如果他们硬是要在材料价格上大灌其水，造成其成品赔本卖出的情况下，我们政府会抽到他们的税吗？再说，这些日本公司每年每家都花了近五亿美元在华府做公关，养说客，想想看，还有人能替我们这些小老百姓说话吗？”

一个记者请教了他对任天堂公司的看法。

“其实这只能怪美、日两国间文化的差异。照理说借着优势地位操纵价格或是将价格硬性统一在我们美国这儿是绝对不合法的。但是，这种情况在日本已经相约成俗了，各行各业的龙头通过协议、咨商等过程要求各零售商一律以一种价格贩卖是件极平常的事。”

刚才说过，山内溥要想买下西雅图水手职棒队时，正是美、日间贸易摩擦最厉害的时候，他这项行动立刻引起太平洋两岸人民的高度关切。在东京与大阪，许多人向山内溥抗议说日本人辛辛苦苦赚来的钱怎么能拿去接济对

自己不友好的美国。而美国的新闻界更是沸腾起来，大家纷纷想起前不久才由盛田昭夫与石原慎太郎合著的《日本也可以说不》这本书。正是因为这股仇日的情绪蔓延开来，使得洛杉矶越野车协会那笔价值 1.22 亿美元的订单就在没有预先被告之以及没有半点迹象下，由一家日本公司转到一家爱达荷州的美国分公司手中。当然，这不是约翰·迪瑞斯手中数百辆曳引机没有一辆是日本制的原因，也是在奥运勇夺溜冰冠军的克丽丝蒂·山口所独得的掌声较其它美国冠军选手要少的原因，一位美国公共广播电台的记者更是赤裸地指出“她看起来似乎是错了地方！也可以说是她的肤色害了她！”

在接受《纽约时报》的专访时，山内溥一再声称自己之所以要买下水手队，并不是暴发户的心态作祟，也不是故意在美国人面前炫耀，而是其正想在这块让他发迹的土地上贡献出什么，说这是回馈地方也罢，说这是造福乡里也罢，总之是代表他的一片诚意。他同时并说西雅图的工商界、华府官员，甚至一向不怎么喜欢任天堂的国会议员们，都无不翘首引盼这项交易能够成功。

不过好事总是多磨，事情并没有像山内溥所讲的这么乐观。有些美国人大骂山内溥，说美国不需要他的施舍与怜悯。在日本佬滚回去的呼声中，这项交易一直被搁置了下来。直到后来有风声传出来，说是该队要被卖到佛罗里达州圣匹茨堡市。

就在任天堂夹在美日两国贸易大战中而成为替罪羔羊之际，另一项打击又接踵而至。原来，有些人开始指控任天堂种族歧视，特别是对美国黑人采取了差别待遇。发难的是任天堂公司里一位名叫卡瑞·威金斯的黑人，他拥有市场营销硕士学位，在搬到西雅图后就在任天堂公司里找到了一份工作，做的是仓库内的临时工，不料几个月后，他还是临时工，并没有成为正式录用的员工，当然许多福利与津贴也都享受不到。他控诉说已参加了公司内举办的无数次晋级考试，许多比他资历浅、经验少的年轻人都成为正式员工了，只有他一个人一直升不上去，他发现升上去的人虽然都比他差，但统统都拥有一项他没有的特点——白皮肤。

1990 年 4 月，《西雅图时报》的记者提姆·海利撰写了一系列的报道，强烈指控任天堂种族歧视。林肯提出了辩解，他说白人员的平均素质较高，如果硬是要求种族一律平等的话，任天堂恐怕招不到适任的员工。威金斯不接受这项说辞，于是又向报社提出控诉。根据他的调查，任天堂公司只有 25 位黑人员工。因此强烈攻击公司在招募及任用程序上严重歧视黑人。在他的鼓动下，其他的黑人员工也发出了不平之鸣。

威金斯于是找了一个类似人权委员会的组织——西雅图核心会，这个组织立刻展开调查，结果发现任天堂的 1500 名员工中，只有 30 到 35 位黑人，其中只有一人担任主管，其余皆是被人呼来唤去的基层员工。

记者海利跟着作更深入的追踪报道，结果，发现许多日本公司的美国分公司都有这种种族歧视的现象，而且其中有不少已经闹到了法庭，每年得花费不少诉讼费，也平添不少人力的耗费。比如说三阳公司每年要花费 60 万美元应付美国晋用机会平等委员会查询，而日立公司每年这项花费更是高达 600 万美元，其他像丰田汽车公司、日光保险公司与住友银行等俱在法院内为了此事而进进出出。

任天堂对电玩产品严格把关，严禁有种族歧视性质的电玩出现。不过，对公司的人员招聘及任用却仍存在有种族歧视的现象。根据西雅图核心会的

调查，任天堂的日本员工与白人员工间流传不少讽刺黑人的笑话。根据该会主席的说辞，任何黑人员工在任天堂公司都会体察到一股不寻常的气氛——你们黑人在公司里并不受欢迎。

该核心会要求与实伸展开会谈，在听完对方的陈述后，实伸答应与该组织谈一谈，并且还广邀其他对这件事关心的社团、组织也一同前来参加。会谈开始时，他做了一段极为感人的演讲，讲到激动处几乎有些压抑不住。据他说，他自己也是种族歧视下的牺牲品，自从他赴美攻读学位起，就不知吃过多少次亏……接着他一再强调任天堂早在创业时期就已经注意到这个问题。最后，他保证要亲自推展一连串的工作计划以改善这个不良现象。

菲尔·罗杰斯针对西雅图核心会的那些统计数字提出了反驳。他说任天堂一共雇用了 110 位少数民族（日裔在这儿也被归为少数民族），占正式员工的 14.3%；另外，在 147 位经理人员中，一共有 3 位黑人，而不是核心会所说的一个人。不过，华盛顿政府很怀疑这项数据的真实性，为此还暗中访谈许多求职未遂的人来了解真相。

1991 年，实伸如期地提出了一连串的改革计划，不过仍被核心会批评为不够具体不积极。林肯反驳说这只是起步而已，以后会慢慢地将不合理的现象改正过来。晋用机会平等委员会的发言人同意林肯的这个说法，并肯定任天堂在这一年的时间内所做的努力。他们并从员工任用记录、履历表、新进人员面谈记录等资料中证实了任天堂的确在努力改善这一点。

第九章 打进俄罗斯

第一节 金发碧眼的罗杰斯

美丽的女秘书把这个洋鬼子带进“母脑”，她和她的老板同样的吃惊，这个西洋人不仅下得一手漂亮的围棋，还会漂亮地设计和操纵电玩，而且还说得一口漂亮的俄语、英语、西班牙语、日语和法语。

亨克·罗杰斯从小就跟着父母住在阿姆斯特丹，一共住了 11 个年头，直到 1964 年他父亲到纽约从事珠宝生意时才随全家迁往美国。等到他高中毕业那年，全家又搬到夏威夷的欧胡岛，在那里，他完成了他的大学教育——夏威夷大学。那个时候，他几乎每天早上在上课前都会到海滩上玩冲浪。

平常课余之暇他什么地方都不去，只是一个人待在夏威夷大学里的电子计算机研究中心那栋大楼里。而他惟一的消遣便是在连接于主机的终端机上玩电视游乐系统，也由于这段学历，促使他日后往程式设计这条路走下去。他常说：“对一个嗜电玩如命的玩家来说，程式设计就是场绝无仅有的比赛。”

大学毕业后，他在加州的一家软件设计公司找到了一份差事。这家公司已经和美国军方签有多种合约，专门帮军方设计各种程式，不过他只在该公司待了一个夏天就辞职了。在辞职单上他清清楚楚地写下了几个大字：“我不喜欢自己这辈子的青春都耗在研究如何更有效地夺取他人性命这件事上面。”

就在这个时候，过惯了漂泊日子的父亲又举家迁往日本。他在 1976 年抵达日本和父母相聚。他那时住在离东京不远的横滨，就在这个时候他开始学习日文。由于他的家世与父亲的政商关系，使得他一到日本就进入了一家在全日本数一数二的电脑公司服务。不过，他在里面由于一直被其他员工当成外国人而颇感不习惯。终于，他下走决心离职他就。他曾说：“如果你不是日本人的活，那你永远也不可能干上电气公司的总裁，……这种好事永远也不会发生……”。

辞职后的他先是教日本人学英文，接着又接受了父亲的劝告和父亲一同打天下。珠宝业和一般其他的行业不同，一般来说，他先从其他地方将未经雕琢过的五石买回来，然后带到香港或泰国的曼谷切割。至于行销则是通过一家位于东京附近的商店向周围的亚洲诸国贩卖。他在这个家族企业里一共待了 7 年。在这期间，他向拥有六段身手的父亲学会下围棋。

在那个时候，最流行的玩艺儿要算是个人电脑了。这时玩家即使不和电脑主机相连也能设计出游乐系统或进入游乐系统内玩。因此，罗杰斯也就疯狂地迷上了个人电脑。他利用个人电脑自行设计出一套游乐系统，名叫“地下牢房与龙”，在美国的高中以及大专院校曾风靡一时。接着，他又乘胜追击，再度设计出另一种名叫“黑玛瑙”的游乐系统。有了信心以后，他就有了自行创业的念头，他相信如果好好推销的话，会使他自己名利双收的。

就这样，这小伙子带着他心爱的发明连连拜访了好几家软件设计公司，但是，都不了了之，毫无下文。直到有一次他抱着姑且一试的心情来到一家公司面谈时，对方才对他的产品产生浓厚的兴趣。他和这家公司的总裁握了握手，双方取得口头上的协定——由这家公司代销罗杰斯的得意作品。

哪知到了正式签约那天，这家公司又突然变卦了，把以前口头上谈妥的条件改变了许多，而且变得既苛刻又让罗杰斯无利可图。罗杰斯这时才恍然大悟，连呼上当。其实也不能完全怪那家公司，当时的行情市价就是那样——因为当时的游乐系统都是些为生活所困的大学生或一些未到就业年龄的无业游民而设计出来的。因此要求自然不高，况且这些人对电玩有股无法言喻的狂热，只要求自己的创作能早日问世，对于其他的金钱所得则不在乎。所以，软件公司就针对他们这种心理予取予求，在合约上尽量苛刻与无理。

罗杰斯在审度情势之余，知道自己是玩不过对方的，当下就拂袖而去。对方见他不肯签约，立刻搁下狠话，要将他的创作在电玩市场内赶尽杀绝。换句话说，这个行业将永远没有他的立足之地。他盛怒之余，决定靠自己的力量为他的创作打开条生路。

于是，他在电脑杂志上打出广告，想要在全日本试试他的运气。由于人手不足，由他妻子亲自出马在电话旁等候佳音，但是在两个月内只打进来三个电话。

在失望之余他开始寻找失败的原因何在。不久，他就下了结论，原来是日本消费者不了解他所设计的这种电玩。为使其创作流行，他觉得惟一的解决之道便是开始“教育”日本消费者。

他走进那些电脑杂志的编辑办公室里，说服那些编辑以及作者们试试他的创作。别人看他一腔热忱便答应了。只见他熟练地利用杂志社里的个人电脑连接在他的游乐系统上，荧光屏上就出现了一些各式各样的脸部表情与身体的人，想玩的人只要按下按键，便可以选出最像自己的那位，而且还可以录进你的名字在电脑上，这时，游戏的主角就不是虚假的人物了，而是阁下自己了。

罗杰斯如果没有热忱与百折不挠的毅力的话，他肯定到现在还是一事无成，然而，他的这股热忱与毅力却帮助了他。他指导着那些编辑和作者如何第一次进入他所设计的“地下牢房与龙”中，接着又再教他们如何探险以及如何战斗才能杀出重围。当他们获胜时，经验与力气俱增，可以勇敢地闯入第二个地下牢房了。……

就这样，一直到他离开办公室为止，那些兴奋得像小孩似的编辑和作者们仍然在那儿尖声大叫。后来才知道他们整整一个礼拜什么事都不做，只是坐在个人电脑前争抢着要玩他的那个“地下牢房与龙”。

接着，这些杂志自告奋勇地替他的“黑玛瑙”打广告，当然他们又可趁机大玩特玩了。不过，收获最大的当属罗杰斯。在1980年时，他的游乐系统一共卖出了10万套。

当他成功的研发出另一个与“黑玛瑙”十分神似的游乐系统后，便自立门户，成立了一家新公司，叫“柔软的子弹试验”公司，简称“子弹”公司。开始，他想尽一切力量将自己的产品打入软件商店里，不过过程却是挫折连连。经过他一番口干舌燥的解说，别人对他的产品虽有兴趣而且也认为销路不错，可是，就因为他是老外而采取不置可否的态度。

看来他这金发碧眼的老外身份是难以突破的障碍，可是，他没有因此而松手，反而思考着该如何运用这点来当做“资产”而不是“负债”。决心一下，他就锲而不舍地拼命找识货的人谈，邀请他们与自己合作。后来他说了句名言：“纵使前面有堵墙。我还是继续硬着头皮往前冲，就仿佛它根本就不存在似的。”皇天不负苦心人，他的另一个创作“火水晶”又在市场上造

成了第二次轰动，罗杰斯也趁势将“ 柔软的子弹试验 ” 的规模再度扩张一番。由于他无法凭一己之力创造出所有的游乐系统，因此他就四处寻找还没有买主的其他人的作品，然后再和他们签约，帮他们销售。当时他还看出日本专搞游乐系统的公司想要把产品推销至世界各地的话，会面临一个很不利的因素，那就是他们无法像他一样会说数国语言，拥有遍布于全球的关系（当然是靠他父亲所打下的江山）以及灵活的商业头脑，当然，更有利的一点是他年轻，有设计经验，同时又善于沟通与协调，看来这老外的身份可以好好地加以利用了。

他的行头是与众不同的。别人都西装革履地洽谈生意，只有他穿着件色彩艳丽的夏威夷衫，别人只是礼貌性地握手寒暄，而他则是既鞠躬又拥抱的。而且不开口还好，一开口就让别人见识到他专业知识的丰富与各种能力（设计、制造、销售）的表现，于是，他抢到了不少生意。

由于他对围棋具有无比的兴趣，因此极希望能设计出一套电脑围棋比赛的游乐系统。当时国际象棋的游乐系统早已不知推出多少种了，可是，却没有人把围棋推上电玩系统。他知道其中最大的原因就是围棋实在是太复杂，也太博大精深了。换句话说，国际象棋的走法就这么几种，设计起来根本不成问题。但围棋却是千变万化的，光是走法就不下千百种，要想设计出电玩的确是困难重重。

另外有个难以突破的障碍就是电脑不是人脑，人可以从各种错误与失败中积累宝贵的经验，可是电脑能吗？它一定是一个口令一个动作，相同的错误会不断地出现。

不过，事情的发展也没这么悲观。由于科技的进步，所谓的“ 人工智慧 ” 也愈趋成熟，这赋予了电脑分析棋赛并从错误中吸取经验的能力。但即使如此，一些最好的程式还是无法应付像围棋这种复杂性高的比赛。

可是，罗杰斯又想到，如果专门为上段的高手设计围棋电玩确实是困难重重，但是，如果专门为初学者或是入门汉设计出一套“ 教学用 ” 的程式，就简单得多了，而且即使电脑是“ 不学无术 ”，但最起码它还是永不倦怠且有耐心的老师。于是，他就为了这程式而跑遍了全世界，最后终于被他找到了一个适合初学者的程式，设计者曾在中国北京举行的世界围棋大赛中一举夺魁，而且巧的是这个人 是荷兰人，与罗杰斯的祖籍相同。亲不亲故乡人，这人二话不说就和罗杰斯签下了合约，果然这套系统的销售出人意外的好。

“ 柔软的子弹试验 ” 公司是成长了，可是电脑游乐器这一行业却没落了。大部分人不再用这么贵的电脑玩电玩了，他们都用任天堂的家庭电脑游乐系统来玩。而且拥有电脑的人或许一年只能买一种系统，但拥有任天堂电视游乐系统的人一年可买上好几套呢！

有些在电脑上玩的电玩可以经转换后就可以在家庭电脑上玩。另外，为了吸引消费者，家庭电脑在影像方面比电脑更清晰，更逼真，而且动作也比电脑快得多。然而家庭电脑的功能却没有电脑这么强，因此有许多在家庭电脑主玩的游乐系统在设计上就简化多了。

若将电脑的优缺点与家庭电脑的优缺点作一比较的话，优劣立判。换句话说，谁的产品符合市场所需谁就是赢家，即使对方的产品功能再强也没有用，因为那些功能是市场上所不需要的。它不但是个累赘，价格也会因此而提高。这也难怪到了一九八八年，全日本拥有家庭电脑系统的家庭已达到一千万户了。

当时有许多以电脑游乐系统起家的公司见势不可为，纷纷见风转舵地和任天堂做起生意来，在获得任天堂的授权后代制代销任天堂所开发出来的电视游乐系统。可是，这只限于规模大以及财务健全的公司才有这种宠幸，像“子弹”这么小又这么不稳定的公司当然是不被任天堂看在眼里。然而，这却没有打消罗杰斯的决心。

罗杰斯知道，如果冒冒失失地前去找山内溥谈判的话，很可能扫兴而归。因为除了少数几个最大的客户与供应商外，山内溥是不轻易接见别人的，而且即使是任天堂最大的客户或是供应商，能跟山内溥见面的机会也少得可怜，平常他们也只能跟任天堂的经理们打打交道，就连那些素有“山内溥的大将军”之称的经理阶层一个个就像忠贞不二的看门狗一样，不但刁钻难缠，而且也从山内溥那里学到不少恐吓、威胁与利诱等伎俩。

然而，任何人都不是十全十美的圣人，如果有心的话，一定可以找到这个人的缺陷或是漏洞。经过一番仔细的探访，罗杰斯知道要走进“母脑”——山内溥的办公室——的大门只有一个办法，那就是以围棋高手的身份前去找山内溥玩玩围棋。

拿定主意后，他立刻修书一封，信封上所留发信人地址是罗杰斯的“美国分公司”地址，罗杰斯在信中强调他的公司正在推销全世界最棒的围棋电脑游乐系统，当然也有意愿和系统相连。末了他还加了个附注，说自己只能在日本停留几天，如果山内溥有空的话，他希望能前往拜见并以棋会友云云。

这封由横滨寄至京都的信在第二天便到了山内溥的手上，当天罗杰斯就接到山内溥女秘书的通知，双方约好见面的时间。大喜过望的罗杰斯立刻搭上当时最快速的子弹列车到达京都，一出车站就立刻挥手叫了辆出租车，赶往任天堂的总部大楼。在守卫室坐他接受了警卫的盘查，过了许久才有位接待人员出来把他带到山内溥的女秘书胁本小姐那儿。这时，他听到任天堂公司的电子播音系统内放出轻柔的贝多芬作品，这表示午休时间已过，公司要正式上班了。不久，胁本小姐就引导他进入“母脑”内。山内溥当时正坐在他那张超级大桌子后面，等罗杰斯十分礼貌地鞠了一躬后只淡淡地点了头。等到罗杰斯伸出手来准备寒暄一番时，山内溥根本连手都没抬起来，只努了努嘴，示意罗杰斯在大桌子对面的一把椅子上坐下来。这时，胁本小姐在两个男人面前各摆好一杯绿茶。

罗杰斯在谈到围棋电玩的近况时，山内溥的表情木然，似乎这些话题引不起他的任何兴趣，但当罗杰斯谈到电视游乐系统的发展趋势时，山内溥才似乎来了兴致。这时只见罗杰斯坐在那把椅背出奇低的椅子上，以充满热情的语调勾勒出电视游乐系统的未来展望，他的字字句句都显示出他极为了解这个市场，也很能掌握住玩家的心理，当然最重要的是他有许多日本人所欠缺的能力。

在罗杰斯侃侃而谈的时候，山内溥连一句话也没说，只是坐在那儿静静地聆听。可是，从他的表情变化可以知道他对眼前这年轻人观察事物的能力，以及他的热情都留下极为深刻的印象。

最后，罗杰斯又把自己在信中所写的那些话又重述了一遍——他希望能作为家庭电脑的系统研发出一种围棋程式，为了达到这个理想，除了必须和任天堂签约外，他还需要更多的支援。这也就是说，这家小公司没足够的资金来支付卡匣的专利使用费，希望山内溥能网开一面，对他大力赞助。

山内溥没有任何犹豫与推托，立刻表明想要与罗杰斯的“子弹”合作的

意愿。但他有个条件，那就是他只能资助金钱，但绝不能提供任何程式设计师的帮助。罗杰斯怕两头落空，立刻表示他只要金钱赞助便可以了。

接着山内溥又问罗杰斯到底需要多少资金，罗杰斯立刻作了个估算，然后再在这些研发总成本后加了些自己应得的利润，但为数并不多。当他最后报出这个数字时，山内溥点头：“好！没问题！”然后又立刻补充道：“我们这就说定了，请你马上进行准备！”由于山内溥答应的太爽快了，使得罗杰斯有些懊恼，心想大概是自己的“胃口”太小了吧，要是刚才能“狮子大开口”的话，说不定还能多捞一大笔呢。

在罗杰斯离开任天堂公司前，他还特别要求与山内溥对弈一盘。山内溥笑笑，又点点头，表示他同意了。就这样，双方决定在第二天厮杀一番。罗杰斯还主动提出在这两天中午把计划的流程就安排妥当。

刚才提到以前罗杰斯也曾设计过围棋的游乐系统，但是那只能在电脑上玩，现在，他还要将它略做一番修正，这样它就可以在家庭电脑上玩了，当然，这需要更简化些才能成功。

他知道靠一己之力是很难在短短的时间内就把工作完成，于是，他联络上一位在英国的行家，这人是个程式设计师，曾经替“康懋达 64 型电脑”设计出一套围棋程式，这型电脑除了在“中央处理单位”上和家庭电脑略有差异外，其余都差不多完全相同。因此，只要将那套程式略做修改便成了。几经谈判与折衷，罗杰斯最后买下了那套程式的版权。

就在万事齐备，只欠东风——山内溥决定好正式推出的日期——之际，山内溥似乎有变卦的样子，因为他觉得围棋游乐系统这个市场还是略嫌小了些。罗杰斯忙问原因，几经询问才知道山内溥担心像围棋这种需要冷静沉着又要耐心的古老游戏与最新的家庭电脑系统和一般的玩家心理有些格格不入，所以也就不会有太多人愿意在他们认为还是属于玩具的家庭电脑上玩这最古老的“枯燥”游戏，最后山内溥把自己的决定告诉了罗杰斯——那笔钱还替罗杰斯保留着，只不过要他提出另外一个可以在家庭电脑上游乐的构想。

然而，亨克·罗杰斯已经在这套围棋系统上投了大笔资金（也可以说是赌注），现在如要他撒手下干或是让他看不到这套系统的问世，是不会甘心的。于是，他又提出了他的解决之道，那就是由他的子弹公司独力推出这套系统，只要由任天堂负责制造费用就行了。另外罗杰斯也一再保证，只要赚到钱的话，一定会先把贷款还清。

山内溥私底下甚为欣赏罗杰斯这个人，也就同意了。任天堂负责制造该系统的卡匣，并下了第一笔订单给位于横滨的子弹公司。在罗杰斯第二次造访任天堂之际，曾为自己买了个卡匣，插入到家庭电脑后，就打开了电视机，并邀请山内溥一同坐下来打电动玩具。没想到大名鼎鼎的任天堂公司的老板居然以前从没摸过自己公司的产品，因此从拿起控制器的那一刻开始便显得笨手笨脚。罗杰斯马上在旁加以指导，可是信心一再受挫的山内溥终于放下了控制器，并表明不愿意再玩了。

这可能是罗杰斯最后一次出击的计划竟然出奇地成功，共销售了 15 万套，这对早已不把胜利当回事的任天堂公司而言，这项销售成绩并没有任何特别值得鼓舞的地方。但是对于子弹公司而言，其意义就完全不同了，久旱逢甘霖的罗杰斯立刻把向任天堂贷的款还清。

这时的罗杰斯身价也不同了，默默无闻的他顿时成为众人羡慕与嫉妒的

对象。因为他不但和任天堂公司签下了有利于双方的合约，而且还有另一项更大的收获——与任天堂公司的总裁建立了良好的私人关系。

接着，子弹公司又帮任天堂设计出更多可在家庭电脑上玩的游乐系统，如“超级黑玛瑙”加以改良的产品，最新一版的游乐系统也颇受消费者的欢迎。至此不论是这两家公司的关系或是山内溥与罗杰斯的私人关系都更加稳固了。

一年后，任天堂派遣了一支远征军前往苏联开疆拓土，与那些“大鼻子”商讨购买“俄罗斯方块”的版权问题。而罗杰斯正是这组先遣人员的灵魂。

第二节 神奇的“俄罗斯方块”

几个砖块从荧光屏上方落下，玩者手忙脚乱地把它在落到底时排列成一行，当每一排都被一格不漏地填满时，这一长格就会消失，而在这之上的那一长横格就会自动落在最下方的位置。等你再把空缺部分填满时，就会自动消失。谁能相信，这些个从天而降的破砖头，竟然会风靡全世界，横扫亚、欧、美洲。

任天堂得到情报，中岛购买的一种电玩软件，叫做“俄罗斯方块”，非常的神奇，它令所有的玩家流连忘返，乐不思蜀，爱不释手。

实伸吃惊了，他不敢相信“俄罗斯方块”有如此的神奇，这几乎成了他的心病。

回到西雅图后，他立刻命令手下测试一下“俄罗斯方块”搬到“电玩男孩”上究竟有什么问题？那些手下一坐下去就再也不肯起来了，同事们为了抢玩还不惜兵戎相见。实伸发现“俄罗斯方块”与“电玩男孩”简直是天造的一对，地设的一双，这时软、硬件一旦结合起来，他相信一定会让其他产品望风披靡，而且，每个年龄层的男女都适合玩它。

实伸指示林肯手下的辅导员林·娃素负责申请这套软件在手握式电玩上的专利事宜，而且要尽最大可能在最短的时间内办妥，以免又让人捷足先登。不过，林·娃素碰到了一个难题，她不知道这套软件是谁开发出来的以及向谁去商谈购买专利权？等到一阵询问，才知道中岛是向镜软公司位于伦敦的英国分公司那儿购买的，而镜软宣称已从原始创作者那儿取得了一切专利权。娃素对这一说法十分怀疑但并不直接点破，只是轻描淡写地问对方原始创作者是谁，镜软公司这才告诉她对方是个俄国人。

