

中投顾问

WWW.OCN.COM.CN



陈天桥

“传奇”之父的传奇财富

创业年代/黄金组合/另类陈总

财富游戏/管理经验

中投顾问产业监测中心

中国领先的行业研究、投资咨询专业机构

Copyright © 2002-2010 ocn.com.cn, All Rights Reserved

电子刊物 免费赠阅



2587 17 25 0732425



目 录

中投顾问点评：盛大如何缔造“网络帝国”？	3
陈天桥其人.....	7
个人介绍.....	7
童年故事.....	7
创业年代.....	9
黄金组合.....	12
另类陈总.....	12
财富游戏.....	15
管理经验.....	20
盛大网络.....	23
盛大简介.....	23
盛大进退.....	24
盛大模式.....	26
盛大发展.....	27
盛大服务.....	28
盛大战略.....	32
经营数据.....	34
中国投资咨询网产业研究中心（中投顾问）介绍	41

[如果您觉得您的朋友对此文件感兴趣，点击此处本文件即可转发给他/她参考：\)](#)

中投顾问点评：盛大如何缔造“网络帝国”？

在荣智健、鲁冠球等老一辈中国富豪的眼里，今天新崛起的一代是不可思议的。像陈天桥、丁磊、张朝阳等天然全球化的一代，他们只需要一种新的技术，便可以在短短一年或几年时间里完成丰厚的资本积累，达到甚至超过前辈们的数字。而这个数字，鲁冠球需要用近一生的积累才有可能达到。

中投顾问认为，创造“传奇”的几大理由：

陈天桥之所以能创造奇迹，与他在经营盛大，经营《传奇》时的一些独到手法与胆识密切相关。

1. 造钱机器：E-sales

当盛大还在做社区的时候，陈天桥一直迷茫的事情是怎样才能找到赢利点。一直到后来开发出了 E-sales 系统之后，盛大才真正找到了解决赚钱问题的方法，而这也是最被人称道的。

盛大的做法是：通过电子商务和网上银行直接与网吧发生供销关系。网吧只需向盛大提出在线申请，经确认后用特定用户名和密码登陆 E-sales 系统，通过银行卡的电子转账完成虚拟点卡的进货。用户在网吧游戏过程中需要充值，网吧业主只需知道玩家的账号，就能直接在 E-sales 系统中为玩家充值。当点卡售完时，网吧业主又能在几分钟内完成新的网上进货。这种做法最大的好处是解决了娱乐产品的“物流”问题，尽管它只是一些虚拟的货币充值概念；另一方面，它还解决了产品的销售问题，因为所有的网吧老板都变成了零售商，每个人都很乐意推销这个卡，因此每个网吧老板都变成了盛大的超级推销员。

比较富有戏剧性的是，盛大走出这一步，最初，也是出于一个偶然的因素。一开始，盛大将《传奇》游戏卡的业务交给了育碧公司——一家盛大的合作伙伴，由其负责建设游戏卡销售的网络渠道，而盛大负责游戏的运营。但就是这家合作公司，在《传奇》逐渐红透中国的时候，由它负责的销售工作却无法跟进，很多玩家根本买不到卡，很多省市断货。一时玩家怨声四起，而盛大也只能干着急。同时，由于育碧公司是通过传统渠道进行销售的，给各地分销商一个很长的回款期，所以现金回流很慢，于是盛大在大好环境之下又面临了现金的问题。在这样危急的情况下，盛大决定自己建立渠道。研究再三后，聪明的陈天桥开始注意到网吧的功用，由此确定以网吧为中心建立销售渠道的思路，开发出了 E-sales 系统。

财富总与乐意创造的人黏合在一起。2002 年盛大借助网吧及 E-sales 系统，当年进账超过 6 亿元人民币，纯利润超过 1 亿元人民币，每天的收入超过 100 万元人民币，而 E-sales 系统也被人形象地称为“印钞机”。

2. 危机处理：黑客与私服

网络时代的一个最大特点是，任何威胁都会在不知不觉中来临，特别是对于声名在外的尖子企业来讲。由于网络本身是一个开放的系统，并没有特别高的门槛，所以黑客一直是困扰众多网络公司的问题。

但陈天桥一直相信一个原则：有些事情是避无可避的，与其逃避，不如直面相对。他的这种处事准则，成为盛大不同于其他企业的重要方面。盛大对待黑客攻击时的决定便是个突出的例子。

从 2001 年《传奇》稍微有些名气开始，《传奇》便频频遭受黑客攻击，少则几个月一次，多则一个月数次。最严重的时候，盛大的整个销售系统几近瘫痪。面对黑客咄咄逼人的气势，有人建议陈天桥妥协，因为其他网络运营商也多是如此处理的，这样做的损失最少。但陈天桥认为，妥协的另一层意思便是懦弱，而他不愿成为这样的人。为了这个决定，盛大付出了惨重的代价——大量的客户资料被黑客盗走删除，此外还要花大价格安装新的服务器、配置备用服务器等，而且还需要雇用高级技术人员来修复自身的漏洞。这样的代价远比向黑客付“赎金”高昂。

但盛大却在这样的决定中赢得了属于自己的尊严，大家都知道盛大有个不低头的老总。同时，盛大也在与黑客的竞技中，掌握了对付黑客的宝贵经验。到后期，盛大已鲜有遭受黑客成功攻击的例子。

与处理黑客危机相似的是，陈天桥在对待“私服”问题时态度也很强硬。“私服”的起因是由于《传奇》游戏的韩国开发商管理不善，使位于意大利的欧洲服务器上的早期英文版服务器端安装程序泄漏并流入中国。利用这个程序，可以轻易在网上架设服务器，可以非法运营《传奇》游戏。由于这样的游戏都是免费的，所以导致盛大《传奇》的增长人数在一段时间里，显著下降，从而造成盛大上千万元的损失。按照合约，这样的问题应该由韩国 Actoz 公司提供技术支持来解决，但 Actoz 公司和 Wemade 公司却听之任之。

陈天桥火了，他指示盛大停止与 Actoz 公司的合作，并延缓支付 Actoz 公司的 1000 万美金。韩国公司也很强硬，它和盛大打起了官司，并在 2003 年 1 月单方面通知盛大停止代理协议，此时距离合同到期还有 7 个月。更为严重的是，Wemade 公司决定将《传奇》改嫁他人，它将《传奇 3》拿去跟国内的另一家公司合作。

少了韩国公司的技术支持，盛大岌岌可危，但陈天桥相信自己能够解决问题。面对“私服”问题，盛大举行了浩浩荡荡的维权行动：新闻发布会、联合打“假”、聘用律师等。通过一系列的行动，陈天桥顺利地控制住了“私服”的势头。而面对韩国公司的要挟，盛大亦积极展开了自救行动。盛大积极投入技术开发，并在 2003 年 2 月 17 日顺利开发出《新传奇》，这个几乎完全是《传奇》翻版的游戏，使盛大最大限度地保留住了客户，同时也掌握了谈判的主动权。结果在 2003 年 8 月，盛大与韩国的两家公司再次续约。

经过危机考验的陈天桥明白了一个道理：要彻底避免此类危机的发生，最重要的是自己要有核心技术，要能站着说话。所以，2003 年盛大在获得了软银 4000 万美元的投资后，展开了一系列的开发与收购行动：先是在日本投资了一家游戏开发公司 (Bothtec)，然后在 2004 年，又收购了美国 Zona 公司 100% 的股权。2004 年 11 月 29 日，盛大以 9170 万美元现金收购韩国 Actoz 公司，彻底了断了长达两年多的版权争议。

3. 人才策略：感情与金钱

陈天桥是一个知晓人才重要性的人，所以在他一路成为首富的过程中，知人善任是他的最大特点。

当年在证券公司时，陈天桥遇到了银行部项目经理雒芊芊，除了她漂亮、贤淑的外貌，陈天桥更对她缜密的逻辑思维和财务管理能力钦佩不已。于是，在陈天桥火热的恋爱攻势下，两人很快结为夫妻。在其后创办盛大的过程中，雒芊芊也一直担任着盛大副总裁的职务，并出任盛大的首席财务官。应该说，与雒芊芊的结合，带给了陈天桥一笔最大的财富。

而与雒芊芊相比，陈天桥在用人方面被人称道的，更在于他邀请到微软中国前总裁唐骏的加盟。

2004年2月9日，唐骏辞别微软加入盛大的消息，成为当天最热的新闻。据说，陈天桥在聘用唐骏之前，与其见面绝不超过5次，但就在唐骏即将辞职时，陈天桥只用了3个小时，便成功地说服他加盟盛大。当时他们具体谈了些什么条件，现在已无人知晓，但陈天桥却为唐骏开了张非常优厚的菜单：加盟一年，分配260多万股股票。在这场非零和规则的游戏里，盛大的收获是在2005年5月成功在纳斯达克(NASDAQ)上市，从而募得了至少1.53亿美元的资本；而当盛大股票涨到16美元/股的时候，唐骏也拥有了约为2亿元人民币的盛大期权，成为“中国身价最高的职业经理人”。

而在唐骏之后，陈天桥又于2005年1月邀到索尼中国前副总裁张燕梅加入盛大，这再次在业内掀起不小的浪潮。这位拥有丰富人力资源管理经验的新人的加入，无疑将大大提高盛大在人才管理方面的水平，从而使盛大逐渐摆脱家族企业的形象，成为一家真正的公众公司。而所有这些，都是由陈天桥在幕后操纵着。

[如果您觉得您的朋友对此文件感兴趣，点击此处本文件即可转发给他/她参考：\)](#)

如果您觉得这份电子书对您的朋友或同事有用，请将书推荐给他/她参考！

您可将此文件直接通过邮件发给他/她，或点击下面链接直接推荐：

<http://www.ocn.com.cn/Services/recommend.asp?ID=68>

中投顾问文化服务行业研究部制作出品“商务服务”行业相关研究报告，是您全面深入了解商务服务行业的最佳工具。相关报告如下：

报告主题	报告目录
电子商务市场	http://www.ocn.com.cn/reports/2008446dianzishangwu.htm
互联网广告市场	http://www.ocn.com.cn/reports/2006376hulianwangganggao.htm
网络视频行业	http://www.ocn.com.cn/reports/2008497wangluosipin.htm

陈天桥其人

个人介绍

陈天桥，1973年3月出生，籍贯浙江新昌，现任盛大网络董事长兼 CEO。

1973年，出生于浙江新昌。

1990年，考入复旦大学经济系。

1993年，提前一年以优异成绩从复旦毕业，进入陆家嘴集团总裁办。

1994年，被委任为集团属下一家公司的副总经理。

1998年，离开陆家嘴集团，加入金信证券公司。

1999年，与妻子、弟弟、同学等一起创办盛大网络，开始做卡通网站。

2000年，盛大获得中华网风险投资，制定要做网上迪斯尼的发展战略。

2001年，与中华网合作破裂，背水一战代理韩国网络游戏《传奇》，绝处逢生。

2002年，盛大网络年营业额达到 6.8 亿元人民币，纯利 1 亿元人民币。

2003年，当选中国共青团中央候补委员。获得国际著名风险投资机构日本软银集团 4000 万美元风险投资，向希望工程等累计捐款已近千万元人民币。

2004年，前微软中国总裁唐骏加盟盛大任总裁，陈天桥继续任盛大董事长兼 CEO，盛大在纳斯达克上市。截至 2004 年 7 月，已经成为市值排名第二的中国互联网企业。

2004 年 5 月 17 日，上海盛大网络在美国纳斯达克股票交易所上市，一周后，股票交易价从 11 美元冲上 17 美元高位，盛大网络市值达到 65 亿元人民币，陈天桥所持有的盛大网络股票市值也高达 50 亿元人民币。



童年故事

进校史陈列室

2004 年 2 月，陈天桥在上海力邀微软前中国区总裁唐骏加盟盛大网络，成为一连串新

闻事件的主角。此事刚刚尘埃落定，陈天桥不想，20年前他曾就读过的浙江省新昌中学校史陈列室里，也起了一个小小的变化，而这个变化也是有关他的。

新昌中学现任校长王力红和几位老师静悄悄地把陈天桥的照片贴在了“英才辈出”一栏里。自此，陈天桥跟原全国总工会主席尉健行、金山电脑有限公司董事局主席求伯君等一起，成了新昌中学的一名英才校友，为新昌中学的历史书上了灿烂的一笔。照片上的陈天桥西装革履，胸配鲜花，意气风发。

算起来，陈天桥在新昌中学的求学时间只有短短一年。1984年，陈天桥考入新昌中学初中部学习，一年后，由于母亲工作调动，陈天桥转入上海洋泾中学就读。他初一学年的班主任即为现在的王力红校长。

现年三十多岁的陈天桥想必不会为王校长的这一举措感到赧颜。2003年，陈天桥像是这个世界的宠儿，被无数荣誉和称号包围着：2003CCTV年度经济人物新锐奖、2003年度十大文化杰出人物、中国网络游戏之王、共青团中央第十五届候补中央委员、全国信息产业系统劳动模范。当然，更耀眼的是，胡润把中国内地百富榜的第十把交椅送给了陈天桥。

而这一切，陈天桥的母校老师们也都看在眼里。

离开东坑坪村

陈天桥出生在新昌县澄潭镇一个叫东坑坪的小山村，媒体视野中陈天桥的故事常常从1990年入复旦经济系开始，之前的历史很少为人知晓，颇有点“英雄不问出处”的味道。

虽说出身农村，但陈的父母都是知识分子：父亲是上海导航仪器厂的工程师，母亲是新昌城关中学的英语教师，幼年的陈天桥就受到了良好的家庭启蒙，这对其可谓是终身受用。不久，母亲把陈天桥接到城关镇上幼儿园，陈离开东坑坪小村，在新昌大佛寺脚下度过了美好的童年时光。

