

daniel sloan

# GIOCARE PER WIINCERE

Come un'azienda sull'orlo della bancarotta  
ha reinventato i videogiochi ed è tornata leader



Rizzoli **E**TAS

*A Hiro Muramoto,  
che attraverso il suo esempio permise alle persone che lo circondavano  
di crescere a livello professionale e umano.*

# Sommario

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Introduzione</b>                                      | VII |
| <b>1</b> Aiutati che il ciel t'aiuta                     | 1   |
| <b>2</b> Il ragazzino                                    | 21  |
| <b>3</b> Personaggi indimenticabili, caratteri difficili | 47  |
| <b>4</b> Guerre tra console                              | 69  |
| <b>5</b> Sony sotto shock                                | 89  |
| <b>6</b> Piccola console, grande destino                 | 109 |
| <b>7</b> La terza via                                    | 133 |
| <b>8</b> La rivoluzione infuria per le strade            | 153 |
| <b>9</b> Wiittoria                                       | 167 |
| <b>10</b> Patrimonio ed eredità                          | 187 |
| <b>11</b> Accenni di noia                                | 205 |
| <b>12</b> Il 3D e il nuovo piccolo, grande successo      | 227 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>Epilogo</b>          | 245 |
| <b>Note</b>             | 255 |
| <b>Ringraziamenti</b>   | 267 |
| <b>Indice analitico</b> | 269 |

# Introduzione

---

Alla fine del XX secolo, Nintendo era un'azienda che muoveva un giro d'affari di svariati miliardi di dollari. Da quando era stata fondata sotto forma di piccola impresa che smerciava carte da gioco realizzate dagli artigiani di Kyoto, era cresciuta fino a diventare un colosso che produceva i videogiochi più popolari al mondo; sempre sotto il controllo della famiglia Yamauchi, e quasi sempre nel nome dell'intrattenimento venduto a prezzi ragionevoli. In un settore noto per la volubilità e l'incoerenza, la parola "Nintendo" era sinonimo di gioco in sé e per sé. Vantava un seguito di fedeli consumatori e investitori votati a Mario, Zelda e altri personaggi, diventati vere e proprie icone, compresi quelli legati al marchio Pokemon (di proprietà dell'azienda), nonché ai suoi dispositivi hardware: una gamma di rivoluzionarie console portatili o collegabili al televisore fra cui Game Boy, Nintendo Entertainment System e Super Nintendo Family Computer.

L'impresa – che aveva preso le mosse dalle magistrali pennellate e dal genio imprenditoriale di Fusajiro Yamauchi, suo fondatore nel XIX secolo – aveva una scuderia di progettisti già entrati nella leggenda, come Shigeru Miyamoto, che aveva agevolato l'espansione dei videogiochi verso la multidimensionalità e una vasta proliferazione degli utilizzi. Alcuni le attribuivano addirittura il merito di avere salvato l'intero settore grazie ai titoli di grande successo che aveva prodotto negli anni Ottanta.

Non erano tutte rose e fiori nella "Casa di Mario", però, dato che l'uomo che la presiedeva da lungo tempo, Hiroshi Yamauchi, si avvicinava al pensionamento dopo cinque decenni di reggenza (spesso imperiale)

senza che vi fosse un chiaro successore. L'azienda si era fatta diversi nemici a mano a mano che aveva raggiunto la vetta del settore, mentre altre imprese come Atari erano appassite o addirittura fallite, e furono in pochi a dispiacersi per l'umiliazione che subì quando le sue divisioni hardware e software andarono in crisi negli anni Novanta. Verso la fine di quel decennio, Nintendo cedette la leadership sul mercato globale a una *parvenue* come Sony, che stava riscuotendo un successo straordinario grazie alla console PlayStation, mentre Microsoft – appena entrata nel campo dei videogiochi, con il supporto dei miliardi di dollari che ricavava dal business delle tecnologie informatiche – puntava ad attestarsi come player di tutto rispetto grazie alla sua Xbox.

Alcuni equipararono i problemi sofferti da Nintendo a una punizione divina nei confronti di un'azienda, e in particolare di un presidente, che si erano spesso mostrati severi e arroganti mentre dominavano il settore. Dopo che l'ex rivale Sega decise repentinamente di sospendere la produzione delle sue console, avendo registrato perdite significative, alcuni analisti esaminarono gli ultimi due prodotti hardware di Nintendo (le console Nintendo 64 e GameCube) e incoraggiarono il colosso di Kyoto a riflettere sull'eventualità di seguirne le orme, puntando su una prosperità ben più sicura attraverso il software e i diritti di sfruttamento dei suoi brand.