她回去后立即报告实伸与林肯，林肯啐道：“简直是狗屎！我看他们八成是在撒谎！”实伸也不相信镜软会取得所有的专利，于是立刻派一位密使去苏联，看看是不是可以联络上“俄罗斯方块”的原始创作人。

艾力克斯西·帕契诺夫有个圆滚滚但并不算太大的啤酒肚，脸上布满风霜，嘴下留有一撮硬梆梆的胡子。他自幼在莫斯科长大，父亲是位艺术鉴赏家与剧作讲评家，母亲则偶而为一家报社及一家杂志社撰写杂文贴补家用。

从幼年开始，帕契诺夫就展现出对数学以及电影的高度兴趣。由于父母的职业使然，他得以有特权免费进入莫斯科电影观摩会的现场观赏电影。这种观摩会每年才举办一次，每次为期10天，每天放映5部电影，连续10天共放映50部电影。他为什么会这样嗜电影如狂呢？

“这是我惟一能接触到外面那片广阔天地的渠道。”他不讳言地说。他的另一个爱好则充分显示在一些有关几何、代数与其它逻辑观念的游戏中，因此自幼即有天才的雅号。

当他11岁时，父母离婚。他跟着母亲住在只有一个房间的公家宿舍中，当有能力购置一个像样点的私人住宅时，他已经17岁了。新家是在吉尔斯特街49号，这是幢14层楼的新式公寓，不远处的一边是幢幢豪华的外国大使馆与国际大饭店，另一边则与莫斯科最落后的贫民区相邻。

以俄国人居住的标准来看，他们这个新家已经算是不错的了，既宽敞，空气又新鲜，还拥有两个卧室，一间不大不小的客厅与一间狭小的厨房，打

开厨房窗户还可以看到位于红场的力圣·巴西尔大教堂。他们家的墙边堆满了一个个的书柜，里面都是些科学方面的书，电脑操作手册，苏俄古典小说，以及不少关于艺术与电影的书，如果仔细看，可以发现这些书除了俄文的以外，还有英文与法文的。最后面的一面墙则挂满了莫内·雷诺与马蒂斯的名画，当然这些都是复制品。

帕契诺夫是个好学生，每门功课都很优秀，这其中又以数学的表现最让老师赞不绝口。在他 14 岁时，就已获得一项全莫斯科市数学竞赛的冠军，在学校的最后三年更是全心钻研最艰深难懂的数学问题。15 岁时的一个夏天，他第一次接触到电脑，当天就自创了他的第一套程式——是一个数学游戏的程式。

“数学家在一般人的眼中都是群古怪的人”，帕契诺夫说道：“他们完全沉浸在他们自己的世界里，不理睬旁人的好奇眼光，也不顾周围人的讪笑，而我就是属于这群疯子里的一份子。”不过与其他疯子不同的是他也有其他兴趣，比如说和朋友打打桥牌，喝啤酒、伏特加或是到乡下露营等等都是他的嗜好。当然，他也会和其他男孩子一样偶尔邀约女孩一同出游，依照他的说法，他是个身心发育正常的男孩。

他大学毕业后，就职于莫斯科航空协会应用数学部。他很喜欢这儿的工作，不过有一天他却辞职了，因为他发现了一个比数学更有趣的东西——电脑。15 岁时第一次接触电脑时还没有引起这么大的震撼，但这一次可就不同了，在电脑上他发现了宇宙中的另一片天空，什么程式语言、数学游乐程式以及数学逻辑等等好像浩瀚的宇宙一样无际无涯。他常感慨地说：“以前我所接触到的数学游戏与数学问题如果配合上电脑的话，那它就像个上帝一样能完成任何想做的事。”

这个新的兴趣让帕契诺夫找到了第二份工作——在莫斯科科学研究院的电脑中心服务。这机构是政府赞助的众多专业研究发展机关之一，他所在的电脑中心办公室是间木板房，里面有十几张金属桌子，而每张桌子都由齐胸高的隔板所分开。

平常他总是在自己面前的那个键盘上猛敲，偶尔站起来走走。那个键盘连接的是个老式的俄国小型电脑。为了玩电脑，他常常彻夜守在它旁边，困时就喝些咖啡或抽一些没有过滤嘴的雪前提神。当时他研究的主题是探讨电脑对于确认人类声音的能力，当然，在公事之余他也会自创些电玩系统与电脑拼图游戏。

渐渐地，他迷上电玩了。他认为，电玩就像面镜子，可以反映出人的天性，情绪、想法及与大自然间的关系，换句话说，它也是交织着人性与逻辑观念的一个产物。另外，他也相信电脑专家由于在逻辑思考与数学造诣方面都比旁人高出许多，因此在某方面来说他们更是深懂人性、情绪的心理专家。一个很棒的电玩虽然对每个人都是个严峻的考验，但可以借助许多过程——如发现、确认、受挫与完成等中得到许多宝贵的经验，而这些经验就是对玩家最大的奖励。

为了找寻灵感，他常常漫步于莫斯科的海洋博物馆，看看鳗鱼、海葵、石斑、海星，要不然就是流连于那儿的大型鱼类展示区，那里凶恶的鲨鱼。大旗鱼与鲔鱼也成了他创作的原动力。有一次，他来到了装满比目鱼的展示区，忽然发现这种鱼类如果和岩石、海沙以及海草混在一起时，就很难分辨出它们了，这情景让他想起了以前的拼图游戏，这些生物与海沙、岩石配在

一起不就是一幅最难拼凑的拼图游戏吗？后来他又突发奇想，如果这些生物都有不同的形状与颜色的话，那一定是全世界最难凑成的拼图！

有时候他也会流连于街道两旁的商家，浏览精品店内的各种饰物，如洋娃娃、小纸伞与小玩具等等。有一次他买了一个小巧的中国扇子，当他展示它时，发现里面有只红色的大鹏鸟展开着那两只金黄色的翅膀，他心悸了，这景象有好几天都在他心头挥之不去。

这时，他在一个偶然的机会读到一本由美国数学大师所罗门·戈乐著的考验读者智力与判断力的书，戈乐在书后曾举出许多考验大家的实例，其中他最感兴趣的一部分是有关空间的概念，测验题目中有许多不同形状的立体图形，受测者必须挑出一个最符合的立体图形看看它是否能镶进题目那个立体图形的空隙中，须完全填满空缺处才算是正确答案。另外，还要让你从五种不同形状的许多立体图形中挑选出一定的数量来拼凑成一个正方体或长方体。

他好奇之心大发，立刻跑进一家玩具店购买类似的玩具。那是由 12 片不同形状的塑胶组合成的一个正方体，令他奇怪的是当他把这 12 片不同形状的塑胶折下来后，却发现自己再也无法重新拼凑回去了。这时他才知道原来这么个小小的玩意里面其实是大有玄机。依照排列组合的理论来探访这 12 片塑料时，就可以发现它们的组合实在是太多了，得用电脑分析才能在最短的时间内找出能拼成正方体的组合。

第二天他就在电脑面前以这个发现为蓝本开始发掘一种最原始的电玩。这其中惟一的改变就是将五种不同形状的立体图形减为四种，由于 Tetra 在古希腊文里面是代表四的意思，因此他就把这套电玩取名为 Tetris，也就是后来在世界各地形成风潮的俄罗斯方块。

依据人类的生理结构来分析，身为万物之灵的我们一次只能处理 7 件事情、7 个数字、7 个图形或 7 个概念，聪明、反应快的人可达 9 件，而愚笨、反应慢的人亦可以完成 5 件，这也是为什么我们的电话号码不超过 7 个数字的原因。因为数字一旦超过 7，我们人类就很难应付了。帕契诺夫心思，如果把这四种不同形状的立体图形再变成七个的话，不知人脑是否有办法处理。

由于当时的 SO 型电脑没有绘图的功能，因此帕契诺夫只得以桌上的木头勾勒出各种图形的轮廓。不久，这个电玩就设计完成了。当你玩的时候，荧光屏上的方块会以一定的速度落下不同的图形，你就必须在这有限的时间内操纵它落下的方向与地点：当荧光屏上端每一长格都被一格不漏地填满时，这一长横格就会消失；而它之上的那一长横格就会自动落在最下方的位置，等你再把空缺部分填满时就会自动消失；就这样可以一直玩下去。但是，如果你反应不够快或者处理错误时，长横格就不会填满而继续留在原位；当长横格越堆越高时你的心理压力也会越来越大；如果你一直没办法填满长横格而它又高到荧光屏的最上端时，就表示你被它打败了。

他知道这套电玩太有趣了，如果能让电脑绘出这些图形并加上色彩的话，那一定会更好玩。就在这时，一位叫维迪·基拉希莫夫的电脑玩家也对帕契诺夫的这套电玩很感兴趣，于是就按照帕契诺夫的理想更改这套软件，而且还可以在与 IBM 相容的电脑上玩。

真可谓英雄出少年，基拉希莫夫当时只有 16 岁，还在高中就读。可是，由于他的天资与程度早已超过了同学甚多，所以老师特别准许他每年只读一

个学期的书。当时抚养他成人的是他母亲，她是位核子物理学家。基拉希莫夫对电脑有股狂热，只要双手接触到电脑的按键，浑身就颤抖起来。莫名·帕契诺夫曾调侃他说：“只要他一看到电脑，就会忘掉周围的世界。”

基拉希莫夫头发微卷，湛蓝的大眼睛在金丝边眼镜后更显得炯炯有神，他身材高瘦，有些驼背，身上那件无领的蓝色的羊毛衫很少换过，他是经由另一位程式设计师达米垂·波洛夫斯基的介绍认识了帕契诺夫，二人相谈之后立刻成为莫逆之交，帕契诺夫常常带他到莫斯科科学研究院的电脑中心去见识。

某位希莫夫虽然年纪尚不到 20 岁，但他在程式设计方面的能力远超过帕契诺夫与波洛夫斯基。他曾经拿到本英文的微软“磁碟作业系统”手册，自学成功，在这系统下设计出不少软件。另外，他也了解“培基”与 PASCAL 程式语言，对破解电脑各种保护措施深感兴趣。电脑中心的许多科学家都久闻他的大名，甚至还有两次不耻下问，请教他有关程式设计方面的问题。

基拉希莫夫为了要改良那套“俄罗斯方块”，曾在帕契诺夫那里待了两个月的时间，最后终于可以在与 IBM 相容的电脑上玩了。兴奋之余他立刻拷贝了许多份给电脑中心的那些哥儿们，大家对他这项成就一直赞不绝口。这个时候，他更进一步地加以改良——在荧光屏上方加了一个计分栏，玩者的成绩可以清清楚楚地显示出来。

这套电玩在电脑中心流行后不久就传到同属于科学研究院的心理研究所，整个心理研究所中已经没有人愿意工作了。就在一个月黑风高的夜里，所里的一位神秘客在每位职员办公室翻箱倒柜，一找出“俄罗斯方块”的磁碟片立刻毁掉。这一夜大家损失惨重。不过谁也不知道这名神秘客是谁。

不久，这套电玩就像春风下的野火一样，片该间就燃烧到莫斯科所有有电脑的场所。

1985 年 10 月，在扎伦诺多斯科所举行的电玩大赛中，“俄罗斯方块”二度获得首奖。

除了“俄罗斯方块”以外，帕契诺夫还发明其他的电玩，比如说有套叫“传记作家”的电玩也很有意思。阁下只要把一些基本资料输入进去，电脑就会把你的个性、行为模式、人生观以及思想体系在荧光屏上显示出来。有人说这套电玩一旦问世那些心理医生就没饭吃了。因为有了像电脑这么专业、有耐心以及没有任何情绪表现的“心理医生”出现，那大家还需要去真正的心理医生那儿吗？这是 1986 年的事。

这个时候，他的一位主管提醒他要多注意专利权的问题，他说：“可是我们苏联还没有所谓的专利权啊？”后来经过这位主管的指点才知道苏联境内固然是仿冒者的乐园，但是在外国还是有专利权保护的，如果不在国际上申请专利的话，以后只能哑巴吃黄莲了。后来，他就找到一位名叫维多·巴杰伯林的同事帮忙。

这位巴杰伯林对专利事务很熟，一直想替自己单位——电脑中心的研发成果申请专利，以免辛苦的研究成果轻易地被外国人剽窃。当他领教过“俄罗斯方块”的魅力后，立即进行专利申请的工作。首先，他寄了大拷贝给位于布达佩斯的电脑科学协会，刚好那时有位在匈牙利出生的英国人罗伯·史汀在电脑科学协会访问，也因此认识了“俄罗斯方块”。

这位曾在伦敦成立一家名叫仙女座的软件公司的罗伯·史汀生于 1934 年，1956 年以政治难民的身份来到英国。起先他在伦敦开了一家制造玩具

以及各种仪器的工厂，但不久就收摊了。又在欧洲维利电脑子公司找到份销售计算机的工作，后来又跳槽到另一家公司贩卖点钞机，而晚上到夜校读行销管理，在学习间他发现了自己的优点，觉得自己不但在推销方面有一套，就是在教育训练上也有无限的潜能。不久，他又在一家公司找到了个工作，平常就是教那些销售人员与技术人员如何与客户打交道，学生中有不少是来自德州仪器的高级职员。

后来经由这些德州仪器的学生们介绍，开始自行创业。不久，他开了家公司专门贩售德州仪器的计算机与电子表，过了一些时间，又兼卖第一套电玩——华纳利的“砰”，可惜最后因经营不善而破产。遭到打击的他并不气馁，很快地又开了一家公司，把一些电玩与电脑卖给洛德与其他的百货公司，可以算得上是个大盘商。自从他的产品目录中增加了康懋达维克 2000 电脑后，业绩开始突飞猛进。随着自己与电脑的接触愈深，他也愈能了解到软体的潜力还在硬体之上。

当康懋达公司预备推出功能更强的维克 64 型电脑之际，曾要求他回祖国匈牙利看看有没有合适的软体。1982 年，他在一群匈牙利工程师的协助下在布达佩斯成立了一家软体公司，销售电视游乐系统与商用电脑程式。后来，他又在伦敦成立了仙女座软体公司，计划将那批匈牙利工程师所开发出来的软体回销到英国以及其他西欧国家。当时，产品中有四分之一都是来自匈牙利。通过这家公司，这些匈牙利软件的专利权得以卖到康懋达以及其他英国公司行号的手中。当时与他往来的客户除了康懋达以外，还有镜软英国公司。也因这层关系，使他与镜软公司的负责人吉姆·麦司诺契成了好朋友。

他在匈牙利科学协会上看到“俄罗斯方块”后，立刻声称他在康懋达 64 型以及苹果二号电脑上看到类似的电玩。据他说，这些电玩是那些匈牙利的工程师们从俄国人那里找到了原始程式后，才自行研发出来的。

回到伦敦后，史汀立刻拍了电报给莫斯科的电脑中心，声称他对“俄罗斯方块”极有兴趣。帕契诺夫的主管在接到这份电报后立刻交给了他，并且对他说：“这家伙似乎对你设计的玩意很有兴趣！”

电脑中心惟一了解专利权的那位主管此时又不在，而其他人对这事也不清楚。于是，帕契诺夫只好一个人去进行。“我们这里每个人似乎都没什么专利权的概念，对我们来说，这几乎是个完全陌生的领域。”他事后回忆道。

为了回复这封电报可真是伤透了脑筋。因为帕契诺夫的英文有点差，所以只好以俄文写好电报，然后给电脑中心的主任乔·伊图辛柯过目，除要求他批准外并顺便求他翻译成英文，对方答应了。不过，这时他又碰上了另一个麻烦——该如何把这份电报寄出去呢？

帕契诺夫以前从没有发过电报：但是他知道莫斯科科学研究院的其他部门有台发报机，只要得到上级的批准就可以使用。于是，他立刻全力进行此事。由于必须经过 12 个官员的层层批审才得以把这份只有十几个字的电报发出去。其时已经是几个礼拜以后的事了。帕契诺夫在电报上说：“本人也有兴趣，希望立刻草签合约。”

史汀在英国继续不断地向一些英国与美国的软件公司推销他的“俄罗斯方块”，他的计划是要先确定这些公司对这个产品是否有兴趣，如果有的话，他就可以把专利权转卖出去，他相信苏联那个穷设计师一走会巴不得早点卖出去的，而且欧美各分公司都还不知道这套电玩的原设计人是何方神仙，因

此他可以趁此机会大捞一笔。

不过，镜软的吉姆·麦可诺契与另一家美国软体公司联盟对此都兴趣索然。于是，史汀又找上了一家镜软在美国的姐妹公司“光谱”，告诉他该公司已取得“俄罗斯方块”在欧洲的专利权并且问那家公司的两名负责人是否有兴趣购买美国以及日本的专利权。

这家位于加州的光谱公司是由艾尔·亚当以及吉尔曼·路易二人主掌，不过该公司 80% 的股份控制在罗伯·麦斯威尔所成立的波加蒙基金会手中。亚当这个人服饰整洁，头发流得光可鉴人，一套合身高贵的衣服，令人羡慕不已。人很聪明，也很随和，深受光谱公司员工的欢迎。而路易则是电脑天才，曾设计出一套在个人电脑上玩的“猎鹰”，销售了 15 万套，是最受欢迎的电玩之一。亚当这天晚上在凌晨 3 点还坐在电脑前面，推了推鼻梁上的眼镜，聚精会神地玩着“俄罗斯方块。”一直到早上 9 点公司的人开始上班时才发现他依然兴致勃勃地打电玩。据说他那天就是这样玩到下班才歇手回家，走路时像喝醉了酒似地跌跌撞撞。

当然，在他通宵达旦地玩“俄罗斯方块”时，他的老搭档路易一直坐在他的后边观看，平时高瘦的他似乎更加消瘦了，本就已十分凌乱的衣服、头发在那时看起来更加的狼狈，不过表情却是倦怠中带有一分欣喜。不久，他就和亚当抢夺这套电玩了，可借对方一直坐在那里不肯起来，他只有瞪他两眼。

不过在第二天下班前，他拨了电话给麦可诺契：你最好再研究一下这个“俄罗斯方块”！后来根据史汀的说法，镜软公司与光谱公司除了握式电玩以外，已买下“俄罗斯方块”所有的专利权。史汀除了要求对方预付三千英镑的专利费之外，还规定以后正式销售时抽成 7.5% 至 15%。

史汀在 1986 年 11 月 5 日又拍了份电报到苏联，将他的条件说了出来。帕契诺夫除了可以得到一万美元的预付款外，以后销售总额的 7.5% 则归他所有。

由于有了一次经验，帕契诺夫的回电在 11 月 13 日就发出去了，只晚了一个礼拜。当时，这份电报是电脑中心主任伊图辛柯帮他翻译的，文中表明电脑中心答应将专利权移至仙女座公司的手里。不久，史汀就把钱汇过去，看似这个交易双方皆大欢喜。

不过根据帕契诺夫事后的说法却显得与此有些出入，他说他只是觉得这条件还算可以，但没有正式决定卖给史汀。他有些无奈地说：“根本不知道那些措辞有礼的电报就可算是双方往来的正式文件……我当初以为双方一定要聚在一起讨论，然后拿出份正式的合同由双方在上面签字，不妥的地方还要更改，更改处还要再签名以表示负责，等一切妥当后还要握手，开香槟庆祝……没想到这几封电报就可以当成……，早知道……”

由于苏联对外事宜均由国家负责出面；当史汀把合同书寄来时，就由科学研究院负责与外国人签约事宜的部门出面，拍了份电报给史汀，邀请他在 2 月来访莫斯科。

史汀去的时候带了许多计划与电脑中心洽谈，他是想在苏联建立一个类似他与匈牙利的良好关系，以便能把苏联人设计的软件卖到西方国家去。不过，他此行最大的目的却是将购买“俄罗斯方块”的专利权的合同搞定，以免日后又横生枝节。

他和科学研究院的代表们就在研究院本部旁一间暖气不强、灯光又昏暗

的房间会谈。那里墙上挂满了反对西方资本主义的标语，中间有张大木桌，约可以坐十五六个人。与他见面的俄国人共有六位，其中那个猛抽烟的就是“俄罗斯方块”的创始人帕契诺夫。

为了对帕契诺夫表示友好，史汀说道：“各位，在我们的国家里，知名度最高以及最重要的都是那些设计电玩的人，而今天我来的目的就是要听听帕契诺夫先生正式签约前有什么愿望。”说完，就把皮箱内早已备妥的合同书递到帕契诺夫的面前。

不过，这些俄国人皆有备而来，并且拿出俄国人一贯的手法抬高价格。史汀预付一万美元，他们就狮子大开口言明非2.5万美元不可；史汀建议按销售额的7.5%支付版权费，他们就偏要抬高到8%。因此，这项谈判未能继续进行下去。在谈判触礁后的史汀显得十分无奈与不满，最后他带着这份对方还没签字的合同离开了莫斯科。

史汀哪里晓得这是俄国人一贯的伎俩——先借着种种方法让你产生挫折感，然后让你在时间的压力下接受他的要求。但是，如果你谈判的本钱够、耐性也好的话，最后屈服的反而会俄国人。

另一方面，经过镜软公司的明查暗访后，终于证实这套电玩正是苏联这个社会主义国家所自行开发的第一套电玩，既然史汀没有买成，那么一定还有机会。史汀最后才知道他犯的最大一个错误就是没有让对方看到自己的信心和耐心。

就在这个时候，苏联发生了一件惊天动地的大事，一名叫马萨斯·罗斯特的年轻德国飞行员，驾着他那驾小飞机由赫尔辛基直飞莫斯科，一路上躲过苏联所有的雷达与空中的防卫，最后奇迹似地降落红场。这件事立刻震惊了苏联中央委员会，立刻把罗斯特逮捕，经过速审速决后立刻押入大牢。

美国的光谱公司及时推出一套电玩，就是以这个故事为背景，结果乘机捞了一笔。他们也将“俄罗斯方块”的程式做了些修改，比如说增加了一个浑名“老板来了”的按键，原来是“俄罗斯方块”的画面就会立刻消失不见，代之而起的是你办公室的程式。这项颇为人性化的设计，得到无数专家的喝彩，因为从此以后他人就可以公然在上班时间打电玩了。即使老板来了也没有关系，你只要一按这个按键，老板还认为你勤于公事呢！此外，画质方面也做了改善，最后甚至有音乐出来，平添不少乐趣。“光谱”的人预备拿到专利权后立刻上市。

这个时候，帕契诺夫在莫斯科依旧过着我行我素的生活，对电脑的狂热依然不减。有一天，苏联新成立的一个组织找他，原来这个简称为爱尔欧戈的新组织现在负责全苏联软件与硬件的进口事宜。于是帕契诺夫立刻赶到爱尔欧戈的总部，与该处主任亚历山大·亚历辛柯会面商谈。帕契诺夫首先提出他在申请专利权以及买卖专利权上所受到的困扰，没想到他的话还没说完就被亚历辛柯打断了，亚历辛柯告诉他说科学研究院是个学术机关，不能从事任何商业行为，因此，专利权的申请以及买卖应由爱尔欧戈全权负责。言下之意，亚历辛柯要主导下一次“俄罗斯方块”的一切谈判事宜。

在翻阅完所有往来于莫斯科与伦敦的电文后亚历辛柯慢条斯理地对帕契诺夫说：“你这次买卖中犯了许多大错，而且也有翻译错误的地方……尤其不应该的是你没得到我们的允许就擅自将此电玩拷贝到国外，现在我们必须立刻阻止这件事！”

帕契诺夫默默地看着亚历辛柯不断张合着的嘴唇，一股悲愤、失落的感

觉涌上心头，他没有说话，默默地退出屋子走了。

史汀这时才发现自己所卖的电玩其专利权还不是属于自己的，在接到爱尔欧戈一连串的通知后，他了解到这个新组织要重新开始对“俄罗斯方块”专利权的谈判，更令他难过的是亚历辛柯决定不通过像他这样的中间人，池要直接与有兴趣的厂家谈判。

被逼到墙角的史汀立刻展开反击。他经过长时间的考虑与斟酌后，发了份措辞小心的电报到莫斯科，威胁爱尔欧戈如果大家撕破脸的话，他就要把事情给闹大，让苏联也同样下不了台，他还说凭他在政治及商界的的关系，可以把这件事情故意捅出许多麻烦，以后苏联也别想继续与西方国家做生意了。

就这样，史汀与爱尔欧戈一来一往的互相摸对方的底。经过无数次电文往来后，亚历辛柯终于答应双方先见个面商谈一番。1988年2月末，史汀又飞到莫斯科面见亚历辛柯，皮箱内还是放着原先的那份合同，只是把双方代表的名子更改一下。也就是说爱尔欧戈把专利权卖给仙女座公司，以后西方世界有关“俄罗斯方块”的一切事宜均由仙女座负责，与爱尔欧戈方块无关。而且，仙女座有权将“俄罗斯方块”修改以适应不同公司的电脑产品。

这项谈判一共举行了四天，双方达成共识。爱尔欧戈毕竟是只纸老虎——史汀的要求大致均完全获得，虽然这个合约经过二三个月的修订而在5月才正式签名，但史汀毫无疑问地已取得“俄罗斯方块”在西方世界的专利权。

不过，这其中并不包括市式电玩、手握式电玩以及史汀口中所称的迄今还没有梦想到的各种未来电玩。

在这同时，“俄罗斯方块”已变成英国与美国销售量最大的电玩。美国在1988年由软件发行协会出面，颁了两项大奖给“俄罗斯方块”，其一是“最佳电玩成就奖”，第二是“最佳娱乐程式设计奖。”

伦敦有份电脑杂志当时有专门报道“俄罗斯方块”的文章，后来杂志又辗转来到莫斯科的爱尔欧戈，上面除提到这电玩在当时已是西方世界卖得最多的电玩外，还提到了画质的改革以及上次“俄罗斯事件”发生后另开发出的电玩。亚历辛柯将这些杂志交给帕契诺夫时他露出欣慰的笑容。然而令他不快的是那套“俄罗斯事件”的电玩，他觉得这是西方世界的一项不友好行动，也是丑化苏联的无耻手段，为此他还特地写信给史汀，抨击这套电玩会为冷战后东西方好不容易建立起来的和谐关系蒙上一层阴影。