不过，陈天桥对东坑坪有着某种特别的感情，这里毕竟有他的根。陈的婶婶告诉记者，去年清明节，百忙中的陈天桥从上海赶回小山村，看望家乡的爷爷奶奶、伯伯婶婶。

看了半个小时斗鸡

还在新昌城关时，陈天桥更是经常回老家澄潭。有一次回去，陈看见路上有两只大公鸡在争斗，这个已念小学五年级的小男孩因为较早离开农村，少有机会看到这么精彩的表演，他不顾母亲的催喊，愣是蹲在路边津津有味地看了半个多小时，直到公鸡们精疲力竭不想再斗了，演员和观众才郁郁而散。

回到城关后，陈天桥迅速写了一篇观后感，他还拿给老师去看。“看了文章后，我发觉这个学生观察事物的角度很特别，观察很细致，文章也写得很不错。当时就在想，耶，这小孩写鸡斗怎能写得那么精彩？后来我去做家庭访问的时候，才从他妈妈口中得知，陈天桥观察了半个多小时。”城关南明小学的蒋惠球老师是陈小学四、五年级时的班主任兼语文老师，随后，他还把这篇文章寄到全国性刊物《小学生优秀作文》去，不想就发表了。

“当不上班长闹情绪”

现在，媒体对陈天桥的描述经常带着这么一段话：“1973 年出生的陈天桥是复旦大学 1990 届经济系的传奇人物。老师说他是学生言论的领袖，学生会的干事还记得他滔滔不绝的口才。性格外向、活泼开朗的陈天桥不仅是学习尖子，也是社会活动的热心分子，他的组织能力、活动能力得到了校内外的公认。”

颇让人费解的是，有幸在新昌中学档案室里看到当年王力红老师给得意门生的操行评语，其中有一条说：“作为班委，对集体活动却不热心。”一前一后，两相矛盾，是王校长看走眼了，还是陈天桥“有则改之”了？

“我后来看出来，陈天桥当时是很想当班长的。他小学时候就是少先队大队长，上了初中却只当了个班级生活委员，他总觉得自己被大材小用了，小孩子难免闹情绪，所以故意对班级活动不那么热心了。”王校长解释说。

要当主流人物

俗语有言：三岁看大。初中时代的陈天桥就心怀强烈的冒尖意识，不甘于寂寞，对班长一职表现出雄心勃勃的占有欲，正如现在的他曾多次表示要当网络游戏界的主流人物，公司盛大网络要成为行业规则的制定者。

有人说，新昌的大佛让新昌人的性格中带着一种“佛性”，那是一种聪慧、敦厚和安分淡泊集于一身的个性。不过，大诗人李白“天姥连天向天横，势拔五岳掩赤诚”两句诗似乎更能诠释出陈天桥的个性和抱负。

创业年代

好学生和网络游戏

1990 年，18 岁的陈天桥考入上海复旦大学经济系。性格外向、活泼开朗的陈天桥不仅是学习尖子，也是社会活动的热心分子，他的组织能力、活动能力得到了校内外的公认。陈成了“复旦大学 1990 届经济系的传奇人物”。

大学一年级，陈天桥埋头读书，全系成绩排第一名；大二，陈天桥被上海市教委和团市委评为“上海市优秀学生干部标兵”；大三，21 岁的陈天桥就修满了学分，以上海市唯一的“优秀学生干部标兵”称号从复旦大学经济系提前一年毕业，这在复旦历史上也是罕见的。踏入社会的陈天桥进入了上海陆家嘴集团。

从子公司的副总经理开始，直到晋升为集团董事长兼总裁王安德的秘书，在四年时间，陈天桥自称学会了三件事：一件是好事，一件是坏事，还有一件“不好也不坏”。

好事是年轻的陈天桥学会传统行业的企业家独立、务实的管理风格。陈天桥没有留洋或

者海外求学的经历，曾经有人问他是“海归派”，他回答“不是”，又问他是“土鳖派”，他回答“也不是”——陈天桥觉得自己比海归派更熟悉中国国情和地区市场，而与本土成长的经理人相比，自己的个性更加独立，更加讲求冒险和创新。

不好不坏的事是陈天桥比一般人更早接触到互联网。十年以前，在陆家嘴集团里，在大多数中国人还不知互联网和电子邮件为何物时，总裁办公室里就己能 24 小时上网。老总不在的时候，陈天桥就喜欢在互联网上混。

人在网上飘，学会玩游戏是早晚的事情。“玩网络游戏”一开始是件坏事。陈天桥太喜欢游戏了。仅靠办公室偷玩一下实在不过瘾，他干脆买台电脑回家。每到周末，他必玩得个天昏地暗。

这还不够，每逢节假日，他必定呼朋唤友，来家里一起“操练”，通宵达旦、挑灯夜战是家常便饭。据说，他曾一连打了七天七夜的游戏没合眼。

1998 年，组织上要安排王安德去浦东新区做分管经济的副区长。王安德对陈天桥许诺，如果他选择投身仕途，他有可能成为全上海最年轻有为的区长秘书，前途不可限量。但陈天桥婉言谢绝了：“谢谢您，但那不是我的理想。”

离开陆家嘴，陈天桥来到一家证券公司，担任总裁办公室主任。呆在证券公司的这一年的时间，对于陈天桥来讲是相当重要的一年。跳出国营单位的陈天桥明白了自己的事业要靠自己去打拼。在证券公司工作，面对滚滚财富，他暗暗下定了自己创业的决心。

在证券公司期间，陈天桥碰到了一位聪明能干的女性，这就是他后来的妻子，现在是盛大公司副总裁——雒芊芊。认识雒芊芊并暗恋了 4 个月后，陈天桥开始大胆进攻，“1999 年 7 月跟芊芊开始恋爱的，9 月我们就结了婚”，“在证券公司，最大的收益就是‘骗’到手一个老婆。”开心的时候，陈天桥会这样说。

第一次创业很平庸

在证券公司娶了老婆，又在股票市场上挣了一些钱，这时候陈天桥有两种选择，一是与太太雒芊芊一起出国；另外就是在国内找个稳定的工作，过小日子。但陈天桥做了第三种选择，自己创业。

1999 年是资本疯狂涌向互联网的一个年份。当时的互联网模式就是建立一家网站，然后去赢取风险投资。陈天桥的弟弟陈大年当时在一家网络公司工作。陈氏兄弟一个熟悉互联网，一个熟悉资本市场，就想到了创建网站。

“直觉告诉我互联网是非常有前途的。”陈天桥回忆说。“但以往的工作经验让我觉得，一个公司要赢利需要的是资金流和物流，而物流是比资金流更难解决的问题，也就是说电话线不能代替物流与配送，只有数码娱乐产品比如卡通、游戏才可以通过电话线来传输。”陈天桥找到了创业的方向。

1999 年 11 月，陈天桥听说中华网在寻找可投资的小网站，认为机会来了。经过物色，

陈选中了当时由复旦的几个学生为主建立的一个社区，这个社区当时已经有不少人气。陈天桥将自己的想法讲给他们，让他们将这个社区改得更加吸引人。而他则去联系中华网。

谈妥之后，陈天桥迅速注册了一个资本为 50 万元的盛大网络发展有限公司，招了 20 几个人，开始运作 stame.com。公司成立的初衷并不是要成为大型的门户网站，而是想另辟蹊径，成为中国最大的图形化虚拟社区。

这个社区建设在当时很有特色，不但有白天、黑夜之分，而且每一个社区中的用户都不能不劳而获，饿了就需要种地，然后再把收获的东西做成食品卖钱，而只有拥有钱才能在社区内生存。这实际上就是一种类似于网络游戏的互动社区。这种思路是那时的许多网站所共有的，大家就是在比，看谁先能最快找到投资。

靠着在证券公司和政府机构工作时建立起来的人际关系，在陈天桥的运作下，很快，这个 stame.com 和中华网的谈判进入了实质性阶段。1999 年 12 月，中华网 CEO 叶克勇与陈天桥见面，“stame.com 我要定了，你带上签好的合同来见我。”这样，陈天桥在 2000 年 1 月拿到了中华网 300 万美元的投资，中华网得到的是相当于它总浏览量 30% 的 PageViews。

投资拿到了，但中华网认为，仅凭虚拟社区还不足以带来更高的浏览量，因此他们要求盛大改变经营方向。“面对投资方的意愿，我们很迷茫，最后提出了一鱼四吃的做法。”陈天桥曾经向记者讲述过这样一个例子，“一条鱼可以分为头、身子、尾巴和鳍，然后有不同的做法，比如娱乐产业中围绕着一个品牌——樱桃小丸子，可以运作有关她的动画、书籍、游戏，甚至服装等诸多周边产业。因此我们决定不做游戏社区，而做动画网站，这样既可以带来投资方所需要的浏览量，又不会离网络游戏社区很遥远。”

利用这笔资金，盛大购买了黑猫警长的版权，还办起了多期的卡通杂志，并陆续拿到为奥迪、飘柔等大牌厂商做网上动画广告的单子，此时的盛大一个月能有十几万的收入。

2000 年下半年，互联网的泡沫开始破灭，形势急转直下。还没有等到网站盈亏平衡，网络业便开始走上下坡路，这在商业气息浓厚的上海表现得尤为明显。

面对危机，陈天桥开始反思盛大网络卡通的发展模式。“围绕一个品牌做动画卡通，是一个投入期长、回报期也长的过程。成功了就可以赚七八十年甚至更长时间的钱，失败了就一无所有。”

2001 年 5 月，中华网投资盛大的 300 万美元中还有 100 万美元没有到账，这时候中华网对盛大提出质疑。陈天桥的大卡通战略即游戏+杂志+Flash 广告被迫删改，公司的员工从 50 人裁减到 20 人，所有非游戏部门的队伍被全部清除。

为了继续事业，陈天桥决定放弃网络动画，但是下一步的着眼点在哪里，他自己其实也很迷茫。正好此时韩国游戏开发商 Wemade Entertainment 到上海来寻找合作伙伴，准备推广自己开发的网络游戏“传奇”。Wemade 最先找到上海市动画协会，动画协会也不知道网络游戏是干吗的，于是把韩国厂商推荐给了陈天桥。

陈天桥拿到游戏，自己先动手玩玩。按照默认设置，他连接到韩国服务器上，可他看不

懂韩文。他又连接到《传奇》意大利服务器，玩起了英文版。尽管网速很慢，并且陈天桥还是认为“传奇”包装很差劲，但还是觉得其内核相当不错。玩到后来，陈天桥欲罢不能了。

陈天桥向中华网请示运营“传奇”，《传奇》先期要交 30 万美元的安装费。陈天桥希望中华网将剩余的 100 万美金拿来用。中华网不同意，陈天桥却坚持要做网络游戏，双方“拗断”。最终陈天桥拿回了公司所有的股份，并且仍然保留了至少 30 万美元拿到了《传奇》的代理。

黄金组合

“幸福的家庭是相似的”，陈天桥深有同感。他始终觉得太太的支持是盛大能够发展到今天的最大动力。

每年年底公司员工大会时，陈天桥的第一杯酒都是敬给妻子的，感谢她对公司的贡献。直到今天，陈天桥也没有想过要淡化家族色彩。“我不认为家族企业有什么不好，当初软银 4000 万美金投资盛大时，还觉得盛大这种家族企业团结，效率高。”谈到妻子，他坦言自己最大的遗憾是结婚时妻子没披婚纱、没摆酒席，然后就匆匆开始创业。

3 年时间资产过亿的陈天桥，是复旦大学经济系提前一年毕业的优等生。雒芊芊也是经济管理专业，毕业于北京对外经贸大学，毕业后分配到上海一家证券公司，从事证券交易。两个人婚后的第一桶金来自炒股票。

1999 年，集资了 50 万人民币后，两人毅然下海。

雒芊芊从来不接受媒体采访，在公司中甘为幕后英雄，熟悉她的人都知道，这个漂亮、贤淑的河北女孩，是陈天桥事业中最得力的伙伴。雒芊芊随和，不爱张扬，这对说起话来滔滔不绝、很有激情的陈天桥来说性格上正好互补。

在盛大的诸多新闻发布会中，唯一一次见到她是在盛大从软银成功融资那次。作为参与整个融资过程的重要一员，芊芊那天除了陪软银这些新投资人，几乎没有发表任何看法。后经公司内部人士透露，此次融资获得成功很大部分也得益于雒芊芊扎实的金融知识和缜密的思维。

了解他们夫妻的人都觉得他们是一个绝好的“黄金组合”，不光男才女貌，彼此对事业的执着创造出了巨大财富。平常陈天桥忙于外交，要参加各种谈判。而芊芊负责打理公司内部管理，员工年纪都比较轻，很多人将她当做自己的朋友。公司内部都习惯叫她芊芊。员工的生日，员工准备生小孩或者有出国念头，陈天桥也都会亲自打电话询问，董事长如此细心，据说是和芊芊的提醒有关。

另类陈总

在一些人眼中，陈天桥沉默寡言，老谋深算，似乎不可接近。而盛大员工却更能理解“强

势”又“偏执”的陈天桥，知道他正进行着“谨慎”的战略思考。

陈天桥是一个褒贬不一的争议人物，盛大员工同样也是。陈天桥“激流勇进、逆风飞扬”，一股“英雄惜英雄”的情感跃然纸上。

陈天桥是一个很有个性的 CEO，一个中国互联网的风云人物。

陈天桥很强势，很霸气。初次见面，就给人留下了深刻的影响。他人不高，但是气势十丈高，压得住人。他男生女相，南人北相，有着超乎其年龄的老成——听他说话，不快不慢，中气十足，声音顿挫有力，逻辑感强烈，气势如海啸般扑面而来。