Né Yamauchi né il suo successore avrebbero accettato la proposta, ma la morale della favola per Nintendo era che la popolazione dei videogiocatori e il relativo fatturato avevano smesso di crescere, mentre in Giappone era scattato il fenomeno della cosiddetta “deriva dei giocatori” verso altri dispositivi. Lo sviluppo di console che offrivano il doppio della potenza di elaborazione ogni quattro o cinque anni era diventato insostenibile, poiché dava luogo a variazioni marginali della performance commerciale e al tempo stesso comportava rischi e costi notevoli. Yamauchi disse che Nintendo non avrebbe più seguito simili regole del gioco o aspettative; così l'azienda che un tempo aveva sbandierato la “diversità di Nintendo” si ritrovò con la necessità impellente che un maggior numero di adulti giocasse ai videogiochi (e li pagasse). In caso contrario, avrebbe perso altre posizioni scendendo al livello più basso fra i protagonisti di quel settore.

Per Yamauchi, il fatto di procedere in controtendenza rispetto agli altri aveva rappresentato un tema ricorrente della carriera fin da quando

aveva ricevuto il timone dell'impresa produttrice di carte da gioco dal nonno, all'età di 21 anni. All'epoca aveva allontanato dalla struttura i suoi potenziali contendenti, aveva abbandonato un approccio provinciale avviando rapporti con partner internazionali (fra cui Disney) e successivamente si era imbarcato in una gran quantità di iniziative di scarso successo prima di migrare verso la tecnologia – nonché il potenziale – dei videogiochi nei primi anni Settanta. Il suo fiuto per gli affari era superato unicamente dal disprezzo che provava nei confronti delle gerarchie consolidate, quelle sociali quanto quelle professionali, e fino agli ultimi anni della sua vita si rifiutò di prendere atto della potenza delle associazioni di settore, e di ammettere che le prodezze compiute dalla sua azienda erano state una perdita di tempo e risorse.

Molti si aspettavano che Yamauchi scegliesse il genero, Minoru Arakawa, affinché gli succedesse diventando il nuovo presidente – appena il quarto – nella storia di Nintendo. Pur avendo curato il lancio della divisione nordamericana e avendola portata a realizzare utili senza precedenti, però, Arakawa non seguiva lo stesso approccio di Yamauchi, nei confronti sia della vita sia degli utili aziendali: andò in pensione e si trasferì con la moglie Yoko alle Hawaii – con a disposizione un bel campo da golf, la vista sull'oceano e ben pochi rimpianti – mentre Nintendo intraprese un percorso assai anticonvenzionale nel tentativo di tornare alla ribalta.

Il patriarca di 74 anni affidò la guida dell'azienda, che aveva raggiunto una capitalizzazione di Borsa pari a 4 miliardi di dollari, a un uomo che vi era arrivato relativamente da poco tempo: Satoru Iwata, un mago del software che portava la frangia lunga e i basettoni e non era nato e cresciuto a Kyoto, né aveva appreso i segreti del mestiere all'interno di Nintendo. La decisione violò le tradizioni aziendali e suscitò una certa delusione sui mercati finanziari, come evidenziò l'andamento del corso azionario (che peraltro continuò a rappresentare una sorta di "barometro aziendale" per tutto il decennio).

Iwata era stato CEO di una piccola start-up specializzata nello sviluppo di software, HAL Laboratory, che dopo essere scampata per un soffio alla bancarotta era entrata a far parte della scuderia di Nintendo trasformandosi in un'unità di business redditizia. Era andato a lavorare per l'impresa di Kyoto poco prima dell'inizio del nuovo millennio, e ne assunse la presidenza a 42 anni. Era un'età straordinariamente giova-

ne per un'azienda giapponese; all'epoca si pensò che ciò riflettesse le immense potenzialità del dirigente, o in alternativa la gravità della crisi vissuta da Nintendo.

Iwata ereditò un gran numero di problemi, oltre al mero calo del fatturato: Nintendo era andata in perdita per la prima volta da molti anni, la console GameCube si stava rivelando il dispositivo hardware meno venduto nella storia dell'azienda e i recensori sostenevano che i suoi giochi erano infantili e che non avrebbero mai ampliato significativamente il target al di là dei preadolescenti. Alcuni analisti misero in dubbio anche il grado di libertà che Yamauchi avrebbe concesso al nuovo CEO nell'imprimere una nuova direzione a Nintendo, bollando Iwata come una marionetta che avrebbe permesso all'ex presidente di prolungare il suo dominio manovrando nell'ombra, rimanendo a Kyoto e andando in pensione solo in apparenza.

