

《任天堂往事：玩家之心》



在我的名片上，我是任天堂的社长；
在我的头脑里，我是一名游戏开发者；
但在我的心中，我是一名玩家。

2002年，任天堂遭遇至暗时刻。主机市场青黄不接，荒川石离职，N64与NGC销量连续下挫。真正的缔造者山内溥决定退位。

3000万跌至2000万

接下来，
就交给你了。

人物档案：颜天聪，时年43岁。
历史重合度：刘备托孤时，诸葛亮时年42岁。历史惊人的相似。

70年代高中。世界第一台可编程掌上计算器（HP 65），自学编程送交惠普震惊官方。



1982年兼职。在秋叶原电脑城背后指点迷津，加入5人团队HAL研究所（寓意：H-I, A-B, L-M，比IBM领先一步）。

注资可以，但HAL研究所只能交给你颜天聪来做！



仅花三年，他带领公司还清债务。他既是能在背后改代码让游戏跑通的“扫地僧”，更是创立了半年一次“1-on-1”员工谈心制度的卓越管理者。

2000年，任天堂收编HAL，颜天聪正式加入任天堂担任企划开发部主管。
他的背后，站着最强的大脑与创意。

【1992年】《星之卡比》
卖出500万份
成为HAL顶梁柱

颜天聪
(代码主导)

龚本茂
(逻辑导师)

【1999年】《任天堂明星大乱斗》
鹰井策划，颜天聪写代码
狂卖500万份

鹰井
(企划创意)

做游戏要靠理性思考。
告诉颜天聪如何预判
玩家的心理机关。

反其道而行之，降低门槛，
随时吸气上浮，不用难度
拉长游玩时间。

2003年，索尼宣布推出PSP。号称“手上的PS2”兼“21世纪的Walkman”。任天堂股价闻声狂跌。

WANTED



任天堂 GBA (上代霸主)

屏幕: 240x160
色彩: 15位
CPU: 16.78MHz
内存: 32K+256K
媒介: 卡带
售价: 9800日元



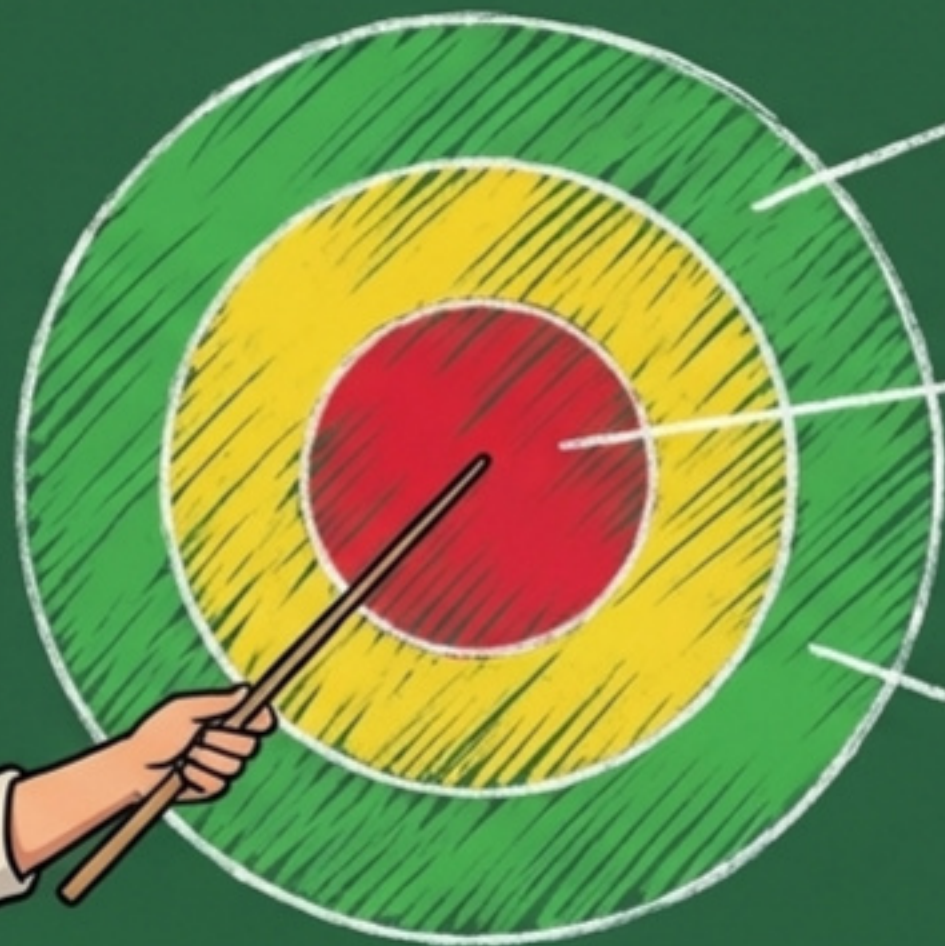
索尼 PSP (降维打击)

屏幕: 480x272
色彩: 24位
CPU: 333MHz
内存: 32M
媒介: 1.8G UMD光盘
杀手锏: WiFi、看电影听歌、3D大作
售价: 亏本卖 25000日元

面对一台甚至能看MP4电影的掌机巨兽，硬拼参数无异于以卵击石。

“创造力而不是
技术才是游戏
发展的关键”
—— 山内谱

核心战略：扩大游戏人口！



不玩游戏的老年人
(PSP 争夺的红海)

轻度玩家
女性
(GBA 曾触及的领域)

不玩游戏的老年人
家庭主妇
(全新蓝海!)