一听到你的言语有什么问题，他会立刻指出来；如果他懒得纠正，眼角也会扫视你一下，眼神犀利得可以让人当场毙命。心理素质不好的人必定肾上腺激素分泌加快，呼吸困难，平时讲话的果断利索全然消失。所以公开论坛演讲时，很多老总不愿意排到陈天桥后面，就像大部分女歌手不愿在演唱会上碰到实力派女高音韩红一样。

他一度“不敢”坐飞机

陈天桥为人非常谨慎，绝不像某些媒体描述的那样好赌。相反，他非常精于计算，喜欢全局的控制感，或者说更像个工程师——既要注意大局的平衡，也要缜密地计算到每个细节，恨不得生出三头六臂，将每颗螺丝帽的位置一一扳正。

看到有人浪费食堂饭菜，他怒不可遏，当场训斥；看到部分员工行为不文明，他亲自写文章并召开大会小会纠正不良作风。在文化建设方面，陈天桥向来是一人担纲的。哪几种人是受欢迎的，哪几种人是不受欢迎的，各种有关树立企业文化的运动此起彼伏。毫不夸张地讲，从餐桌到卫生间，陈天桥无时无刻不在思考着有关企业发展的种种问题。纵使陈天桥已经不是“福布斯中国排行榜”的首富，但是如果《福布斯》能出一个中国最操劳 CEO 的排行，陈天桥的名字应该高居榜首。

这种操劳一直纠缠着陈天桥。自从盛大开始运营网络游戏后，焦虑就从未离开过他。按照他的说法，盛大是从创业最初时的每天都可能倒闭，到每周都可能倒闭，到每月都可能倒闭，一路风尘仆仆走到每年都可能倒闭。

之前，盛大与韩国合作方的版权纠纷，官司在新加坡、香港、北京三地同时展开。除此以外，网络游戏的外挂和私服如同噩梦一般如影随形。账号被盗、装备丢失，玩家聚众上门闹事等问题层出不穷。更有玩家冲到陈天桥的办公室与其面红耳赤怒言相争长达几个小时。再加上学校、家长以及各类学者针对网络游戏的不利评价纷纷出炉。法律风险、政策风险、社会风险犹如三座大山压在了盛大的头上。

是历史造就了陈天桥极强的风险忧患意识，使得他凡事都要事必躬亲，每踏出一步都如履薄冰。之前，陈天桥从不坐飞机，到北京无一例外都以火车往返。据说是其心脏无法对付飞机起飞和降落时的压力。

就是在这种压力下，陈天桥带领着盛大突破了重围，于 2004 年 5 月 13 日正式登陆纳斯

达克。那天直到深夜，盛大的高管和很多员工都守在公司的电脑旁边，虽然当时纳斯达克正值低谷时期，盛大的股票也没有在开盘后一路走高，但上市这一步还是坚定了所有人的信心。盛大终于从一个风雨飘摇的私营企业走向了一个更为成熟，更具有抗风险能力的公众企业。

跟他争论让人想跳楼

盛大的“强势”有着其九死一生、夹缝中求生存的历史原因，也有着陈天桥身上固执己见、永不服输的基因。

陈天桥从来不会为任何人或者任何事而改变主意，重大决策会议之前必定是他先想好了答案，然后高层一番讨论后由他来梳理归纳，最后得出的结论无一例外地与他所设立的最初目标相吻合。

如果你想说服陈天桥，必先要在逻辑上战胜他，而他的逻辑从来都是滴水不漏，所向无敌。盛大一名高层曾经花费 2 天时间整理思路，准备充分后满怀信心地走进他的办公室与他就某个观点一决高低。结果 10 分钟后就走出了他的办公室，恨不得从四楼一跃而下，懊恼于自己的口才和逻辑竟然如此混乱，甚至一度怀疑自己的智商出了问题。

盛大的“家庭战略”其实是陈天桥经过反复探讨和不断论证后才启动的。他的思路是正确的，市场机遇也是存在的，但实际问题在于：企业的执行力、资源、业缘储备都跟不上，有关政策法规方面没有作出适当的评估。硬件、软件、市场、渠道，涵盖了太多不同的领域，其中任何一部分都够一个世界级的企业忙活一阵子，盛大居然一口气想包圆，无疑难度是巨大的。

从今天来看，其“家庭战略”的激进之处在于：盛大在一个错误的时间，启用了一支尚未准备好的团队，去执行一个正确的任务。

但陈天桥有他自己的道理。网络游戏从来都不是陈天桥的终极目标，他的理想是打造一个跨媒体、跨终端的超级互动娱乐平台，让用户不仅在电脑上，还要在手机上，甚至在电视上享受盛大所提供的各种不同内容的产品与服务。

陈天桥比任何人都了解网络游戏产业的短板，知道行业政策的约束力度，他一直试图将盛大并入主流经济，尽管这并不容易。

不应该轻视“九城”

有两个问题一直让人们耿耿于怀，始终没有找到恰当的答案。

其一，为什么盛大当年没有并购“九城”？盛大上市的时候，“九城”的 IPO 连影子都看不见，前者的收入是后者的 10 倍。当时是削减竞争、巩固市场的大好时机，盛大也有足够发起收购的资本，可是后来却选择收购了新浪的股份而非迅速统一网络游戏市场。

其二，就算当时九城不值一提。可为什么没有集中精力、不惜一切代价把 WOW（魔兽世界）拿下来？盛大原对 WOW 志在必得，当时流传着一个说法：WOW 这把大刀，只有盛

大才能舞得起来。结果是朱骏拼上了身家性命，孤注一掷与暴雪合作。现在“九城”巩固了其主导地位，市场份额也突破了 20%。盛大当时以一款并不成熟的梦幻国度迎战显然是过于自信，缺乏正确的评估和自我认识。

盛大宣布代理由韩国 Wemade 所研发的巨作“苍天”，这是继收购“Actoz”后又一个令人瞩目的举动。拿下“苍天”的同时也证明了陈天桥已经结束了长达近 5 年的版权之争，过去所有的恩恩怨怨、是是非非终于在资本的大锤下尘埃落定。如今的盛大终于可以轻装上阵，只需面对已经进入白热化的市场竞争而已。

陈天桥近 2 年露面的次数不多，耐得住寂寞的他一直在闭关修炼，调整内功，准备着下一个巅峰之战。虽然盛大股价现今只有鼎盛期的一半，市场份额也从最高超过 50%降到了现在的 25%左右，但是我相信陈天桥一定能带领盛大突破包围，重返网络游戏的王者宝座。

财富游戏

在寂寞中锤炼

熟悉陈天桥的人都知道，他的心态之平和远远超过他的年龄，这是他经历了远远超过同龄人的大风大浪而磨炼出来的。高科技公司以 10 倍于传统经济的速度发展的同时，也承受了 10 倍于传统经济的风险和压力，盛大是有史以来发展最快的高科技公司，它所承受的种种压力和风险，也非常人所能想象。

对各种危机，陈天桥早已做到处变不惊。对财富，陈天桥同样淡然处之，在心态和所有的生活细节上都依然保持着平民本色。他每天都是在员工食堂里吃中饭和晚饭，并且和员工一起排队。他出入的座驾是和公司其他副总裁一模一样的奥迪，他每天早出晚归，差不多是全公司工作时间最长的。他换上 T 恤衫参加公司面向玩家组织的活动，那些热心的玩家跟他排在一个队列里，甚至都没有认出他来。

在复旦大学，陈天桥可谓风光无限：他 17 岁考入复旦，19 岁顺利加入中国共产党，毕业时还获得了整个上海市惟一的“市优秀学生干部标兵”称号。“那时候，感觉自己像这个世界的宠儿，被一种幸福包围着，似乎一切理想抱负唾手可得。”这也是为什么学经济的他放弃了出国深造和高薪等许多选择，留在了上海浦东新区的原因。当时，浦东新区刚刚开始开发，很多上海市民那时候仍然放弃今天在陆家嘴黄金地段分得的套房而选择位于浦西的单间，陈天桥以自己的眼光做出了人生中第一个富有远见的选择。

1993 年的盛夏，陈天桥以优异的成绩与另外 17 名优秀学生获得提前一年毕业的机会。毕业时的喧闹还犹在眼前，他却出乎意料地迎来了长达 10 个月被“雪藏”的寂寞——满怀抱负的陈天桥被分配到陆家嘴集团公司，他的工作是每天在一个小房间里放映有关集团情况介绍的录像片，一放居然就放了 10 个月。

10 个月里，陈天桥根本无法去跟别人谈论自己的远大理想，也没办法在简单的放映工作中施展他的才智和抱负。他第一次体验了人生巨大的落差。年仅 20 岁的陈天桥品尝到寂寞的滋味，并将寂寞化成了日后享用不尽的财富。

“我从复旦毕业，是跳级生，又是全市优秀学生干部，过来就让我干这个。”这时候，年少气盛者或许会很快走人，去找个不会如此“委屈”自己的地方。但是陈天桥的过人之处在于，他很快就意识到寂寞也是磨炼意志的绝佳机会。这段时间，他潜心读了很多书，形成了他后来独特的管理风格的基色。“我认识到，无论有怎样的抱负，首先是要社会接受你，而不是你去要求社会来适应你，这是当时一个很大的收获。”陈天桥说，“在我当时这样一个年纪，这样一个背景，我能耐得住 10 个月的寂寞，躲在一个小房间里放录像，我自己感觉这对后面的年轻人还是有所启示的。很多年轻人觉得自己怎样怎样，要干这个，要干那个，但无论干什么，首先要适应环境，而不是等着环境来适应你。”

10 个月之后，正好集团下属的一家企业有个干部挂职锻炼的机会，集团选定陈天桥担任那家有着 200 多人企业的副总经理。后来陈天桥回忆说，如果那样的日子再延长 10 个月，他可能就坚持不下去了，而今天的人生道路可能也就变成另外一副样子了。

在挂职锻炼期间，来自复旦大学经济系的教育使他拥有出色的战略眼光，而寂寞的锤炼让他克服了一般年轻人好高骛远、不脚踏实地的缺陷。在这家企业，他推行了一系列改革措施，并开始形成自己独特的战术和管理风格。不久，他被直接晋升为集团董事长兼总裁的秘书。

在陆家嘴集团公司 4 年的锤炼中，陈天桥的管理理念被深深地打上了传统的烙印。他非常推崇传统企业中严谨厚重、基础扎实的管理风格。所以，在一开始创办盛大网络的时候，陈天桥就在企业文化上把盛大和那个时代流行的网络公司（.com 公司）区别开来。他反复告诫员工，盛大人要用传统企业的严明纪律和严谨制度来要求自己，从一开始，盛大就要做一家以主流文化为基色的企业。就连盛大的 logo 也体现了他的这一理念——盛大没有选择一般网络公司所偏好的鲜艳色彩做自己的识别色，而是选用了沉稳的红色和灰色的组合。

离开陆家嘴集团后，陈天桥加入了一家证券公司，并结识了他生命中最重要的人——美丽贤淑的妻子雒芊芊。同时，对市场有着敏锐感觉的陈天桥也迅速积累起最初的资本。

舍弃与获得

有时候，事业成功的关键不是在于如何“取”，而是如何“舍”。舍弃在决定未来事业成败中起着更为重要的作用。

盛大创办之初，正逢互联网泡沫迅速膨胀。因此在最初几个月，盛大提出了要做“网上迪斯尼”的口号，员工数目也迅速扩大到 50 人，分成四个事业部，叫做对互动娱乐产业的“一鱼四吃”。陈天桥选择了网络卡通作为第一个突破口，推出中国第一个图形化网络虚拟社区游戏《网络硅谷》。短短几个月，依靠努力，盛大已经拥有了 100 万左右的注册用户，并在 2000 年 1 月获得了中华网 300 万美元的风险投资。

然而，天有不测风云，2000 年下半年开始，互联网泡沫开始崩溃，网络股大幅跳水，投资者纷纷撤资，中国网络产业也出现了前所未有的萧条，大批网站开始倒闭。这时，尽管盛大的卡通业务已经有了一定的成绩，如购买《黑猫警长》的版权、办起了卡通杂志、与中央电视台联合举办全国性的卡通画比赛，后来又陆续拿到了为奥迪、飘柔等大牌厂商做网上

动画广告的单子，但是投资方中华网仍然在多方权衡之后提出撤资。

作为企业家的陈天桥，此时面临着严峻的抉择。他开始认识到，企业要想在这样艰难的情势下生存下去，必须有所舍弃，方能保存实力，渡过险境。

陈天桥熟读马列著作，尤其是从毛泽东的军事理论中，悟到很多做企业的方法。他总结说，在以弱对强的局面中，中国共产党能够成长壮大并取得最后成功，非常重要的一点就是集中优势兵力，各个歼灭，寻找敌人最薄弱的环节进行突破。他把这一战略也应用到盛大的企业战略中，并且依靠它带领盛大走出了困境。

反思自己创业一年以来的得失，陈天桥发现“一鱼四吃”这个概念还是太模糊了。他决定放弃原来的四个事业部的划分，集中所有资源和精力投入到网络游戏的经营中。当时，韩国已经较早启动网络游戏产业，政府也投入巨大资金和资源给予扶持，韩国在网络游戏的研发上已经有了非常显著的先发优势，事实上，韩国人正是在特定时候运用了集中优势兵力的方法，从而在网络游戏产业取得了成功。那么，盛大如何做到后发制人呢？陈天桥回忆那时的想法是：“对于盛大来说，动画在国外已经发展了二三十年，我们不会去和对手正面交锋。但我们拥有最大的网络游戏市场，这是我们进攻的机会。因此我们选择一开始从运营入手，寻找战略突破点。”这一想法，则是毛泽东“敌进我退”的军事战略在企业运营中的应用。