Tuttavia ciò che Yamauchi aveva intravisto in Iwata si dimostrò fondato, mentre una parte dell'eredità che gli lasciò – e che il giovane dirigente avrebbe finito per apprezzare particolarmente – fu la console portatile di nuova generazione, una dinamo a due schermi che avrebbe finito per battere quasi tutti i record di vendita segnati in precedenza da Nintendo. Il successo di Nintendo DS a partire dal lancio, avvenuto nel 2004, fu profondamente legato al genio di Miyamoto e di un team di “artigiani” dei giochi del XXI secolo, nonché a una serie di nuove partnership con società di sviluppo esterne. I giochi prodotti per quel dispositivo sarebbero stati tra i più famosi mai creati dall'azienda e avrebbero contribuito a trasformare il settore sulla base della “Strategia Oceano Blu”<sup>\*</sup> di Iwata, che portò Nintendo a gettare le sue reti in una serie di mercati di consumo nei quali i concorrenti non avevano mai navigato.

Senza bisogno di lanciare grandi proclami Iwata, che proveniva dalle zone rurali del nord del Giappone, diventò l'esatto opposto di Yamauchi: un presidente che la sapeva lunga sulle questioni fondamentali per i giocatori e per i progettisti e gli sviluppatori di professione e al tempo stesso che aveva l'apprezzabile capacità di dirigere in modo da ottenere

---

\* Cfr. W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere*, tr. it. Etas, Milano, 2011 (n.d.t.).



risultati migliori e rafforzare l'autostima dell'azienda, senza far leva sul timore di incorrere nelle sue ire. Oltre a ciò, in pubblico trasudava fiducia in sé da ogni poro ma sapeva anche mostrare autoironia, proprio mentre Miyamoto e altri (fra cui Reggie Fils-Aime, neodirettore della filiale nordamericana denominata Nintendo of America) sottolineavano che i videogiochi, anzitutto, ruotavano attorno al divertimento.

Il ritorno alla ribalta di Nintendo non ebbe luogo nel vuoto; la console portatile DS riscosse un grande successo a spese di un nuovo dispositivo analogo di Sony, mentre i suoi software di tipo autodidattico ampliarono irrevocabilmente la definizione e il target dei videogiochi. L'azienda riprogettò DS creandone più versioni dalle dimensioni e funzionalità diverse, già nelle prime fasi del suo ciclo di business. Il nuovo approccio mantenne alto il livello della domanda, mentre Nintendo faceva il possibile per trasformare DS in un articolo ubiquitario legato a un vero e proprio stile di vita, simile a uno smartphone sotto ogni aspetto tranne la possibilità di effettuare telefonate. Fu il rivoluzionario prodotto che lanciò in seguito, però, ad aiutarla a sottrarre la leadership di settore a Sony e Microsoft, che aveva lentamente preso quota. La Wii e il suo telecomando cordless affrancarono i videogiochi dalla sedentarietà. Alcuni di questi riuscirono addirittura a gettare un ponte tra una forma d'intrattenimento nota da tempo per la totale assenza di attività fisica e la salute, o perlomeno una maggiore consapevolezza in relazione al benessere. Le serie di titoli *Wii Sports* e *Wii Fit* debuttarono in un'epoca nella quale lo yoga, il metodo Pilates e la prevenzione della "sindrome metabolica" (legata al sovrappeso, *n.d.r.*) godevano di un'ampia diffusione, mentre le famiglie andavano in cerca di attività da svolgere assieme indipendentemente dall'età e dall'abilità nei videogiochi. La console, caratteristica per il suo spessore ridotto, avrebbe guadagnato terreno a partire dalla fine del 2006 fino a battere PlayStation 3 di Sony e Xbox360 di Microsoft, mentre ognuna delle aziende coinvolte si trovava ad affrontare una serie di problemi di sviluppo e intrighi interni e cercava di vendere modelli più costosi malgrado incombesse una crisi finanziaria globale.

Le difficoltà sperimentate da Sony vissero un'escalation nel corso del decennio, fino a costringerla a operare un cambiamento di leadership che la portò ad avere per la prima volta un CEO straniero e parallelamente fece uscire di scena il "padre di PlayStation", Ken Kutaragi. Mi-

crosoft, nel frattempo, spese vari milioni di dollari prima di ritagliarsi una nicchia di mercato redditizia grazie ai servizi di vendita via Internet; a un certo punto, però, avrebbe dovuto moderare le sue aspettative abbandonando la corsa all'egemonia assoluta per puntare semplicemente a conquistare quote di mercato accettabili, prima di subire anch'essa un rinnovamento del top management.

Questo libro narra la storia di un'azienda gravata da una crisi esistenziale, che non solo è stata capace di rimettersi in carreggiata ma anche di riconquistare lo scettro della leadership di settore. Grazie a una serie di hardware e videogiochi di grande successo, nonché alla capacità di ridefinire il campo dell'intrattenimento e il relativo target, il colosso di Kyoto ha raggiunto vette (e ricchezze) che i suoi capi di tutte e tre le generazioni precedenti, al massimo, avrebbero potuto solo sognare.