“枯萎技术的
水平思考”
—— 横尽军平

颜天聪不打算跟索尼抢夺宅男与硬核玩家。他要把手柄交给那些从未摸过游戏机的人。

1. 上下双屏

继承山内谱秘旨。上屏显示信息/地图，下屏操作，互不遮挡，解决RPG弹菜单痛点。



2. 触摸屏+触控笔

抛弃复杂的十字键，用笔点按是最直观、门槛最低的交互方式。乔布斯iPhone前夜的同款思路。



像电子词典一样的双屏机器

3. 双卡槽设计

底部保留GBA卡带槽。完美向下兼容，度过前期游戏阵容不足的危机。



4. 内置麦克风

支持完全无需按键的语音输入操作。



CPU仅60多MHz，售价仅15000日元。在参数上被PSP全面碾压的“文曲星”，却暗藏着颠覆行业的交互杀机。

蓝海大捷！NDS最终狂卖 1.54亿台（全球历史销量第二），彻底碾压PSP的7630万台。
每一台硬件都在赚钱！



掌机稳住阵脚，家用机战场的第七代主机战争已打响。对手虽然强大，却都犯下了致命的失误。

微软 Xbox 360
优势：梦幻开局，极早引入流媒体。
失误：追求轻薄导致散热不良。遭遇“死亡三红（Red Ring of Death）”。68%超高故障率激怒玩家。
销量：8400万台



索尼 PS3
优势：性能炸裂，甚至被美军用于组装超级计算机。
失误：野心太大导致晚发售；极其昂贵（\$499起）；态度傲慢（“高级餐厅能和食堂比吗？”）。
销量：8740万台

两强相争，不相伯仲。硬核市场已被瓜分殆尽，任天堂还有空间吗？



代号转变：从 Next NGC 变为 Wii（寓意We/合家欢）。

性能迭代：与上代几乎一模一样，无性能迭代。

玩法颠覆：可以当剑、当枪、当钓鱼竿、当指挥棒、绑在腿上练瑜伽。

奇迹数据：《Wii Sports》狂卖8300万套。Wii主机总计卖出1.02亿台。完全开拓出全新蓝海市场。

抛弃复杂手柄！内置3D陀螺仪与红外检测器，采用所有家庭主妇都会用的电视遥控板。

**Direct (直给) ——
把游戏的乐趣直接
传递给玩家!**



他将个人的“玩家之心”化作了企业的公关名片。
大家发现，这位社长既懂技术，又懂管理。

- 外部革命：创立 Nintendo Direct（任天堂直面会）。一把手直接下场，跳过传统媒体，利用互联网向玩家宣讲游戏理念。
- 内部管理：重组部门加强协作。不论职级，保持 1-on-1 谈心倾听，任何人都可以直接找他提建议。

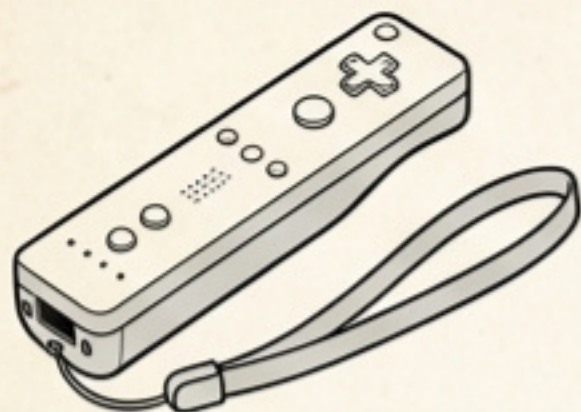
失败 (FAIL)



Wii U 失败病理分析

1. 认知误解 (Naming) : 名字叫Wii U, 大众误以为它只是Wii的一个屏幕手柄配件, 而非新一代主机。
2. 体验割裂 (Ergonomics) : NDS双屏在一个平面, 只需动眼珠; Wii U强迫玩家在电视和手柄间反复抬头低头 (视线分离), 造成极差的生理体验。
3. 腹背受敌 (Market Shift) : 对手稳扎稳打推出PS4与Xbox One; 同时iPhone引领的碎片化手游时代全面爆发。

2012年发布, 最终仅卖出 1000万台。任天堂遭遇了比N64和NGC时代更惨痛的史诗级滑铁卢。



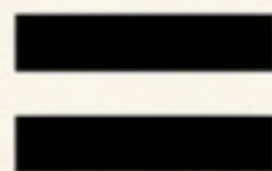
【Wii 的遗产】：小巧分离式、带红外陀螺仪的体感手柄



【Wii U 的教训】：摒弃双屏视线分离，做成单块可移动高清屏幕



【NDS 的精髓】：随身携带的移动便携性



Nintendo Switch（掌机主机一体化）

核心特性：一机三用（插底座主机模式、拆下手柄分享模式、掌机模式）。

护航神作：《旷野之息》（3000万+）、《马力奥赛车8》（4680万+）。

累计销量突破 1.11亿台！



2015年7月11日，颜天聪因胆管肿瘤在工作岗位上去世，享年55岁。天妒英才，他未能亲眼见证Switch的辉煌。



致敬彩蛋 1:

《塞尔达传说：旷野之息》中，有一座名为 Satoli（谐音 Satoru/聪）的山，发光的山神默默守护着这片土地。

致敬彩蛋 2:

在Switch中将时间调至7月11日，用手柄做出“Direct”动作，会触发他人生的第一款游戏《高尔夫》。

行业吊唁：索尼官方推文——
“Thank you for everything,
Mr. Iwata.”

全球游戏行业排行 (2021财年)

面对腾讯、苹果等收“过路费”或主打手游巨头的冲击，任天堂依然凭借244亿人民币净利润稳居全球前八。游戏机历史销量前10名，任天堂独占半壁江山。



故事还在继续。颜天聪用一生证明了，在这个科技飞速迭代的红海里，真正能永远打动人心的，是那颗纯粹的“玩家之心”。