

# 岩田先生:任天堂传奇社长如是说(全球授权10语种!从天才程序员,到世界顶尖企业管理者,扭转颓势,带领公司股价翻番的传奇社长亲授企业经营管理理念!)

作者: HOB0 日刊ITOI新闻

## 版权信息

IWATASAN: IWATA SATORU WA KONNAKOTO WO HANASHITEITA.

by Satoru Iwata and Hobonichi Co.,Ltd.,illustrated by 100%ORANGE

Copyright©Satoru Iwata©Hobonichi,2019

Illustrations copyright©100%ORANGE,2019

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Hobonichi Co.,Ltd.

This Simplified Chinese edition is published by arrangement with Hobonichi Co.,Ltd.,

Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency,Inc.,Tokyo through Pace Agency Ltd.,Jiangsu Province.

著作权合同登记号 图字: 10-2020-462号

书 名 岩田先生: 任天堂传奇社长如是说

作 者 [日本]HOB0日刊ITOI新闻

译 者 李思园

责任编辑 刘静

出版发行 译林出版社

ISBN 9787544787581

关注我们的微博: @译林出版社

关注我们的微信: yilinpress

意见反馈微信: YiLinPress1989

# 目录

## CONTENTS

[写在前面](#)

[第一章 岩田先生成为社长之前](#)

[高中时代，遇到能编程的台式计算机](#)

[大学时代，在电脑卖场遇见的伙伴们](#)

[HAL研究所的黎明时期与红白机问世](#)

[就任社长与15亿日元负债](#)

[半年一次的全体员工面谈](#)

[如果逃跑，自己会后悔一辈子](#)

[◆ 岩田先生的话，拾零之一](#)

[第二章 岩田先生的领导力](#)

[我们擅长的东西是什么](#)

[找到瓶颈](#)

[体验过成功的团队，改变更难](#)

[给人们出乎意料的惊喜](#)

[面谈中最重要的事情](#)

[能放心说出“你这笨蛋！”的人](#)

[项目进展顺利的时候](#)

[对他人是否心怀敬意](#)

[◆ 岩田先生的话，拾零之二](#)

[第三章 岩田先生的个性](#)

[想知道“为什么会变成这样”](#)

[能够发现奖赏的能力](#)

[将有关程序的经验运用到公司经营之中](#)

[只要是合理的，就立即下定决心](#)

[‘程序员不能说不’的真正含义](#)

[作为当事者，不后悔地决定事物的优先顺序](#)

[◆ 岩田先生的话，拾零之三](#)

[第四章 岩田先生信赖的人](#)

[一个创意，解决多个问题](#)

[宫本先生的越肩视线](#)

[准确理解计算机的宫本先生](#)

[重做《地球冒险2》的两个方法](#)

[《地球冒险2》与游戏人口的扩大](#)

[向糸井先生阐述的工作理念](#)

[山内溥先生说过的话](#)

[◆ 岩田先生的话，拾零之四](#)

[第五章 岩田先生理想中的游戏](#)

[我们理想中的游戏机](#)

[首先搭建“玩”的构造](#)

[从谬论开始的讨论不是白费力气](#)

[正因为站在既有的延长线上，才更可怕](#)

[就算时光倒流，仍然会做同样的选择](#)

[两人共同创作的《全明星大乱斗》](#)

[《瓦力欧》的秘诀，是挑战任天堂做不到的事情](#)

[轻度玩家与核心玩家](#)

[◆ 岩田先生的话，拾零之五](#)

[第六章 谈谈岩田先生](#)

[宫本茂谈岩田先生“我们不是上司与下属的关系，是朋友”](#)

[我们擅长的领域不同](#)

[给新事物取名字](#)

[和而不同](#)

[联手合作的《宝可梦随乐拍》](#)

[读书、开会与服务精神](#)

[“可视化”与全员面谈](#)

[素面待人的岩田先生](#)

[糸井重里谈岩田先生“一个以让大家快乐为目标的人”](#)

[见面次数越多就越发信赖的人](#)

[首先为大家整顿好环境](#)

[无论什么场合，都是小弟角色](#)

[总是聊个不停，这样才开心](#)

[即便生病的时候，也是一贯的作风](#)

[想要创造更多快乐](#)

[第七章 岩田先生其人](#)

[不懂的事情不能置之不理](#)

[◆ 岩田先生的话，拾零之六](#)

[岩田聡 \(Iwata Satoru\)](#)