2001年6月29日，经上海动画协会推荐，盛大网络和韩国 Actoz 公司签订授权协议，盛大以 30 万美元的版权费和 27% 的分成，取得韩国网络游戏《传奇》的运营权。这时候的陈天桥可谓背水一战。30 万美元是盛大最后的家底儿，交给韩国人作版权费之后，盛大剩下的钱仅能维持最后一个月的运转。然而，正是这最后一个月，使得盛大起死回生，走进柳暗花明的新天地。

2001年9月，《传奇》投入公开测试，经过艰难谈判，盛大从中国电信取得了公测期免费的带宽和服务。11月底，《传奇》游戏开始收费，结果第一个月就赢利了，并迅速登上各软件销售排行榜的首位！

盛大成功地改变了游戏产业的格局。2001年11月盛大公司进入网络游戏的时候，中国网络游戏市场 80% 以上的份额都在经营日本 JSS 公司的《石器时代》的华义、经营中华游戏网的《金庸群侠传》的智冠等中国台湾游戏运营商手中。仅仅用了一年半的时间，盛大把《传奇》做到了占中国网络游戏 68% 的市场份额。据估计，2002 年盛大的进账超过 6 亿元人民币，纯利润超过 1 亿元人民币，每天的收入超过 100 万元人民币。

然而与此同时，由于市场“私服”泛滥（私服指私设服务器，网络游戏都是付费登陆，而私设服务器却是免费登陆的，相当于盗版），技术支持无法保证，导致用户频出怨言，盛大开始扣发 Actoz 的分成费，盛大与 Actoz 的合作出现裂痕。2003 年 2 月，韩国人宣布中止与盛大的合作，并找到另一家公司代理《传奇 3》。消息传出，Actoz 的股值立即缩水一半，据估计双方的损失总计超过 1 亿美元。

情势逼迫之下，盛大再一次对经营方向做出重大调整：从一家网络游戏代理商转变为自主产权产品的开发商。陈天桥认识到，自主开发的民族游戏软件的兴起，将提高中国网络游戏企业在产业链中的竞争地位，同时也会使得网络游戏产业更加健康，更有利于弘扬民

族文化。针对许多人认为网络游戏玩物丧志的观点，陈天桥认为，青少年是新鲜事物的接受者，当新技术带来新的媒体变革时，青少年总是最先尝试。但青少年同时又是意志力薄弱者，识别能力不足。因此像互联网刚刚出现时一样，许多人也担心网络游戏给青少年带来不利影响。陈天桥认为，这个问题是过渡时期的一种暂时性、局部性的现象，网络游戏作为一种新的娱乐形式，堵是堵不住的，只有中国企业自身拥有先进的技术，占领这个新的文化阵地，寓教于乐，把中国的优秀文化传播出去，才是正确的途径。

盛大果断放弃了已经驾轻就熟、可以轻松“日进斗金”，以网络游戏运营为主的模式。2002年4月，盛大宣布投资4000万元组建研发部门。2004年，这个研发部门已经发展到200人的规模，相继收购和参股韩国、美国、日本的开发公司。2003年，盛大自主研发的《传奇世界》被国际知名研究机构IDG评为最受欢迎的民族软件，首部国内自主研发的三维游戏《神迹》，和面向不同玩家且风格鲜明的游戏《梦幻国度》、《三国豪侠传》也陆续推出，并深受玩家的欢迎。尽管最初盛大进入研发领域时，很多人都不看好，并怀疑盛大的研发能力，但盛大已经用事实证明了自己。其市场的成功也对其他中国网络游戏企业投入自主研发起到了极大的激励作用，带动了整个民族游戏软件业的蓬勃发展。

理想的感召

1999年11月，深秋的上海仍有一丝暖意。盛大网络的5位创始人聚集在浦东一间不足10平方米的小屋中，这其中，有陈天桥，有他的妻子雒芊芊，弟弟陈大年，他的复旦大学同学、如今的盛大网络高级副总裁瞿海滨，还有如今负责盛大研发的高级副总裁谭群钊。这一年，陈天桥26岁，陈大年21岁，5个人的平均年龄不到24岁。这时，他们还没有预料到今后他们将遇到多少艰辛，也没有预料到在高科技公司的发展史上他们将创造出怎样的奇迹。他们为自己创办的公司定下“上海盛大网络发展有限公司”的名称，传达了自己的宏伟理想。平均24岁的5位盛大创业者，均受过高等教育，各自有着不同的术业专攻，并且都伴随这家公司的发展，成长为优秀的管理者。

有人问陈天桥，他对自己最简短的定义是什么？他回答说，一个现实的理想主义者。如果说，企业家的性格决定了企业的命运，陈天桥的性格决定了盛大的命运，那么盛大能够在短短不到5年的时间里，迅速发展为市值超过8亿美金、员工超过1000人，成为目前中国发展速度最快的高科技企业之一，成为知识创造财富的典范，则根源于这家企业的理想的力量。是理想，使得盛大所有的坚持和努力都沉淀下来，凝固下来，最终成为绚丽的现实美景。

在他们创业的荆途中，如果他们当初放弃理想。就可以获得眼前实实在在的利益。许多与他们同时代创业的网络公司更改了许多次商业模式，追逐当时流行的概念，然而盛大网络始终立足于互动娱乐产业，并且在这个行业快速崛起成为“淘金”般的行业之前，耐住了所有过尽千帆的寂寞。

当盛大引发互动娱乐业成为中国互联网服务业中急剧增长的产业，很多人回过头来说盛大是运气好。但是如果回顾早在互联网公司的千军万马纷纷选择门户、电子商务等等在国外拥有可模仿的成功案例方式的时候，陈天桥选择当时几无从者的互动娱乐，不能不说他有着过人的商业远见和战略眼光。

在2003年末盛大的一次互动娱乐展示活动上，作主题发言的陈天桥这样回顾当时盛大

选择互动娱乐作为自己主攻领域的理由：“我们那时候意识到，信息技术发展提供的新生产力，带来了新的舞台和契机。只要能够充分利用这一新生产力，我们就能把握住机会。所以1999年创办盛大时，选择互动娱乐这个方向，是因为我认为互动娱乐有这样几个特点：第一，它没有物流；第二，它可以给用户带来真正的附加价值，它将成长为一个了不起的文化产业，用真正的高技术手段，丰富国人的文化娱乐生活，同时弘扬中国文化，是值得我们为之长期献身的事业。”

陈天桥在获得信息产业部2004年劳动模范称号的经验交流会上曾经说道：“我们始终是把盛大当做一个长期的事业来做的。从一开始我们创业，就是怀着年轻人的热忱理想，义无反顾地投身进来。”陈天桥所说的“义无反顾”，指的是创业之初，陈天桥将全家的“壮劳力”几乎都押在了盛大——盛大业务高级副总裁瞿海滨原来有一个公司，来盛大干了一天，就卖掉了原来公司的所有股份，一心一意留在了盛大；盛大研发高级副总裁谭群钊为加入盛大，从研究生学习中辍学。尤其值得一提的是，即使是在盛大面临生存危机，投资商撤资，所余现金只够维持最后一个月，公司员工仅剩20余名的时候，他们也从来没想到离开。这是理想感召的奇迹。

理想带来的不仅是信心和坚持，还有强烈的使命感。陈天桥在互动娱乐这个新行业的探索过程中，也一直怀着很强的使命感——为引领产业朝着健康的方向发展做出自己积极的努力。3年以后，当盛大已经成为中国互动娱乐业的领军企业，陈天桥为盛大所定下的许多基调——比如主流、规范、努力回报社会——在整个互动娱乐产业中产生了积极的影响。

红色知本家

2003年秋，两个中国富豪排行榜的相继出炉，使得陈天桥以“财富黑马”的身份受到广泛关注。但是，作为新一代的红色知本家，陈天桥对财富的态度很超然，“我们受财富的影响是很小的，”在记者的采访中，陈天桥说，“盛大从开始到现在，企业思考问题的方式、作风、眼界都发生了改变，但这不是财富带来的变化。”陈天桥以风趣的比喻来描述富豪榜在他心目中的地位：“这就像是在网络游戏中，大家玩一场下来看看，我打了15级，他打了21级，获得‘首富’称号的丁磊的级别最高，仅此而已。”

对陈天桥来说，更大的成就感在于改变整个社会。

2004年，盛大网络已经拥有了非常高的知名度，以邀请前微软中国区总裁唐骏加盟担任总裁和在纳斯达克成功上市为标志，盛大开始逐步向成熟的公众公司过渡，陈天桥本人也正在完成从一位拥有过人战略眼光的创业者，到一位成熟企业家的转变。在他的心目中，“成熟”的定义，就是“主流”，盛大要做一个“主流”的企业，而他自己，要做一个“主流”的企业家。

陈天桥“主流”色彩的标志之一，是他非常在意与政府的沟通。这一方面跟他过去曾经在陆家嘴集团这样一个国企工作，结交下许多如今在上海各级政府部门任职的老朋友有关；另一方面，也跟他从一开始就有意识地把盛大建设成一个“主流”企业有关。

陈天桥“主流”色彩的另一个标志是，他反复对盛大员工强调，盛大不是一家互联网公司，而是一家以互联网增值服务为表达方式的文化企业。针对人们心目中提到互联网公司就

联想到管理松散、文化另类的印象，陈天桥强调了盛大企业文化的不同。对于盛大的管理，陈天桥借鉴了国有企业的管理制度。作为一家创立仅4年多的公司，盛大有着惊人严明的管理制度，从流程管理到人员管理，都提醒着人们，他的理想是要做一家“主流”的并且可以长命百岁的企业。

陈天桥对“主流”企业家含义的更深层次的理解，是企业家的社会责任感和历史使命。2003年末，上海盛大网络发展有限公司在甘肃省泾川县援建一所希望小学，建校地址选在红二十五军政委吴焕先烈士牺牲之地王村镇掌曲村，这是盛大网络捐助的第5所希望小学。迄今为止，盛大向希望工程、青少年基金、挽救濒危民族文化等项目捐款已经超过1000万元人民币。除甘肃省泾川县，盛大在西藏、青海、宁夏、安徽等地都建立了希望小学。

陈天桥还承担了很多社会职务，并投入精力来为产业做事。他是共青团中央第十五届候补委员，中国游戏工作委员会副理事长、上海青少年发展基金会副会长、上海市网络游戏专委会主任委员、上海信息服务业协会副理事长。陈天桥希望人们提到盛大时，把它看做是一个富有社会责任感的企业。2003年，陈天桥取得了很多荣誉：CCTV年度十大经济人物、信息产业部劳动模范、上海市劳动模范、十大文化名人等等，其中上海市劳动模范称号是首次授予民营企业家的。

三十多岁的陈天桥以自己的学识和眼光，成为知识致富的代表人物。同时也以自己的阳光财富和阳光心态，诠释着一个共产党员在新时期的角色内涵。越来越多的红色知本家正在飞速发展的中国经济中崛起，成为影响力越来越大的社会群体。

管理经验

成功离不开正确的战略抉择

任何一个成功的公司，都离不开正确的战略抉择。迈克尔·波特曾经在《什么是战略？》指出：战略就是在竞争中作出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。因此，企业面临经营管理中的战略取舍时，都会倾全力而为，慎重抉择。

然而近年来，企业家们发现，执行层面中暴露的问题其实才是决定企业战略成败的关键因素。

盛大网络公司董事长陈天桥将战略执行中经常出现的问题归为三类：沟通；授权和集权；战略布局和执行力。他同时坦言，盛大在战略转型的具体执行中也遇到了同样的问题，并采取了各种积极解决方案。

管理沟通是战略执行的基础

管理沟通是一个企业运行的基础，也是战略执行的基础。

陈天桥就此提出，沟通不仅是一个创业企业的基本精神，更需要不断积累。否则，沟通只会像无法聚沙成球的沙丘遇风则散，无法起到应有的作用。他回顾，在盛大创业初期，整

个公司的沟通是非常畅通的。但随着公司壮大、人员增加、管理环节增多，沟通的效率也开始降低。盛大高层对此十分重视，通过积极努力逐步积累建筑了良好的沟通平台，包括开设总裁接待日和专用邮箱，后备干部的选拔和培养，成立专门的培训部，建立行政副总和百多名中层干部的沟通体系等，最终较好地维持了公司沟通体系的顺畅。陈天桥还谈到：由于盛大在纳斯达克上市的特殊性，也使本公司的沟通体系有其独特性。如为了保证让投资者在第一时间知道公司经营的相关信息，实行了严格的梯度和时效保密制度，哪怕是公司内部员工也无法获知和其本职工作不相关的信息。所以有的员工从外部知道公司相关信息时，还以为公司的内部沟通出现了障碍。可见，公司的这种特殊性也同样需要让员工有所了解，从而保障常年沟通的顺畅。

执行力又是决定企业成败的重要因素

在谈到授权与集权问题时，陈天桥将其总结为一句话：“集权和授权的实质是管理权力收与放的平衡。因此领导者对于下属既要充分信任，也要掌握权力配置的平衡关系。”事实上，这历来是企业战略执行中经常遇到的困惑和难题。陈天桥认为，集权和分权两者彼此对立而又互相依存，不存在绝对的集权，也没有绝对的分权，不能简单地用“好”或“坏”来加以评判，也并不存在着普遍的标准。所有的管理者必须自己把握平衡，判断在不同战略阶段应当分权或集权到什么程度，而不同战略阶段也应该有不同的权力平衡原则，不能一概而论。这个源于实践的心得再次表明，一个优秀的企业家和管理者应该在企业发展中动态地进行权力平衡，而非教条地照搬所谓经典的管理方法。

盛大实行战略转型中，有人不理解，也有人泼冷水。陈天桥坦言，这些他都可以不在意，但他最担心的，就是盛大一些人还沉溺于过去的成绩和辉煌中，表面赞成转型，而实际不执行。这也是盛大目前所面临的大问题，即战略布局和实际执行力。而解决这个严峻的问题，关键在于度的把握。