其实他这话也没错，“俄罗斯事件”经过西方媒体（当然包括这套电玩）的大肆报道后，已使得苏联中央委员会的领导气愤，眼看就快被释放的罗斯特又因侵犯领空的罪名提起公诉，罗斯特辩称这只是个玩笑而已，担不起这项重罪，而西方媒介亦群起为罗斯特声援，有人甚至还认为他是个比美国总统还伟大的英雄，因为他足足实实在在地打了苏联一记耳光。不过，帕契诺夫却感到十分痛心疾首，他觉得双方都逾越本分了，使一次原本单纯的事件就因为双方价值观的不同而闹到不可开交的地步。

当史汀第二次与爱尔欧戈的人商谈时，这些代表表达出他们强烈的关切之意。于是史汀立刻联络上麦可诺契，请教他如何解决这个难题。不久，麦可诺契与路易就将这套电玩略做修正，在画面中出现的苏联城市与建筑物、山地、河流等一概换掉，而飞机最后降落的地点原本清清楚楚的红场二字已去掉。

史汀觉得如果再取得投币式电玩与手握式电玩专利权的话，那些俄国人

的失望或许也就不会这么大了。于是就通知其他有兴趣的厂商来讨论专利权事宜。经过一番磋商，华纳利表示想要得到美国地区投币式电玩的专利权，而世嘉也表示对日本地区投币式电玩的市场颇为看好。在有人表示有兴趣后，史汀立刻又在 1989 年的 7 月向俄方提出自己的报价——预付三万美元，其余细节见面后再谈。不过，却一直没有回音。

情急之下史汀在一个月后又去了封电报，表明自己目前已承受多方的压力，并希望在 8 月中旬以前正式签约。

亚历辛柯是在 7 月 5 日那天与史汀见面的，不过会面的地点是在巴黎而不是莫斯科。当史汀要求更多的专利权时，那批苏联代表们又提出了另一个议题——史汀此行两手空空。就是说，亚历辛柯认为他此行起码要事先准备三万美元的支票，否则就不够诚意。

史汀立刻解释说把钱从华纳利那儿移到仙女座后再弄到苏联实在是旷日持久，并且保证尽一切力量在最短时间内把这笔钱汇入。

这时，亚历辛柯又提出另一项要求，就是延迟付款时的罚则，并且表明这一项如果不列在合同中就封闭协商的大门。

这项会谈还没正式结束就因亚历辛柯另有急事而宣告休会。两人各自回国后依然保持密切的往来，往返的电报拍了一封又一封。就在史汀极力争取投币式电玩的专利权之际，亚历辛柯又来了封措词十分不满的电报。原来，他在责怪“俄罗斯方块”已经在市面上流通了半年，可是他们应得的款依然杳如黄鹤。

不久，他又拍了封电报给史汀，要求在原合同中再加入一项条款，规定延迟付款后的处罚规定——每延误一个月加收 5% 的罚款。最后他还强调这是最重要的一项条款，大有不列入就取消专利权之意。

史汀立刻表示同意，并且催亚历辛柯尽早签定投币式电玩的合同，因为他们已经发现有人想要用不合法的手段开始仿冒了。

一般来说，拥有某电玩专利权的厂商会尽量将其手中那只“会生蛋的母鸡”充分利用，而手中握有最热门的“俄罗斯方块”的镜软与光谱二家公司自然可以待价而沽。果不出所料，登门要求他们转卖其专利权的公司多得不可数计。

亨克·罗杰斯在 1988 年 1 月就在一次由光谱公司所举办的一项商展上对“俄罗斯方块”有兴趣了，几经与吉尔曼·路易的协商，终于买下在日本电脑游乐系统与电视游乐系统上出售“俄罗斯方块”的专利权。后来，他甚至还想购入投币式电玩的专利权，但是却因事而耽搁下来。

罗杰斯签下电脑游乐系统与电视游乐系统的合同前后只隔两天。交易前，吉尔曼·路易还特地拨了个电话给远住伦敦的麦可诺契，没想到麦可大声地想阻止这笔交易，这位镜软英国分公司负责人说他已经把“俄罗斯方块”的专利权卖给中岛了，而且专利权覆盖的地区包括北美洲与日本。言下之意是指吉尔曼与亨克·罗杰斯的这笔交易是违法的。

“你在胡说什么？”路易在电话中向对方大吼：“这些专利权是我们的！”

其实，这两个人都没有最后的决定权。因为镜软英国分公司与光谱这两家分公司的财务都控制在罗伯·麦斯威尔身上，麦斯威尔把这烫手山芋交给他的儿子凯文·麦斯威尔解决。凯文因私底下与麦可诺契较热，因此，路易就快被判出局了。

路易坚决反对，并且扬言如果他和亨克·罗杰斯所签的合约一旦无效那

自己的商誉就损失惨重了。他建议双方各退一步——自己让出电视游乐系统的专利权，但电脑游乐系统的专利权还是必须卖给亨克·罗杰斯，麦可诺契答应了。

中岛是在 1988 年 5 月 30 日与镜软英国分公司签下合约，这时距离史汀与苏联人签约的时间才商个多礼拜。中岛打算借着这个合约再发笔大财，在美国，他预备把投币式电玩与电视游乐系统的“俄罗斯方块”专利权分开出售，而且，如果有人对日本地区的专利权感兴趣的话，他也愿意割爱。

吉尔曼·路易特地向亨克·罗杰斯致上最诚挚的歉意，并且说明双方的合约已经缩水——罗杰斯只能拥有电视游乐系统的专利权，而且覆盖的地区只在美国而已。由于其他地区，其他电玩种类的专利权都在中岛手上，所以如果罗杰斯对其他专利权有兴趣的话，就必须再联络中岛公司的日本老板。

罗杰斯马上联络到了中岛与蓝边·布洛威莱。布洛威莱说在日本投币式电玩的专利权已经卖给世嘉，于是罗杰斯只有退而求其次——要求在日本电视游乐系统的专利权，这自然包括任天堂的家庭电脑在内。

布洛威莱不置可否，支吾了许久都没有答应，于是罗杰斯直接找到了中岛。这两个人从 1988 年 8 月 16 日吃了一顿饭以后，就一直为了此事而商议频频，最后双方终于在 10 月达成协议。至此，在日本的电视游乐系统与电脑游乐系统的专利权尽皆归属于罗杰斯了。

到了这个时候，实伸所能分食的大饼看来也只能限制在手握式电玩——也就是“电玩男孩”上了。但是，任天堂并不知道俄国找谁去接洽，于是就把“电玩男孩”展示给罗杰斯看，希望他能代为申请手握式电玩的专利权，等其到手后再由任天堂向他购买。罗杰斯相当看好“电玩男孩”未来的潜力，在认为有利可图的情况下，他马上着手进行该事。

不过，林肯在一旁偷偷向实伸咬耳朵：“如果向他说我们对手握式电玩有兴趣的话，那岂不是让他有恃无恐地狮子大开口，这……这简直就像把块肥肉丢到一头饥饿的狮子嘴里。”

亨克·罗杰斯是在 10 月 15 日传真了一份文件给远在伦敦的史汀，表明自己对手握式电玩专利权的兴趣，而且胃口奇佳——希望拥有全世界手握式电玩的专利权。史汀表示他正在极力向爱尔欧戈争取，不过对方却一直没有回音。史汀向罗杰斯保证，如果一有新消息，他会第一个通知他。

到 1988 年年底，史汀终于知道爱尔欧戈迟迟不肯回复的原因：一向在爱尔欧戈里面当家做主的亚历辛柯已经离职自组了一家公司，他的职位则由原来的副手尼古拉维琪·比利托夫代理。比利托夫是个高头大马的人，已经谢顶，不过唇红齿白，一副健康壮实的样子。据了解他的人说，比利托夫精明干练、聪明，再加上个性顽强不给对方留余地，因此可以说是个难缠的人物。

自从比利托夫在 1988 年年底独拿大权后，立刻变成一个十分和蔼可亲的人，大概是想刻意掩盖过去的锋芒而营造其亲和力的形象。像帕契诺夫就说他是个“天生的演员，演技纯熟自然，入木三分，如果从事影视不得奥斯卡金像奖才怪呢”。看来喜好电影的他以这种比喻来形容对方真可说是入木三分。不久，史汀发现他是个令人厌恶的混蛋。

罗杰斯为了能得到手握式电玩的专利权，不借对史汀采取紧迫盯人的方式，电话、信函、传真不知每天几个催促。他了解到求人不如求己这个道理，决定亲赴莫斯科商谈。他是在 1988 年 2 月成行的，不过，同时抵俄的倒不

只是他一人。

前面提到过的凯文·麦斯威尔在父亲的支持下完成交棒的任务。雄姿英发的他想要把父亲的事业进一步发扬光大，而他觉得当时最有搞头的行业就是镜软公司，于是，决定亲自为镜软公司掌舵，顺理成章地成为麦可诺契的顶头上司。

凯文毕业于牛津区的巴列克学院，平时工作认真、严肃，终其一生都在为自己的家庭企业而奋斗。本来他父亲想把一大片家业传给凯文的哥哥伊安·麦斯威尔，不料他却不爱江山爱美人，自从在巴黎邂逅了一位女孩子后就无心工作，父亲跑去巴黎找他时也仅在机场上匆匆一见就不告而别。伤心欲绝的父亲只有把家业托付给次子凯文。凯文对哥哥的行径颇为不满，认为“大丈夫何患无妻”，怎可为一个女流而放弃事业。

凯文对购买“俄罗斯方块”十分有兴趣，自视甚高的他决定亲自参与谈判。另一方面，被罗杰斯一再敦促的史汀也决定再赴俄，以证明自己的确是宝刀未老，再加上先前就已决定赴俄的罗杰斯，这三个人可说是同一个时候抵达莫斯科。

第三节 打进莫斯科

几群人嘴里叫着“芝麻开门，芝麻开门”来到了莫斯科，他们都是当今电玩界举足轻重的巨头。他们知道，谁获得了“俄罗斯方块”，谁就打开了装有金银珠宝的山洞石门。于是，一场惊动戈尔巴乔夫和里根的宝贝争夺战拉开了帷幕。

在“俄罗斯方块”的推波助澜下，孩子们认识了不少以前尚属陌生的苏联事务，像现在他们看见红场大教堂的照片就会高呼“俄罗斯方块铁塔”，而一听见这套电玩的背景音乐（其实是柴可夫斯基的作品）时就会立刻大叫“任天堂之歌”。

帕契诺夫为了“俄罗斯方块”的事已与不少西方人士以及政府机关里的人打过交道，不过，他对他们都没有什么好感，总认为西方人唯利是图、寡廉鲜耻的作风与苏联政府机关的官僚与拖沓同样让自己的尊严一再遭到践踏。不过，等他一见到亨克·罗杰斯后，以前的那种愤怒也就立刻消失不见，他认为只有罗杰斯才是真正懂得自己内心世界的人，而且，他也是唯一真正热爱“俄罗斯方块”的人，而不仅仅是喜欢它后面所象征的那堆花花绿绿的钞票而已。

这二人虽然在语言方面有些隔阂，但对于电玩却都是无比的热爱，对“俄罗斯方块”设计上那股纯真的美也都同样能感同身受。因此，若说他们的共同语言就是电玩亦不为过。爱尔欧戈与苏联国家科学院的那批人总认为自己与西方世界的联系不能只靠史汀一人，要多多益善，因为他们以为认识的人一多，那史汀与对手间势必会展开激烈的竞争，那么苏联这时就可以夹在双方之间坐收渔利了。所以，罗杰斯一到达莫斯科后，便立刻受到这两个机构的热烈欢迎，除介绍他与帕契诺夫认识以外，还带他认识了一大批苏联的国际象棋高手与电脑玩家，当然在另一方面，史汀也就日渐渐冷落在“后宫”里了。

罗杰斯一方面对俄国在谈判时那种稚嫩、纯真与毫无防人之心的生手作风感到十分惊讶，他曾感慨地说：“那些苏联人没有一个了解外面的世界是个什么样子！”另一方面则烦恼于双方对一些专有名词的认识不同，且解释也互异。

罗杰斯第一次与苏联人会面是在爱尔欧戈的总部，俄国人在倒了杯冷咖啡给他后就什么都不管了，而且谈判时的那个房间不但内部摆设陈旧简陋，就连暖气也是有气无力的。整个会谈几乎都是由罗杰斯一个人在唱独角戏，由于那些苏联人对电玩这个行业可以说啥都不懂，纯洁的像张白纸，所以罗杰斯只有耐心地向对方从头说起，不明内情的人还以为是位老师在向一群懵懂无知的孩子们上课哩！

只有在这次会谈结束前的一点点时间，罗杰斯才抽出空来与帕契诺夫比手划脚地谈了一会儿，不过谈得还算颇为愉快，甚至二人预备会谈结束后就到餐厅去一起吃个便饭。饭后，帕契诺夫邀请罗杰斯到他住的地方去参观他正在开发中的电玩，没想到罗杰斯在那儿一待就是通宵，双方也都把世俗的一切禁忌完全抛开，天南地北地聊了起来。帕契诺夫心想自己终于看到一个不只单为“钱”这个字而和他打交道的西方人了，因此，双方都能坦诚以对，完全没有勾心斗角或戒备对方的情形发生。

第二天罗杰斯与俄方又再度于爱尔欧戈会面，罗杰斯提出购买“俄罗斯方块”手握式电玩的专利权报价。没想到双方在几天后便达成协议，并且预定于2月21日正式签约。

兴奋之余的罗杰斯答应立刻拿出预付款，而且，他认为穷困一辈子并没见过什么世面的那些苏联大鼻子一定会对这笔金额感到满意。由于太高兴了，罗杰斯顺手从手提箱里拿出一个“俄罗斯方块”的卡匣向苏联人卖弄，并且说他已经从日本方面买到“俄罗斯方块”电视游乐专利权，没想到那些苏联佬一听到他的话以后立刻面面相觑起来。

奇怪莫名的罗杰斯立刻将这卡匣传给在座的每一个人看看。

比利托夫首先面带严肃地问道：“你刚才说这套电玩是什么……”好像有点不太相信自己的耳朵。

罗杰斯立刻解释说这是电视游乐系统中所使用的卡匣，只能用于一家叫任天堂的公司所生产的家庭电脑硬件中。

这些苏联人从来没听说过“任天堂”这三个字。

罗杰斯立刻提醒对方：“你们把‘俄罗斯方块’的电视游乐系统专利权不是卖给了……”比利托夫摇摇头，粗暴地打断了他的话，“我们根本就没核准这项专利权！”

气氛瞬时之间凝结住了，而罗杰斯也明白自己大概惹上了麻烦。

沉默了好一阵后，他嗫嚅地对那些俄国人说：“……这项专利权我已经从藤森公司那里买下了啊！我……我还付了一大笔钱给他们呢！”

比利托夫这时把拳头狠狠地往桌面一敲，声色俱厉地说道：“我们根本没听过什么藤森公司，奇怪……他们怎么会拥有这专利权的？”

“我明明是从藤森公司购买的专利权。”

“真他妈的混蛋，你们这些骗子。”对方气昏了。

罗杰斯立刻把当初他与光谱公司商谈一事向对方和盘托出，当然，他是由光谱公司那儿知道这项专利权已经被藤森买走了。另外，他还告诉俄国人说自己与藤森公司的人一谈就是半年，到最后藤森才答应转卖给他，而这个时间内，藤森已另外把“俄罗斯方块”在日本投币式电玩的专利权又卖给了一家叫世嘉的公司。

比利托夫等人都睁大了眼睛：“你……你是说连投币式电玩的专利也卖掉了？”只有比利托夫在这个节骨眼儿上发言。

罗杰斯点点头，没说一句话。

比利托夫立刻用俄语向旁边的助理人员嘀嘀咕咕地说了一大堆，那位助理立刻溜得不见人影。就在这个时候，比利托夫回头对罗杰斯说：“我们并没有把‘俄罗斯方块’的电视游乐系统专利权与投币式电玩的专利权卖给任何一个人。等一下我会给你看些证据。”

没过几分钟，他那位助理就气喘吁吁地跑了回来，手里拎着一大堆的文件，然后重重地把它们放在桌子上。比利托夫熟练地从里面抽出一份，这恰巧就是爱尔欧戈当初与史汀签署的那份合同。他看了片刻后立刻递给了罗杰斯，并且用手指了指合同说道：“阁下请看，当初我们卖给罗伯·史汀先生的仙女座公司时，卖的也只是IBM个人电脑上‘俄罗斯方块’电玩的专利权而已，如要延伸解释的话也只能包括与IBM相容的其他电脑系统而已。”

当时罗杰斯震惊的程度简直与那些俄国人不相上下，不过他最关心的已不只是手握式电玩的专利权了，而是他以前最有兴趣的电视游乐器。想了片

刻，他立刻表明自己有兴趣购买其他电玩的专利权，当然，细节问题还要另外定个时间双方好好谈。

比利托夫也爽快地答应了罗杰斯对于手握式电玩的报价，罗杰斯于是握手告退。

第二天一大早，罗杰斯统计出这些日子以来“俄罗斯方块”卡匣的销售数量——13 万套，然后再算算应支付的专利费后立刻开了张 40712 美元的支票给了那些苏联人。

谈判又持续了几天，这期间罗杰斯再次仔细查看过爱尔欧戈与仙女座公司所签的那一纸合同后，才确定这些苏联人的确没有把电视游乐系统的专利权卖掉。不久，比利托夫给了罗杰斯三个礼拜的时间，考虑一下他是否要买些“俄罗斯方块”在全世界各地的电视游乐系统专利权。

罗杰斯的那些公司规模还不算太大，如果统统吃下的话未必“消化”得了，况且上次为了这些专利权还平白付了些冤枉钱给藤森……不过正在犹豫不决之际，他突然想到了一个可以“联合作战”的伙伴——任天堂公司。

罗伯·史汀这天早上像跑百米似的坐着出租车从莫斯科的莫斯科大饭店来到爱尔欧戈总部。经过这些日子的舟车劳顿，他已经快受不了了，心中唯一的希望只是想早点把合同给敲定。

守卫把他带到一个更破烂的房子，木桌子斑斑剥剥，恐怕连伏在上面写字也很难，除此之外暖气也更差了，桌上放的也是白开水而不是咖啡，看来所受的待遇远不如罗杰斯。

不知道等了多久，才看到新上任的谈判对手比利托夫慢悠悠走了进来。

史汀看到对方脸上余怒犹存，仓惶间正要开口问清缘由之际，比利托夫只把一叠文件重重地摔到他面前，似乎连话也懒得说了。

“请问……这……这是什么？”史汀不由得打了一个冷战。

“你只管在这份合同上面签个字就成，其他的甭管！”比利托夫用手指了指合同，言简意赅地说道，那种情形仿佛连多说一个字也会令他厌恶似的。

直到史汀诚惶诚恐地再度询问详情时，比利托夫才说这只是上一个合同的修正案、史汀当下疑心大起，连忙解释说此行只是想购买手握式电玩以及投币式电玩的专利权而已，并不是要修改什么旧约。

比利托夫当即冷冷地对史汀说：“只要阁下立刻签下眼前的这份合同，我们才有心继续商谈其他的问题！”

史汀这才仔细察看这份合同，其中增修的重点都放在付款日期与付款数量，以及对延迟付款的罚则上，接着，史汀的眼睛又扫到另一条附加的条款——对电脑的定义，上面说道：“……这里所指的个人电脑，系指处理器，监视器，磁碟机，键盘与作业系统……”，最后，他的眼睛突然跳到最后一段，也就是最后一项的增修条文规定这份合约的有效期限必须回溯至上次的签约日，换句话说，这份新合约的正式生效日不是在 1989 的 2 月底，而是追溯到 1988 年的 5 月 10 日。

史汀并没有立刻签字，一回到旅馆后他就开始仔细思量起来。对他来说。这份新约最值得注意的部分就是一些对延迟付款的罚则。他这想法其实是有根据的，以前那些苏联人不知道为了这种事找过他多少次。他想了又想，认为在这种条件下对方加上这些修正条款亦无任何的不妥，就因为这样，有关电脑的定义那一段也就没在他脑海里仔细琢磨了。

第二天，当他回到谈判桌上时就首先声明自己愿意在这份新约上签字，

不过，他也提出了此行自己唯一的条件，那就是双方在谈妥投币式电玩以及手握式电玩后他才愿真正签字。接着，他又把自己的报价以及草约交给比利托夫过目，在这份合约中，他列出了所允诺的最低销售数量、预付款金额、专利费占销售总金额的百分比等等。

比利托夫告诉他说，此刻俄方不想把手握式电玩的专利权出售，不过，投币式电玩的专利权似乎没什么问题，当然，它的条件也比过去要提高不少——在六个礼拜之内史汀必须凑足 15 万美元的预付款，否则交易立刻取消。

两天以后，也就是 1989 年的 2 月 24 日，史汀不但签下了这份投币式电玩的合约，也欣然在那份旧约的修正条约上签字。

带着迷人微笑及充满自信神情的凯文·麦斯威尔也在 2 月 22 日抵达爱尔欧戈。这一天他、史汀与罗杰斯一同在爱尔欧戈总部这栋大楼内进出，不过互相并没有机会打照面。

在一番简短的寒暄后，麦斯威尔立刻向比利托夫说为什么俄方耽搁了这么久，至今都不曾把投币式电玩与手握式电玩的专利权给卖出？不过比利托夫有另外一个主题要谈，因而也没搭理他的话，并且兀自从抽屉中拿出一个电视游乐系统的卡匣放在桌子上，那神情仿佛是一位魔术大师从一顶呢帽中拿出一对小白兔一样。

“这是什么？麦斯威尔先生。”比利托夫口气冷冷的，似乎不怎么友善。

麦斯威尔伸手拿来看了看，原来这个卡匣正是前几天罗杰斯在爱尔欧戈所炫耀的那一个。这时，刚刚才就任的凯文对公司以前的业务自然不大熟悉，也不知道电视游乐系统的专利权就是由镜软专转给藤森的。比利托夫这时让他仔细瞧瞧这卡匣上的一行文字，这时麦斯威尔才发现上面印有自己公司与藤森公司的名字。

不过麦斯威尔坚称自己公司从来就没有电视游乐系统的专利权，所以他相信这个卡匣一定是盗版。

麦斯威尔不知道自己已犯了一个最严重的错误，那些苏联人就抓住了他的这个小辫子、对外宣称镜软并没有拥有电视游乐系统的专利权，因为连公司中的老板都这么说，那必是百分之百的可信。

在并不知道自已已中计的情况下，麦斯威尔又把话题扯到原来的议题——购买投币式电玩与手握式电玩的专利权上面。比利托夫表示自己要出去一会儿，以鉴定刚才的那个卡匣是否为真品。并且丢下了一份合约书，约定在一个礼拜之内麦斯威尔必须上面签字，否则双方就没有什么好谈的了。

这份合约规定除投币式电玩与手握式电玩已分别卖给史汀与罗杰斯外，其余所有型式电玩的专利权一律尽归麦斯威尔所有，其交换条件是俄方以后拥有英国矿业百科全书以及其他参考书在俄国境内的发行权，当然，这些书籍的版权为麦斯威尔所有。

麦斯威尔兴奋之际当然是想早些签字，因为他虽然买不到投币式电玩与手握式电玩的专利权，但似乎已经把更大块儿的肥肉——电视游乐系统的专利权——给弄到手了。刚才保证自己公司并没有这项专利的麦斯威尔当然并不知道电视游乐系统其实早已卖给了罗杰斯。除投币式电玩与手握式电玩外，所有型式的电玩专利权尽归麦斯威尔所有，麦斯威尔高兴极了。

谁也没想到这些精明老练的俄国人虽然对电玩这个行业没什么概念，可是有充分利用人性的弱点来强化自己谈判的手段，到头来竟把谈判对方耍得团团转。

当然，比利托夫借口说要把那盗版卡匣拿出鉴定时，就神不知鬼不觉地跑到另一个房间和史汀签约，史汀为了要得到投币式电玩的专利权，不惜立刻付出 25 万美元的支票一张。另外，这些俄国人在麦斯威尔那里也有不错的收获，除许多书籍的版权外，还得到麦斯威尔本人的保证——保证镜软公司未有过电视游乐系统的专利权。最后，他们也给了罗杰斯两个礼拜的时间与任天堂联络，当然他们相信届时对方所提出的条件一定会更为优厚。

罗杰斯为了取信于任天堂，请爱尔欧戈出示一份证明，以保证这个机构绝对没有把电视游乐系统的专利权卖给任何人及任何公司，文中也定义出“电视游乐器”那是在有键盘的显示器或电视上播放游乐用的卡匣。

许久以后，史汀回顾在莫斯科这一个礼拜的日子里，他觉得自己唯一的满意处就是总算得到了投币式电玩的专利权，不像可怜的麦斯威尔，除了一纸毫无价值的合同书外什么都没得到。不过，他承认这个礼拜是他一生中最难度过的日子，大家都在尔虞我诈、欺瞒哄骗的气氛下展开谈判。对于俄国人的老练精明，他做了深刻的描写，他说他不相信那些俄国人在与罗杰斯谈判前会不知道已有所谓“俄罗斯方块”的卡匣出现，为了证明他所言不虚，他拍胸脯保证自己在 1988 年年底就已带给那些俄国人一个卡匣，那为什么对方在与罗杰斯谈判时还故意装出一副第一次看到的样子？可见这些聪明的俄国人明明是想在生米已成熟饭的情况下再敲对方一笔。不过，他也宣称并不能全怪俄国人，依照他的说法，他自己是中了比利托夫的诡计才上了这艘“贼船”，最后在不得已的情况下又蒙蔽了藤森以及世嘉，让对方相信自己拥有这么多“俄罗斯方块”的专利权。就这样，一场买空卖空、连环骗的戏剧于是上演。

当然，这也就是当罗杰斯、史汀与麦斯威尔三个人在与比利托夫会谈时“老是见他不断在会场进进出出的基本原因。”

罗杰斯从莫斯科回到家后，立刻联系上了实伸，通知对方他自己拥有“俄罗斯方块”手握式电玩的专利权。按照他的构想，是只将“电玩男孩”这套手握式电玩的专利权卖给任天堂，而保留了其他公司开发的手握式电玩系统。根据统计，任天堂每卖出一套“俄罗斯方块”他都抽成 1 元，因此这笔交易预估会为他带来 500 万至 1000 万美元的收入。