# 写在前面

本书以HOBO日刊ITOI新闻所刊载的岩田聪先生的话为基础，经过重新编辑汇集成册。其中还有一部分内容选编自任天堂官网上刊载的《向社长询问》栏目。

岩田先生几乎不曾以自己为主角，在媒体上高谈阔论。但是为了推广公司或项目，如果判断“这个场合由我出面最合理”，他便对伸向自己的话筒予以回应。不过即便讲到自己的事情，他也只是顺带提及而已。

众所周知，岩田先生是个非常诚实、始终一贯的人。因此，将他在各种各样的场合作为公司和研发者代表的发言收集起来，就像把多个彩色的圆形重叠在一起时呈现出另外一种颜色一样，“岩田先生本人的话”自然而然地浮现出来。

这本书就是汲取多篇文章中“岩田先生的话”汇集而成的一册。

2015年7月11日，岩田聪先生去世了。

岩田先生作为HAL研究所卓越的程序员，手中诞生过无数的游戏杰作；担任任天堂社长后，向世界推出了任天堂DS、Wii等游戏机。这样一位为人亲切、曾为“游戏人口的扩大”做出了巨大贡献的人物的讣告传出，令全世界无数人深感心痛。

敝刊HOBO日刊ITOI新闻从1998年创刊时起，就受到岩田先生的帮助。创办者糸井重里与岩田先生友谊深厚，因此岩田先生时常会到访我们的办公室，在时间允许的范围内与糸井重里先生聊天。他经常慷慨地在我们的企划中登场，也曾多次把自己的企划内容带到HOBO日刊ITOI新闻来。

因此，岩田先生突然辞世的消息传来，我们与全世界的游戏爱好者们一样，陷入了混乱情绪，像是心脏的一部分被夺去了一样。

一段时间过后，悲伤缓和，却感到岩田先生的存在离我们渐渐远去。这使我们深感，做一本关于岩田先生的书是一项极为重要的工作。毕竟，我们这里珍藏着大量岩田先生的话。

需要事先说明的是，这本书中收录的岩田先生的话大部分散落在互联网上，如果仔细阅读他的访谈文章等，大概能够找得到这些内容。但互联网上的文字总归难以避免被新的内容所淹没，不知不觉间就再也找不到了。

我们相信，一定有人想要反复重读岩田先生的话。今后，得知岩田先生的存在，想要了解其人的读者也会逐渐增多。

岩田先生本人生前并没有出版著作的想法。虽然我们强烈感到，无论在当下或未来，都会有许多读者期盼着将岩田先生的话汇集成册，但说起来这的确是擅自做主。

但是我们相信，岩田先生会对这本书予以认可。在值得信赖的环境中阐述自己的意见，一向是岩田先生喜欢的事，访谈文章出炉后他总是笑盈盈地认真阅读。只不过以岩田先生的为人，他或许会说：“我说过的话值得花费大家的时间来做一本书吗？”

本书的编辑工作得到了多方协助：任天堂公司的诸位、宫本茂先生、曾担任岩田先生秘书的胁元令子女士，以及岩田先生的夫人和家人们。他们能对本书的出版予以许可，我们甚为感谢。

岩田先生——我们不自觉地想要呼唤他的名字，仿佛能看到他笑盈盈地推开办公室的门走进来。从今往后再也无法听到岩田先生谈笑的声音，我们深深地感到遗憾。

本书中刊载的话语，蕴含着岩田先生的思考和哲学。这些话直到今天仍然给我们带来勇气，非常实际地指导着我们前进的方向。

但愿能够将岩田先生的话长久地传递给更多的人。

HOB0日刊ITOI新闻

2019年7月

# 第一章

## 岩田先生成为社长之前

岩田さんが社長になるまで。

## 高中时代，遇到能编程的台式计算机

高中时代，个人电脑一词尚未诞生，而那时，我遇到了“能编程的台式计算机”。上课时用它编写游戏，与邻座的同学一起玩，回想起来，那就是我与游戏和程序最初的相遇。

那个台式机是惠普公司生产的，据说阿波罗—联盟测试计划的宇航员正是用它进行通信天线角度的运算。当时，计算机价格非常昂贵，刷盘子打工赚的钱只够买半个，另一半是父亲掏的腰包。

我把那个台式机研究得彻彻底底。那时市面上当然还没有专门的杂志，也没有人指导，总而言之只能自己琢磨。经过反复试错，我逐步发现：“啊，原来它还能拓展出这么多用法。”

如今回想起来，那个台式机真的很特别，它没有“=”键。比方说，如果要计算1加2，得先按“1”再按“ENTER”键；接着按“2”，最后按“+”。和日语的语法一样：“1和2相加，3和4相乘，12除去，结果得几？”按照这种逻辑输入。但单是没有“=”键，一般人就不会想使用了吧？能灵活操作这样的工具，令当年的我格外开心。