实质上，执行力指通过一套有效的系统、体系、组织、文化或技术操作方法等，把决策转化为结果的能力。目前，“执行不力”是我国企业界的通病，但执行力又是决定企业成败的重要因素，是企业核心竞争力形成的关键。因此，如何提高执行力，已成为众多企业思考的主题。陈天桥此次提到的“度”，是指战略和执行相配合的程度，就像盛大提倡的“小步快跑”，只要战略定了，哪怕战术的制定上还没有跟上，也要立即按已确定的战略方针去执行，否则必然会出现公司头尾不一致甚至“南辕北辙”的情况，最终导致战略失败。

一切从盛大的实际问题出发

陈天桥这些精辟战略执行理念和企业管理观点，给出了盛大战略转移的解决方案。它不仅从盛大的实践和遇到的问题出发，而且具有很高的普遍实用性。虽然这些解决方案并不能让盛大在执行层面上一劳永逸，但随着“战略上创新，战术上学习”策略的继续执行，一定能让盛大获得新的突破，走向新的成功。

[如果您觉得您的朋友对此文件感兴趣，点击此处本文件即可转发给他/她参考：\)](#)

如果您觉得这份电子书对您的朋友或同事有用，请将书推荐给他/她参考！

您可将此文件直接通过邮件发给他/她，或点击下面链接直接推荐：

<http://www.ocn.com.cn/Services/recommend.asp?ID=68>

中投顾问文化服务行业研究部制作出品“商务服务”行业相关研究报告，是您全面深入了解商务服务行业的最佳工具。相关报告如下：

报告主题	报告目录
电子商务市场	http://www.ocn.com.cn/reports/2008446dianzishangwu.htm
互联网广告市场	http://www.ocn.com.cn/reports/2006376hulianwangganggao.htm
网络视频行业	http://www.ocn.com.cn/reports/2008497wangluosipin.htm

盛大网络

盛大简介

盛大（SNDA）是目前中国最大的网络游戏运营商。盛大提供一系列网络游戏供用户在线娱乐，这些游戏包括自主研发和代理运营的产品，其中由盛大运营的《传奇 2》在 IDC 进行的用户调查中被评为中国最受欢迎的网络游戏，另外盛大推出了自主研发的第一款网络游戏《传奇世界》。



盛大运营的游戏包括大型多人在线游戏（包括大型多人在线角色扮演类游戏，即 MMORPG 游戏）和休闲游戏。这些游戏的互动形式在用户中营造了强烈的社区感。盛大游戏庞大的用户群不仅提高了用户的忠诚度，并且有利于吸引新的用户。盛大的 MMORPG 游戏使得用户通过扮演某一特定角色或以某种特定身份在虚拟世界中与其他用户进行互动交流。随着游戏情节的不断发展，用户可以不断积累经验，扮演不同的角色，并与其他玩家进行即时沟通交流。由于 MMORPG 游戏需要相当长的时间来积累角色经验和增强自身能力，因此这类游戏的粘性较大，也就是说用户会花更长的时间来玩这些游戏。与 MMORPG 游戏相比，盛大的休闲游戏就较为简单且不需要耗费很长时间，因此也吸引了更为广泛的用户尤其是家庭用户。

盛大游戏之所以受到如此广泛的欢迎，除了游戏本身所具有的特色以外，更重要的原因在于盛大的游戏运营能力以及盛大所提供的服务极大地丰富了用户的游戏体验，这些方面包括：

盛大的每一款游戏都有专门的团队管理，他们负责制定运营计划、调配内部资源，并且为虚拟社区进行每小时定时维护；

盛大不仅具备独立研发能力，也具备游戏本地化运营的丰富经验；

盛大已经建成了一个全国性的销售和收费网络；

盛大已经建立了一个遍布全国的服务器网络；

盛大拥有一个完善的客户服务体系，包括一个 24 小时呼叫中心。

盛大的目标是保持并不断提高在中国网络游戏产业中的地位。盛大将采取如下的策略来达到这一目标：

通过自主研发、战略合资或合作、兼并收购以及引进代理产品，来丰富盛大的游戏产品线；

增加基础设施投资，进一步增强盛大的游戏运营平台；

利用现有用户群、销售和收费网络，进一步丰富盛大的收入来源；

积极拓展其他的在线娱乐平台。

1999年11月，盛大成立，并推出中国第一个图形化网络虚拟社区游戏“网络归谷”。

2001年9月，盛大正式进军在线游戏运营市场，开启大型网络游戏《传奇》公开测试序幕。

2001年11月，盛大运营的《传奇》正式上市，并迅速登上各软件销售排行榜首。

2002年5月，盛大建立了客户服务呼叫中心，日均接听用户电话6000个。6月，盛大建立了用户接待中心，日均接待用户300人。

2003年1月，盛大收购国内移动领域和棋牌领域的知名企业——深圳风林火山电脑技术有限公司。

2003年2月，盛大收购全国性移动应用服务供应商——上海数龙科技有限公司。

2003年3月，盛大投资成立上海盛品网络发展有限公司，致力于网络游戏开发。盛大与软银亚洲签订战略融资4000万美元协议。

2003年5月，盛大正式开通电子支付业务，促进了互动娱乐电子商务的新发展。盛大与新华控股集团有限共同投资成立上海盛大新华有限公司，开发网络游戏周边产品。

2003年7月，盛大自主研发的第一款网络游戏《传奇世界》公开测试。

2003年9月，盛大收购全国最大的网吧管理软件公司——成都吉胜科技有限责任公司。

2004年1月，盛大参股中国 Nokia Symbian OS 平台，J2ME 平台最大的游戏软件供应商——北京数位红软件技术应用有限公司。

2004年1月，盛大收购全球领先网络游戏引擎核心技术开发企业之一美国 ZONA 公司。

2004年2月，原微软（中国）总裁唐骏先生加盟盛大，出任总裁。

2004年2月，盛大推出中国首款自主研发大型3D网络游戏《神迹》公开测试。

2004年5月，盛大以每股11美元的价格在美国纳斯达克市场首次公开发行（IPO）1380万单位美国存托凭证（ADS），通过本次IPO盛大共募集资金1.518亿美元。

盛大进退

盛大被国家广电总局点名了。2006年4月11日广电总局发给几家电信运营商的公函中指出，市场上出现了一些装置（例如盛大），可以在电视上播放互联网内容，希望中国电信、中国网通及其各级下属关联公司“不要给违规企业以网络支持”。之后，盛大对此作出回应，称未接到任何关于叫停盛大易宝的通知。

事情缘起于国家广电总局上周向中国电信和中国网通发出了一封函件。函件明确以上海盛大为例子，称凡是未获得许可证而把互联网内容搬上电视机的行为，均在被叫停之列，要求两运营商不提供网络接入服务。但对广电总局此举动，上海盛大网络表示无法理解。盛大新闻发言人诸葛辉对记者称，家庭战略，是盛大一直在坚持的业务方向，不会因为这些原因停止。而且，盛大与合作伙伴的关系良好，也不会因为广电总局一份函件就停止网络接入。“况且，盛大根本就没有接到任何这方面的通知。”

过去，盛大用“网络内容电视化”来区别于IPTV“电视内容网络化”，试图绕过IPTV牌照天堑。现在，这种提法就像过去的很多种提法一样，被搁置到转型者的“概念垃圾篓”中去了。

2005年开始，盛大的“蜂王”陈天桥开始沉默，不再对外“舞蹈”，只作幕后指挥。易宝被提到不恰当的战略高度，充当盛大家庭战略的核心。实际上，这款基于PC的产品已经远离客厅，偏离了原来的方向。而对PC用户而言，易宝的那些功能微不足道，这就导致盛大“易宝被贬、家庭战略遭殃”。

退守游戏还是不计成本转型？盛大的尴尬就在于进退两难。退，网络游戏市场烽烟四起，盛大面临产品、市场的多重考验；进，事实已经证明，尽管电视和网络的结合蕴含着巨大的财富，但陈天桥伸向那个阀门的手，被重重地打了一下，还是要缩回。

染指不成，盛大只能依靠发展PC用户来预热市场。这如同教摩托车手骑自行车。PC用户已经训练出来的操作能力和电视机观众的操作能力是两回事。尽管盛大的系统也能带来一些方便的特性，但只能淹没在PC众多强大的交互能力当中。

IPTV背后是一个庞大的产业链。由重重标准构建而成。而盛大试图充当另外一个体系的“标准制定者”角色。它的软件采用的是“独占姿态”，即一旦启动，就会占据整个屏幕。这种“垄断预期”既不能得到内容提供商的全力支持，也不能获得基础运营商的大力配合。

试想，IPTV挟政府政策之利，也光打雷不下雨了很多年，以盛大在整个政治及经济体系中的微薄影响力，想另辟蹊径，无异于以卵击石。虽然，盛大也找到了问题所在，于是就有了和近百家企业的“战略合作”，无非是想组建一个利益共同体，让天平发生倾斜。

商业规律总在适当的时候才显现力量。从一开始，舆论就不看好盛大转型，但在陈天桥的坚持之下，只能冷眼旁观。现在看来，盛大的转型一开始就缺少充分的企业资源分析和竞争分析，用网络游戏上成功的机会主义心态指导转型，才导致后来家庭战略概念的一变再变。

实际上，尴尬期越长，对盛大越不利。只有将正确的资源生产出正确的产品，投放到正确的市场上，才有资格称为现实主义者。陈天桥不愿做一个理想主义者，但愿他能尽快走出徒以理想主义自嘲的怪圈。

盛大模式

1993年，陈天桥以“优秀学生干部标兵”的身份从复旦经济系提前一年毕业，进入了上海陆家嘴集团。随后，他来到一家证券公司。在那里，他发现了网络的潜在前景。

1999年，互联网业风起云涌，陈天桥用筹集到的50万人民币启动资金，成立了盛大网络公司，以社区游戏为主业，推出一只基于WEB的叫做史丹莫的小狗，并为此建立了一个虚拟社区——归谷。短短数月，陈天桥便掘到了第一桶金，盛大不但拥有了100万左右的注册用户，还获得中华网300万美元的投资。

2000年底，互联网的冬天来了，盛大该何去何从？陈天桥再一次作出选择——从社区游戏转向大型网络游戏。2002年，盛大代理了后来被陈称为“只是韩国二流产品”的《传奇》。于是盛大的传奇由此展开。

盛大的成功，主要在于其独特的营销模式的成功。

首先，通过代理开发商的软件，盛大快速获得了质量相对优良的产品。众多的任务关卡、简洁的操作界面、稳定的游戏系统和相对公正的网络秩序既吸引了数量众多的玩家，也为抢占市场时机奠定了良好的基础。

在获得客户之后，盛大做了大量的工作来保留客户，提升他们的忠诚度。盛大的游戏管理人员，24小时保持与玩家的沟通，迅速形成了用户忠诚度和传播效应。在公司资金薄弱的情况下，盛大仍然毫不犹豫地投入500万元巨资，建了一套大规模的呼叫中心，平均每天接听超过3000个电话，相应问题提交、答复只需24小时。如今，这种服务模式已经成为中国网络游戏业的默认标准。

以后，盛大通过向游戏玩家收费，找到了以往网络游戏依靠网络广告、电信分成等模式以外的新赢利模式，开辟了一条迅速盈利的捷径。

而盛大最富于独创性的营销密笈在于其对传统销售渠道和游戏收费机制的改造与创新。

以往网络游戏的收费模式，是游戏玩家在销售网点购买存储一定游戏时间的点数卡，而传统的分销模式中，渠道通路一般分为4~5级。每一级代理商根据自身利益，决定对游戏的推动力度。

在2001年盛大代理传奇游戏之初，渠道商因为对之并不看好而拒绝下单，盛大只能自己开辟销售渠道。同时，随着用户数量的迅速增加，传统渠道缺乏控制力和行动迟缓的缺点开始暴露出来。面对这一状况，陈天桥一方面继续维护和增加其他的营销渠道作为补充，比如建设产品网站、合作专题网站等等；另一方面，吸收台湾、韩国地区的网吧营销机制，结合国内电子商务的状况，创造了E-sale模式，从而变盛大的“推”为玩家的“拉”。

盛大通过电子商务和网上银行直接和网吧产生供销关系，网吧业主填写一份申请表格向

“盛大”提出在线申请，“盛大”审查确认后，网吧业主就可以用特定的用户名和密码登陆到其 E-SALE 系统中，通过银行卡的电子转账就可在 10 分钟内完成虚拟点卡的进货。若用户在网吧游戏过程中需要充值，则网吧业主只要知道玩家的账号就能直接在 E-SALE 系统内为玩家充值，从而实现了真正意义上的零库存和即时交易，而且减少了流通过程中的费用。

该模式的核心思想在于：第一，通过用户需求的推动力，促使网吧成为分销渠道的销售终端；第二，网吧安装的统一的 E-sale 客户端，与盛大的信息系统密切结合，依托信息产品的无物流特性，解决了分销渠道的信息流、物流的问题。而资金流则通过传统的银行、邮政系统解决。第三，网吧通过这样的模式，一方面减少了资金积压，另一方面根据销售量的大小，也获得了更好的折扣率和一定的营销支持。可以说，这是一个合作共赢的模式。

陈天桥通过这种模式，使盛大摆脱了对传统渠道的依赖，达到了最大限度的市场覆盖，甚至将市场扩展到了原有渠道覆盖不到的地区，比如区、县。

盛大发展

盛大将在游戏和内容收购上加大投入

Content（内容）

在 content 方面，盛大坚持开放、平衡和多样化的战略方针，通过引进，自主研发，战略投资和合作开发等多种方式拓宽内容渠道，丰富游戏产品。

在游戏引进方面，除了盛大成功引入的《彩虹岛》和《苍天》等大型游戏外，盛大还代理了由 NCsoft 精心开发的游戏大作《AION》，另外，盛大对 NCsoft 的中国分公司 NCsoft China 进行了战略投资，以此来加强盛大和 NCsoft 之间更为全面的合作。