---

# Aiutati che il ciel t'aiuta\*

Dopo aver presieduto Nintendo per oltre mezzo secolo, forte delle centinaia di miliardi di dollari di profitti che poteva vantare, Hiroshi Yamauchi si avvicinava al pensionamento (e al nuovo millennio) godendo di un'indiscutibile sicurezza finanziaria. Eppure, malgrado avesse fatto prosperare l'azienda e fosse diventato una vera leggenda del settore dopo tutti quegli anni, aveva urgente necessità di un prodotto di grande successo, nonché di un successore meritevole a cui affidarne la gestione.

Yamauchi aveva fatto sì che Nintendo raggiungesse il culmine del successo negli anni Novanta eppure, malgrado il fuoco che ardeva ancora in ciò che diceva e faceva, il momento di passare il testimone dell'impresa, alla fine, si stava avvicinando. Sarebbe stato l'imperioso settantaquattrenne, che era stato soltanto il terzo degli uomini da cui Nintendo era stata presieduta nei suoi 113 anni di vita, a decidere – come per la maggior parte delle questioni aziendali – come e quando abbandonare il quartier generale del colosso dell'intrattenimento di Kyoto.

Yamauchi, che aveva avuto un'unica azienda in tutto il corso della sua carriera (e un solo titolo, quello di capo), aveva già accarezzato l'idea di andarsene prima di allora. Tuttavia ci aveva sempre rinunciato, tornando al suo esigente stile direzionale che aveva permesso il conso-

---

\* Il titolo originale di questo capitolo, "Leave luck to heaven", corrisponde alla traduzione approssimativa della parola Nintendo in inglese (*n.d.t.*).

lidamento di una delle maggiori imprese al mondo e l'aveva reso un personaggio amato e odiato al tempo stesso. Nintendo era arrivata a simboleggiare l'enorme crescita sperimentata dall'industria dei videogiochi, dalle sale giochi e ai bar fino ai soggiorni delle case di tutto il mondo; un business globale che, in base alle stime, nel 2000 registrò un fatturato superiore a 20 miliardi di dollari.

Pur essendo vicino al pensionamento, Yamauchi era ancora un gentleman vivace, curato e di bell'aspetto, con i capelli grigi impeccabilmente imbrillantinati, un paio d'occhiali dalle lenti colorate e una passione per gli abiti e le cravatte di colore viola. La sua astuzia negli affari e il suo stile brusco lo portavano, di tanto in tanto, a prodursi in dichiarazioni fortemente critiche nei confronti dei concorrenti e dei fornitori, nonché dei giornalisti specializzati nel settore. Tale palese indifferenza per l'approccio (e per l'aspetto) tradizionale nel mondo delle imprese giapponesi l'aveva portato anche a rifiutarsi di scegliere un successore durante tutto il suo lungo periodo di reggenza.

A quel punto, però, il suo ritiro sembrava cosa fatta, benché non necessariamente immediata, anche se sarebbe avvenuto in un frangente particolarmente critico per l'ex leader di settore. Dopo che la sua console high-tech collegabile al televisore si era rivelata un fiasco clamoroso alla fine degli anni Novanta, Nintendo era rimasta notevolmente indietro rispetto a Sony e ai suoi video game per PlayStation.

Il giro d'affari delle console portatili era rimasto solido, ed era già stata definita una serie di piani volti allo sviluppo di dispositivi di nuova generazione. Ciò nonostante Yamauchi intendeva fare in modo che tutti continuassero a domandarsi che cosa bolliva in pentola per l'impresa creata dalla sua famiglia, così si limitava a dichiarazioni come: "Ci sto pensando da più di due anni ormai, ma voglio andare in pensione prima di quest'estate. Nintendo non opererà più sotto la guida di una sola persona, ma verrà gestita in base a un meccanismo improntato alla leadership di gruppo"<sup>1</sup>.

La vera domanda che tormentava Yamauchi, gli oltre 3.000 dipendenti di Nintendo e tutti coloro che avevano investito in quest'azienda globale era se un nuovo capo o addirittura un team di nuovi capi, chiunque essi fossero, sarebbe davvero stato in grado di gestire un business che si era espanso fino a quel punto, e che a detta di alcuni giocatori e analisti aveva perso la rotta rispetto a quando dominava il settore, appena 10 anni prima.

## ORIGINI

Fusajiro Yamauchi, il bisnonno di Hiroshi, fondò Nintendo Koppai nel mese di settembre del 1889 sotto forma di piccola impresa per la fabbricazione e alla commercializzazione di carte da gioco *hanafuda*. Era convinto che i giocatori d'azzardo di Kyoto, nonché la sua elite fondiaria, gli studenti e i lavoratori attendessero con ansia l'avvento di carte gradevoli e ben fatte. Kyoto era stata la città di residenza degli imperatori giapponesi dall'VIII al XI secolo, ma come l'intera nazione era stata soggetta al bando del gioco d'azzardo con le carte per 250 anni circa.