就这样，我制作了一款游戏，然后把成品寄给了惠普公司的日本代理店。听说对方十分惊讶，想不到“札幌竟然出了这么一个高中生”。放到今天，就好比任天堂收到不知从何方而来的高中生自主制作的游戏，完成度几乎达到明天就能发售的水准，肯定会让人大吃一惊。但当时，我对自己做的事情具有什么价值毫无概念（笑）。

后来，大约在我埋头研究台式机两年之后，苹果公司的电脑上市了。

因为有着这样一番来龙去脉，我在接触到初期的电脑后不久，就不再对它抱有幻想。电脑并不是什么都做得到的梦幻般的万能机器。换言之，电脑擅长的事情是什么，不擅长的事情是什么，对于这一点，从高中时代起我就已经了然于胸。

此外，那时有个对我制作的计算机游戏兴致勃勃的朋友，他正巧就坐在我的邻座。这一点也至关重要。

我那个朋友是个很有趣的家伙……怎么说呢，他能欣赏我做的东西，对我而言，他是弥足珍贵的第一位客人、第一号用户。

人呢，终究需要有能赞赏自己所做的事情的人，否则就无法迈向更高的台阶。因此，高中时代与他相遇对我的人生有着非常积极的影响。

## 大学时代，在电脑卖场遇见的伙伴们

大学一年级，那是1978年。那一年，池袋的西武百货开设了全日本第一家个人电脑专柜。每逢周末我都要去逛一逛。

那时的电脑卖场，有很多人整天坐在电脑前面编写程序。毕竟，个人电脑可不是一般人买得起的。

当时我用考上大学得到的红包，加上存款，还有贷款，总算买下了属于自己的电脑。那是康懋达公司生产的“PET”型家用电脑。

电脑卖场就在池袋西武百货，于是我带着自己编的程序去了那里。高中时代和我一起玩计算机游戏的朋友们去了不同的大学，所以那个时候，我正是没有伙伴的状态。

大概是抱着“想把自己做的东西拿给别人看”的心情吧。只要到池袋西武百货去，那里总是聚集着一群同好，有很多能分享的人。

正是在那个卖场，我遇见了人生中几个最重要的人物。首先是一位日后给我许多鞭策的编程高手。

有一天，他正用卖场的电脑编写程序。程序始终不能顺利运转，他歪着头苦思。我站在后面观察了一会儿，就明白了：“这里出了问题。”

“只要把这里改过来，不就能运行了吗？”

“啊，果真如此。”

这么一来，我们成了朋友。当时他在读大二，我在读大一。

在那个卖场共用电脑的人，自然而然地形成了一个类似于客户群体的集合。接着，我们这群人和卖场的店员也成了好朋友。到我大学三年级的时候，这位店员创立了一家公司。

这家公司就是HAL研究所。

“我开了一家公司，要不要来打工？”受到他的邀请，我开始在这家公司进行编程工作。因为工作实在是太有趣了，不知不觉中我就在那里一直待了下去。

所以，不妨说HAL研究所是一家“由于召集了一群技术能力不逊于职业程序员的年轻人来打工，而出乎意料地获得成功的公司”。

读了四年大学，我顺利毕业，但作为学生，我算不上优秀。要说为什么，因为在HAL研究所打工要有意思得多（笑）。

就学习计算机的基础而言，大学的课堂让我收获不少，我也认为上大学实在是件幸事。不过实际对日后的工作有用的东西，大多是自己摸索而来。

## HAL研究所的黎明时期与红白机问世

我在HAL研究所打工，随着大学毕业，自然地成了HAL研究所的一员。与其说自己适合那里，不如说是钻研的事情太有趣了，别无其他所想。

HAL研究所是一家小型公司，尽管我非常年轻，也要负起责任对各种各样的事情做出决策。因为没有专门负责“研发”工作的前辈，我就成了研发部门的第一号员工。与研发工作相关的一切都要我来做决断，没有一个能商量的人。

接着，我又迎来了人生中的另一个重要际遇。在我成为正式员工的第二年，任天堂的红白机问世了。

从打工时起我就一直在进行电脑游戏的开发，当然能意识到在制作游戏方面，红白机作为硬件明显有着“前所未有的卓越性”。

当时，比起几十万日元的个人电脑，只需1.5万日元的红白机在游戏性能上具有压倒性的优势。我察觉到这台机器具有改变世界的力量，于是心想“一定要做点与它相关的事情”。

正巧投资了HAL研究所的一家公司与任天堂有业务往来，通过那家公司的人介绍，也因为自己下定决心“一定要做与红白机相关的工作”，我出发前往京都的任天堂。

当时我二十出头，虽然穿着一身西装，但还很不适应。这样一个毛头小子突然出现在面前，主动上门来讨工作，放到今天自然令人难以想象。现在想来，当年任天堂能接受我这样不请自来的人，也是很了不起的（笑）。