在自主研发方面，除了继续向优秀的开发者和开发团队提供富有竞争力的资金和分成，以利用全国的优秀创意进行开发外，盛大将 ACTOZ 的股份提高到了 50%。ACTOZ 已经成为盛大在韩国的重要研发平台，其开发的《彩虹岛》也被证明在中国取得了极大成功，未来它将会继续为盛大的发展奠定坚实的内容基础。

在战略投资方面，盛大提出了风云计划和 18 计划，分别投资市场上已成熟和尚未成熟的游戏开发公司，并于风云计划的战略指导下成功收购了锦天科技。未来盛大将在游戏和内容收购上投入更多的精力和资金，妥善和负责任地用好资本市场所给与的资金来加速盛大的发展，扩大盛大作为行业领军者的影响力。

在合作开发方面，盛大已经和 DISNEY、THQ、TECMO 开始了合作，还有更多的合作正在洽谈中。

总之，在内容上面，盛大通过自主研发，引进，战略投资和合作开发四大途径，已经为盛大储备了 17 款风格各异的游戏，涵盖各个层面，可以满足不同用户群的需求。未来我们将继续通过多种渠道来丰富内容产品，不断为广大玩家提供多样化的游戏内容。

Community（平台）

第二个战略是加强服务平台，并利用平台不断凸现盛大游戏的社区性。盛大已经多次提及，和其他游戏公司不同，在盛大平台上有 20 款游戏，它们都采用统一账号和统一计费，统一客户服务，统一销售渠道，统一安全保障，可以互相分享资源，降低运营成本。其次，这个平台拥有不断享用优质服务和优质内容的巨大用户群，他们也是盛大新游戏的潜在用户和推广者，《彩虹岛》和《风云》的成功就是有力地证明。同时，新内容的不断加入还会不断带来新的用户，不断壮大这一平台。第三，用户之间的互动将不但体现在传统的 web，还会体现在游戏内部的用户互动和游戏之间的用户互动。通过互动，最终盛大用户之间将形成强大的虚拟社区。

Commerce（战略）

在 commerce 方面，盛大也在围绕盛大的用户挖掘新的利润增长点，以此来提高现在 6% 的 APA 及 APRU 值。盛大聘请了具有丰富广告经验的 Donald Chan，组建了一支专业 IGA 团队，IGA 业务正在积极进展中。同时在内容上，盛大也会抓住奥运会的机遇，充分利用其丰富的体育游戏资源。相信 IGA 将给盛大的长远发展注入新的赢利动力。

盛大服务

陈天桥说，我们对中国游戏产业最大的贡献之一是提出并实践“服务”的概念。在盛大之前，国内所有的软件开发商、销售商、游戏运营商都是以商品销售作为核心。当看到盛大 2001 年提出服务理念并以服务为企业发展核心取得显著成果之后，很多运营商逐渐研究并模仿盛大的服务模式。

陈天桥认为，盛大的核心竞争力不是游戏的运营，也不是产品的研发，而是盛大的服务理念。

什么是盛大服务

盛大服务的核心首先是一个大服务的概念，也就是说，盛大公司首先是一个服务企业，所有部门、所有人，每一环节都是为顾客服务的。企业的运转首先要满足于服务客户的概念，以服务为中心架构组织层次上的分工。

盛大的客户服务中心是国内建设的最好的客户终端服务之一，但在盛大总体的服务架构里，客服中心只是盛大实现服务的一个展示点，是一个龙头，它所展示的只是盛大服务的一个流程，并不是盛大的全部服务内容。

盛大的服务理念是要求全方位、全民的服务，在盛大现有的组织架构里，12 个中心都是以服务为导向开展工作，并互为支撑。

为什么提出服务的概念

盛大在运作“网络归谷”公司的时候，陈天桥就提出服务的概念，当时盛大招聘一些网络管理员，其工作的核心就是与网友交流和管理，解决他们提出的各种问题。但此时服务概念在盛大还是一个雏形。

2001年7月份，盛大开始运营《传奇》游戏，当时国内的网络游戏市场，虽然有《千年》、《石器时代》等游戏，但都不是很成功，同时在线最多也就是两三万人。此时，陈天桥开始思考网络游戏的核心到底是什么，是产品的技术？还是盛大的运营？

虽然这些因素是一款游戏成功的重要因素，但绝对不是必然因素，也就是此时，陈天桥提出服务的概念。他认为网络游戏首先是一个娱乐于人的过程，那么如何做好服务就是游戏成功的关键。虽然盛大是在运营游戏，但实质本身是一个服务提供商，要为客户提供完美而快乐的服务解决方案。

陈天桥在2001年年终总结的时候说：“那么到最后我们是为什么能成功呢？我觉得就是我们的服务！当时抓服务我自己感觉是比较出奇制胜的一招，是我们成功的基石。”

他回忆说：“当时情况下，我们代理的游戏并非一流，如果我们代理的是天堂，那时盛大可以很牛，我去找人谈判都很牛，但是我们代理的是一个非一流的产品。我们去找合作商谈时心里真的没有底气，记得当时和育碧谈，单单跟育碧的合同就改了12次。我们在合作商谈时，都说有很多企业抢着要我们，实质这只是自己安慰自己。我们的产品是不错，稳定，但稳定是需要长时间才能考验出来；第二，我们是一个新进入的小公司拿着一款并不被大家看好的游戏，这是我们的第二个缺点。”

应该说，当时提出以“服务至上”的概念：一方面是缘于无奈，因为当时公司实力很小，而且又拿了一个普遍不被看好的游戏；另一方面，也是陈天桥和盛大的一次创新，当时在游戏业界，根本没有出现游戏产业是一个服务产业的概念。

也就是在这个背景下，盛大开始提出服务的概念，并把其上升到整个公司所有人必须遵守的行为准则，在组织管理建设上、在人员培养上、在服务体系建设上、在企业文化上都开始建立大服务的框架。

服务概念提出后，贯彻到实际工作中的难度却非常大。如果说宾馆酒店提倡服务很好理解，也容易实施，毕竟每一个面对的都是直接顾客，而盛大当时的员工的困惑为谁服务？怎么服务？服务流程是什么？

那时候盛大内部开了很多会，强调如何做好服务工作，在所有员工当中灌输服务的概念，盛大老员工称之为扫盲学习班。正是这些会议让员工统一思想，明确每一个人、每一个岗位都是为玩家服务的。费江舸说，当时的盛大其实就是一个大项目部，这个项目部的工作就是运营《传奇》游戏，所以上至陈天桥下至普通员工，无论是做游戏管理员还是技术保障人员或者是营销策划人员首先都是为玩家服务的人员，每一个人都是接待员，每一个人都能熟练地解决玩家提出的问题。

当时陈天桥是以游戏管理员为突破口建立服务体系的。游戏管理员的职位是在线管理游

戏中发生的任何问题，如解疑答难，帮助玩家查找密码、回答一些游戏中升级的问题等等。当时招游戏管理员时的要求就是能力不是第一位的，服务道德才是第一位的。要求他们有奉献精神，能不厌其烦地为玩家提出的各种问题进行解答。盛大的一位老员工说，当时的任务压力特别大，每一天都得回答特别多的问题，有时候碰到一些充满恶意的玩家，提出的一些无理要求时，心里虽然很气愤，但也不得不非常认真平静地解答。

在树立了员工思想中的服务意识之后，陈天桥开始逐渐建立标准的服务体系和组织架构。用规范化、一体化、制度化的管理来落实服务。盛大当时搞的游戏管理人员手册就是服务制度化的一个结晶和证明。当时国内没有可以进行参照的游戏管理手册，陈天桥就说咱们自己搞，把游戏管理的每一个环节都写出来，然后做成标准，让游戏管理员掌握。管理手册实质就是服务的一个具体化的流程，当时开了很多会来研究怎么写这个手册，大家纷纷献计献策。《守则》第一稿出来大约是十几页，陈天桥亲自动笔写的，然后就逐渐增加，把游戏运营中的每一个可能出现的问题都加进去，到最后成稿的时候，已经有 30 多页了。这个最初的服务流程最后慢慢演变成盛大现在的客服中心、产品运营中心、技术保障中心的服务标准。

服务体系设计出来后，盛大就开始搞培训，让员工知道每一个环节、每一个细节怎么服务。当时陈天桥最常讲的一句话就是，能力不行没关系，精神不够不行，这个精神指的就是服务和学习的精神。培训的第一任教师就是陈天桥，他自己编教材做主讲，费江舸、许鹏、丁聚岗都是第一批接受培训的员工。等到 10 月份新的员工进入的时候，第二任培训的任务就已经下放到陈大年头上了，从第三任培训开始就由许鹏做主讲。

陈天桥说，当时公司做的《传奇》应急指南出来后，在论坛上马上就有很多人写文章说，无论《传奇》游戏如何，盛大这个公司起码服务不错。没有优势找优势这是盛大成功的很重要一个环节，服务的成功，解决并弥补了《传奇》游戏并非一流的问题。

为客户准备的 14 种联系方式

陈天桥在领我们参观客户服务中心时非常自豪地说，我们这个客户服务中心的建设，无论是硬件还是软件建设，在国内绝对是一流的。任何一个玩家如果有问题想联系盛大，他至少可以选择 14 种以上的方式与盛大进行沟通。

这 14 种联系方式基本上把社会上能用的联系方式都用到了。任何一个客户碰到问题，如果身边有电话，可以选择电话沟通方式，盛大的呼叫中心里的客服人员会为你解答任何问题。也可以选择传真、邮件，或者是通过在线向客服人员寻求解答，或者登录盛大专门为每一个游戏建的论坛，发帖子留下问题，盛大的相关客服人员会在规定的时间内给客户做出回答。当然，客户也可以选择直接到盛大的接待中心来进行面对面的服务。

现任盛大客服中心副总监的王越说，任何一个客户，通过这 14 种方式都可以联系到我们。接到用户问题后，能马上解决的立刻解决，问题比较复杂的则转入下一个服务体系进行审核研究，但所有的服务流程都有时间要求，要有对客户的回应，要在规定的时间内完成任务。

客户碰到问题，寻找盛大解决，这是客户中心的任务之一，应该称之为被动服务。而客

服中心的另一个任务就是主动服务，通过客户回访，电话访问、玩家调查等来了解客户对游戏的满意度，对盛大总体形象的认知等。这些服务数据和调查结果将会同被动服务玩家反映的问题做成总结和报告提交给其它部门，一方面是寻求其它部门的配合，但最重要的是将存在的问题反映出来，供决策部门和研发、保障、运营等部门进行参考和整改。

盛大呼叫中心

盛大的呼叫中心非常气派，第一次进入这里，很多人都感到非常震撼，震撼的原因有两个：第一是虽然知道盛大重视服务，但没有想到会到如此程度；第二个是所有呼叫中心员工所展现的精神面貌，让你感觉亲切而柔和。

盛大是在 2002 年 4 月建立了呼叫中心，是国内网络游戏产业的第一家呼叫中心系统，当时用的是北电的技术和设备。4 年搬新家的时候，又把呼叫中心进行了升级。据说，当时建这个呼叫中心，盛大把 2001 年所赚的所有利润都投入进来。

盛大初期的专门的客服人员很少，只有几个人，但当时陈天桥规定，每一个人都是客服，所以缓解了很大的压力。到 2002 年 4 月的时候，因为发展得太快，不得不增加到 20 多人，到今天整个客服中心已经有 230 人了，是两年前的 10 倍。王越说，在盛大所有的分工体系中，客户中心的人员是增加得最快的。

宽敞明亮的呼叫中心有 100 个座席，24 小时服务，接线人员三班倒，保证在任何一个时间段内都会对客户提出的问题进行解答。呼叫中心的客服人员分成两个层次：第一层次是一般问题解答，当遇到解决不了的问题将转到第二个层次即重点客户服务，第二层面的所有员工都具有很好的经验，会根据具体的情况来处理问题。

每一个接线员的面前都有一台电脑，这里面有盛大所有规范化的制度手册，每一个游戏的疑难问题都总结在这里，接线员可以根据客户提出的问题进行非常规范化的回答。回答问题的每一句话都会被监控记录，监控记录分为两个方面：一是实时监控，二是录音监控。然后交由管理人员监听，做出总结，指出哪些回答是规范的，哪些是错误的。

在客服中心流传着这样的三大最，可以看作是他们的一个总结：

最能喝：每天能够喝掉 7 大桶水；

最靓丽：客服的帅哥、靓妹最多；

最耐心：不厌其烦地重复解答玩家的问题。

话务员进入盛大后都需要培训才能上岗，这些录音就成为最好的案例，哪句话说得对哪句话说得错误，都会被大家反复总结。

王越说，现在呼叫中心每天要接听电话平均在 15 万个以上，通过邮件、传真等方式反映的问题大约在 3 万左右，客服中心每天都是在具体的服务中、在解答问题中开始的。

白含是客户服务中心客户接待部员工，曾在一家银行从事客户服务工作，对《传奇》的了解先于对盛大的了解。他说自己最感动的事是刚调到接待部时，一位 30 多岁的大庆用户，因账号被盗，坐飞机赶到上海，但提供的资料与申请资料有些出入，经仔细询问，得知该用户是花几万块钱买的朋友的一个号。实在割舍不下，就抛开一切来到盛大。他仔细地为该用户解释了相关规则，告诉他只有凭申请人的身份证及过户证明等材料才能给其提供相关服务。如果相信盛大，可以回去后将相应材料通过 EMS 发给盛大以帮其解决。但该用户说只有自己亲手找回了自己的号，才能踏实。他连夜又飞回大庆，取到相关证明材料，再飞到上海找回了自己的号。