罗杰斯又将在俄罗斯所遇到的情形一五一十地告诉任天堂，实伸这时才知道了这个深具震撼力的新闻——那些俄国人宣称还没将电视游乐系统的专利权卖出去。那这么一来，以前史汀卖给镜软，然后镜软再转卖给藤森等公司都是买空卖空的把戏！

实伸与林肯二人在一听到这个消息时脸上所浮现的那种表情错综复杂，混合了兴奋、惊讶、期待与欲试的心情，罗杰斯印象十分深刻，另一方面，他也看出这二人会尽一切努力拿到电视游乐系统的专利权。

第二天，实伸就打了个电话给罗杰斯，要求他即刻安排行程再赴莫斯科一次，这一次，任天堂不会放他单飞，特别派了一位律师与他同行。这名律师名叫约翰·胡斯，在纽约执业，是林肯的旧交，过去曾在苏联工作了一段日子，后来在白宫担任过尼克松总统的助手，俄语十分流利，虽然对电玩业这一行是一窍不通，但却是个熟悉国际事务的聪明律师。就在他和罗杰斯会面的前夕，林肯在电话中向他“授课”近两个钟头，把电玩这个行业该知道的事情都在这两个小时内传授给了他。不久，他就和罗杰斯二度出征苏联。在爱尔欧戈和那些俄国人第一次会谈结束后，罗杰斯与胡斯立刻按照任天堂

的意思提出了购买电视游乐专利权的报价，这个数额让在座的那些俄国人都吓了一大跳，另外，二人也带来实伸的指示：任天堂不希望第三者知道他们的报价。

同一天，也就是1989年的3月15日，爱尔欧戈拍了份电报给镜软公司，除了说要该公司最高负责人麦斯威尔亲自承认该公司未曾拥有“俄罗斯方块”的电视游乐系统的专利权外，还告知任天堂公司对这项交易也有兴趣，并且已提出一份相当优厚的报价。当然俄国人这样做的目的是故意哄抬价码，使各个竞争对手尽量提高价格，好让他们从中取利。最后他们还暗示麦斯威尔在莫斯科会谈期间如果还不报价的话，大概以后就没戏了。

比利托夫要求罗杰斯立即拨电话给西雅图，叫林肯与实伸在同一之内赶到莫斯科签约，否则就拉倒。

实伸与林肯接到电话后，先搭飞机由西雅图飞抵华盛顿，再立即赶赴苏联驻美国大使馆办签证，不料由于飞机误点，飞抵华盛顿时天已黑了。他们只好住旅馆，第二天办好赴苏联签证后，他们立刻去机场订票。为了要赶在周一到达莫斯科，他们只有立刻搭下班赴伦敦的飞机，再由那里转机前往。抵达伦敦已是次日上午7点，下个赴莫斯科的班机预计在9点起飞。困倦得不行的二人，坐在候机厅的椅子上酣然入睡。直到登机铃响起来，才把他们从梦中惊醒。

二人在飞机上除了睡觉的打呼声以外，还真是安静得可以。到二人抵达莫斯科时，刚好是3月19日星期天晚上，一走出出境大厅时就碰上了罗杰斯和胡斯。罗杰斯为他们租了辆黑色的大轿车，一行人于是坐上这辆在苏联可算是十分豪华的轿车缓缓驶离机场，在平稳的车子里，第一次来到苏联的实伸与林肯不停地浏览着窗外的景色，早先的那般疲惫不知道去了哪里。二人觉得街道旁古老的欧式建筑酷似电影中40年代的纽约街景。

罗杰斯告诉二人他刚刚找到了一位日本出口商，刚好对方有台传真机，可以供他们使用，另外在旅馆的房间里也有手提式电脑与印表机。不多久，汽车就缓缓驶入一家大饭店的门口，由于二人和罗杰斯他们不住在同一家饭店，所以罗杰斯匆忙间把爱尔欧戈的地址抄在一张小纸头后就离去了。

到了柜台边，二人知道已经没有房间了，不过服务员叫他们别担心，饭店会为他们安排住隔壁公寓的房间里。那里有个破烂的壁炉，一台少了一个门的冰箱，一个补了又补的沙发与一间狭小的卧房。二人看了看只有一张床的卧房，并没有说一句话，并且立刻从口袋里掏出几块钱打发了小厮。这时，实伸已累倒在沙发上了。

可是睡了没多久，二人肚子咕噜咕噜地直叫，他们这才发现已不知道多久没有吃东西了。打开破冰箱一看，才发现里面空无一物，不得已，只有勉强撑起疲累的身躯上街去采买。一到客厅时才发现墙角有两瓶上好的伏特加与几罐鱼子酱和土司，于是立刻大吃起来，直到林肯醉倒在床上后，实伸才摇摇晃晃地晃到沙发上睡觉。

第二天一大早，在胡斯与罗杰斯这两位识途老马的带领下，实伸与林肯来到了爱尔欧戈总部，并且立刻被带到一间会议室中，那里的窗帘都一律拉下，窗外的光线一点儿也照不进来，二人抬头一看，发觉天花板也是出奇的高。没多久，苏联方面的人也跟着进来，对方首先把“俄罗斯方块”的原始设计人员帕契诺夫介绍给二人，接着就是爱尔欧戈的首脑比利托夫与另外一些代表。帕契诺夫对林肯与实伸十分好奇，在知道二人在当代电玩业的地位

后更是频频回首打量对方。不过帕契诺夫对两个人的第一印象并没有像罗杰斯那么好，在他的眼中，林肯是个正经八百、不苟言笑的人，对自己说的一些笑话并不“捧场”，而实伸也像是个“患了自闭症的家伙”，不像一般欧美公司老板那样平易近人。不过由于罗杰斯的关系，帕契诺夫对两个人的不良印象也慢慢消去，这大概就是所谓的“移情作用”吧！

由于俄国人天生就给人一副严肃的样子，所以代表美方的一行四人在开始时都颇不习惯。在他们眼中，只有帕契诺夫还会露出笑脸或说说笑话，其他几个好像一生中都不知道笑为何物似的，另外，他们也知道这次谈判帕契诺夫并不是个主角，他们最主要的谈判对手还是那个老奸巨滑的比利托夫。当然，他们一行四人对于钱的问题倒不是十分看重，他们最关心的就是电视游乐系统的专利权如今到底是在谁的手上。比利托夫坚称苏联并没有售出这项专利，而史汀与以前麦可诺契主政下的镜软又宣称拥有这项专利权，因此，他们一行人需要这些俄国人提出具体的保证，以证明这项专利权的确没有卖给仙女座公司或其他的人。

实伸要求俄国人对于仙女座公司、镜软公司以及藤森公司等应该采取适度的反击措施以澄清事实真相，这样任天堂才愿意出资购买这项专利而不致变成冤大头，至于钱的问题倒不是什么要紧的。实伸说完后就耐心地把手放在桌上，似乎在等待着对方的答复。

这些俄国人也不含糊，像是早已有所准备似的立刻从袋子里拿出一大堆的文件，有信函、电报、合同草书与一些和史汀以及仙女座公司其他代表所正式签署的合同书。林肯立刻仔仔细细地察看这些合同书，其中最让林肯感到兴趣的就是那份史汀后来才签署的附加条款，他看到上面白纸黑字地写着对于电脑的定义，确定任天堂的电视游乐系统排除在这项定义之后，胸中的大石头终于落了下来。

比利托夫接着说道，苏联政府也积极鼓励他们和西方国家的公司签订合作计划，所以和任天堂公司的这项签约行动，政府官员是站在完全支持的立场，这话不啻让在座的四个人仿佛吃下了一颗定心丸似的。

林肯于是立刻得寸进尺，建议双方立刻商讨细节问题，以期早些把事情给敲定。

俄国人首先提出了自己的问题：“按照贵公司所提供的草约内容来看，我们为什么不能自己制造‘俄罗斯方块’的卡匣？”

“这是我们公司行之有年的政策。”林肯不慌不忙地说道：“为了保证质量，任天堂以一贯的立场坚持由自己生产所有的卡匣！”

接着俄国人表明了他们的立场：自行制造任天堂的游乐系统，然后在全俄国境内销售。

“这我们会在日本生产的，不劳贵国费心！”林肯婉言拒绝。

为了向任天堂的这些代表展现苏联在科技方面的杰出表现，爱尔欧戈的一位代表拿出了一个小盒子，“这就是我们的人所制造出来的！”

实伸打开一看，原来是任天堂的《驴子刚》，但是这产品并没有印上任天堂公司这几个字的字样以及商标。

在一次会谈结束后，实伸带着其他三人与帕契诺夫一同到莫斯科唯一的一家日本餐厅用餐。在苏联店家必须要有执照才可以卖酒品，而这家餐厅又没有这种执照，因此服务小姐只有到隔壁的一家百货公司买来几瓶啤酒给他们解渴。

当一盘寿司端上来时，帕契诺夫立刻当仁不让地吃将起来，不过他十分“秀气”，只是一小口一小口慢慢地吃，实伸连忙纠正他说吃寿司时必须一次吃下一个。接着，侍者又端出来一小碟鲑鱼片来，不过令他吃惊的是这些鲑鱼片竟然都是生的，而且旁边还有一小碟绿色的糊状物与另一小碟“黑水”，实伸连忙亲自示范一遍，只见他用筷子夹了一小片鲑鱼后就先沾了一下那碟绿色的糊状物，接着又再沾些那碟“黑水”后一口咽下肚内。看着旁边三个人一副垂涎欲滴的样子后，帕契诺夫也模仿着吃了一片鲑鱼，除了刚开始时那股刺鼻的辣味呛得他青筋暴露，差一点当众吐出来以外，论起滋味来则尚称不恶，接着他又吃了一块，这才逐渐有了股莫名的好感。不过后来他又看到林肯用筷子将那碟“黑水”与绿色的糊状物小心地拌匀后再沾着鲑鱼片吃，他想到，这大概又是另一种吃法吧！

不久，其他的菜也纷纷上桌，有鱿鱼、鳗鱼、螃蟹以及一种叫做玉子（鱼卵）的东西，帕契诺夫除了在使用筷子上还有些不太习惯外，对于这些在平时难得一见的菜肴与烹饪方式也愈来愈能适应。最后，当侍者端上来一碟炸豆腐时。他看到旁人都沾着一点黑不溜丢的东西，他也拿起一块沾着它来吃，结果发现它有些甜甜辣辣的，并不怎么过瘾，于是把隔壁桌上那碟绿色的糊状物拿下来，浑身上下都沾上一层这怪好看的绿色东西后就一口吞下肚内。

等到旁边四个人大叫“不！”时已经来不及了，只见帕契诺夫大声“哈啾”了一声，眼泪鼻涕齐流而下，口中喷出的菜渣像飞镖似的喷射而出，不过幸亏没有喷到别人，总算是不幸中的大幸。帕契诺夫在一股热气直涌入脑际之时立刻想要灌下一口冰啤酒压住它，不过难受的滋味并未因此而消失，经过四个人的解说，他这才知道这绿色的玩意儿叫做山葵酱。

起先四个人还极力忍住不笑，但最后实在忍不住了，实伸首先低头大笑不止，接着罗杰斯也控制不住了。当帕契诺夫不住地拿卫生纸拭泪之际，才发现对方已经笑得前扑后仰。等到下面的菜肴再上来时，帕契诺夫总是战兢兢地等其他人吃过后才敢下箸品尝。

餐后，全体又移师到帕契诺夫的公寓，去看看他新开发出来的电玩。实伸提议双方在菲斯科合组一家公司，以便将产品销到整个苏联境内，帕契诺夫也表示有此意愿。林肯对他正进行设计中的电玩深感兴趣，忙不迭地表示以后也要申请这些电玩的专利权。实伸看着近乎家徒四壁的公寓，心中似乎有些感伤，不过比起其他人家要好的是起码帕契诺夫的孩子还有“电玩男孩”可玩。

不多久，帕契诺夫的妻子尼娜惊魂未定地跑了进来，经过帕契诺夫一番比手划脚的解释后，大伙儿才知道公寓的电梯出了毛病，害得尼娜刚才差点回不来，大伙跑出去一瞧，才发现电梯离地面还有一段距离，里面的人必须手脚并用才能爬得出来。

原来尼娜是外出为大伙儿买些伏特加与苏联当地的白兰地助兴。林肯与实伸十分关怀帕契诺夫的家庭生活与物质条件，可是帕契诺夫却显得一副乐天知命的样子。不久，大伙儿又看到帕契诺夫的大儿子彼得进来把“电玩男孩”拿到卧室去玩，在临进门前，帕契诺夫向大伙儿说他这个儿子是全苏联唯一有任天堂游乐系统的男孩。

第二天，他们又回到爱尔欧戈，预备把合同的事情搞定。林肯在得到对方保证其电视游乐系统的专利权尚未售出后也提出了任天堂的报价。以后这项谈判又进行了三天。林肯对这项谈判的结果极有信心，一再向实伸保证说，

如果此行再没有签约就无颜回去见江东父老了。

会谈结束时大伙也不见得有多轻松，因为还要聚在罗杰斯的旅馆中针对对方所提出的条件一字一字地加以斟酌，到了第五天上午，双方对于细节已经达成共识，下午，就已经打好了字，只待签名即成。

在接近签约的时刻，林肯提出了一个尖锐的问题：他想知道这套电玩开始创作人——也就是帕契诺夫——的权利有何保障以及他会得到什么实质上的好处。爱尔欧戈似乎有些不太情愿地提出解释，他们说帕契诺夫是为国家科学院的电脑中心工作的，而他也大部分是在上班时间设计出来“俄罗斯方块”的，所以科学院自然是这项专利权的主人，而爱尔欧戈正是其委托专门替它处理专利事宜的一个公家机关。这时，帕契诺夫连忙点头，表示同意这位爱尔欧戈代表的解释。最后他们又提到帕契诺夫所能得到的好处只是官方会在公开场合中对其加以表扬，另外或许在未来的晋级上也会有苦干助益，至于金钱上则没有一丝一毫的报偿。

最后，林肯坚持在合同上必须附加一项条款：规定将来如果任天堂在美国为了这项专利权而惹上官司时，爱尔欧戈必须代表苏联政府为其出庭辩护。对于这项要求俄方当然是推托再三，最后在林肯下了最后通牒保证任天堂会负担一切诉讼费用后，俄国代表才不甘情不愿地补上这条附加条款。

不过这天一大早，爱尔欧戈就收到一封来自镜软公司的电报，发电人正是麦斯威尔，在电文中称“俄罗斯方块”的电视游乐系统专利权是在他们手上，俄方没有权力将其卖给任天堂。最后，他还威胁俄方这种“一鱼数吃”的卑劣伎俩如果喧腾于国际社会，那以后看谁还敢跟俄国人做生意。

爱尔欧戈也不甘示弱地回了封电报，告诉麦斯威尔说无论是仙女座公司，还是什么镜软公司甚至是藤森公司，今后都不得宣称自己拥有这份专利权，否则一切法院上见，爱尔欧戈届时也一定会出庭为任天堂公司辩护。

这一天是3月25日，下午，任天堂就正式与爱尔欧戈签下合同，签署的人一共有三位，实伸代表任天堂，比利托夫代表爱尔欧戈，而帕契诺夫则代表著作人。至于到场观礼的除双方代表外，还有三位贵宾，一位是苏俄国家委员会中负责电脑与通讯系统的爱德华·马萨柯夫主席，另两位则是在国家科学院电脑中心担任科技资讯科科长史达尼斯洛夫、高辛夫二人，他们都是政府高级主管及技术官员。

至于双方协定的预付款基于保密要求，双方都没有对外透露，不过大家都谣传任天堂付了300万到500万美元，林肯听到后笑了笑，暗示这金额“大小儿科”了，就连任天堂的死对头——藤森的丹尼斯·伍德——也说如果这谣传的数字是真的，那藤森愿意以两倍的代价请俄国人重新考虑。

签约后的第二天，也就是3月26日，麦斯威尔立刻拍了封电报给比利托夫：“本人郑重告诉阁下，贵会已违反诚信原则，将贵会与本公司之间的约定视若无物……”。未了他还声称此事若得不到合理的解决，他将会当面向近期就要访问伦敦的苏联总理戈尔巴乔夫抗议，且不惜将整个事件闹大，到最后看看比利托夫如何收拾这项事涉法律与政治的问题。

不过，这一切似乎太迟了，当天晚上，任天堂一行三人与罗杰斯、帕契诺夫又到那家日本餐厅大肆庆祝。这次大伙儿来到一间雅座，里面只有一片榻榻米，并没有椅子。于是五人只有席地而坐，实伸对于这种坐法早已驾轻就熟，因此神色间似乎也较其他四人舒服些。女服务员来到后，他们照例要求她先去买酒。

“要芬兰啤酒吗？”她问道。

大伙一听说是芬兰啤酒，立刻点点头，于是她先行退下。

不过等了许久，还没看到那位女侍回来，林肯不耐，想要出去自己买，不过一打开门时，就看到那位女侍拿了菜单进来。

“我们不是叫你去买芬兰啤酒吗？”林肯问道。

“芬兰啤酒？”那女侍也好奇地说道：“喝完了啤酒不是就要上菜吗？”

原来是一场误会，那位女侍说的意思就是询问他们五个是不是喝完了啤酒，林肯一行人一再地点头，她就以为他们真的是喝完了而走出去拿菜单准备让他们点菜。

就在大笑声中，大伙儿以茶代酒，彼此之间互相地敬来敬去。

这五人中尤以罗杰斯最为满意，不仅已经拥有手握式电玩的专利权，而且在电视游乐系统的专利权方面，也居于和任天堂平起平坐的地位。他算算将来每套“俄罗斯方块”的卡匣会为他带来美金 30 元到 40 元的收入，这待遇比其他与任天堂签约的厂商不知要丰厚多少。

实伸与林肯回到那间破烂的公寓后也是乐不可支，把在那里的鱼子酱罐头与新买的酒、面包吃了个精光。二人虽然很累，但由于太兴奋了，所以一直没能睡着，最后，二人索性披衣起床，就这样一直聊了个通宵。

第二天，他们就飞返美国了，实伸上机前说道：“我再也不要到这个鬼地方来了！”

3 月末，比利托夫拍了封电报给远在伦敦的镜软公司以及史汀：“很遗憾地通知阁下，爱尔欧戈已将手握式电玩的专利权卖给其他人了……”。

当时史汀已把自己手上最热门抢手的投币式电玩专利权卖给镜软，但这时麦斯威尔在上过几次当后也开始怀疑这项专利权的真实性，当然，对已卖给藤森的电视游乐系统专利权到底谁属也仍然存疑，所以，当他一听到藤森打算投资数百万美元制造“俄罗斯方块”的卡匣后，更是惶惶不可终日，万一将来任天堂提出控告，自己可能也会沾上一身腥啊！

另一方面，林肯在回到西雅图以后，立刻传真一份通知给位于加州的藤森，日期是 3 月 31 日，通知中强调中岛以及藤森公司必须立刻停止制造、销售其“俄罗斯方块”的卡匣，因为，这项专利权是属于任天堂公司的。

丹尼斯·伍德办公室里的那架传真机首先接到这份通知，伍德的手下立刻将它十万火急地呈给了伍德，伍德看后脸色立刻变得铁青，并且三步并作两步地跑去找中岛，一路上不知道把这个通知反复读了几遍。

藤森立刻打了个电话给镜软公司，询问对方这到底是怎么回事，镜软公司的人先叫他们保持冷静，不要惊慌失措，并且强调专利权还是在他们手上，而且不管任天堂与那批苏联大鼻子玩弄什么花样，还是无法改变这个铁一般的事实。

丹尼斯一直到 4 月 7 日才回了封信给任天堂：“来函知悉，我们十分惊讶贵公司竟会如此颠倒是非，想必不是受了俄国人的骗就是睁眼说瞎话……查自 1988 年年初，本公司就已从镜软公司那儿取得《俄罗斯方块》电视游乐系统上的专利权了，本公司坚决相信，这项专利既清楚又无可置疑的是属于本公司所有林肯要对方坐下来继续讨论这件事应该如何善了，但 4 月 13 日藤森已经如期向美国专利局及相关单位申请制造许可，看来他们是箭在弦上，不得不发了。

在伦敦镜软公司的总部里，麦可诺契向凯文·麦斯威尔报告情势的发展

与任天堂所可能采取的对策，这时，年轻气盛的凯文也没了主意，无奈之下，只好把情况报告给早已告老还乡、不同世事的父亲。

他向父亲罗伯·麦斯威尔指控那些俄国人违反了双方当初谈好了的协议议定书，虽然这种协议议定书并没有法律效力与基础，但罗伯坚称其效力就和君子协定一样，不容有丝毫怀疑之处，当然也必须格遵不渝。俄方也不甘示弱，立刻提出证明，指出凯文·麦斯威尔当初在莫斯科就公开声称这项专利并不属于镜软公司。

在那个时候，罗伯·麦斯威尔可说是家大业大，经过多年的苦心经营，早已建立一个横跨全世界的媒体王国，其疆域甚至比他的祖国——大英帝国——全盛时期的疆域还要来得大。远在 60 年代初期，他就看出媒体与通讯在未来世界中的地位，他常常说：“这行业目前会以每年 20% 的增长率迅速成长，重要性简直与石油不相上下。我预计将来会有七到十家横跨全世界的通讯公司，而我希望自己的公司也能名列其中……”。

他是个能说能做，即知即行的人，果然在 20 年不到的时间里，他就完成了当年的心愿与壮举。他旗下的公司遍布全世界，从英国到巴西都有，甚至连社会主义国家的中国与苏联也有他公司的踪迹。

随着罗伯影响力日渐扩增，他给人的印象就不再只是个富翁巨贾，而在某种程度上可以说是一个可以呼风唤雨的政治人物，其炙手可热的程度单单由他和世界各国领袖的交情中就可一窥端倪。 he 可以和以色列与加拿大的总理平起平坐，也可以在英国前首相撒切尔夫人与现任首相梅杰面前谈天说地。另一方面，他司操九国语言，办公室里的热线电话可以打到许多国家的领袖与政要那儿，当他的秘书告诉他总理先生打电话来时，他都会直觉地反应：“是哪一个国家的总理？”

麦斯威尔与当时苏联的戈尔巴乔夫很熟，远在戈氏入主克里姆林宫之前许久，他和那里的一些大员们的关系就非同一般了。库里兹涅夫、安德罗波夫、葛罗米柯和赫鲁晓夫都和他有往来，而他也出资为他们做宣传，所以，要说他对苏联的影响力比任何一个西方人都要来得大的话，也不会有人认为他吹牛。

前面说过，凯文虽然在名义上取代了他而成为镜软公司的老板，但他仍然隐身于幕后操纵，只不过是把他大部的时间与精力都放在镜软的母公司——麦斯威尔通讯公司与明镜财团——上面。这些公司真正发号施令的人是他，但是他在施政上却往往自行其事，其行事方向没有一个人能说得准，即使他的儿子也不例外。不过，他在管理上确实有两下子，怎么说呢？平时他都故意让属下在他面前互相勾心斗角、彼此监视，这样他就可以左右逢源，并藉此让他们彼此牵制了。另外，重大决策的前因后果也只有他可以掌握，没有一个属下能窥得其决策过程的全貌。所以，不论公司组织如何的变化，那都少不了他的参与和指挥。

凯文也像他父亲一样，平时任何事情都想大权独揽，因此有许多事情不想“麻烦”他的父亲。不过，这一次他不敢再隐瞒了，只有一五一十把全盘真相向父亲明说。

“这……这太欺侮人！”罗伯的大手狠狠地捶在桌子上。

当下他就写了封情绪克里姆林宫的那些朋友，包括当时主管经济与外交的各部委首长，表明对此事的关心。很明显，他想要运用自己在苏联的政商关系与自己公司在当地的影响力来摆平这件事。

当这些部长们“关心”的电话不断打到爱尔欧戈时，比利托夫知道自己的麻烦来了。

麦斯威尔的第二步行动就是向自己的政府施压，不久，就看见他频繁进出英国贸易暨工业部长罗得·杨的办公室，催促对方把这次“俄罗斯方块”专利权的风波列入戈尔巴乔夫与英国首相会谈的议题。

在罗得不断施压下，莫斯科的国家科学研究院也面临到空前的压力。这个研究院的最高主管立刻召见比利托夫，表达共产党中央委员会对这个事件的严重关切。据他们说，这案子已经通天了，换言之，党的总书记戈尔巴乔夫已经开始注意这件事了。

不过，比利托夫觉得自己在这次事件中一直保持着公正的立场，客观而无私地维护着整个俄国人的利益，在面对对方挟其优势的影响力而企图给他抹黑之际，比利托夫仍然勇敢不惧地把以前一切的证据都摊出来供主管查阅。戈尔巴乔夫这时才明白一切事实经过，也肯定比利托夫的决策完全正确。有了国家元首的支持后，他更是信心百倍，决定以一切力量来应付各方而至的压力。

麦斯威尔眼看无法逼迫比利托夫就范，便不惜威胁他要动用自己在政府的关系来整他，可是他仍不为所动。这时，麦斯威尔刚好打算在苏联办报纸以及出版刊物，而苏联又一向注重这种宣传新闻，因此戈尔巴乔夫的机要人员安排麦斯威尔与戈氏在莫斯科单独举行会谈，当麦斯威尔的秘书把会谈摘要预先通知克里姆林宫时，那些俄国人才发现会谈的第一项议题就是“俄罗斯方块”。

麦斯威尔的私人专机抵达莫斯科时排场甚大，苏联官方派出阵容庞大的摩托车队为他做前导，风风光光地把他送入全国最豪华的国营大饭店。会议就在那天下午举行，气氛在开始时十分友好，双方也都尽量说些笑话以缓和彼此的压力。接着，麦斯威尔就转入正题，戈尔巴乔夫向他保证这事一定会圆满解决。事后麦斯威尔回忆戈尔巴乔夫曾轻拍他的肩膀说道：“我想你不必太介意那家日本公司！”