Il nuovo governo che aveva inaugurato il Periodo Meiji, per dare una dimostrazione concreta del suo programma di governo progressista, aveva deciso di permettere i giochi di carte a patto che fossero utilizzate immagini al posto dei numeri, uno dei molti cambiamenti dettati da una nuova Costituzione che aveva previsto trasformazioni di maggior peso come l'organizzazione di elezioni nazionali e la fine della schiavitù. Data la recente sospensione del bando, Fusajiro aveva un intero mercato pronto per le sue "carte floreali", che sbalordivano i giocatori per la loro bellezza. Proponeva 48 immagini divise in 12 semi, ognuno ispirato a un mese dell'anno.

Ben presto il suo prodotto batté qualunque rivale in termini di vendite grazie alla grafica brillante di quelle carte, fabbricate con un materiale particolarmente resistente, la corteccia di gelso, che in breve tempo furono messe in commercio nei negozi specializzati di Kyoto e Osaka. Il gioco d'azzardo con carte Nintendo divenne un'attività popolare, specie tra gli *yakuza* (gangster) giapponesi, che avevano preso l'abitudine di usare un nuovo mazzo a ogni partita. Alla fine la domanda superò le capacità produttive dell'impresa, i cui artigiani dipingevano rigorosamente a mano, così essa assunse altri dipendenti per avviare la produzione di massa, occupando nuovi spazi mentre il settore prendeva piede.

Fusajiro si ritirò nel 1929 cedendo il timone dell'azienda al genero Sekiryō, che aveva preso il cognome di Yamauchi perché il clan non aveva eredi di sesso maschile. Nel 1933 Sekiryō trasferì la sede in un palazzo situato di fianco a quello originario.

Oggi lo spazio che ospitò l'impresa quando fu fondata, un edificio a due piani, è relativamente vuoto e anonimo, tranne una targa con la di-

citura “Nintendo Karuta” (che allude a ciò che la piccola azienda sarebbe diventata). Nella sua lunga storia essa avrebbe continuato a fabbricare *hwatu*, come vengono chiamate tutt’oggi le carte floreali in Corea, decisa a rimanere legata alle sue radici ma incapace di sopravvivere basandosi solo su di esse.

## UN NUOVO GIOCO

Hiroshi Yamauchi assunse la presidenza di Nintendo nel 1949, mentre il Giappone affrontava con varie difficoltà la ripresa dopo la seconda guerra mondiale. Il comportamento dei suoi genitori, Kimi Yamauchi (nipote del fondatore Fusajiro) e Shikanojo Inaba (un artigiano di Kyoto che era entrato nella famiglia attraverso quel matrimonio con l’intenzione di diventare il terzo presidente dell’azienda), l’aveva costretto a maturare rapidamente<sup>2</sup>.

Suo padre se n’era andato di casa quando Hiroshi aveva sei anni e sua madre aveva chiesto ai genitori di allevare il bambino, che di conseguenza era cresciuto senza la possibilità di sviluppare un’emotività matura e di avvantaggiarsi di un profondo legame con la famiglia. Poco prima di morire d’infarto suo nonno lo designò come successore, mentre stava ancora studiando Giurisprudenza all’Università di Waseda, sperando che quel giovane esuberante riuscisse a conferire un tocco di modernità all’impresa, che a quel punto fabbricava e vendeva carte da gioco destinate al mercato giapponese da 60 anni.

Prima di accettare di abbandonare il corso di laurea e di assumere quel ruolo dirigenziale, Hiroshi pretese che il nonno licenziasse altri membri della famiglia per non lasciare dubbi riguardo alla leadership aziendale. Una volta entrato in carica, Hiroshi divenne rapidamente impopolare, benché non necessariamente temuto, a causa della sua età e del suo modo di fare, ossia uno stile direzionale relativamente sgradevole che sfoderò spesso nei decenni successivi. Sostituì gradualmente tutti i manager e i dipendenti di vecchia data per depurare ulteriormente l’azienda dai potenziali avversari e dai doppiogiochisti. Nel frattempo avviò la caccia a una nuova area di business di nicchia che potesse permettere a Nintendo di espandersi oltre i confini di Kyoto, e persino del Giappone.

La crescita auspicata, però, sarebbe partita da un livello molto basso,

sia dell'azienda sia dell'intero paese. Uno dei primi compiti di Hiroshi, infatti, fu quello di evitare la bancarotta dopo il fallimento di una serie di iniziative collaterali che andarono dal riso liofilizzato a una catena di *love hotel* (alberghi a ore diffusi nel continente asiatico, *n.d.t.*).

All'epoca in Giappone era stato appena creato il Ministero del Commercio Internazionale e dell'Industria, era stato stabilito un tasso di cambio fisso (360 yen = 1 dollaro) ed erano stati inaugurati tre mercati azionari a Tokyo, Osaka e Nagoya. Nel 1950 le esportazioni totali dal Giappone ammontavano a 298 miliardi di yen (circa 828 milioni di dollari), una cifra che sarebbe salita a 51.000 miliardi di yen (circa 500 miliardi di dollari) entro la fine del secolo<sup>3</sup>.