白含说，当时到接待部对于自己的工作还是有些理解得不深，但通过这件事让他感到了他是为客户创造快乐和快捷。

盛大客户接待中心

盛大位于张江的办公楼是个回字形结构，西面是研发中心，是游戏产品的上游，北面是产品运营中心，是游戏产品的中间位置，东面是客户服务中心，是游戏产品的下游，南面是管理区。

东面楼整个属于客户中心，一层就是盛大的呼叫中心和接待中心。王越说，进入接待中心的服务人员都是经验非常丰富，性格非常好的员工。能很好地和客户进行沟通，遇到情绪激动的客户会通过语言、笑容很快地将客户的情绪稳定下来。

王越总结说，2002 年 4 月以前找上门的人特别多，但建立呼叫中心之后，直接到盛大接待中心的人就少了许多。但现在找上门的人都是问题比较复杂、解决起来非常困难的，有些是账号密码丢失，但却没有可以证明这个账号是自己的证据，到盛大的时候情绪都非常激动，有些人只要一开口就是破口大骂，这非常考验接待人员的耐心和服务水准。特别是那些没有证据显示自己是账号拥有者的玩家，在问题得不到解决的时候，情绪会失控，甚至会做出失去理智的举动。

盛大战略

网游，当前互联网中最火爆的盈利模式如何拓展更大商机？陈天桥表示，网络文化产业是一个创意的产业，要取得可持续发展，只有开放一条路。最先开放、最愿意开放、最能够开放和开放得最彻底的人，在未来的发展中就会受益最大。

开放同时也意味着风险。尤其在资金和市场竞争双压力下，面对盛大净利润的下滑，喜欢拿数据说话的谭群钊如临大考，愈发聚集业界的关注。如何在产品形式和商业模式上进行最切实有效的创新，继续深化盛大平台化战略，是谭群钊引领盛大在开放网游市场脱颖而出的先决条件。

网游业规模激增 前景备受看好

作为国内网游业领军之一的盛大，一直以率先倡导网游企业走产品及合作多元化路线与

自主研发游戏产品著称。2002年10月，盛大运营的《传奇》成为当年人气最旺、知名度最高的在线网络游戏；2003年7月，盛大自主研发的第一款网络游戏《传奇世界》公开测试，开启中国网游自主研发的新时代。

2008年7月，盛大文学有限公司的成立，不仅标志着盛大正式进军文学领域，更是其开放化的网络战略的更高体现，因此，2008年4月起接替唐骏出任盛大总裁的谭群钊无疑遇上了好时机。

犹记得新官上任之初他的“宣言”：上任后将进一步完善管理机制，让管理层与基层员工都有更好的发展空间，并继续深化盛大平台化战略。这一发展契机不止属于盛大，严格来说，谭群钊的机会更来自整个网游产业的现状和走势。去年以来，网页游戏的迅速崛起日渐受到整个中国游戏产业以及资本市场的关注。相关研究数据表明，2007年中国网页游戏用户规模约为300万人，市场收入达113.5亿元，同比增长74.6%。预计2007-2011年间，用户规模还将保持84.6%的年均符合增长率，到2011年中国网页游戏的用户规模将达到3480万人，一个细分、多元化的网游市场正逐渐形成，并由代理制向自主研发演变。谁先尝试多元化研发之路，谁就或将成为现阶段的最大赢家。

因此对谭群钊而言，目前如何可持续地挖掘盛大研发和投资潜力，探索最合理的收费模式成为首要任务。

保持危机感 力求创新产品与盈利双模式

7月15日，谭群钊表示，网游产业具备娱乐产业与高科技产业的特点，新的技术和内容层出不穷，国内网游市场排名前列的巨头应注意保持危机感。

这份危机感更大程度上跟盛大今年前两季度的业绩下滑有关。财报显示，2008年一季度净利润同比下滑36%，二季度净利润为2.798亿元人民币，同比下滑32.7%。盛大或许也难躲互联网的冬天，这对一向以数据说话的谭群钊而言，无疑是最大的警钟。

如何在互联网以及网游业发展的大势所趋中克服眼下难关是成败的关键。对此，谭群钊心里自有两把秤。在谈到网游收费模式引发的争议时，他认为，“现在的模式问题，完全是运营商、开发商没有处理好短期利益与长期利益、经济利益和社会影响之间的平衡。”他的既定战略是盛大两年前就提出的3C战略，可被认为是时下热议的“网游+社区”模式较好体现。

除此之外，盛大2008年还完成了组织结构的战略性调整。旗下盛大游戏、盛大在线、盛大文学等公司逐一迈入企业化运作轨道。如何通过内部整合和市场化改革，探索出吸引最广大用户的盈利运作模式，延续盛大国内互联网巨头的领先优势，是摆在谭群钊面前的一把秤杆，也是其开放化发展战略奏效的前提。对此，谭群钊并不忧心，自信的他日前表示，“盛大的网页游戏都是盈利的。”

另一方面，如何创新产品形式，通过网页游戏来实现新的财富神话，是他心中的另一道难题。“挑战是很大的。公司现在不完全成熟，发展就意味着我们要不断加入新的东西，要不断调整。”谭群钊的既定目标是尽力做好每款游戏，但同时不会止步于一到两款产品。打

造丰富的产品线，需要一个成熟的平台和机制，这点他很清楚，也是他引领盛大前行的杀手锏。在相关市场数据面前，他表示，盛大目前是平台与游戏项目相互支撑，对此，盛大比其他公司做得更成熟一些，有能力做多款产品。

如他所言，如能较好地整合不同的产品线以及相关资源，提升研发与资本运作能力，盛大渡过眼下的寒冬期便指日可待，这同时也是以不变应万变的网游界真谛。

竞争全球影响力网游品牌，备受考验

就目前而言，国内网游市场仍存在诸多弊端。过分依赖策略类游戏，盈利模式备受争议等等问题亟待解决。紧随市场脉动的盛大此前也就数字家庭的产业趋势做一些战术上的尝试，并没有通过市场检验，这意味着，要做大百花争鸣的网游大蛋糕，并非易事。

放眼未来，谭群钊的长期战略是打造全球影响力的网游品牌。包括与英特尔等企业的合作在内，“盛大应对未来竞争的策略非常明确，就是多产品的平台化战略。盛大会继续推进这种战略，给用户提供创新的产品。”如何继续探索并扩张盛大的触角，将是谭群钊未来的工作重心之一。

另外，在盈利模式上，盛大的 3C 战略也是谭群钊继续坚持的目标。“盛大会继续完善与推出新的社区，在产品与社区的基础上，实现公司的商业模式。”能否在同业竞争中技压群雄，吸引更多投资者将是面对的最大挑战和考验。

经营数据

【2007 年盛大网络经营状况】

2007 年，盛大网络净营业收入达到 24.67 亿元人民币（3.38 亿美元），比 2006 年增长 49.1%；2007 年，网络游戏净营业收入（包括 MMORPG 收入和休闲游戏收入）达到 23.71 亿元人民币（3.25 亿美元），比 2006 年增长 53.6%；2007 年度运营利润达到 10.06 亿元人民币（1.38 亿美元），比 2006 年增长 166.3%；2007 年，盛大网络净利润为 13.96 亿元人民币（1.91 亿美元），比 2006 年增长 163.8%；不按照美国通用会计准则，盛大第四季度净利润为人民币 3.096 亿元（约合 4240 万美元），比 2006 年同期增长 67.8%，比上一季度增长 22.1%。2007 年度每股摊薄净收益为 19.08 元人民币（2.62 美元），2006 年为 7.32 元人民币；2007 年，盛大网络非美国通用会计准则净利润为 10.32 亿元人民币（1.41 亿美元），比 2006 年增长 105.4%；2007 年，非美国通用会计准则每股摊薄净收益为 14.10 元人民币（1.94 美元），2006 年为 6.94 元人民币。

图表 2006-2007 年盛大网络综合损益表

单位：百万元（人民币）

指标	2006 (已审计)	2007 (未审计)	2007(百万美元) (未审计)
净收入	1,654.5	2,467.3	337.8
服务成本:			

网络游戏经营许可费用	(293.4)	(386.5)	(52.9)
无形资产摊销	(56.4)	(92.0)	(12.6)
服务器租赁费和维护费用	(97.2)	(85.8)	(11.7)
工资和津贴	(53.1)	(65.9)	(9.0)
财产、设备和软件折旧	(53.1)	(55.2)	(7.6)
其他成本费用	(136.6)	(118.1)	(16.2)
服务成本合计	(689.8)	(803.5)	(110.0)
毛利润	964.7	1,663.8	227.8
营业费用			
产品开发	(167.8)	(163.5)	(22.4)
销售费用	(181.1)	(179.7)	(24.6)
管理费用	(238.2)	(315.0)	(43.1)
营业费用合计	(587.1)	(658.2)	(90.1)
营业利润	377.6	1,005.6	137.7
利息收入	24.7	65.8	9.0
可转换债券发行成本摊销	(17.5)	(13.0)	(1.8)
投资收入	72.4	467.3	64.0
其他净收入	134.0	28.0	3.8
所得税、联营公司股权亏损和少数股东权益前利润	591.2	1,553.7	212.7
所得税费用	(36.6)	(133.9)	(18.3)
联营公司股权亏损	(26.2)	(16.7)	(2.3)
少数股东权益	0.8	(7.0)	(1.0)
净利润	529.2	1,396.1	191.1

数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2006-2007 年盛大网络净收入情况

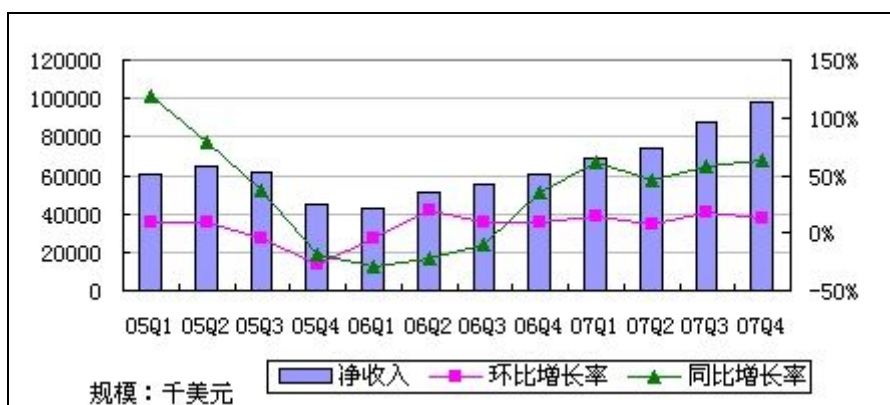
单位：百万元（人民币）

	2006 年	2007 年
MMORPG	1,240.1	2,040.9
休闲游戏	302.8	329.7
其他	111.6	96.7
净收入总额	1,654.5	2,467.3

数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

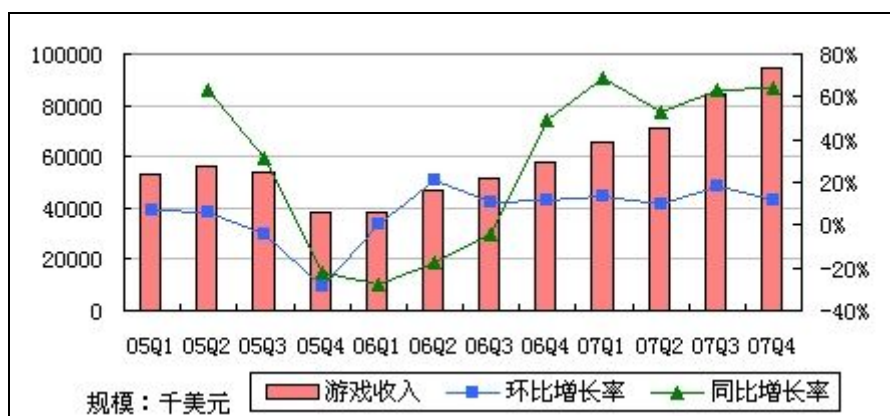
图表 2005年-2007年盛大网络净收入和增长率情况



数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2005年-2007年盛大网络游戏收入和增长率情况



数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2005年-2007年盛大网络游戏收入比例情况

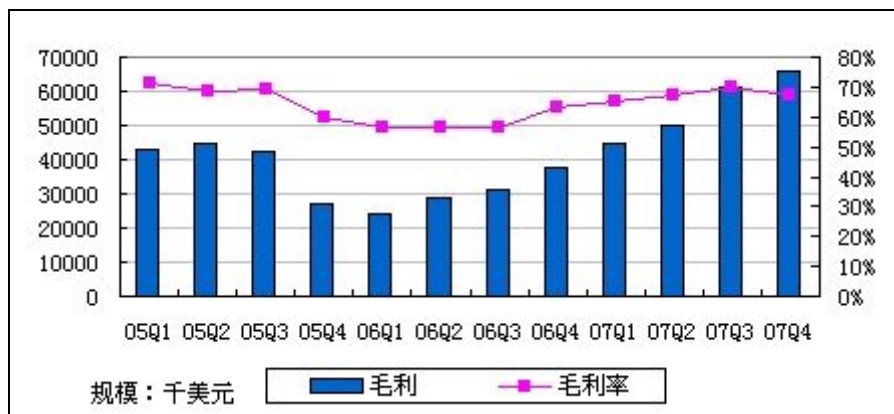
单位：%



数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2005年-2007年盛大网络毛利及毛利率



数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

【2008年上半年盛大网络经营状况】

2008年上半年，盛大网络营业净收入达16.174亿元人民币（2.358亿美元），相比2007年同期增长47.5%。销售成本相比2007年同期的3.702亿元人民币增长了25.7%，达到了4.653亿元人民币（6780万美元）。毛利润有11.522亿元人民币（1.680亿美元），相比2007年上半年的7.266亿元人民币增长了58.6%。营业利润有6.477亿元人民币（9440万美元）相比2007年同期的4.688亿元人民币增长了38.1%。2008年上半年，盛大网络净利润相比2007年同期的8.647亿元人民币减少了34.2%，为5.687亿元人民币（8290万美元）。非美国通用会计准则净利润有5.991亿元人民币。