林肯是在四月结束前再度重返莫斯科，这次与他同行的都是些任天堂所聘请的律师，有上次就来过的胡斯，大家熟知的约翰·柯比和与柯比一同在纽约公干的同行鲍·刚瑟。这次行程自一开始就充满着曲折离奇的经过，比如刚瑟从纽约带来的印表机在莫斯科机场摔碎了，接着又在了一辆莫斯科的出租车上遗失了皮夹一只，内有 1000 元美金的钱款。而柯比的境遇也好不到那里，在美国的肯尼迪机场候机时，背包里的衬衫全部被扒窃，结果到了莫斯科以后第一件事情就是上免税商店购买衣物，不过当他快进入旅馆时。却在一条街道上捡到一个精美的手提箱，里面全是些价值不菲的衬衫。

第二天，这些人马就齐聚在爱尔欧戈总部内最大的一间会议室内开会。到了那里时，才发现比利托夫、帕契诺夫与其他六位代表早已在那儿守候多时了。这些人似乎不怎么友善，林肯等人一进门就皱起眉头然后轻摇其头。不过，在谈了些话后才发现他们并不是不友善，而是来自“上面”的压力让他们几乎喘不过气来，因此，每个人都表现出一副不胜负荷的样子。

这些人虽然没有明说，但精明的林肯一眼就看出事有蹊跷。“怎么啦？”他开口问比利托夫：“到底是怎么回事？”

比利托夫用力地摇了摇头：“没什么！”

不过在双方决定休息片刻之际，比利托夫立刻把林肯拉到一旁。“你是

不会了解的。”比利托夫有些激动地说，这与他刚才的表现相比简直是判若两人。

“到底是怎么啦？”

“我可摸着自己的良心发誓，关于《俄罗斯方块》这个事件自始至终我都行得正，坐得端，也没有一点错误。可是，那个叫麦斯威尔的家伙却不断威胁我们。虽然在许多场合我都当面驳斥他的说辞，也表明自己不受威胁的决心，可是我必须告诉你，林肯先生！我们接到了不少来自克里姆林宫表示关心此事的电话。这些人以前从不会正眼瞧我们一下，但现在却纷纷表示要检查我们的记录，以及对以前谈判、签约的过程提出种种质疑……我虽然挺直腰板极力辩驳，但是，我真的不知道以后会演变成怎样的结局。”

在垮下来的会谈中，空气中似乎弥漫着一股不安与恐怖的气氛，大家都担心爱尔欧戈的密探会偷偷来打探消息，甚至也有可能装上监听设备，到了最后，不但在会议进行时疑神疑鬼，就是其它时间亦不得安宁。在那个时间，林肯一行每到一处地方一定会伸出手东摸西摸的，不论在旅馆房间内的电话，或是在餐厅的桌子上，总是先确定没有被偷装窃听器后才敢放言高论，还有，即使在马路上闲逛也是一副神不守舍的样子，深怕被陌生人跟踪。

为了做最坏的打算，这些任天堂的代表在第二天还找上帕契诺夫，并且主动与科学研究院与电脑中心的相关人员联系，以了解整个事件的前因后果，以为将来可能遇到的官司预做准备。谁也不知道以污在法庭上会不会用得到这些资料，不过有备无患还是比较好。

在这同时，一架私人专机悄悄地从莫斯科机场赶赴耶路撒冷，机上坐的赫然就是这一两天脸色一直十分难看的麦斯威尔。本来他这次只是与以色列的总理沙米尔和国防部长埃伦斯举行会谈的，可是一致耶路撒冷后，记者们尽是追问他有关在莫斯科与戈尔巴乔夫会谈的情形。一位记者就不识相地问：“听说阁下在克里姆林宫那儿碰了戈尔巴乔夫的一个软钉子，而且也听说你们的会谈并没有什么进展，这样，你想自己在苏联办报的理想是不是会受一点儿影响？还有，听说任天堂公司正准备高投入猛生产。”

麦斯威尔一听到“任天堂”这三个字后马上像受了个人似的，脸上青筋暴露，对着那位不知所措的记者吼道：“你是怎么知道这个交易的？……你是怎么知道有这个会议的？”在安全人员的簇拥下，总算是把愤怒的他给“塞”进车里。不过根据他身旁的人说，他一路上都在不断抱怨戈尔巴乔夫不给他面子，况且为了与一家日本公司相好就弃他远去，“我是个尊贵而讲求荣誉的人，也希望对方这样对待我，可是戈尔巴乔夫总书记非常让我失望，他竟然听任这些小鬼欺负我，在我大岁爷头上动土……唉！他那些庸碌的手下一定会让他吃亏的……”

其实，真正让庸碌的手下给害惨的却是他罗伯·麦斯威尔本人。

在半夜睡得正香时，林肯突然被一阵刺耳的电话声吵醒，他拿起电话一听，原来是苏联那家豪华大饭店的总机小姐打来的，她说有个来自美国的电话指名要找他。

他想或许是实伸打来的，他暗骂一声：“他妈的！这样鬼吼鬼叫的！你又不是不知道西雅图与莫斯科时差七个小时，现在正是半夜。”

不过对方却不是实伸，只是公司的一位秘书，她只简短地说：“藤森已经上法院控告我们了！”

第二天一大早，林肯连忙向与会的人报告这个消息，与会的那些苏联代

表虽然有些好奇，但是从他们的表情中可以知道，这些一辈子在苏联党政机关中工作的人，由于生活在社会主义制度里，是不会了解法律制度与其体系的。

林肯就原合约中的每一项都拿出来仔细讨论，帕契诺夫也有问必答，对整个事情的来龙去脉都交待得一清二楚，当晚林肯就先由莫斯科飞抵日本，向山内溥做了汇报。山内溥似乎一副疲惫不堪的样子，好像心不在焉，对即将面对的官司似乎一点也不关心，最后，只笑容可掬地对林肯说道：“你和实伸做得十分好！谢谢你们，辛苦啦！”

回到美国后，林肯立刻具状，向藤森提出反起诉，双方律师于是展开一场攻防战。法官为了公平审判，分别从美国与英国收集到各种证据，到了6月，搜证的行动来到了莫斯科。

约翰·柯比率领一群律师深入调查，结果发现藤森已向许多国家的机关申请了“俄罗斯方块”的商标，这些国家包括美国、日本、澳大利亚、加拿大、英国、西德、意大利与西班牙等。为了充分占有证据，他们又适时提出让帕契诺夫提供一份自白书，从第一次与史汀打交道开始，一直到打官司前的所有细节都一一交待清楚。

藤森在不顾任天堂的警告与谈判的要求下，于1989年5月销售出第一批“俄罗斯方块”的卡匣，他们之所以会这么不顾一切的蛮干，就是因为他们认为这会是自始以来最热门、最畅销的电玩。早在推出前，布洛威莱与艾尔得林就在《今日美国》上刊出全版的广告，上面说道：“……在某方面《俄罗斯方块》就像西伯利亚一样，只是更难以征服它而已……你不是一向自认智商超过旁人吗？你不是一向都怀疑那些苏联大鼻子的智商吗？不管阁下承不承认这两点，你都必须亲自见识一下这个由俄国人开发出来的电玩。”

5月17日，在纽约市一家俄国人开的饭店茶屋里，藤森举行了一个小型记者招待会，不过万万没想到热情的民众十分地捧场，许多零售商、贸易公司代表与新闻界纷纷前来参加，现场还供人免费品尝伏特加与其他的俄国特产。忽然，全场都静了下来，在柔和的俄国传统音乐声中，一台超大型的“俄罗斯方块电玩出现在大家眼前……”

6月初，这个案子移到了旧金山地方法院，审理的法官还是双方的熟面孔——史密斯法官。审理时，控方首先拿出史汀当初与俄方签订的合同，从这文件中可以知道专利权的范围只限于电脑，这一点双方都没有异议，但是，藤森却坚称电视游乐系统在广义的解释中也应被列入电脑的范畴内。为了证明他们此话不假，藤森的人指称连任天堂以前都公开指称他们的电视游乐系统将来就是一台电脑，可以与其他周边的设备如键盘、镭射唱盘等相联，这不是电脑是什么。

该公司一位发言人说：“这些任天堂的律师们口口声声说他们的电视游乐系统只是个玩具，真是睁眼说瞎话。各位不是看到他们最近才与艾提尔提签约吗？打算把他们的系统与华尔街股市相联，另外在将来也想建立一套所谓‘任天堂电脑网络’，这不是在证明他们的产品是不折不扣的电脑吗？”

罗伯·麦斯威尔亦出庭作证，他说那些俄国人完全是因为贪心才将自己的专利权卖了两次，另一方面，他也要求起诉“俄罗斯方块”的原始创作人帕契诺夫，因为他企图掩饰任天堂而做了不实的伪证。

艾尔得林一直不相信这些俄国人是无辜的，相反，他相信这都是他们所设好的圈套，换言之，这都是俄国人有意的行为，另外，布洛威莱在作证时

指出，藤森已经为了这“俄罗斯方块”而几乎孤注一掷了，从1988年开始，该公司花了一年的时光耗在这套电玩上，所投注的资金已超过25万美元。一直到1989年1月，藤森才取得合同并准备生产30万套“俄罗斯方块”的卡匣，因此，又花了300万美元在制造上，另外，在包装、工艺改良以及推销上也花费了数百万美元。到1989年5月，藤森已经把第一批订单15万套都交到客户手上了。至于中岛则坚持任天堂与帕契诺夫之间一定有什么不可告人的协议，否则任天堂不会在明明知道藤森拥有专利权之后还找那些俄国人。他认为，这些都是任天堂蓄意的行为，以报复上次藤森控告任天堂违反《反托拉斯法》的旧仇。

当然任天堂的辩词亦简洁有力，对他们最有利的证据就是俄方与史汀所签的那份合同之附加条款，他们举出上面白纸黑字地写出“……电脑系指拥有键盘、监视器与软式磁碟机等周边设备的硬体……”，而任天堂系统根本就没有这些。至于藤森有没有无需视他们与史汀的仙女座公司问的合同而定，说穿了，也就是要藤森立刻停止生产，且赔偿方面不是要藤森负责就是由仙女座负责。

就这样，任天堂与藤森都竭力使对方立刻停止生产、销售“俄罗斯方块”的行动，因此，在6月15日举办了一个听证会。听证会一结束，史密斯法官就立刻宣判：任天堂胜诉，而藤森则必须在6月21日以前停止生产、贩售“俄罗斯方块”的卡匣。

任天堂产品也在这时及时推出，销售成绩正如大家预料的一样，不久，就一直稳居任天堂公司十大最受欢迎的电玩之一，而且还在“第三代超级玛利”的前面。当然，伍德与艾尔德林气得七窍生烟，而远在苏联的帕契诺夫知道这情形后也是笑得合不拢嘴。在“俄罗斯方块”的推波助澜下，孩子们认识了不少以前尚属陌生的苏联事物，像现在他们一看见红场大教堂的照片就会高呼：“俄罗斯方块铁塔”，而一听见这套电玩的背景音乐（其实是柴可夫斯基的作品）时就会立刻大叫“任天堂之歌”。

当初帕契诺夫知道这套电玩要在西方世界销售时，曾在心中默许了一个心愿——希望能成为促进东西双方文化交流的桥梁，现在，任天堂公司帮他完成了这个心愿。在任天堂所举办的“俄罗斯方块”电玩大赛中，获胜者的奖品就是免费旅游苏联，虽然行程只有短短的十天，但足迹却遍布基辅、列宁格勒与帕契诺夫的故乡——莫斯科。《任天堂的力》也耗费甚大的篇幅报道苏联各地风光，转眼间，这个里根总统口中所指的“邪恶帝国”已成为最美丽的地方。

当初实伸打算以此电玩打进成人市场的想法证实完全是对的，据各零售商汇报，客户中有三分之一到二分之一是成年人，还有，西方世界“电玩男孩”的消费者中，有46%是属于成年人。

实伸的另一项预测也十分准确：光是1992年，全世界“俄罗斯方块”的销售量就达到3200万套，这数字比当初山内溥所估计还要多出许多。一位对它乐此不疲的美国参议员还开玩笑地指出，“俄罗斯方块”是俄国人设计出来的秘密武器，他们在知道武力及经济都无法征服西方世界时，只有打出这张王牌来麻醉美国人的上进心与斗志。

不过有些事也的确超出任天堂当初的预估之外，在“俄罗斯方块”日渐走红之际，许多教育家与心理学者对它不断地挞伐，说它腐蚀了全国人民的意志，干扰到每个人的正常作息。不过，任天堂的反击行动也招来一些人的

喝彩，许多专家也提出各种理论来证明它会增进人们的社会与反应能力，最起码可增加人们对空间的概念。来自莫斯科的一份研究报告更指出这套电玩可增进驾驶技术，因为玩家必须在极短的时间内迅速做出决定，这对于缩短驾驶的反应时间实在是大有帮助。

不但小孩子对它如痴如狂，就是成人亦对它爱亦难舍，不过有些人对它实在是又爱又恨，因为，它早已真的干扰到这些人的日常作息了。他们反复抱怨自己只要一空下来，它那几种形状的“方块”就有如附骨之蛆似的成天盘旋在自己的脑海中，久久挥之不去。一位妇女在一份销售网遍及全国的妇女杂志上投书：“我每到下班就恳求我的同事不要留下我一个人在办公室里，因为，我怕自己受不了它的诱惑而在办公室内就玩了起来，而且。这一玩通常就玩到第二天上班时才终止。有一次，我冲动地将它的程式从我的电脑中洗掉，把卡匣狠狠地丢到垃圾堆中，心想这下终于可以摆脱它了吧！……可是我发现我不能，因为当天下班经过那家电玩专卖店时，我遏止不住自己的冲动，又走进去买它了。”

另外，它在苏联亦造成了史无前例的轰动，甚至一位苏联太空人也把它带上了太空。这位太空人和实伸与林肯都很熟，实伸也曾答应要送 100 套“俄罗斯方块”给这位朋友，后来，当林肯携其 16 岁的爱子访问莫斯科时，真的把这 100 套电玩当面交给了他，也信守了实伸当初对他的承诺。

任天堂的风光造成它的对手——仙女座、镜软、藤森与光谱——的诸多不满，起初他们也想联手对付任天堂，但他们之间的纷争也是不断，利益似乎永远无法摆平，当然，联手之说到最后还是成为泡影。

况且，沧海桑田，世事多变。经过这一连串的事件后，每家公司在人事上与作法上也都有了很大的差异。首先就是罗伯·麦斯威尔对儿子的表现痛心疾首，认为他是个“扶不起的阿斗”。不久，便被逐出权力核心，而且走时未带走分文。他既然对儿子都这么六亲不认，那对始作俑者麦可诺契自然没有什么好脸色，不久，他就离职远去，成为康懋达驻伦敦的代表。

罗伯的这一跤摔得相当重，间接也影响到麦斯威尔通讯公司的运作，到了最后，镜软公司被驱逐得一千二净，不久，罗伯就与世长辞。谁也没想到他生时风光，死时也引起不少臆测与谣传，有些人说他是自杀，也有些人说他是自然死亡，更有人说他是遭到暗杀，不过，唯一让他安慰的是他两个“不成材”的儿子在 1991 年又成立了另一家软件公司，总算为他老脸增加点儿光彩。

这些公司一连串的纷争也引起远在苏联的爱尔欧戈的不满，他们尤其对这些公司买空卖空以及迟不付款的作风感到无比的厌恶。最后，他们终于通过法律途径解决，他们第一个控告的对象就是藤森，这案子一直拖到 1992 年还在审理中，虽然有谣传说藤森要主动提出和解，但迄今部还没有这种迹象，看来，这场官司还是得打了。

就在美国的这些公司为了自身利益而闹得不可开交之际，远在太平洋彼岸的苏联也掀起了惊天动地的剧变，各加盟共和国纷纷起来要求独立，而一直与戈尔巴乔夫打对台的叶利钦趁机崛起，风光一时的戈尔巴乔夫黯然下台。而过去一直吃大锅饭的科学与爱尔欧戈也都风云突变而被迫进行改组，虽然比利托夫在爱尔欧戈的领导地位一直没有动摇，但他也知道当私有企业不断兴起后，他也会逐渐在政治舞台上消失。

在苏联掀起狂涛巨浪般的剧变前，比利托夫的老长官亚历辛柯——也是

爱尔欧戈第一任主管——早就感觉政治局势不妙而率先离开苏联，不久，他在维也纳开了一家贸易公司。另外前文提到的维多也离开苏联，在一家由联合国主导的核子机构任职。接着，年轻的吉拉希莫夫也离开了苏联，晚上在东京研习日文，而白天则在一家软件公司任工程师，主管们在获知他当初也是研发“俄罗斯方块”的一员时，立刻将他加薪升级。

在美国，局势也不断在变化中，菲尔·亚当不满多年共事的伙伴路易一手遮天的行径，愤而离开了光谱公司，该公司在路易一手独撑的情况下一反过去和任天堂火拼到底的作风，开始和任天堂签约合作。一转眼间，昔日的仇敌成为今日的朋友，让人不得不感慨世事的沧桑与造化的作弄。与任天堂合作后，他的事业进入了另一高峰，也开发出不少受欢迎的产品。

另一方面，史汀仍一直坐在他位于伦敦最现代化的办公室里继续为仙女座的前途奋斗。他那种“有洞就钻，左右逢源”的个性始终没改，一方面负责藤森产品在英国的销售事宜，一方面也对东欧在经过急剧变化之后的新政府频送秋波，在他心目中，以前一直有深厚渊源的匈牙利更是他极力争取合作的对象。在他不断奔走下，匈牙利的新电玩也委托他在西方世界销售。他对他的祖国充满了希望，一直相信会有另一个“俄罗斯方块”出现，届时他就可以东山再起了。不过，在经历过这么一大段坎坷的日子后，他也学到了一个教训，那就是今后若发现任何一种有潜力的电玩时，最好在销售之前就把专利权的问题全部解决。

当然，亨克·罗杰斯是从“俄罗斯方块”中获利最多的人，甚至远比山内溥还多。不过，苏联的那些管理机构除了一些专利权收入外，却似乎什么好处都没沾到。总括来说，苏联政府从任天堂那里拿到了数百万美元的专利费，从仙女座公司那儿拿到了15万美元，再加上从光谱公司那儿拿到的一些零零碎碎的钱，即使全部加起来也比不上罗杰斯一个人所得到的。虽然就个人来讲他获利最丰，但要以整个公司来考虑的话，任天堂无异是最大的赢家。任天堂所获得的利润究竟有多少，连它自己都算不清。因为光是列出“俄罗斯方块”在促销“电玩男孩”上的贡献时，任何一位员工都无法精确的算出。光是“俄罗斯方块”卡匣的收入，据估计就有8000万美元，而“电玩男孩”则更是惊人，在1991与1992年内，任天堂就几乎赚了好几亿美元。许多人为“俄罗斯方块”而购买“电玩男孩”，但在买了“电玩男孩”后，为了使资源做最有效的利用，往往就买了更多其他卡匣来玩，结果是前者帮助了后者，还是后者拓展了前者的销售，恐怕连任天堂的人都搞不清楚。

苏联解体后，帕契诺夫勇敢地向爱尔欧戈提出索要自己的发明——“俄罗斯方块”的专利费，爱尔欧戈在良心发现的情况下，也付了一些专利费给帕契诺夫本人。至于靠打着“俄罗斯方块”招牌而行销至各地的其他商品——如手表、闹钟、T恤等等，则没有付一文钱的专利费给帕契诺夫，而与世隔绝甚久的爱尔欧戈也不知道争取自己应得的权益，听任这些钱全部落在任天堂的口袋中。

许多西方人都严词批评爱尔欧戈对待帕契诺夫不公，使大部分的钱落入该组织手中。不过，帕契诺夫本人倒是极力为自己的组织辩护，他说：“如果‘俄罗斯方块’是一位美国波音公司员工在上班时间开发的话，那是不是该由波音公司拥有这项专利权？在这种情况下，这位波音员工所能获得的好处会比我帕契诺夫多吗？”

有人估计，如果帕契诺夫能以个人名义和任天堂公司按照平常的条件签

约的话，他最起码也可获得营业额的 15% 作为报酬，这样，他就可以至少获得 300 万美元的收入，再加上相关产品的其他收入，有人估计可以拿到 3000 万美元的酬劳。可是，那 300 万全部流入了爱尔欧戈的口袋里，而另外更多的钱也因这些官员的无知而没有争取。

帕契诺夫除得到些微薄的专利金外，科学研究院也只给了他一台 IBM 的个人电脑作为奖励，不过，这也够让他雀跃三天了，因为在物不丰民不富的当时，单单要买那一台电脑就要花上他 16 年的薪水。

罗杰斯因把握住机缘，成了百万富翁，在饮水思源的心理下，自然与爱尔欧戈维持了良好的关系。在他写给比利托夫以及帕契诺夫的一封信中曾表示：“如果前人种了棵树而让你可以享受到许多苹果之际，不妨拿些送给周围人，这样可以鼓励他们种植更多的苹果树。所以，这种‘前人种树，后人乘凉’胸襟会使自己与周围人同样受惠！”

比上不足，比下有余，帕契诺夫在任天堂、林肯或罗杰斯眼中或许是位傻乎乎的穷人，但是他的生活也因这些微薄的所得而改善了不少，他在科学研究院以及爱尔欧戈那些主管们也比他好不了多少，甚至他的公寓比他每一位主管都要好得多。除了物质生活以外，他也获得了全世界的肯定，其声望超过许多苏联公民。

许多年后帕契诺夫到了西方世界时他才发现，自己虽然在苏联还算过得去，但是在西方世界的生活水平中却是不折不扣的“赤贫阶级”，当然，他对西方人施与他那种同情、怜悯的眼光就见怪不怪了。

1989 年，当他正在上班时，一位记者打电话给他，因为对方想要出一本有关“俄罗斯方块”的书，所以给他来个电话采访，他当时就在电话中侃侃说道：“对我而言，让我知道它在全世界都造成轰动就是我毕生最大的安慰，这不是金钱所能换到的。”不过，他在谈话时也偶而流露出对西方物质生活的羡慕之情与本身所受待遇的不满。

自从苏联解体后，在西方积极的和平演变攻势下，俄罗斯对西方世界敞开了大门。而帕契诺夫就在这种开放的环境中逐渐找到自己奋斗的目标。自从“俄罗斯方块”造成轰动后，他还陆续设计出不少种类的电玩，再通过一些俄罗斯与西方世界合资企业的帮助，他也赚到不少专利费。不久，他就跻身进入俄罗斯境内少数有车阶级中的一份子，虽然是辆过时的菲亚特，不过他已经很满足了。

最快乐的就是他的两个儿子彼得与得米垂，由于罗杰斯送了整套的任天堂游乐系统给他，他这两个儿子也就变成了全俄罗斯境内最早摸过这套电玩的人。

1989 年春天，帕契诺夫坐上一架苏航班机由莫斯科直达东京，他坐的是经济舱，但是已经够让他感到兴奋莫名了，这位平时连莫斯科都很少踏出的电玩大师，凝视着窗外的朵朵白云，由于一切都是那么的新鲜，所以他一直没法入睡，望着北极白白的冰层与脚下的云层，他高兴地笑了。

不久，就在日本的成田机场看到一个携带着一只皮箱的腼腆男子踽踽独行，一出了海关后就立刻面对数不清的陌生面孔，害羞的他这时更有些害怕了。

他一句日本话也不会说，只会讲几句蹩脚的英语，至于他最流利的俄语则在机场内没听到一个人在说。所以，他只有一个人在候机室里等待，且不时望着墙上那台超大荧屏的电视机发愣。

不知过了多久，忽然从候机室外一大群日本人中间听到有人在大叫他的名字，虽然这不是俄语但他肯定对方是在叫自己的名字。

他回首一望，立刻从一堆矮小的日本人中认出了一位高大的西方人。这人与他虽久未谋面，但对方的长相至今仍深深留在他的脑海中，在莫斯科狭小而拥挤的公寓中，两个人不知道耗去多少时间整晚畅谈电玩，如今，这位面带短髭的朋友不就在面前了吗？

帕契诺夫眼眶中有些湿润，立刻一个箭步冲出候机室，两个人立刻紧紧地拥抱在一起……

帕契诺夫虽然在车子里昏昏欲睡，可是罗杰斯却在一旁兴奋地问东问西，帕契诺夫想早知道如此的话，刚才在飞机上就应该先补个睡眠才对。一路上尽是耀眼的霓虹灯，让一向没见过什么世面的他仿佛是刘姥姥进了大观园。没过多久，车子就在一栋宏伟而灯火辉煌的大建筑物前停了下来。

罗杰斯介绍说这是日本数一数二的大百货公司，上电梯后，罗杰斯把他带到一个不知道是几层楼高的地方。他定睛一看，眼前的景况叫他大吃一惊，过去他从来没在一个地方见到过这么多的食品。罗杰斯知道他是个影迷，于是就在他身边咬耳朵：“过去你一定在西方的电影中见到过这般光景，不过我猜你一定以为这只是布景或道具而已，在现实世界中绝不会有这种情形的……但是，你错了，今天相信你一定是开了眼界了。”

帕契诺夫对眼前那些人的行为也感到有些不解，这些看似顾客的人挑剔得很，什么东西都东摸摸、西看看后才决定要不要放在前面的手推车中，甚至他看到一位妇人就因为水梨上有颗小得不能再小的黑点就摇头弃置而去。这对他来说简直是没法想像的，要是在自己的故乡，即使是已烂的水梨还要打得头破血流才抢得到。

恍惚中他忽然想到老婆尼娜的嘱咐，于是立刻越过生鲜食品区来到家电产品区。不久，就看见他推车里装满了东西，这些是尼娜梦寐以求的录放影机、彩色电视。镭射唱盘与影碟机，此外，还有些牛仔裤与为两个儿子买的玩具。最后在结帐时，罗杰斯掏出了一大把钞票给他。

离开东京的这家百货公司后，罗杰斯又带他去自己在横滨的家，不过在帕契诺夫展开为期三周的日本之旅前，曾生了一场小病。在头一个礼拜中，由罗杰斯陪同他待在比尔巴士公司位于横滨的公司总部内，在这儿他和公司每位高级主管都见了面，只见都是他一个劲儿地在问问题，而问的也全都是有关电玩这一行业中的事情。他既为那些设计人员的技术与观念感到折服，同时也为那些设计工具的新颖与现代化而感到眼界大开。另外，他对于一向陌主的推销也有了个初步认识。