Nel 1951 il giovane dirigente, nominato da poco, modificò la denominazione aziendale in Nintendo Karuta (o, nelle relazioni con l'estero, Nintendo Playing Card Company) con l'obiettivo di promuovere la sua fonte principale di ricavi e di agevolare la stipula di accordi con aziende statunitensi, che a quei tempi dominavano il settore. Successivamente, nello stesso decennio, firmò un contratto di cruciale importanza con Disney, accaparrandosi i diritti relativi all'inserimento dei suoi personaggi sulle carte da gioco Nintendo (che a quel punto erano diventate plastificate); l'accordo avrebbe rappresentato un modello da seguire in occasione di iniziative future che avrebbero spalancato le porte dell'impresa ai bambini e al mondo intero.

Avendo deciso di occuparsi anche del "lancio" di una famiglia tutta sua, Hiroshi si sposò con Michiko Inaba, attraverso un matrimonio combinato, come si è usato spesso in Giappone. La coppia determinò la fusione tra due clan di artigiani di Kyoto e sfornò tre figli, due femmine e un maschio. Negli anni, però, la famiglia trascorse poco tempo con il presidente di Nintendo, concentrato sul lavoro e sulle grandi aspettative che nutriva.

## Apertura verso l'esterno

Il patto con Disney si dimostrò incredibilmente redditizio, poiché le vendite raggiunsero la quota di 600.000 mazzi di carte all'anno. Ben presto, però, Hiroshi scoprì che negli Stati Uniti il business delle carte da gioco era una moda passeggera; era improbabile che avrebbe rappresentato a lungo un centro di profitto nella seconda metà del secolo. Nutrendo spe-

ranze più ambiziose in termini espansionistici, nel 1962 Yamauchi quotò l'azienda in Borsa per raccogliere capitali da destinare a nuove iniziative e poco dopo abbreviò la denominazione dell'azienda in una parola sola, Nintendo. Avviò uno sforzo volto allo sviluppo in tutto il mondo; mantenne l'ex capitale del Giappone come quartier generale, ciò malgrado decise fin dai primi tempi che i porti del suo paese non sarebbero stati la meta finale dei prodotti Nintendo. Nel corso degli anni Settanta incoraggiò la migrazione dalle carte ai giocattoli e all'intrattenimento elettronico, una scelta che si rivelò salvifica per l'azienda.

Assieme a enormi imprese di Kyoto quali Kyocera, Omron e Ricoh, Nintendo apprese che la strada verso il successo era lastricata di passi falsi e andava percorsa procedendo per tentativi ed errori; fra le iniziative che fecero un buco nell'acqua citiamo le macchine capaci di lanciare automaticamente palle da baseball, un business centrato sui taxi e persino una serie di sale da bowling, nella ricerca di una rotta da seguire che garantisse un livello soddisfacente di domanda locale e successivamente globale<sup>4</sup>.

I canali di marketing che Nintendo aveva scavato in Giappone con le sue carte da gioco, però, le avrebbero conferito un vantaggio indiscutibile se fosse riuscita a trovare un altro prodotto vincente da commercializzare. A tal fine Yamauchi creò una divisione di ricerca e sviluppo chiamata Games, incaricando un giovane ingegnere, Gunpei Yokoi, di inventare un prodotto che avesse le caratteristiche per diventare un *must*.

Uno dei primi articoli di grande successo dell'azienda fu Ultra Hand, sviluppato da Yokoi nel 1966; si trattava di una sorta di pinza di plastica che permetteva ai bambini – nonché alla stessa Nintendo – di infilare le mani nelle tasche dei genitori. Vendette più di 1,2 milioni di unità nella prima stagione natalizia dopo il lancio. Gli anni Settanta videro l'impresa spostarsi maggiormente verso la tecnologia, tramite il gioco *Love Tester* (sempre di Yokoi) e un poligono per i combattimenti con pistole laser, inizialmente installato nelle ex sale da bowling Nintendo e poi rielaborato sotto forma di gioco domestico.

I prodotti della linea Beam Gun di Nintendo impiegavano un meccanismo optoelettronico usato per sparare a piccioni d'argilla virtuali, mentre i progressi compiuti dalla nascente industria statunitense dei videogiochi contribuiscono a replicare l'esperienza vissuta nelle sale giochi attraverso i comuni televisori. Parallelamente, Yamauchi istituì una part-



nership con Magnavox (che era una società statunitense di elettronica) per la vendita dei giochi in Giappone. A partire dal 1977, in collaborazione con Mitsubishi Electric, Nintendo sviluppò sistemi domestici per videogiochi, con il nome non troppo creativo di TV Game 15 e TV Game 6, basati su un dispositivo elettronico di videoregistrazione e riproduzione.