图表 2007-2008年上半年盛大网络综合损益表

单位：千元（人民币）

指标	2007年上半年	2008年上半年
净收入总额	1,096,776	1,617,449
销售成本	(370,220)	(465,300)
毛利润	726,556	1,152,149
营业费用	(257,778)	(504,510)
营业利润	468,778	647,639
利息收入和投资收入	463,792	43,103
可转换债券发行成本摊销	(8,993)	
其他净收支	18,720	(26,423)
所得税、联营公司股权亏损和少数股东权益前利润	942,297	664,319
所得税费用	(61,975)	(90,192)
联营公司股权亏损	(15,930)	(751)
少数股东权益	292	(4,697)
净利润	864,684	568,679

数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2007-2008 年上半年盛大网络每股收益情况

单位：元

	2007 年上半年	2008 年上半年
归属于普通股股东的利润（千元）	864,684	568,679
基本每股收益	6.06	3.92
稀释每股收益	5.93	3.87
基本每 ADS 收益	12.12	7.84
摊薄每 ADS 收益	11.86	7.74

数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2007-2008 年上半年盛大网络净收入情况

单位：千元（人民币）

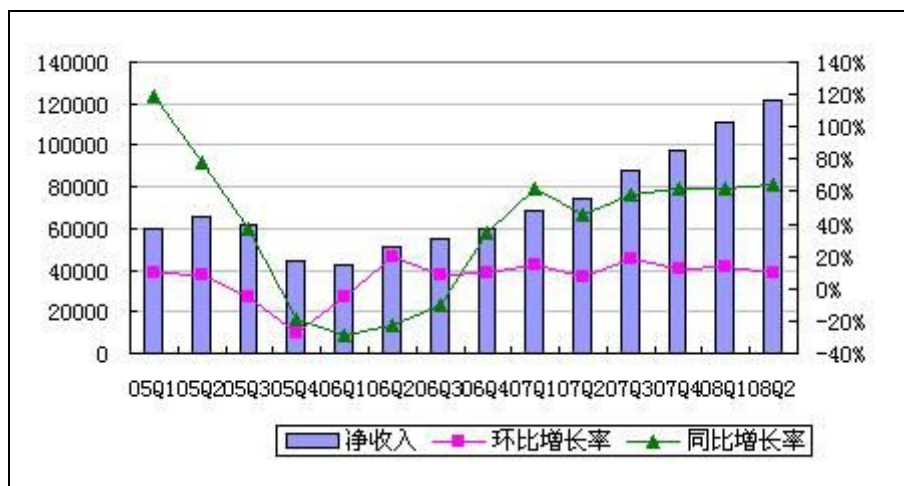
	2007 年上半年	2008 年上半年
MMORPGs	886,845	1,335,956
休闲游戏	161,724	224,111
其他	48,207	57,382
净收入总额	1,096,776	1,617,449

数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2005-2008 年上半年盛大网络净收入及增长率情况

单位：千美元

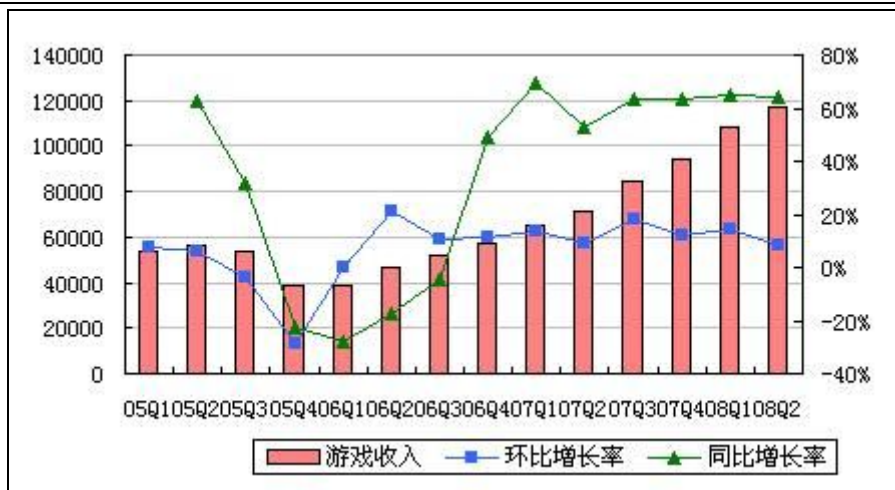


数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2005-2008 年上半年盛大网络游戏收入及增长率情况

单位：千美元

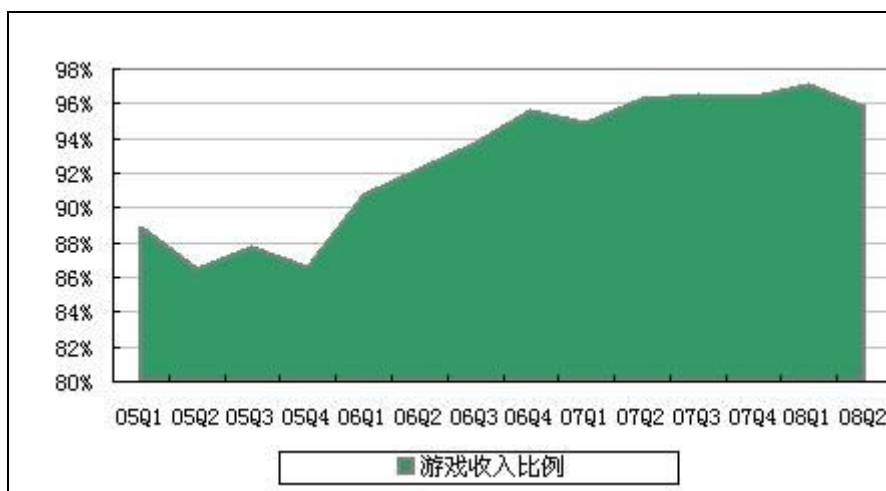


数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2005-2008年上半年盛大网络游戏收入比例情况

单位：%

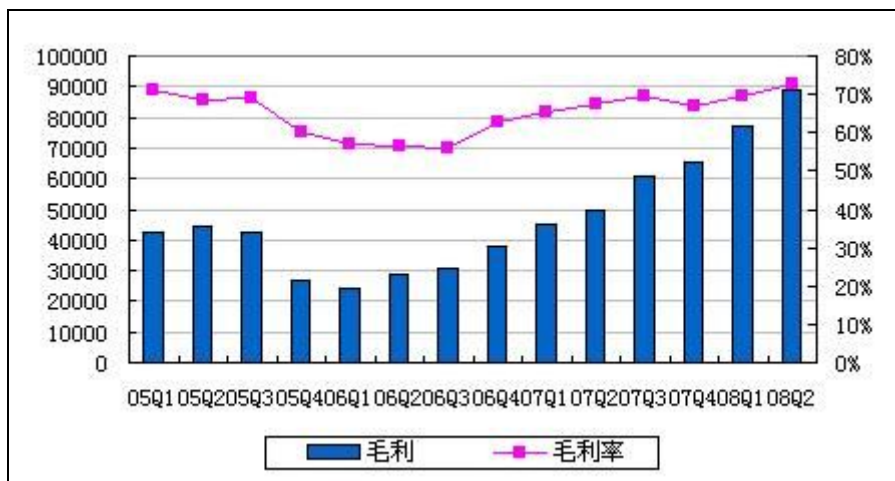


数据整理：中投顾问

www.ocn.com.cn

图表 2005-2008年上半年盛大网络毛利及毛利率情况

单位：千美元



[如果您觉得您的朋友对此文件感兴趣，点击此处本文件即可转发给他/她参考：\)](#)

如果您觉得这份电子书对您的朋友或同事有用，请将书推荐给他/她参考！

您可将此文件直接通过邮件发给他/她，或点击下面链接直接推荐：

<http://www.ocn.com.cn/Services/recommend.asp?ID=68>

中投顾问文化服务行业研究部制作出品“商务服务”行业相关研究报告，是您全面深入了解商务服务行业的最佳工具。相关报告如下：

报告主题	报告目录
电子商务市场	http://www.ocn.com.cn/reports/2008446dianzishangwu.htm
互联网广告市场	http://www.ocn.com.cn/reports/2006376hulianwangganggao.htm
网络视频行业	http://www.ocn.com.cn/reports/2008497wangluosipin.htm

中国投资咨询网产业研究中心（中投顾问）介绍

【公司简介】

中国投资咨询网产业研究中心(以下简称“中投顾问”)是中国领先的行业研究、投资咨询专业机构,我们拥有十多年的市场调查、市场研究、行业研究及投资咨询专业经验。

通过十多年的积累,中投顾问已经构建了包括政府部门、行业协会、专业调查公司、自有调查网络等在内的多渠道、多层面的数据来源;建立了包括国际国内上百个行业的千万级的数据库;形成了数十种专业分析模型和研究方法;拥有近百名专业的行业分析师和咨询师。这些都是中投顾问产品和服务专业性的有效保证。

目前中投顾问业务范围主要覆盖投资咨询、项目可行性分析、行业研究、市场研究及市场调查等领域,我们已经成为一家多层次、多维度的综合性信息咨询机构。

十多年来,中投顾问已经为数万家包括政府机构、银行、研究所、行业协会、咨询公司、集团公司和各类投资公司在内的单位提供了专业的投资咨询、信息咨询及研究报告服务,并得到客户的广泛认可。

目前中投顾问正在国际化的道路上迈进,并力争在未来5-10年成为国际一流的信息咨询机构。

更多详细介绍,参见:<http://www.ocn.com.cn/AboutUs/Company.html>

【工作团队】

截止2008年3月,中投顾问共有全职员工139人,大专以上学历占90%。公司已成立包括投资咨询事业部、行业研究事业部及市场调查事业部三个业务团队。全职人员139人,其中研究员、咨询师86人;专家顾问40余人;研究顾问32人;兼职员工120余人。

公司员工拥有多种专业学历背景:统计学、金融学、产业经济学、市场营销学、国际贸易学、经济学、社会学、数学等数十个专业。公司定期对员工开展职业素质提升训练,增强员工专业技能,同时公司还外派员工到国内外著名大学或研究所学习深造,定期与国外知名市场研究及调查公司进行学习交流。

【业务网络】

中投顾问业务覆盖全球 30 多个主要国家及地区，为跨国企业投资中国提供了确实有效的咨询服务；公司 76%以上的业务主要针对大中华区实施，我们在中国大陆 120 多个主要城市设立调查网点（如北京、上海、天津、重庆、南京、武汉、成都、长沙、杭州、西安、兰州、石家庄、沈阳、济南、郑州、合肥、福州、厦门、南宁等），为客户提供专项市场调查的同时，也为市场研究及投资咨询服务提供重要的数据支持；公司还拥有在美国、日本、韩国、新加坡、香港及台湾地区实施项目的宝贵经验。公司已与全国各地多家机构建立长期的合作关系，以确保全国性项目的实施和执行。

【研究产品】

中投顾问每年研究发布数百份多客户年度研究报告，是各行业企业进行的投资决策及经营决策重要参考工具，这些报告主要包括：

- 40 多份文化服务行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/dm011.htm>

细分行业	报告地址
文化传媒	http://www.ocn.com.cn/dm/dm011wenhuachuanmei.htm
出版	http://www.ocn.com.cn/dm/dm011chubanhange.htm
金融	http://www.ocn.com.cn/dm/dm011jinrong.htm
居民服务	http://www.ocn.com.cn/dm/dm011meirong.htm
商务服务	http://www.ocn.com.cn/dm/dm011shangwufuwu.htm

- 30 多份食品饮料行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/dm005.htm>
- 40 多份建材冶金行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/dm010.htm>
- 50 多份能源及新能源行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/dm001.htm>
- 60 多份化工行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/dm003.htm>
- 40 多份交通运输行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/dm007.htm>
- 70 多份机械电器行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/dm004.htm>
- 数百份更多行业研究报告：<http://www.ocn.com.cn/rpt002.htm>

【部分数据来源】

- 国家统计局、国家海关总署及各地区海关
- 财政部、交通部、商务部、建设部等 20 多个部委
- 60 多个行业协会及研究机构
- AC 尼尔森 Nielsen、盖洛普、Euromonitor、IDC 等国际知名调研公司
- 零点调查、央视调查、华南国际、新华信等国内知名调研公司
- 公司多年积累的 30 多个大行业、上百个细分行业海量数据库
- 公司市场调查中心及遍布全国 120 多个城市的调查网点

【典型客户】

多年来，我们已经为数万家包括政府机构、银行、研究所、行业协会、咨询公司、集团公司和各类投资公司在内的单位提供了专业的投资咨询、信息咨询及研究报告服务。



更多典型客户：见<http://www.ocn.com.cn/AboutUs/guanlizixun.html>

[如果您觉得您的朋友对此文件感兴趣，点击此处本文件即可转发给他/她参考：\)](#)

联系中投顾问：

- ◆ 地址：广东省深圳市福田区深南大道7006号富春东方大厦16楼
- ◆ 电话：86-755-82571158 82571258 82076800
- ◆ 传真：86-755-83648309
- ◆ 邮箱：kf@ocn.com.cn
- ◆ 网址：www.ocn.com.cn