我凭着任性接到了游戏软件编程的工作，那是与任天堂最初的交集。红白机初期作品中的《弹珠台》和《高尔夫》就是由包括我在内的HAL研究所成员共同参与制作的。

为红白机制作游戏软件实在是非常愉悦的经历，更重要的是自己经手的作品可以畅销全世界。虽然是以外部承包形式接手的工作，卖得好我也不会多赚钱，但单是“让大家都知道我的作品”这一点就让人无比欣喜。曾经只有邻座同学知道的游戏如今行销全世界，对我来说没有比这更开心的事情了。

能在红白机发售后不久就参与相关的工作，目睹红白机迅速成长的过程，并碰巧助上一臂之力，实在是我的运气。原本只有五个成员的HAL研究所，也在十年间发展到九十人规模。

我成了研发负责人，名片印上了科长头衔，不久之后担任起了研发部长。

现在回想起来，当时我们研发的游戏软件大多是从“有这样一个企划但没人去做，不知如何是好”开始的。积累了一定口碑，技术上得到了一定的认可之后，自然就承接了更多的工作。

## 就任社长与15亿日元负债

我三十二岁的时候，HAL研究所陷入了经营危机。一年后，三十三岁的我接任了社长。但当时公司那种情况，当上社长丝毫不是值得庆祝的事情。

让我担任社长的理由，简单而言就是除我之外没有别人了。我向来如此，不是喜欢不喜欢的问题，而是只要认定“这件事由我来做最合理”，就即刻下决心去做。

公司面临破产，或者说负债15亿日元，就是我社长之任的起点。最终花费六年时间，每年2.5亿日元，终于将这15亿日元还清。当然，这期间需要维持公司运营的经费，也需要支付员工工资，在保证这些支出的同时，将欠下的钱全数还上了。

虽然最终债务还清了，但借钱本身就意味着给许多人添了麻烦，不是什么值得骄傲的事情。

但是困难的经验使人受益。欠下巨额债务，某种意义上是处于极限状态，这时能认清很多事情。例如，“应当如何待人”。

比如，我作为新任社长到银行去打招呼。一个三十来岁的年轻人，跑到银行说：“我当上了社长，一定会努力还清债务。”这时，有的银行鼓励说“请加油”，而有的银行则表现出高压态度：“好好还清，否则可让我们难办了！”

结果耐人寻味的是，表现出高压态度的银行不久就换了招牌，或许他们的经营状况也很困难吧。

待人处世之难不仅限于公司之外。

公司陷入经营危机，我成为社长要重建公司。在研发部门里，我算得上综合能力最高的人物，在这一点上得到了大家的信任，因此我说的话大家还算听得进去。可另一方面，公司总体而言没有得到员工的信任。一个陷入经营危机的公司，在员工眼中看来简直是集不信任之大成。毕竟，“按照公司的指示干活，结果就是这样？”，会这么想也是理所当然。

因此我就任社长后，花费了一个月左右的时间与每位员工谈话。在这个过程中，发现了很多事情。

原本以为自己是站在对方的角度上考虑问题，但直接与每个人面对面交谈，还是有很多意外发现。当时我希望认清我们的强项是什么、弱项是什么，所以做了这样的尝试。如果不梳理清楚，作为社长就有许多事情无法下决断。

对于计算机程序，判断基准可以是简洁、优美、迅速这些要素。作为公司的最终决策者，我也希望建立这样的判断基准，于是试着与员工进行单独面谈。然而，听到的意见比我预想之中更多。

说到底，经营管理不是那么简单的。当然，追求短期盈利也不一定是好事，“那么到底应该怎么做？”公司陷入某种极限状态之时，就应该开始思考这个问题。

大概是在面谈的过程中，我领悟到“做判断就是收集信息进行分析，排列出优先程度”，也明白了“只要按照上述优先程度对事情做出判断，逐步推进就好”。

这样一个个决断积累下来，事情就会渐渐获得好转。这个道理适用于各个方面，我对此深有体会，这也建立了我作为社长的自信心。

现在的我比当时拥有更多的经验，因此对于三十三岁时自己所面对的挑战有多么艰巨，现在的我比当时更清楚。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《岩田先生\_任天堂传奇社长如是说》HOB0日刊ITOI新闻 著.epub

请登录 <https://shgis.com/post/3598.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