## Hardware

Nintendo allocò sempre più risorse sui videogiochi fino a dare vita a uno dei primi obiettivi di Yokoi in questo ambito, Game & Watch, che dal 1980 in poi divenne un'alternativa agli arcade, ossia le postazioni installate nelle sale giochi; gli utenti potevano portare con sé l'apparecchio, godendosi finché duravano le batterie.

Il dispositivo portatile G&W elevò gli standard relativi alla mobilità e alla praticità delle console; al tempo stesso, la sua creazione cementò un giovane team di esperti di software e hardware che presto avrebbe creato qualcosa di straordinario.

Per soddisfare la crescente domanda l'azienda eresse una fabbrica nella città di Uji, compresa nella prefettura di Kyoto. L'iniziativa incrementò la capacità produttiva, e al tempo stesso conferì a Nintendo una maggiore autonomia. L'implosione dell'ex colosso Atari fece capire a Yamauchi l'importanza di esercitare il controllo sul software, nonché la necessità di vendere cartucce proprietarie fabbricate nei suoi stessi stabilimenti, oppure da fornitori fedeli che le consentissero di supervisionare con grande rigore la qualità e le scorte di magazzino.

Nintendo migrò sempre più verso la produzione di giochi e console, e in genere le trattative con i fornitori dei pezzi e le società che sviluppavano il software prevedevano condizioni vantaggiose per l'azienda di Kyoto in costante ascesa. Gran parte dei profitti derivanti dai titoli di successo prodotti in outsourcing finivano nelle casse di Nintendo, mentre spesso il rischio e l'onere dello sviluppo ricadevano sulle software house esterne, il che avrebbe finito per comprometterne la fedeltà nei suoi confronti.

La testa di ponte di Nintendo negli Stati Uniti fu creata dal genero di Yamauchi, Minoru Arakawa, nei primi anni Ottanta, inizialmente a New York e poi a Redmond, un sobborgo di Seattle: una mossa che in-

cise profondamente sulla storia dei videogiochi. Uno sviluppo essenziale in vista dell'espansione fu la creazione di *Donkey Kong*, inventato dal progettista di giochi Shigeru Miyamoto, che a quel tempo era ancora alle prime armi; assieme al suo protagonista Jumpman – che in seguito avrebbe preso il nome di Mario –, il titolo contribuì a far diventare il nome di Nintendo eponimo dell'intero settore e a dare vita a un ampio merchandising legato ai suoi titoli, consentendo all'azienda di vendere hardware a prezzi contenuti.

Era stato Yamauchi a insistere per attribuire quel nome insolito al videogioco, centrato sulla sfida contro un gorilla, che divenne uno dei titoli fondamentali destinati al rivoluzionario Family Computer, soprannominato in Giappone “Famicom”, creato da Masayuki Uemura e messo in vendita nel 1983. La macchina era un portento, tanto per la sua semplicità quanto per il prezzo. Dopo aver riscosso un enorme successo in patria, Yamauchi si adoperò notevolmente perché assumesse una portata globale. La versione della console che scaturì da tali sforzi, chiamata Nintendo Entertainment System (NES), entrò in scena in un momento nel quale molti negozianti di tutto il mondo avevano smesso di credere che i videogiochi potessero rappresentare un business redditizio grazie agli utenti domestici, a seguito della crisi vissuta prematuramente dal relativo settore.

Nel 1987 NES fu il gioco più venduto negli Stati Uniti, mentre il titolo di Miyamoto *The Legend of Zelda* raggiunse Mario nel pantheon dei protagonisti immortali del software, diventando il primo videogioco domestico a vendere un milione di unità. Un'ampia gamma di giochi e prodotti di merchandising di vario genere – legati all'idraulico Mario, a suo fratello Luigi o ad altri personaggi impegnati in professioni che andavano dalla medicina alla guida di auto da corsa, nonché a una pletera di ambienti multidimensionali tra cui il *Mushroom Kingdom*, ovvero il “Regno dei Funghi” – avrebbe finito per dominare le vendite globali per oltre un quarto di secolo, mentre centinaia di milioni di giovani e meno giovani non avrebbero mai dimenticato di essersi appassionati ai videogiochi grazie alle opere di Miyamoto.

Sul fronte dei dispositivi portatili, la console Game Boy sviluppata da Gunpei Yokoi debuttò nel centesimo anniversario della nascita di Nintendo, il 1989, contribuendo alla ridefinizione del settore e incrementando ulteriormente il numero delle lettere a Babbo Natale in cui appa-

riva il nome dell'azienda. Giunta al suo centennale, che per ordine di Yamauchi non celebrò in alcun modo, Nintendo aveva conquistato la leadership globale nel settore dell'intrattenimento ed era diventata l'azienda giapponese che realizzava i profitti più alti.