第二个礼拜，罗杰斯又带他搭乘“子弹列车”来到京都，此行最值得纪念的是他生平第二度戴上领带，因此在车中也就一直在回想自己新婚第一次戴领带时的种种景象。

这一次他主要是去任天堂总公司。在那儿，他受到了最隆重的欢迎与礼遇，不但见到了该公司行销处处长以及其他一级主管外，还与新上任的总经理大西康博握手，当然，他也碰到了一些日本同行——如横井与宫本等。

到了下午，他整了整领带，再梳拢一下头发，就轻声慢步地来到山内溥先生的办公室，那里老早就有一位翻译正襟危坐地端坐在位子上。山内溥这次没有像其他人告诉他的那样不苟言笑，不怒而威，只见他笑容满面地称许帕契诺夫的成就，并且希望他再接再厉，能够再开发出另一套“俄罗斯方块”，

最后，他向帕契诺夫保证以后会永远维持着良好而稳固的关系。

帕契诺夫也参与了一些任天堂的设计工作，同时将最新版的“俄罗斯方块”略作修正。帕契诺夫以前并没有应允别人拥有这项特权，而任天堂也只有从史汀那儿取得这项权利。他在任天堂这儿得到的收获比在比尔巴士那儿还要来得大，尤其是那儿的测试工作真是叫人叹为观止，只见一台台自动测试机器排满了整个房间。后经人解说才知道整个测试工作都已经包给外面的厂商做了，他们仅从每 1000 套卡匣中随机抽取 80 套检验，有些机械方面的错误是由装配员所致，不过它们也都和电子方面的错误一样，可以立刻由这些测试机器检查出来。不过，一旦有一套卡匣测试出有缺点时，这 1000 套就会被全部退回生产线。连帕契诺夫也大惊小怪地说：“这简直比莫斯科的军队还要严格啊！”

不过下班时间一到，整个工作时间严肃的气氛就全变了。帕契诺夫被带到餐厅后就立刻被灌了不少啤酒，这时，也是他生平第一次喝到琴酒（以裸麦为原料，再加上杜松子的香味而蒸馏出来的酒）与日本的米酒。不过个性害羞的他到了卡拉 OK 酒吧以后就变成了哑吧，无论怎么样被激却都没有上台献唱一曲。

到了 1990 年 1 月，他终于有机会造访他最崇拜的美国了。在这之前，他已经在莫斯科开了家合资企业。他在美国先后从纽约及芝加哥转机，最后到达他的目的地拉斯维加斯，那里正举行该年度的消费性电子产品大展。与自己在莫斯科受到的冷漠待遇相比，他发现自己已是一位大明星了。在那间只需付三、六或九美元就可任你吃饱的豪华饭店内，他受到空前热烈的欢迎。最后他只有被迫跑到房间内独酌，兴致来时就拿着上面印有“我爱赌城”字样的打火机燃起在苏联极为罕见的古巴雪茄抽将起来。有一次，吉尔曼·路易闲暇时帕契诺夫来访，两人就在旅馆的房间中喝酒到天明，闲暇时帕契诺夫向对方抱怨说自己简直连上街买醉的自由都没有了，路易连忙安慰他道：“这里是美国典型的都市，如果在这里都不习惯的话，那我看你即使到了其他城市也不会习惯的。”

在拉斯维加斯参加了无数次的会议与接受了无数次的访谈后，帕契诺夫又飞到了旧金山，路易早已在那儿摆出数不清的流水席欢迎他了，在这儿，他参加了数不清的舞会，也第一次品尝到了肯德基炸鸡，他无法形容第一次吞下那炸鸡时的感受。对于法国菜与加州当地的名菜也有特殊好感。不过，唯一让他感到可笑的是大家都把苏联的名产鱼子酱拿来抹面包吃，而且与其他的荤菜夹杂着食用，简直是糟蹋了这美食。另外，在这儿他也是第一次尝到了龙舌兰酒（墨西哥产的蒸馏酒）“唔！……这味道还算不错，只是劲儿比伏特加还差了一点！”他一边品酒一边对旁人说。

帕契诺夫在湾区，行程可真是紧凑。光谱公司每天为他安排四五场的拜会活动，可是，他一点也不抱怨，他自己也曾说道：“从现在开始，我要对专利权的每个细节都要多加留意，绝不能平白让我的权益受损，所以，这些拜会对我只有好处而没有坏处。”

在他访美的行径中，除无数电脑杂志的记者访问他以外，各大报社也无不挖空心思地希望独家访问到他，对他的报导更是在报上处处可见。

湾区的行程一结束，他又飞到了西雅图，这是实伸与林肯的地盘，自然由他二人出面招待，在度过不少酒足饭饱、夜夜笙歌的排场后，他又来到了东海岸。纽约是他东部行程中第一个造访的地方，当然，也第一次参观了现

代艺廊与大部博物馆，许多他倾心已久的名画都是在这儿首次看到它们的真迹，那种震撼力是他以前所未曾有过的。另外，一些在莫斯科只有在书本上才可以看到的名画也第一次映入他的眼帘，如毕加索、巴奎斯与李加尔等人的名作都是。

到了波士顿，他造访了麻省理工学院的媒体实验室，在那儿他曾大玩特玩“未来世界的电脑”。当然，在那里他参加了更多的拜会活动。有一次在旅馆里，一位电脑杂志的摄影师为他拍了一张照片，他爽快地答应了，不过这时对方竟然提出个不合理的要求——叫他脱下那条裤子（大概太破了），但是他并没有什么好的裤子，于是，摄影师只好把自己的裤子脱下来给他换上。为了加强特殊效果，摄影师又提出了个更不合理的要求——要他站在靠窗的桌子上，然后，头顶着一台重达二十磅的 VGA 型电脑监视器。不过，好脾气又有些好奇的他还是一一照做了。

离开美国时，他又特别赶到夏威夷，与正在欧胡岛上度假的罗杰斯会合，在那儿，他们尽情地玩冲浪、游泳、喝啤酒。最后，罗杰斯问了他一个严肃的问题：“是不是愿意到华盛顿州来为比尔巴服务？……你曾考虑过要离开俄国吗？”

帕契诺夫立刻静默了下来，眼睛也看着地上，许久都不敢抬起头来，“我……我实在不知道该如何回答你这个问题”。

第十章 进军多媒体

第一节 强敌巨人世嘉

世嘉开发出了 16 位元电玩，而任天堂仍只有 8 位元，它比任天堂系统处理资料数整整多出 250 倍，不仅速度快，音响好，而且能呈现出 500 多种色彩。它在技术上一下子把任天堂丢下一大截。要不要发展 16 位元？山内溥的内心很不平静。

任天堂有一个强劲有力的竞争对手。任天堂于 1983 年 7 月 15 日开始发售“电视游乐器”，同一天，另一家厂商也推出电动玩具。

天型玩具厂商世嘉娱乐中心所推出的“电脑视频游乐器”定价 1.5 万日元，只比电视游乐器贵 200 日元而已，因此，二者可说是旗鼓相当。玩具店将这两种产品并列于橱窗展售，有些玩具店甚至将世嘉制品摆在最醒目的地方，并在海报上写着：“电脑教育的决定版”，因为世嘉产品附带键盘，而且程序简单，可一面读说明书，一面玩。

然而任天堂“电视游乐器”的大小是 20 立方公分，只装置了控制软件用的小型操作盘而已，怎么也不像是“教育用”，厂商可能因此认为无法引起家长们的购买欲。事实上，“教育用玩具”虽然价格只贵了一点点，却仍有些家长愿牺牲自己的零用钱，买回去送给孩子。

胜负结果揭晓，任天堂意外地获得优胜。刚开始“电视游乐器”便占优势，年底时出现供不应求的情形，有些顾客不得不买世嘉产品作为代替品，这种情况一直维持到圣诞节。翌年，顾客们都指名购买任天堂“电视游乐器”，甚至有些家长买了世嘉产品，结果由于孩子们不接受，又拿回店里退还。

至于个人电脑的销售情形也是如此，虽然它们具有装备程式的机能，但是，由索尼、松下、东芝等家电公司，以及卡西欧计 11 家公司采用统一规格的 MSX 个人电脑，都敌不过“电视游乐器”，各家厂商想联合销售 100 万台都相当吃力。

那么决定胜负的关键究竟是什么呢？

首先，就结果而言，因为任天堂“电视游乐器”为游戏专用的游乐器，因此以画面机能为佳。结果世嘉产品只能单色显示，而任天堂“电视游乐器”却可显现三种颜色，此外画面速度的差距也颇大。

孩子们排斥“教育”而选择“娱乐”的结果是 650 万台比 37 万台，也就是约 20 比 1。

玩具生产者与批发商都没想到，任天堂“电视游乐器”竟会如此畅销，他们的感受如何便不得而知了。不过，可以确信的是，他们现在对于前途必感到茫然不安。

因为他们都以美国电动玩具厂商——华纳利公司盛极而衰的情形为例，华纳利公司所生产的电动玩具，在 70 年代后半叶轰动全美，进入 80 年代以后，非但不持续成长，还积压许多库存，结果只好缩减生产数量。

从人口比例说，任天堂已超越华纳利公司陷入困境的界线。这种情形固然值得庆贺，但相对地，其反作用力也愈大，尤其是零售店以买断的方式购买任天堂“电视游乐器”，万一成为库存，对其经营困难的情形看来，谁能

担保“电视游乐器”不会成为特洛伊木马呢？

如今市面上已出现影碟机，简单地说，影碟机与以往装置软体 ROM（读取专用记忆器）的卡匣比较，其记忆容量约为卡匣的 3 倍，同时，还具备能自由改写的 RAM（随机处理记忆器）装置。这种直径仅为 2.8 英寸的影碟盘，可使游戏的难度提高。而且，玩腻某种游戏后，还可以重新拷贝另一种新的游戏。

包括软体的影碟盘，每只售价仅 2600 日元，比卡匣便宜许多，现在百货公司、书店，玩具店都设有拷贝机，只须几分钟便可重新拷贝一份新的软件，费用仅收 500 日元。因此，现在每人平均拥有 7.5 个软体，以后将更为提高，而使得“电视游乐器”热潮的寿命也随之延长。

然而，这种影碟机的问世，与其说延长热潮的寿命，毋宁说更具有重大的意义。它不仅已具有通讯机能，也升格为正式的教育软体。以通讯机能来说，虽然已有微电脑通讯与日本电话电信公司的装置，但目前却呈滞销状态，其败因乃在于连结器的价格过于昂贵，以及缺乏情报魅力等，另一方面，如果在廉价的“电视游乐器”连结电话回线，然后播于软体，就可一并解决这些问题。

按理说，任天堂的总裁山内溥应该高枕无忧了，因为他与实伸所建立的王国如今自有其不可撼动的地位，竞争对手虽有，但已构不成任何威胁了。1988 年，全日本与美国共有 7 家电视游乐器厂商在市场上竞争，不过，成果却绝大部分为任天堂所囊括。在太平洋两岸，它的市场占有率为 85% 到 90%，稍可搬上桌面的竞争者只有华纳利和世嘉两家，其中前者分别推出其 5200 型与 7800 型两种系统，而后者的“大师系统”也销售到 200 万套。至于其他竞争者产量少得几乎统计不出来。

山内溥知道，真正能威胁任天堂的已经不再是这些同业，而是其他想要在这时分食这块大饼的非同行。比如日本电脑与通讯产品业巨人的电气公司，如果它们也想打进电玩市场分一杯羹的话，那才是山内溥的心头大患以及挥之不去的梦魇呢！该公司现挟其每年营业额高达 220 亿美元的优势地位，可说是在它们那一行中已稳如泰山了。将来山内溥想要让任天堂转型为电脑以及通讯产品业时，所遭逢的最大竞争对手也将是日本电气公司。该公司眼光放得很远，每年花在研究开发的经费就占该公司营业净额的 16%，就拿 1988 年来说，这项支出就动用了 37 亿美元，比任天堂公司在 1992 年之前任何一年的营业净额都要来得高。

日本电气公司不但是任天堂想要进军电脑以及通讯产品市场的强大阻力，也是山内溥想要染指半导体市场的严重威胁。电气公司所使用的晶片都是直接由其关系企业引进，货源稳定而且价格便宜，另外，电气公司在该行业的声望与独到的眼光也赢得世人的一致赞赏，任何半导体业者也都不是其关系和企业的对手。还有，电气公司在个人电脑以及镭射印表机这些先进产品方面，也有不俗的表现且口碑相当不错。我们可以这么说，凡是被它染指上的行业，那些同业就没有一家有安枕的日子。

为了促成其第一套电视游乐系统能早日问世，电气公司先筹组了一个阵容庞大的研究部门，统筹一切事宜。在上下一心的努力下，终于在 1987 年 10 月在日本推出其第一套电视游乐系统“PC 引击”，接着又于 1989 年在美国推出更昂贵的名为“移花接木的狂人——16”，它的售价高达美金 200 元。

“移花接木的狂人——16”是套 16 位元的系统，而任天堂系统大部分

都仅有 8 位元，这在气势上就胜过任天堂一截了。稍微有点电脑知识的玩家都知道位元愈多功能越强，色彩与音质的效果也愈佳。当然，玩起来也更为过瘾。因此说电气公司是任天堂未来潜在的劲敌亦不为过。

玩电脑与电视游乐器都不可或缺的晶片十分重要，没有它的指挥与输导，从其它集成电路或程式中传送过来数也数不清的资源该如何各安其位！该如何迅速有效的将它们传送到应该去的地方而不致紊乱？换句话说，哪家厂商在晶片上的技术若比别人更胜一筹，那么他们的产品必能在市场上十分畅销，这一点，电气公司做得很好。

大家都知道 8 位元的处理器是任天堂大家庭的心脏，它能处理 64K（亦即 64000）个资料，这些不是“0”就是“1”的资料每串不超过 8 个位元数字。至于 16 位元的处理功能则比任天堂的多 8 个伴随元，它能处理的资料数目达 1600 个，比任天堂的系统要整整多出 250 倍。换句话说，电气公司的系统在资料处理上，不但速度比任天堂的快得多，而且所能处理的资料较任天堂也多得多。

不过唯一可惜的是，当电气公司致力于提高其硬体功能与质量的同时，软体方面却乏善可陈，玩家都一致公认它所开发的电玩是个“老古板”，既不新鲜也不刺激，跟任天堂的“超级玛利”或“俄罗斯方块”等简直设法相比。因为软体不够分量，连带的也就影响到它那功能庞大的硬体，因此，“移花接木的狂人——16”的销售量迄今没有突破 100 万套。

其推出的电玩系统中唯一有点新意的就是“庞克历险记”，叙述一个羽量级的洞穴人在旧石器时代历险的经过。除此之外，电气公司所发展出来的这些只有信用卡般大小的卡匣并没有引起消费者多大的反响。

由于电气公司在软体的设计方面缺乏经验，所以它只有仰仗其他软体设计公司代为设计，但是，这些有丰富经验的软体设计公司连应付任天堂的电玩都来不及，哪有余力替电气公司设计，因此，电气公司自始至终都没有能推出真正好玩的电玩。

连电气公司都“玩”不过任天堂，那其他的厂商也就可想而知了。刚才说过，这“战国七雄”中，除任天堂外，唯一有知名度的就是世嘉与藤森。世嘉这个公司，当初是由一名美国人在好奇的情况下创立的。这家如今资本额已高达 7 亿美元的日本公司，在草创之初也曾轰动一时，在美国与日本两地电玩市场上占有一席之地，当然雄厚的资本也是在那个时候开始迅速累积的。不过由于时代的变迁。它的声势与地位逐渐为日后崛起的任天堂所超越和取代。这家在山内溥眼中构不成任何威胁的公司最后鼓其余勇推出它的“大师系统”，希望能一举突破任天堂的封锁，可是毕竟成果还是有限，市场占有率亦仅为 5% 而已。不过，在软体的设计方面，它可能要比硬体巨人电气公司强多了。

一直被山内溥低估了的世嘉，其公司的最高主管却与山内溥的想法一样——了解由软体带动硬体销售的重要性，因此，在开发了几个反映较好的电玩后，终于在 1985 年推出其“天才系统”，一年后登陆美国。这“天才系统”是第一套由货真价实的 16 位元处理器驱动的电视游乐系统，这个处理器就是麦金塔电脑上所命名用的 6800 型处理器。这种高画质的系统可呈现出 500 种色彩，三维空间的设计与近乎镭射唱片的音效。后来，世嘉还开发一套“功能转换器”，消费者只要付出 35 美元的代价就可以将“大师系统”与“天才系统”相连。

世嘉的产品在美国是委托一家名叫桑克的著名公司代销的，它一天“押”下 1000 万美元的广告费，最有名的一句广告词就是：“世嘉的‘天才’可以做任天堂所做不到的事！”

不过，这毕竟不过是句广告词罢了，它后来所开发的电玩都很少能与任天堂抗衡的。在这段时期，除了一种名叫“兽王记”的游乐系统有些新意之外，其余皆非常一般。而“兽王记”的英雄人物，在杀掉对手之后即可获得强大的力量……。

虽然任天堂一直不愿意承认，但任问行业部需要有个充分竞争的环境才能使厂商有所提高，消费者也间接得到最大的好处。但如果一旦缺乏竞争，就会逐渐失去其不断寻求突破的上进心，一旦外敌入侵，那只有坐以待毙了。

美国的汽车制造业就是一个最好的例子。在 20 时代，全美国虽然共有 181 家汽车制造厂，但大多数的市场均掌握在最大的三家公司手中，它们自组了一个小型俱乐部，为了自己的优势地位而不惜利用种种卑劣手段打击异己，市场上一片死气沉沉，生机全无。

不过在日本就不同了，它共有 9 家规模与设备彼此都相去不远的汽车制造厂，任何一家都无法联合少数几家共同垄断市场，因此形成一种充分竞争的环境。各厂商为了出人头地，无不在设计、制造以及销售方面使出全力冲刺的劲头，当然，到最后不但质量变得无可挑剔，而且在任何过程中都无一丝毫的浪费。

现在再回过头来谈任天堂。当电气公司。世嘉竞相推出 16 位元的系统之际，任天堂还岿然如山，硬是与其 8 位元的系统与之抗衡。该公司的比尔·怀特充满自信地说，“我们唯一能听进去的话就是顾客所说的，他们只喜欢任天堂目前这套系统，因此，我们不必再跟别人去淌那浑水！”因此，任天堂避开了这股 16 位元大战的阵阵硝烟。

这个策略刚开始的确收到效果，也增加了任天堂不少的信心。在世嘉的“天才系统”刚推出的两年间，任天堂仍然在美国卖掉了 1800 万套的 8 位元系统，打得世嘉愈来愈没有信心。据专家的分析，世嘉输得可是一点儿也不冤枉，怎么说呢？因为那时候世嘉的程式设计师已经走偏锋了，整日研究的只是如何使画面变得更清晰或是声音变得更逼真，更有临场感，至于如何把电玩设计得更好玩、更有点子或更吸引人，则一概弃置脑后，试想，这种既不务实又只会在细微末节处打转的作法怎能不败。

世嘉痛定思痛，为了营造气氛，不惜花数百万美元与摇滚巨星迈克尔·杰克逊签约，共同推出一套名叫“漫步月球”的电玩。这套电玩是根据迈克尔那销售量已突破千万大关的白唱片“坏”所改编的。迈克尔本来就是电玩迷，自然满口答应。程式设计师们提出构想后，他还提出不少宝贵意见，最后，由该公司负责全国销售的艾尔·尼尔森提任策划工作。

这套电玩融合了麦克的歌曲与名闻全国的舞步，每个动作，每个声音都经过数位的处理。推出后，果然靠着迈克尔的魅力而创造出佳绩，不过在销售过一段时间后也就沉寂了下来。消费者发现它的情节一再重复，令人感到无聊，因此，不久后它就消声匿迹了。

世嘉感于这次的“出师不利”，觉得除了要靠大牌巨星助阵外，电玩娱乐性与可看性也要兼顾，否则这样下去还是会败下阵来。不久，该公司就分别找到了一些运动明星做广告，推出一系列以运动为主的电玩。接着，又和迪斯尼公司签下合同，以太空飞鼠为主角，推出“幻想古堡”、“奇幻世界”

等电玩。不过，趣味性与娱乐性依旧不高，若要追究原因，无非是世嘉缺乏像宫本或帕契诺夫等天才型的大师级人物。

世嘉本身虽然没有设计出多少好的电玩出来，不过其他软体设计公司倒是帮了它不少忙，其中有一家叫做环球公司，这家公司的老板垂普·哈肯斯早就看出世嘉在硬体设备上潜力无穷，只是软体设计方面较差罢了。因此，就主动找上世嘉，要代为设计，电玩世嘉的董事们知道他们的实力，也就提出了自己的条件——所有费用以及应遵守的事项均与艾尔可逊和任天堂所签的合同相同。哈肯斯立刻严词拒绝，世嘉的董事们后来想想也是自己的不对，世嘉在当时怎能与任天堂相提并论，如果再提出像任天堂合同那么严苛的条件后，还有谁敢上门！况且这几乎已是世嘉今后能否重整旗鼓的唯一机会，不多花点银子又怎么能达成效果，因此最后也就从善如流地开出让哈肯斯满意的条件。

1990 年，艾尔可逊替世嘉设计的第一套电玩问世，结果双方同获其利，世嘉销路打开且不说，文尔可逊股票也趁势大涨。到了第 2 年，艾尔可逊替世嘉设计出 9 套电脑。到了后来，艾尔可逊的全年营业额中，竟有 1/4 是来自世嘉的电玩。

世嘉这套 16 位元的系统功能甚强，连电脑游乐系统那种以软体式影碟片为主的电玩都可与之互换，这更大大增加了它的魅力，许多软体设计公司看到艾尔可逊的丰硕成果后，纷纷要求与世嘉合作，因此，世嘉业务也就逐渐进入佳境。到了 1991 年，它的“天才系统”硬体设备在美国之销售量已突破 100 万套，而同一个时期任天堂的成绩是 3170 万套。虽然与任天堂仍相去甚远，不过却已高居第二名的宝座。

渐渐地，山内溥了解到 16 位元的系统还是将来要走的方向，另外，也逐渐收起对世嘉的轻视之心。为发展 16 位元的系统。他密令上村负责这个最机密的计划。其实任天堂早在 80 时代初期就有了这个构想，不过却因为 8 位元系统的销售情况太好而逐渐懈怠了进取心。

上村将这套系统命名为“超级任天堂游乐系统”，经过成本核算后，估计以后该产品售价会比现有的系统高出美金 75 元左右，而且，在技术方面也过去完全不同。另外一个比较会引起争议的问题说法是新系统是否要和旧系统相容？如果答案是肯定的，那对消费者而言或许是个福音，但是，对任天堂来说可就要伤脑筋了。山内溥与上村思考再三后，还是决定新旧两套系统不必硬要相容。他们认为自从镭射唱片推出后，那些喜好音乐的人还不是将老旧唱片与录音带束之高阁？既然它们可以办到，那电玩业就没有理由做不到这点。

上村的工作进度一直在超前中，连最棘手的晶片以及中央处理单位等开发工作难题也都一一克服。由于这些问题逐渐解决，使得画面更清晰、音响效果更佳的“超级任天堂”游乐系统可以提早问世，尤其是它所显示出来的色彩高达 32000 种之多，远远超过“天才系统”的 512 种，而且清晰可辨，这在电玩逐渐与电影脚本相结合后尤其显得重要。此外，它还能以三维空间的立体影像展示在萤光屏上，而且可使许多事物或动作同时出现在画面上。然而，最使山内溥与上村感到满意的是，它的安全晶片已变得更不容易仿冒了。

日本版的“超级任天堂电玩系统”与原来的家庭电脑很相似，不过为了应付美国市场的需要，美国版的新系统在设计上做了很大的改变。这个部分

由美国分公司的唐·詹姆斯与兰斯·巴两个人负全责，他们的目标只有一个，那就是这套系统必须可以和录相机相连。

“天才系统”是由一组黑色的外壳所组成，边缘是圆的，但是，任天堂这套系统却是灰色的，而且每一边的接合处是有棱角的：另外，重量方面也比世嘉的“天才”轻便许多。

接着，另一个问题又来了，当初任天堂在推出“家庭电脑”时是以“超级玛利”做为先锋，在推出“电玩男孩”时，更是以最热门的“俄罗斯方块”做为“主题歌”，现在，在推出这套新系统时，要以什么电玩做先锋呢！这事情十分重要，也是决定该硬体设备今后是否畅销的关键，自是大意不得。山内溥思考良久，还是打算推出任天堂历史上最成功的“超级玛利”做为开路先锋。但是，为了推陈出新，他决定把“第三代超级玛利”加以改良成为“第四代超级玛利”，以吸引更多的消费者。

第二节 开路大将“第四代超级玛利”

一个月黑风高，秋风萧瑟的晚上，一支船队悄没声地靠港，一辆辆载重卡车缓缓驶进茫茫夜色中。这是任天堂的高级机密行动。如果“第四代超级玛利”登陆这一秘密一旦提前泄露，那么整个美国将发生象地震一样引起混乱的抢货风潮。

为了这个秘密计划，宫本与他的 30 位手下日夜不停地忙碌，连续耗了 15 个月的功夫总算大功告成。这些人的点子奇多。为了吸引消费大众，这次玛利能飞起来，只消按个按钮，他就可以冲上消灭敌人，只有无数铜币的半空中，每吃掉 100 个铜币，力量就会相对增加。最后，他们又把这套电玩改名为“超级玛利世界”。

当时世嘉又推出一套名为《音速小子》的电玩，不久他们就宣称它将是历史上销售成长率最快的电玩。虽然后来证明这项冠军头衔还是由“超级玛利”所拥有，不过也的确造成了不小的轰动。面对竞争对手的挑战，山内溥更是加紧脚步地要在美国与日本推出他们的新系统。

这套新系统是在 1990 年 10 月下旬於日本首先推出，虽比山内溥最后的估计晚了些时日，但仍然在消费者心中以及各经销商那儿造成撼动。在这之前大家都竞相打听什么时候会推出与消费者见面，在这种期待心理下自然一推出就造成高潮。到了 11 月 3 日，大阪的半急百货公司首先把第一批货卖光，不多久，其他店铺的货也纷纷被顾客抢购一空，有些百货公司为了销售它而不得不暂停其他货品的销售，还有些零售店干脆接受顾客的“预付”，也就是说消费者必须先付出 3.2 万日元（约为美金 200 元）才可拥有以后的优先购买权。