Come accadde a molti altri fabbricanti giapponesi, la produzione di software e hardware per videogiochi raggiunse livelli straordinari a partire dai primi anni Ottanta. Gli Stati Uniti rappresentavano il mercato di esportazione principale per giochi e per altri prodotti; vi finiva oltre il 50% dell'output del Giappone, stando a quanto riporta l'ente nazionale giapponese che si occupa dell'export<sup>5</sup>.

Nintendo fu in prima linea in tale processo di espansione grazie al suo parco di eroi dei videogiochi, del quale successivamente entrò a far parte Pikachu, uno dei protagonisti della famosa serie *Pokemon*; tutti i suoi beniamini apparvero in film e programmi televisivi ispirati ai titoli dell'azienda, sulle carte da gioco e su un'infinità di articoli di merchandising a due e tre dimensioni. Di conseguenza Yamauchi divenne straricco, nonché un uomo d'affari ancora più grintoso, che aveva molte pretese e chiedeva raramente scusa.

Di per sé il marchio *Pokemon* diede luogo ad accordi di licenza con imprese di ogni sorta, dalla compagnia aerea All Nippon Airways alla casa automobilistica Chrysler, dal grande produttore di carne Oscar Mayer alla catena di fast food Burger King; nel frattempo Nintendo aprì in patria e all'estero (comprese città come Londra e New York) una serie di negozi destinati alla vendita di prodotti legati ai *Pokemon*.

“Questa è solo una delle numerose iniziative che ho in mente per far sì che Nintendo rimanga un'azienda di successo anche dopo la mia uscita”, dichiarò Yamauchi verso la fine del 2000<sup>6</sup>.

## Guerre tra console

La filiale Nintendo of America di Yamauchi sosteneva da tempo di aver salvato il settore dei videogiochi dal crollo totale, grazie all'attacco che aveva sferrato al mercato con Mario e con la console portatile Game Boy negli anni Ottanta; in cambio, invece della gratitudine, aveva ricevuto uno schiaffo dalle autorità statunitensi che regolavano l'import-export, per aver giocato a braccio di ferro con i commercianti di quel pae-

se riguardo al catalogo di titoli che erano autorizzati a vendere e alla loro ubicazione nei negozi. Ciò nonostante il gigante dell'intrattenimento, che aveva un giro d'affari di svariati miliardi di dollari, aveva superato le difficoltà di tre decenni caratterizzati dall'alternanza tra fasi di boom e battute d'arresto, evidenziando una maggiore tenuta rispetto a quasi tutte le altre aziende, e conquistando il cuore e il portafoglio di un intero pianeta virtuale popolato da giovani giocatori.

Game Boy di Nintendo era in commercio da più di 12 anni, tenendo conto delle molteplici versioni; aveva venduto oltre 110 milioni di unità, conferendo all'azienda la leadership indiscussa nel segmento delle console portatili, anche grazie all'abbondante gamma di titoli offerti. Tuttavia la sua nuova console GameCube a 128 bit, che rappresentava l'evoluzione di Nintendo 64 (o N64, un dispositivo da collegare al televisore che aveva avuto poco successo), stava suscitando una reazione tiepida da parte dei consumatori poco dopo esser stata lanciata; a metterla in ombra era PlayStation 2 di Sony. Essendo stata sviluppata dopo N64, che vantava molte funzionalità all'avanguardia (come la grafica in 3D e la maggior potenza di elaborazione della CPU, il processore ma prevedeva le solite vecchie cartucce ed era arrivata tardi sul mercato, offrendo solo una gamma limitata di giochi tra l'altro più cari), GameCube appariva come un tentativo di non ripetere gli stessi errori.

Tuttavia, Nintendo era arrivata in ritardo anche con la sua console di nuova generazione, lasciando che Sony e Sega la precedessero sugli scaffali dei negozi, e in quel momento ne stava pagando il prezzo sui mercati finanziari e in termini di vendite. GameCube aveva debuttato nel mese di agosto del 2000 in occasione di Spaceworld, un evento organizzato dall'azienda in Giappone (dove era noto con il nome di *Shoshinkai*) caratterizzato dalla presenza di oltre un centinaio di piccoli Mario saltellanti, con i quali Nintendo intendeva mettere in evidenza la potenza raddoppiata del suo processore.

Vi fu un segnale che la disse lunga sui tempi che correvano e sul futuro di GameCube: il giorno successivo Nintendo vide calare significativamente il suo corso azionario, dopo avere ammesso che il lancio della console sarebbe stato rimandato ulteriormente; chi faceva arrivare i suoi prodotti nei negozi prima degli altri si trovava nelle condizioni di accaparrarsi un maggiore spazio sugli scaffali e di conseguire un vantaggio sui concorrenti in termini di marketing. Durante l'evento Yamauchi