11 月 22 日，这套新系统就要运往美国，为了不使这消息提前曝光而造成零售商的抢货纠纷，这项列入极机密的运输作业就由山内溥与大西康博亲自指挥。《超越三菱与索尼的帝国》一书作者高桥健治曾写下这么一段动人的描述：“……是夜月黑风高，秋风萧瑟，使每个人都不想外出，狂风拍打着……不过，在京都的一处仓库内，十几辆可载重达 10 吨的卡车陆续开入，工人十分忙碌地上货与卸货，但都静悄悄地一句话也不说。不久，这一辆辆超重的卡车就缓缓驶向寂静且黑茫茫的夜色里，奔上高速公路后，就加足马力驶向全国第一大港。”

这个时候，天才刚刚破晓，沉入梦乡的京都市民都不知道昨晚发生的事。但是在任天堂公司的总部内却灯火通明，山内溥先生亲自坐镇指挥，其紧张与谨慎的程度可由一向镇定的他此刻却在头上渗出汗来，即可获得印证。事后各种谣传纷纷出笼，有人说山内溥打算私运黄金，有人说山内溥预备趁火打劫……

另一方面，在太平洋彼岸的美国分公司可也没闲着，但是一切作业都在秘密地进行中，除了几个关键人物外，没有人知道船会在什么时候驶到。等到这批货上岸时，早已有 100 辆大型卡车等候在那里了，不过司机们都不知道载的是什么货。

一直到第三天早上，这些新货才陆续运抵各零售商手中，一家百货公司的玩具部门甚至在卡车到达时才知道任天堂的新产品已经运至，慌忙之间在

上午 11 点半就匆匆把大门关上，以处理进货事宜，许多顾客对它刚开门不久又关门的情形纷纷表示不解。

第一批的到货量是 150 万套，但实在不敷分配，五个顾客中有四个买不到货，甚至许多人预付了货款后还是无法提到货。实伸听到这消息后大为振奋，又陆陆续续下了大批的订单。据统计，在前半个月里，就售出 200 万套，虽然适逢美国经济不景气，但似乎并未影响到它的销售成绩。

究其成功的原因，可谓软、硬体都适时发挥了力量，因为除了世嘉以外，消费者还没有看到 16 位元的电视游乐系统，再加上自从“第三代超级玛利”与“忍者龟”以后，美国的消费者很久都没有碰到过新电玩了，现在听说有了“第四代超级玛利”没有人不想一睹究竟的。推出后不久，立刻就把当时销售成绩还属不错的“辛浦森家族”（这是由爱克拉蒙公司与一位叫麦特·高宁的设计师共同开发出来的，是当时唯一造成轰动的电玩）给打入冷宫。

第三节 挑战多媒体

山内溥的眼睛瞄准了“多媒体”，它用在娱乐上，可以使消费者获得有如皇帝般的享受。谁占领了多媒体市场，谁就能在下个世纪称霸一方，独领风骚。

到了 20 世纪的最后 10 年，“多媒体”这个时髦名词无论是在电脑业或是消费性电子产品业，都变成大家耳熟能详并且能朗朗上口的新词汇，讲话时若不提上几句仿佛就会变得落伍似的，尽管各派宗师对它的定义各不相同，而且人言人殊，但是一般人都知道这是将时下许多媒体——如电视、电玩、音响、镭射影碟机、录放像机等——加以结合的最新科技，当然，其他的一些周边设备也有可能涵盖其中，如中央处理器、镭射印表机以及数位摄影阅读机，甚至个人电脑、电话等也有可能。

多媒体如用在娱乐上，则可以使消费者获得有如皇帝般的享受。山内溥早就体察出这种趋势，所以坚持要在下个世纪之前让任天堂公司转型为电脑业或消费性电子产品业的一员。

在众多媒体中，山内溥特别看重 CD（镭射影碟机），它除了可以和电影、有线电视、录像机以及网络电视结合外，还可以使电视游乐系统掀起革命性的巨变，将来，甚至有可能取代卡匣。至于说 CD 有什么优点呢？首先，它的容量特别大，任天堂与现有的卡匣中那些“随机读取记忆体”的晶片只能存有 8 或 10 个 Megabyte（ 1×10^6 byte，也就是 100 万 byte）的指令，但 CD 可就不同了，它的容量是 10 亿个 byte，不但会使影像更像电影，而且声音也经数位化而几近人的声音了。

CD 的第二个优点便是它的价格便宜，任天堂的卡匣现在每套成本为 12 至 16 美元，但是 CD 将来只有 1 到 2 美元而已。

有些专家预测，到公元 2000 年，整个多媒体的产值将高达 3 兆美元，至于现在在多媒体中称霸一方的各厂商中，究竟谁最后会冒出头来？现在预测尚言之过早，不过不容怀疑的是。山内溥自始至终就希望任天堂能同时成为领军先锋。

如果任天堂还能像它推出 8 位元以及 16 位元系统时那么兢兢业业、全力以赴的话，那它肯定会在未来多媒体的时代扮演积极的角色。而且相信届时任天堂也会转型成功，就像山内溥在许多年前预测的一样，任天堂电玩系统已经不再只是能打电玩而已，它具有多功能的用途，说它是未来的个人电脑亦不为过。

在即将迈入未来多媒体的时代时，任天堂公司占有了很大的优势地位，那就是全世界拥有他的系统的家庭已高达五六千万户，这可以说是该公司最大的资产，很少有一家公司产品这么广泛地深入每个家庭中。因此，将来任天堂进入多媒体时代，也比任何一家厂商都掌握了更大的优势。

五六千万户的基本客户乍看很惊人，但根据专家预测，这个数字离饱和的程度还差得很远呢！艺术电子公司的哈肯斯就预测将来全世界会有 3 亿台电视，而电视游乐系统的数目也与此相去不远，因此，任天堂还是必须兢兢业业地针对未来潜在的客户加强推销，以维持其霸业于不败。

在一些像苹果电脑、索尼、三菱、飞利浦、富士通与微软等世界级公司竞相抢食多媒体市场这块大饼时，山内溥究竟要如何去御敌？这也就成为全

世界瞩目的焦点。

不可讳言，在这些挑战者之中，最具威力的还是那些电脑厂商，不管是在硬体方面称雄的苹果电脑、IBM、富士通，还是在软体方面独领风骚的微软公司，都是日后山内溥未来的劲敌，再加上先前所提到过的通讯业巨人——日本电气公司，将来山内溥的这场硬仗必走是不好打呢！

第四节 再图霸业

山内溥有一个夙愿，就是让任天堂的产品占领全球。知人善任的他，这次又出怪招，派出了一名最轻视西方的年轻人去欧洲开辟战场。

任天堂的生意越做越红火，业务越来越宽，总裁山内溥的雄心越来越大，实伸越来越忙。

洋子现在愈来愈担心丈夫因忙于工作而无法促膝长谈，或者共同讨论子女的未来。她发现丈夫工作的时间一天长过一天，每天还有见不完的访客，因此，非常希望丈夫能适度地离开枯燥的工作岗位，这样不但对家庭的和谐有帮助，且对自己身体的健康亦大有助益。

说起来实伸也真够可怜的，每天都过着那一成不变及缺乏变化与色彩的生活：每天早上5点一到，他就被闹钟吵醒，接着去浴室急就章地洗个“战斗澡”，家里那豪华而舒适的芬兰浴设备似乎无福消受，然后就带着他那条名叫皮皮的黑色拉布拉多狗出外溜，接着回家和欧洲公司的朗·裘帝与大田通电话，以全盘掌握那里的情况，还必须准备这一天的会谈，八点到九点，他一定得去总公司报到，就这样，一整天的时间就耗在公司里了。至于晚上回家就得躺在电话旁，这个时候，就要劳烦洋子叫醒他，同时替他温饭热汤，当然他也不知道自己吃的是夜宵还是第二天的早餐。

然而，无论他工作再烦再累，他都不会像他岳父那样成天紧绷着一张脸，好像别人都亏欠他什么似的，另外，在任何时间也都可以展现出他幽默的一面。尽管他工作忙碌，可是依然是个顾家的男人，每年固定要带全家去滑雪，或是到夏威夷他盖的那间别墅去度个不算短的假。另外，每年的圣诞节他一定会和林肯一样，留在家里与家人共度甜密的时光。

在这同时，还在日本的山内溥疲惫地把身躯往椅背上一躺，望着窗外的京都夜色，心中所盘算的也都是任天堂公司大大小小的事情。

每天固定来他家服侍的仆人们已经走了，他们都是白天来工作，做好晚餐后就下班回家，另外也有些洗衣妇三四天来一次，把这些时间以来大大小小的脏衣服一次洗干净。自从山内溥的外祖母贞于1979年驾返瑶池后，家里大大小小的杂务就交由山内溥的贤妻美智子负责，过了一年，她的母亲喜美也同样驾鹤西归。由于美智子也上了年纪，所以不得不买些最新的家电用品代劳。过去用来招待宾客、街坊与亲戚的茶屋如今已成了储藏室。

山内溥是个工作狂，每天他都千篇一律地沉浸在任天堂的公事中，家人对此也见怪不怪了，这40年来，他与自己的家人几乎都成了任天堂的奴隶，在儿女的心目中，他似乎无时无刻不在为任天堂的事而大发雷霆、暴跳如雷。时光虽然催人老，也会磨尽人的棱角，可是在他身上这种过程却特别缓慢。

不过在孙子面前他倒是一个好爷爷，因此他经常自我解嘲地说自己当祖父要比当父亲称职。当然他孤僻的个性还是没多大改变，虽然他很喜欢实伸的孩子，他们也都呆在他身边，可是却从不陪他们玩。天真纯洁的孩子对他们外祖父是又敬又畏，常常看到外祖父在对旁人勃然大怒后又对他们摆出一副和颜悦色的脸孔。而这时美智子就会适时地上去安慰孩子们道：“别怕！别怕！你们外祖父只是太累了，他就是这副怪脾气……”

山内溥这样与任天堂同生共死的代价就是让它成为全日本最成功的公司

之一，以及一年刷新一年的销售记录。不过，这些成功的果实后面却没有任何庆祝的活动或仪式。有本书盛赞任天堂的成绩比索尼、三菱及丰田还要好得多时，他也只是一笑置之。仿佛此事与他一点关系也没有，或是这根本不值得一提的一桩小事。家人也都发现没有一件东西或事能引起他的激情。

后来，当任天堂的美国分公司不断遭到竞争对手的控诉以及联邦政府一连串的调查行动之际，他也考虑过将海外的重心移往欧洲，再加以那时适逢欧洲市场传出即将统合的消息，更使他加快了前进欧洲的脚步。遭逢各种挫折与不可预知的情况原本是任何跨国行业都会遭逢到的问题，只是，任天堂却似乎总是特别坎坷与惹人非议，不过，他都不以为意。

虽然山内溥为了改变形象，一直努力为任天堂广结善缘，可是仍然免不了遭旁人怀疑与异样的眼光。一位日本股市分析家指出：“山内溥先生最主要的目的还是赚钱以及让任天堂继续独霸天下而已，他不以成为电玩业界的《教父》为满足，更想借助他雄厚的财力影响日本各个阶级，我们都不可能忽视这个事实。”

他有时会不按牌理出牌，比如说在别人眼中一向高傲自大。且极为轻视西方人的乌取新日，山内溥竟然派他去掌理任天堂日益蓬勃的欧洲海外业务。

山内溥希望乌取新日也象实伸一样，去开疆拓土，打开欧洲市场，完成他称霸世界的凌云壮志。

第十一章 扫荡欧罗巴

第一节 称霸西北欧

诺曼底登陆成功！以任天堂的“电玩男孩”为代表的拳头产品冲进了欧洲人的家中。于是法国、英国、荷兰、比利时、卢森堡、挪威、瑞典、丹麦、芬兰、冰岛，到处都唱起了《任天堂之歌》。任天堂库房里那些过时的投币式电玩在这里找到了“第二春”

乌取对欧洲颇有研究，因此在进军欧洲的众多日本公司中。任天堂也是最认清局势变化以把握商机的厂商。对乌取来说，无论是欧市统合或是东欧的开放都是任天堂千载难逢的大好机会，无奈，欧洲分公司以及总公司的若干主管未能配合他，致使整个东进的步骤略显凌乱与缓慢。也因此某些国家，任天堂的业绩不如世嘉，或是在另外一些国家内电视游乐系统未及普遍。说起来欧洲玩电脑游乐系统的人比日本以及美国的玩家都要年轻，而且大部分都在 16 岁以下，而同样大年纪的日本人以及美国人却是以电视游乐器为主，当然也正由于这样，在欧洲软式磁碟片的销售量要超过卡匣。根据 1991 年会计年度的统计，电子艺术公司的获利中有 35%是来自欧洲，而且绝大部分是来自电脑游乐器。

其实任天堂登陆欧洲的时间可远溯至 80 年代初期，当年他们在北欧以及西德分别成立了配销处。1987 年，玩具业泰斗马泰尔同意在其意大利以及英国的店面里销售任天堂的电玩，不久，马泰尔也成功地在澳洲与新西兰开拓出另一个任天堂。但是马泰尔的人眼光短浅，吝于投资，致使其日后的业务日渐萎缩，连带者把任天堂也拖下了水，最后索性全面自马泰尔撤柜。这也就是为什么在 1991 年马泰尔只留下意大利这一处海外基地时，而任天堂仍不愿意在他们店里铺货的原因。

任天堂早就看出马泰尔太小器，成不了什么气候，于是索性靠自己自行开发，因此 1986 年年底首先在北欧成立了配销处，到了 1988 年，全欧洲的每个国家都成立了配销处，其中尤其是以法国以及北欧诸国（挪威、瑞典、丹麦、芬兰，有时连冰岛也算在内）的业绩成长最快。根据统计，这些国家中有 10%到 12%的家庭都拥有任天堂的电视游乐系统。

北欧诸国、，法国以及荷、比、卢三国（指荷兰、比利时、卢森堡这三个订有关税同盟以及经济协定的国家）是由朗·裘帝负责经营，当曼恩接掌任天堂美国分公司的行销副总裁一职后，他也就被“下放”到欧洲来开疆拓土，其实，实伸对他倚之甚深，这次远调并无半点“谪贬”或“下放”的意味、而是要靠他在销售方面的特长替任天堂打江山。在他的努力耕耘下，五六年以后就让业务逐渐步入正轨，所以，他才会自豪地说：“到了 1986 年底，我的工作就只剩下视察、读报告、写报告以及作公关了。”另外，他也替任天堂过时的投币式电玩在欧洲找到了

1987 年 4 月，裘帝在巴黎买了栋公寓，然后就把分公司搬进这里，楼下就是法国著名的伊夫·圣罗兰公司。自此以后，法国、荷兰、比利时、卢森堡四国的业务量大均，到了 1990 年，更是以非比寻常的速度急速地扩张。根据他的估计，这些国家有 1/4 以上的家庭买他的产品，另外，他也发现英

国也是值得开发的处女地，因此在马泰尔公司撤离英国后，他立刻迅速地跟进并取而代之。

裘帝旗下的欧洲分公司在许多方面简直可说是个独立的公司，许多事情都不受日本总公司的节制，所以，乌取可说只是个与任天堂总公司的联络人而已。另外，虽然他在某些重大决策上仍会听听实伸的意见，不过绝大多数的时间他都会以另外一种身份——任天堂在欧洲的最大客户或经销商——出现，购买任天堂总公司的产品，在预先付款后拿到市场销售。

在任天堂的电视游乐系统在欧洲大行其道之际，“电玩男孩”继之登陆，而且马上就变为最热门的抢手货，它在法国推出的第一年时，裘帝估计可销售到 50 万套，没想到一年后就发现已卖到 140 多万套，几乎多出了 3 倍。然后，它就一阵风似的席卷了整个法国，整个国家的老师与家长们对它是既恨又怕，因为自从有了它以后，学生都不再读书了。

裘帝除了卖电玩以外，也依葫芦画瓢般地出版杂志。在他的指挥下，一份名叫《任天堂俱乐部》的杂志正式在法国创刊。这本以服务玩家为宗旨的杂志以数种文字发行，以满足法国以及荷、比、卢等地的消费者。开始他就创下 80 万份的发行量记录，到了 1992 年，他全力朝 150 万的发行量目标勇敢迈进。由于它是免费的，所以这份杂志在欧洲的发行量不但远远超过《任天堂的威力》，而且也可确认是全欧洲发行量最大、最客观存在欢迎的儿童读物。

第二节 广设国际分公司

公司总经理乌取眉开眼笑，他们的销售很快就超过了日本的总公司，接着又超过了红得烫人的美国公司，光是在德国一年的营业额就有 3 亿美元。胆壮情豪的乌取于是把任天堂的旗子插到了地角天涯的新西兰和澳大利亚的土地上。

当任天堂于 80 年代初期挥军进攻欧洲之际，山内溥了解到任天堂实在有广设国际分公司的必要，而替他扛上这个重担的就是乌取。当他东进欧洲时，有识之士就向他提出警告，说如将欧洲视为一个整体的话将是个最大的错误，因为那里国家众多，民族组成复杂，而且风土人情与语言也各异，所以，对各国的战略也就必须有所不同。

他在欧洲广设据点，并且聘用当地人提出各种不同的计划，除此之外，他也在法国和裘帝合作，双方合开了一家任天堂电玩专卖店，这投资可真是大手笔，店面面积有五个美国克玛特百货公司这么大。

山内溥对欧洲最牵肠挂肚的就是有些地区的电视游乐系统始终超过了电脑游乐系统，在使命感的驱策下，他责成乌取尽速解决这个问题。乌取苦思良久，决定以“超级玛利”打前锋，借着它的知名度一举攻下电脑游乐系统的江山。

在提到经营欧洲的朗·裘帝时，各位一定会奇怪，常常和他相提并论的大田跑到哪里去了。事实上，他是在欧洲的另外一半打天下，这位以前曾干书记员的大田将他的总部设在西德后，就开始他的开拓之旅。任天堂曾交给他两大任务，第一就是使购买该系统的德国家庭达到总户数的 20% 到 35%，第二就是协助朗·裘帝与其他的经销商。起初他的进展略为缓慢，但不久就大幅度增长，到后来，“电玩男孩”在德国的普及率与受欢迎的程度与法国一般无二。

虽然后来 16 位元系统的大战已扩展到欧洲，但是任天堂还是决定在其真正登陆时亦尽可能地销售以前的 8 位元系统。不过，这一措施意味着世嘉的 16 位元系统“天才”将取得广大的立足空间，然而，裘帝依然不以为意，他说：“当我被派到欧洲打天下的时候，我在内心深处就为自己订下了个目标——有朝一日要超过日本的任天堂公司。现在，我做到了，不过，此时我的目标又改变了，我要超过任天堂的美国分公司，我相信不久之后就能达成。”

实伸与朗·裘帝在销售“电玩男孩”方面可说是处于竞争的地位，起初是实伸领先，不过到了 1992 年，裘帝就追赶上他了。不但如此，他在法国、英国以及荷、比、卢三国的业绩也超越了另一家日本玩具公司板本公司。

对日本总公司来说，这些都是大好的消息，大西康博就说从此以后，日本总公司就不必靠美国分公司的业绩苦撑了。到了 1993 年，外销欧洲的数量首度超过了美国。光是西德一个国家的年营业额就有 3 亿美元，就产品来说，这一年总共有 600 万套“电玩男孩”在欧洲各地销售一空。至于“超级任天堂电视游乐系统”则因起步较晚而稍嫌落后，不过在该年度它也有 350 万套的佳绩，与它的前辈（指“任天堂电视游乐”）等量齐观，殊属不易。

大西康博乐观他说道，由于那时候欧洲各国各自独立，而且币制也不同，因此任天堂的实力还没有完全发挥。根据他的估计，将来欧市完全统合后，

它们在欧洲的业绩将会拓展四倍。

至于任天堂另外一个攻城掠地的目标则是中南美洲与亚洲。

——大西康博说：“我们发现全世界的儿童无论是何种族，喜欢电玩的心是一般无二的，这是人同此心、心同此理的事。我们可以这么说，任天堂的研究人员已将全世界视为一个整体，在甲地畅销的电玩绝不会到了乙地后就变成滞销货，同样的，在甲地推出的电玩绝不可以一成不变地搬到乙地。”

东欧在任天堂的市场排名虽然不怎么出色，但并不表示任天堂就此放弃经营这个地方。1991 年，它首先在奥地利成立配销中心，接着又在匈牙利成功地拓展成立“电玩男孩”的广大市场。另外，地处一角的澳大利亚与新西兰自建分公司后业绩也突飞猛进，以前被马泰尔所抛弃的那些经销商纷纷“归顺”在任天堂的旗下。

第十二章 气吞山河

第一节 掀起通讯革命的浪潮

当各种通讯网络建立起来后，人们只需在卧房内拿起任天堂游乐系统，就可以提取银行存款世查询债券和股市行情，也可了解世界各地气象，知道全世界各大百货公司商品的价格，也可预订机票，选择影院里的影片，不必跨出家门就能完成这些这些事情。

任天堂的任何一位员工都可以经常听到山内溥先生的训示：“任天堂必须从华纳利公司的失败中学到教训，而且这家公司的失败原因我们任天堂比其他任何人都清楚——一个玩具公司如果依旧停留在玩具公司的阶段而不力求突破的话，那它是无法可大可久的！”

除为应付多媒体时代的来临而加强研究工作外，山内溥早就指示该公司与不同行的厂商进行合作，以维持每个顾客对它的向心力。任天堂游乐系统在某些方面来说与个人电脑无异，当各种通讯网络纷纷建立后，它的功能就更强大，也更方便了，消费者只要在卧室内拿起任天堂游乐系统，就可以即时获得来自世界各地的各种信息，可以说，任天堂家庭电脑通讯网络的建立在全球掀起了一场新的通讯革命的浪潮。

举例来说，以前你要亲自上银行提存款或查询，亲自上股市或债券市场买卖或查询，上街购物等，现在都可以交给任天堂的这套系统了。不必跨出家门就能完成这些事，这在过去简直是件无法想像的事，但是，现在全部可以办到了，不仅如此，你要知道全世界各地的气象，知道全世界各大百货公司商品的价格，订机票，退机票，知道影院现在放映什么影片或有无票可买，你都可以交给它了。这不是痴人说梦，其中绝大部分的服务项目现在就已经开始了。

任天堂知道，要想让这套网络变得无所不能，无所不在，就必须要与各行各业的人合作。因此，它首先和证券公司签约，让拥有任天堂系统的人可以在家进行股市交易资料查询以及买卖股票。在这些证券公司中尤以野村证券公司表现得最积极，因此。它也首先和任天堂公司签下了合同。

证券公司以后就轮到银行了，首先和它签约的是住友银行，而协和银行、第一劝业银行也相继跟进，再接着，连日本电话电报公司也为了拓展业务而加入了签约的行列。

日本的邮政、快餐等行业也陆续和任天堂签约合作，从此以后，购买邮票、查询邮递区号、查询邮资等等也都可以交给这套系统了。日本铁路公司每天都有定期的航线或车次为任天堂的顾客服务。到了现在，这套网络的服务范围更广了，因为自从任天堂与三菱贸易公司签约后，消费者可以透过这套系统买卖贵金属，而和石桥公司签约以后，消费者在汽车检修与保养上也得到不少方便与优惠，甚至日本赛马协会和它签约后，消费者也可以通过这套系统在家里享受赌马的乐趣了。

这个理想很不错，实施的方向与程序也颇为正确，但是，这整个网络在90年代初期却并不怎么普及。根据日本基本学术机构所调查的一份报告显示，这套系统之所以未能普及，主要的关键还是在于“任天堂”这三个字，

因为大多成人都无法把一家专做小孩玩具的公司与这些高科技的网络系统联想在一起，换句话说，成年人都不相信专做小孩生意的任天堂会耗费巨资变化公司型态。另外，根据一家日本报社的调查发现，造成这套系统滞销的最大原因就是小孩子都不希望父母利用它来办“企业”，因为这样他们就不能打电玩了。

在美国，与各种电脑网络连线的客户数约有数百万，最有名的是一个名为“天才”的系统，也是经过西尔斯百货连锁公司与IBM的强力促销才打出名气的。到了1991年1月，使用这套系统的人有130万，大部分是用它来购物、提存款、订电影票、预订机票、与笔友交换个人资料、查职业介绍所找寻工作机会、卖车与扛电玩等等。

实伸为打开任天堂游乐系统在美国成年人阶层的销路，不惜重金礼聘在一家电影公司任副总裁的杰瑞·鲁登堡。他的经验十分丰富，点子又多，使任天堂在短短的一年内，便由1990年的零增长一跃而为1991年年底的千万个订户。

虽然他的专长是在市场销售方面，但是他也总揽一切研究发展的工作。在他的强力动员下，来自美国与日本的员工全力投入工作。不久，就传出了好消息，证券公司与银行业纷纷前来投石问路，商讨双方合作的可能。不久，一家更大的公司——AT&T——也找上了门，双方高层主管在会商前，位于新泽西的AT&T总部大楼一时之间来了许多位日本翻译，会议进行中所要讨论的一切议题，部分别有英文、日文两个版本。其实，在会议还没进行前，AT&T就打算不惜代价地与任天堂签约合作。后来，向来居娱乐业龙头老大地位的蒙查公司也不惜屈尊俯就，与任天堂洽商合作的可能性。

点子奇多的鲁登堡把脑筋又动到任天堂的老本行了，不过，任天堂过去的产品是以小孩子为对象，而他此次却想利用成年人好赌的天性来拓展任天堂的事业空间。他知道当时全国最大的彩券就是位于明尼苏达州的控制资料公司，它所发行的彩券遍及以明尼苏达州为中心的好几个州，如果任天堂的这套网络能与这家公司彩券发行的作业相连接的话，一定会增加不少潜在的客户。

主意一定，他立刻去找该公司的副总裁奥沙·布朗，双方一拍即合，不久，任天堂的这套网络系统就变成明尼苏达州最大的一个了。到了该年年底，控制资料公司经过会计部门统计，发现自从与任天堂签约后，彩券的发行增长了10%到15%，而且客户均称便不已。另一方面，任天堂也是这一合作计划的赢家，单在明尼苏达州的订户数量就增加了一倍。

这些彩券的客户每月只要付美金10元的服务费便可享受到两家公司所提供的便利服务，许多第一次使用这套系统的消费者都称便不已。一位分析家甚至开玩笑说：“任天堂的这套系统其服务范围远不只此，甚至以后你对某人看不顺眼时，只要打开网络便可找到合适的杀手，双方价码谈妥后，他就会替你去取那个敌人的狗头。”

第二节 收购美国“水手”棒球队

象往油锅里撒了把盐，任天堂出巨资买下西雅图“水手”棒球队的消息炸开了。市民们仿佛被这个日本暴发户打了一记耳光，激愤得发抖，可是到头来看成了该市的救星。

有人说实伸虽然帮任天堂公司在美国开疆拓土，并建立了一份大好基业，但是，他未必能将公司顺利地带往未来的多媒体时代。持这种悲观看法的人常常拿实伸与日本的山内溥做比较。他们认为，山内溥可能就有魄力多了，为了让任天堂能顺利转型，各种合纵连横的手段无所不用其极，一会儿与索尼公司携手，一会儿又和飞利浦公司联姻，这种气势与手段就是实伸所欠缺的。

其实，并不是只有任天堂公司的决策者抓不到未来多媒体时代应走的方向，就连老牌公司如索尼、飞利浦等亦面临着同样的问题，这也就是为什么他们会在一个月前倾全力发展影碟，而在一个月后又宣布全面放弃并集中火力开发膝上型电脑的原因，但谁也没法预料在一个月后这庞大的膝上型电脑开发计划会不会“雷声大，雨点小”胎死腹中？

在对未来充满许多不确定感的情况下，有些专家向任天堂公司提出了警告：说他们的老本行——电玩——已开始走下坡，许多基本的忠实客户正大量流失。实伸与林肯并不接受这套说辞，但是在对方天天喊“狼来了”的情况下，他们也变得不像以前那么坚定了。于是，任天堂委托一家名叫市场资料的公司进行深入的市场调查，并做出结论与分析报告。

当这份最完整、最新的报告提出来后，任天堂的一些大员们都到齐了，他们有实伸、林肯、曼恩、怀特与堤尔丹等人。他们都坐在椅子上，聚精会神地聆听桌子那一端的人马提出来的报告。

与会人员在聆听前就已经有了心理准备，因为以前他们也听说过不少诸如“任天堂的市场已趋饱和，今后增长势必趋缓”或“任天堂也避免不了经济萧条所带来的冲击”等悲观的论调，可是，一年又一年的销售成绩证明了这些都是杞人忧天之论。现在，人们担心这篇报告也同样会出现这种不切实际的悲观看法。

果不所料，这篇报告的结论就是任天堂会逐渐流失掉他们的顾客，而且一向“忠心耿耿”的顾客会一窝蜂地投入世嘉的怀抱，另外，也有些人根本就厌烦了这些以前从来就玩不腻的电玩。另一方面，这份以800个人为抽样调查对象的调查报告中，也披露了一些让任天堂感到欣慰的事，如当时拥有电玩的顾客中，有九成多的人仍然继续在玩，另外，6至4岁这一年龄组的女孩子也有愈来愈多的人打电玩，而且她们对电玩的满意度都出奇的高。

这些统计数据也有令任天堂感到不安的地方，如过去一向是最忠实顾客的男孩中，对产品的满意度正逐渐下降，不但每天打电玩的时间已平均锐减为2.3个小时（星期六、星期天不算），而且大部分反应都是“怎么没有过去那么好玩？”

这份报告至此还没结束，在结论中，这些专家建议任天堂必须采用些新的策略，这样才能永保它的优势地位。至于说应采取什么样的新策略呢？这些专家的献策就是“市场区隔”，这也就是说任天堂必须针对特定的消费群来推出不同的电玩，另外对任天堂而言，最重要的消费群还是原来的那批消

费主力——6 到 15、16 岁的男孩，所以产品开发以及销售重点都应该摆在他们身上。

实伸等人当时最担心的还是“超级任天堂电玩系统”的市场潜力，这方面的市场调查报告却带来了令人鼓舞的消息：有七成多的人希望购买这套系统，这其中可分为两种——“可能”会买的占三成，“一定”会买的占四成二。曼恩一听到这些话立刻情不自禁地振臂高呼：“好啊！这样以后就不用再打广告战了！”

在一项专门针对“超级玛利”所做的统计资料所示，99%受访民众听过“玛利欧”的名号，另外也有 83%受访人士喜欢它。缇尔丹在听到这份统计后兴奋地大叫：“看吧，这就是我们多年辛勤耕耘的结果，我不相信还有谁比它的知名度更高。”而且当时她激动得有些顾不了女人的矜持了。

不过这些统计数据也带来了令人沮丧的消息：有近三成的任天堂顾客认为它最近开发的产品无聊得令人生厌，这是以前从未有过的现象。

实伸等人立刻苦思解决问题的对策，重新夺回失去的江山。首先，他们针对年轻人大力促销“超级任天堂游乐系统”，然后决定开发新型电玩，以满足顾客喜新厌旧的心理。接着，他们又针对年龄在 5 岁以下的幼童加强宣传攻势，俾使将来成为任天堂的忠实顾客。这些“国家未来的主人翁”也是操纵任天堂以后成败的关键性的一群人，几十美元的电玩如今已贱卖到 15 美元。甚至有低到只有 7 美元的记录。

当时有些华尔街的股票分析师与各行各业的专家也都和这些学者一样，对任天堂公司的未来抱着悲观的看法，这也就是说每年都有一大批的专家预测当年是任天堂的最后一年好日子，可是，到了第二年，这些人虽然都跌破了眼镜，但仍然还是有另一批人预测来年任天堂霸业势必不保，可是来年他们又全都猜错了，而任天堂所赚的钱也一年多过一年。因此，实伸就常打趣道：“这些专家的话不可尽信，否则，眼镜店的生意怎么会这么兴隆？”

任天堂为了迅速服务消费大众，不惜斥巨资于 1991 年完成一座全自动配销中心，它占地 36 万平方英尺，全由机器自动控制，因此工作人员极少，每天可把 60 万套电玩直接送到零售店手中，在这种现代化设备的支援下，任天堂的销售成绩不增长才怪呢！根据《玩家》杂志所做的统计，在 1991 年销售成绩最佳的前 20 名电玩硬体设备中，任天堂及其相关产品的制作就占了 8 项，其中排名第一的当然是“超级任天堂游乐系统”。而“任天堂游乐系统”也排名第三，仅次于世嘉的“天才”，而“电玩男孩”亦排名第五。

刚才说过，1990 年时，任天堂电玩的市场占有率为 85%，1991 年曾降至 79%，但预测到了 1991 年时，其市场占有率又会回升到 82%，而且销售总额将达到 55 亿美元，这 82%的市场占有率是个平均值，换句话说，任天堂预测在 1991 年时，它的 8 位元系统的市场占有率为 95%，而手握式电玩则为 85%到 87%，至于最差的 16 位元系统也可达到 65%。

前文提到过，任天堂在官司缠身之际，也曾卷入一件棒球队买卖的风波中。

这支打算出售的职业棒球队是西雅图的水手队，为了商谈洽购事宜，实伸与林肯相偕来到电子艺术公司的垂普·哈肯斯家中，与球队老板杰夫·司姆扬谈判。哈肯斯之所以会出面邀约双方，就是因为他和双方都熟识。

谈判正在进行时，哈肯斯父亲的老友史拉得·戈顿突然探进头来张望一番。林肯认得此人，他是美国参议员，也是任天堂所力捧的说客。这次谈判

双方的气氛都很融洽，甚至在谈到如何弥补水手队的亏损时双方也没有脸红脖子粗的事情发生，最后因为时间太晚而会谈宣告结束，司姆扬道过晚安后离去。

不料两三个月后，司姆扬突然宣布卖球队这事已到了最后紧锣密鼓的阶段，而最有可能接手的就是佛罗里达州的一位殷实商人，如果谈成，整个球队就要移师佛罗里达，为当地效力。

这时，戈顿联合一批西雅图当地的政客以及工商大老板四处奔走呼号，希望能让水手队继续留在西雅图为故乡效力，因此，当地有头有脸的富商他们都联络过了。大家都知道，西雅图地区最有钱的人当属微软公司的老板比尔·盖兹，但他对此事一直缺乏兴趣，至于其他的富商更是一口回绝。

戈顿替任天堂任说客多年，对公司财力自认是知之甚详，再加上他与林肯、实伸是旧交，所以最后只有向这家异国公司求救，希望他们出钱出力以便让水手队得以留下。

起初实伸有些犹豫，不断问戈顿美国人会不会对于自己心爱的球队被卖到一向仇视的日本人手中而心生不快，戈顿连忙摇头，并且说这并不是任天堂主动提出的，而且目的在于回馈地方，让家乡培育出来的球队能继续留在家乡效力。

实伸答应尽量想办法，回去后并立刻通知岳父。山内溥除围棋外没有其他嗜好，对于棒球更是一窍不通，不但生平连球棒与球都没摸过，就是连场球赛都没看过，可是，他还是答应了。

1991年12月，林肯发了个电报给戈顿，告诉他这个消息，而且，山内溥提供全部是现金。兴奋的戈顿立刻召集其他有兴趣买下该队的人士一起与会，会议中大家同时提出了自己的报价。最后，大家决定出一亿美元买下该队，而且还要另出2500万美元给西雅图的职棒联盟。这笔钱将使亏损连连的球队不必再为自己的生活担忧，也可以全心练球了。

与任天堂一起出资的还有在微软公司担任执行董事的克里斯·拉森麦、苜鲁拉通讯公司的老板约翰·麦考，另外还有投资较少的普吉电力公司主席约翰·伊立斯、波音公司的董事长法兰克·萧荣滋等。其中萧荣滋最具号召力，他一出面，许多工商人士都纷纷踊跃投资。

另外伊立斯也负起今后一切细节的责任。

这其中当然以山内溥所出的钱最多，占了六成，他信守当初承诺，全部以现金支付，这也就是说他必须投下7500万美元买下一支他根本连听都没有听过的球队。

当司姆扬接到这些人的通知后也大为振奋，他知道虽然在正式接受之前必须得到另外一些人的同意，但是这事必须在五月前谈成才好。于是，立刻召集职棒联盟的人与会。

1992年1月25日，职棒联盟的主席费·文森宣布这项交易胎死腹中，理由很简单，外国人不能拥有美国球队，不过有人向他提出质疑：“××队不是被加拿大人买去了吗？为什么……”这时他立刻又改口：“非北美洲的人不得拥有球队！”最后，山内溥无奈地退出，改由自己女婿实伸出面，但这位居住在西雅图地区已有15年历史的日裔美国人依旧得不到职棒联盟委员们的认同。

西雅图的老百姓以及政界的不少人因此而群起攻击职棒联盟，他们说能有心回馈地方的人士还要加诸这么多不合理的条件是不对的。不过，也有

不少仇视日本的人自始至终就反对这件事。

这段插曲只是美日贸易风暴的冲突，不过，这也代表当时在美国大众的心里确有一般反日情结的势力存在。这些人看到日本人在美国的暴发户行径——买就买下一望无际的土地、高尔夫球场、电影公司、唱片公司等——大都不以为然。

无巧不巧的是这笔交易提出的时间刚好遁逢美国的大选年，再加上美国经济沦于不景气谷底而一直无法攀升，这更造成了当时一股反日的情绪。当时许多美国人都把日本视为政治的侏儒与经济的怪兽，虽然在第二次世界大战时故败投降，但以后在经济竞争上却节节胜利，把老牌工业大国的美国逼入墙角，这也造成了布什总统时代两国的贸易逆差高达 400 亿美元的惊人记录，最让美国人感到食不下咽的是以美国总统之尊，居然会率领国内三大汽车业者至东京向昔日的敌人求取怜惜。因此，在当时，冲动的美国人对任天堂公司的老板会有这种反应也就见怪不怪了。

最后谁也没想到这次风暴不但震惊了西雅图，也波及到了华盛顿的政界和工商界，反任天堂的人士群起攻击这家公司本身就是个有种族歧视的公司，这从该公司招募员工的政策以及该公司从事的行业特性——赌博——就可看出，他们怀疑任天堂不懂棒球而一心买下职棒队是别有居心的作法。

“我这辈子从来没有看到过这么不合理的事情，”林肯愤愤不平地说道：“我知道这项交易之所以会无疾而终的最大原因就是山内溥是日本人，到现在我才了解为什么美国境内的少数人会这么仇视我们这个国家了！许多人手中心爱的‘玩具’之所以会被别人无情地抢走，就是因为他们是黑人、西班牙人或是日本人。”

该职棒联盟是由十位委员所组成的委员会综理一切事务，这些委员都是职棒联队的老板，如得州的骑兵队的老板就是乔治·布什总统的儿子，一位《西雅图时报》的记者间戈顿说小布什到底是赞成还是反对这项交易时，戈顿只能顾左右而言他：“他不想为他父亲的竞选而造势！”

在日本京都，当山内溥知道美国职棒联盟的最后决定时，也显得十分惊讶，他不在乎这支职棒队最后到底谁属，他只想回馈美国地方以及做好公共关系，可是，这整个情势的演变却叫他失望极了。由于他不希望自己的动机遭到美国人的误解，使得一向不喜在大众面前曝光的他也在该年 2 月 7 日的《纽约时报》头版上发表公司的声明。这时，许多人都不知道他阁下是谁哩！

林肯给职棒联盟写了封公开信、痛斥对方不当的政策与决定，此举虽然赢得不少黑人以及其他少数民族的赞赏，不过却遭来该联盟以及其他不满日本之人士的一些反击，他们质疑任天堂经营赌博事业，根本不能拥有职棒队，否则只会为干净的职棒界带来不良的风气。他们当然是看到明尼苏达州的彩券事件以及日本的任天堂网络系统居然提供赌马服务后才这么说的。

面对这些质疑，林肯只有不断地澄清：“我们任天堂对一切赌博活动都没有兴趣，什么赛马、赌梭哈等从来都没碰过……”

职棒联盟的委员们在磋商时一直保持着高度的机密，有人放出风声说，只要山内溥把投资金额的比率降到 50% 以下，该联盟就可考虑同意他们的合约，不过，却遭到山内溥的断然拒绝。有人质疑他诚意不够，既然说只是要回馈地方，但为何却对投资比率这么在意。山内溥对此并不做任何解释，但因此也可以看出他做决策的一些着眼点：任何事情上都不愿沦为少数而居于劣势，如果不能居于主导或掌控的地位，他宁可不要。

随着最后决定日期的逐渐逼近，大众以及新闻界似乎站到山内溥这一边来了，而且声势不小，对联盟造成不少压力。这时，山内溥顺应时势地将他的投资比率降为 50% 以下，可是由于其他投资人的出资比率没有一个超过他，所以他还是拥有最大的发言权与决策权，而且，戈顿又适时地补上临门一脚：他声明该职棒联盟继续这样秘密作业的话，他要联合其他议员杯葛该联盟，并且重新调查该联盟的税务问题。

该联盟委员会的委员们终于在 1992 年 7 月 1 日做出了最后的正式决定，接受了山内溥这些人的条件。在西雅图，大家都视任天堂为该市的救星，因为在许多地方富商对地方公共事务均冷漠以对的情况下，山内溥适时的伸出援手足可视为一种善行义举。看来任天堂公司不仅在未来的商场上动见观瞻，就是在报纸的体育版上相信也会出尽风头。

第三节 走向辉煌

任天堂的时代已经开始！这头威猛的雄狮准备扑向任何一个敢于挑战的敌手。它正昂首阔步地向前迈进！谁也无法阻止它！

《华尔街日报》首版刊登了一篇由雅各·史契辛格撰写的文章（论日本电子业的兴衰），这篇文章开宗明义地写道：

“就在几年前，一大群日本电子公司以其优异的品质与低廉的价格横扫美国市场，将美国相关业者打得溃不成军，将原来许多市场上取得领先优势的美国厂商打得连招架之力都没有。大家都知道是美国公司发明卡式录音与录像带的，但是自从日本胜利公司崛起后，原有的美国厂商早已不知去向，电脑、电视以及其他所有的电子产品都是如此，仿佛一夜之间山河变色，美国厂商把一切的宝座都拱手让给了日本人。

可惜好景不长，这些已占优势的日本厂商目前正遭逢他们在美国开疆拓土以来最严重的一次危机。其实，不仅是日本如此，全世界的厂商都因为世界经济的长期低迷而普遍遭遇到这种情形，也正因为如此，胜利出现了自从1951年成立以来第一年的亏损，此外，像大家耳熟能详的富士、日立、三菱、声宝、电气公司、索尼以及东芝等等，今年也都在增长率以及利润方面遭到历年最大规模的一次衰减，增长幅度连其预估的一半都没有达到。许多专家都提出警告：形成这些萧条的原因除了这些前述的景气持续低迷外，还有一个一直被大家忽视的原因，那就是硬体的重要性已愈来愈不如软体了，正国为如此，大家可以看到世界各地的厂商均出现大幅衰退的情况下，只有一家能够屹立不摇，继续维持其高度的增长，这就是日本的任天堂公司。”

同年5月1日，实伸宣布将超级任天堂游乐系统的价格大幅降低，世嘉不久之后立刻跟进，当时，三家公司的产品价格都不落在100美元以内。从此，世嘉的业绩亦有不错的表现，然而专家还是预测当年圣诞节将是任天堂一家的天下。看来任天堂的确是欧美及日本电子业中，在未来最有可能异军突起的一家。

在1989年时任天堂庆祝它的百年诞辰，时隔三年，也就是在1992年每年一度的股东大会上，山内溥在开始时的确达到了他当时的承诺，这就是为什么在连索尼以及声宝这两家“不倒翁”的业绩都会出现大幅衰落的情况下，任天堂还是连年迅速增长的原因。根据1991年会计年度统计，它的税前盈余增长了14%，金额也高达12.5亿美元。而销售总额更高达43亿美元，其中硬体占了1.144亿美元。在日本家庭的普及率高达四成，在美国亦有三成三的优异表现，至于欧洲更是在快速的增长中。如果细分这些硬体的设备的销售情形，可以发现其中6420万美元是“任天堂游乐系统”，3个320万美元是属于“电玩男孩”、而“超级任天堂游乐系统”亦高达780万美元。

任天堂在股东大会上保证1993年无论在营业额以及获利率上面都会有更杰出的表现。股东根据山内溥先生这十年来的表现，相信他的确有办法做到这一点，因为在这短短的十年中，任天堂的规模已增长了一倍。

1991年年终记者招待会上，一位记者问山内溥先生是否有选定接班人的事，他只轻描淡写地说道：“我到现在还没决定！”

山内溥的儿子腾一在当时已经进入他的家族企业服务，不过，他在任天

堂加拿大分公司那里只干了一年，不但语言方面仍有问题，而且业务也不是他拿手的项目，只有靠实伸帮忙才勉强在温哥华的商界占有一席之地。

山内溥先生的另一个女儿腾子自从嫁给一位医生后就一直住在日本，和任天堂公司可以说是“老死不相往来”。在这一儿一女看来都不可能接掌山内溥家业的情况下，山内溥的若干手下出线机率大增，他们最常被人提到的就是乌取以及大西康博，后者更是在一次公开场合中坦然承认：“任天堂将由我接管或许比较好一点！”

不过除了在日本的这两位手下以外，也有不少人相信在美国的实伸亦有可能爆出冷门。当然在这方面，实伸的最大支持者霍华·林肯出力最大，不过这两个现在的一切活动都只是“鸭子划水”般地在地面下悄悄进行，此外，两个人也都一致承认：“无论如何，山内溥先生都是任天堂最棒的总裁，他领导愈久将来也愈有利。”

如果将来真的由实伸接掌，最可能肯定的一点是任天堂内独裁的制度将会大幅度降低。他和山内溥在领导统御方面最大的不同处就是后者只靠直觉与严格命令管理，而前者则是靠群策群力来带领公司，人们说实伸最大的优点就是他知道自己的能力在那儿，不会做出一些好高骛远的事情，所以他在许多方面能力都不及山内溥，但是他唯一比山内溥高超的能力就是有办法率领一批比自己有能力的人志同道合地为公司拼打。另外，山内溥有种给人高高在上令人生畏的印象，而实伸却刚好相反，有人说实伸的这种个性会让他在未来日益注重人性化的领导统御上占优势。不过也有人担心他的“心肠”太软了，缺乏山内溥的那种气势，而且这些人一致认为任天堂不是靠这份“人性”才得到今天这番局面的。然而，由他过去的表现——在欧洲分公司取代美国分公司地位之前，后者往往替任天堂带来六成以上的利润——看来，他还是证明了自己是个有担当又有策略的人。

尽管山内溥要退休的谣传甚嚣尘上，不过大家都认为在迈入下个世纪之前他是不会退下来的，虽然他在某方面让实伸有更多的挥洒的空间，不过他依然没有完全将他的权力“下放”，尤其在历经 1991 年以及 1992 年经济不景气而任天堂依然能屹立不动摇时，他的信心也更加坚强了。在 16 位元的竞赛中超过世嘉后，又与索尼与飞利浦公司联手，预备在未来多媒体的市场中，脱颖而出。至于目前，则致力于欧洲市场的开拓中，以便在欧市完成统合之际能大显身手，实伸就曾说道：“我们对欧洲的行动已经展开，任何人都不能阻挡我们，我相信其他公司都不曾像我们这样。或许在增长方面不像我们过去所表现的那样出色，不过一定会持续下去的。”

霍华·林肯曾充满自信地说：“任天堂的时代已经开始，任何敢忽视我们的人将会败得很惨！”的确，这头猛狮目前正准备向任何扑面而来的威胁挑战，而且在昂首阔步向前迈进之际，任何人都无法阻止它。

后 记

任天堂的成功,已对全世界不少工业产生了结构性的影响,除任天堂“家庭电脑”这种硬梆梆的硬体制造业外,还有几百家公司是看着任天堂暴富起来后才匆忙抢搭上这辆飞驰的列车,其产值就已高达上百亿美元。

当这些令人垂涎的电视游乐系统市场已茁壮增长时,许许多多的公司就已经与任天堂联合起来,成为合法的任天堂游乐系统的制造商。另外也有些专门制造磁碟片游乐系统的电脑公司不服输,起而对抗,只不过任天堂当时势力已如日中天,当然最后这些公司还是与任天堂签了城下之盟,不久之后,一些老牌娱乐业公司如迪斯尼以及路卡斯影片公司也都乖乖地与任天堂签下了合作草约,不久之后,许多赌场、购物中心、保龄球馆等商场上就可看到任天堂已登堂入室了。

另外一些深受任天堂影响的行业倒不是电视游乐系统工业,而是那些专门制造晶片的厂商。由于任天堂系统的硬体以及软体都要使用大量的晶片,而且其需求量超过日本的任何一家公司,所以该公司的兴衰也与这些晶片厂商维持着密不可分的关系,也就是说,如果任天堂的市场萎缩,许多晶片厂商大概都要关门大吉了。在 1995 年全日本的半导体产量中,光是用在任天堂产品上的就高达 30%。

任天堂不仅影响了日本文化,造就了一代“日本任天堂族”,而且深深地影响了美国文化。

在 20 世纪即将进入尾声之际,随着科技的日新月异,以任天堂为首的日本文化几乎全面侵入美国,以前都是美国挟其优势的政治军事力量对其他国家进行“文化侵略”,曾几何时他们国家未来主人翁也面临日本的“文化侵略”了。

美国第一代“任天堂儿童”是属于 1989 年至 1990 年之儿童或未成年人,根据一项由尼尔森大众传媒研究中心所做的调查显示,在美国某一个年龄组的儿童每天花在玩任天堂游乐器的时间要比他们看儿童电视节目的时间还要多得多,不但如此,儿童们迷恋于任天堂游乐器的时间远比他们在学校或在家里与同学、朋友及父母聊天的时间也要多得多。经过精确的统计得出,13 至 17 岁的青少年每天花在跟任天堂打交道的时间就占了两小时。

尼尔森大众传媒研究中心还惊人地发现,即使这些儿童在不玩任天堂的时间里,也依然深受“任天堂文化”的影响,就拿儿童电视节目来说,根据任天堂的游戏规则或以它的主角为背景的卡通影片数量就远远超过其他任何一个儿童电视节目,有些深受欢迎的儿童电视节目如《辛普森家族》、《唐老鸭》、《忍者龟》,到了最后、不是其内容与情节充斥着任天堂比赛,就是该节目干脆由任天堂游乐器所取代。此外,不但主题曲的录音带畅销,连以超级玛利为主角的电影也风靡起来为电影院老板创得巨大利润。任天堂的杂志、书籍、录音录像带、以至笔记本、茶杯、T 恤衫、麦片粥、拼图玩具、洋娃娃、壁纸等就多得不可胜数了。现在美国的有识之士所提出的问题已经不再是任天堂文化侵略是否成功,而是这个侵略者会不会把整个美国文化给摧毁殆尽。

在两份探讨政治人物、影视明星和其他各行各业中的知名人士对儿童影

响力的设想报告中显示，美国儿童平时最熟悉、最崇拜的人物已不再是以前一向独占鳌头的太空飞鼠，而是任天堂制造出来的主角玛利欧。想想看，美国的“有志之士”们看了这则消息后心中的感受会是如何？在以前，华德狄斯奈和太空飞鼠在美国儿童心目中的地位就和美国一样是不朽的，是永恒的，但现在呢？他们怎样理解呢？他们一致认为这是日本文化侵略的深入，也是下阶段展开“全面侵略”的试金石。换句话说，日本先是从侵略儿童思想及心灵这个阶段开始，到了下一个阶段，其他年龄组的美国人民就是下波的攻击对象。到后来，日本“占领”美国就不再是个遥不可及的梦想了。

任天堂已变成全日本最大的“文化输出公司。”

面对这些指责与非难，任天堂公司总裁山内溥悠闲地躺在沙发上说：

“我不想对此做任何评价，我只想告诉大家，目前，‘任天堂娱乐系统’正以每分钟 12 套的速度销售出去，也就是平均每 5 分钟便有一套新系统被销售出去。嘿，嘿嘿！”

