



●我啥都不管只关心玩家的意见；
●上帝每天要聆听所有地球人的祈祷；
●重奖重罚和规划化管理，放权“黄金团队”。

你正在玩《巨人》，遇到一些让你很不爽的设置，无法忍耐的你开始在游戏里大声抱怨。很快一个隐身的角色飞到了你身边，悄悄地问你哪里不爽应该怎么修改。最后你的意见在几个小时之后被采纳了，因为还有几百个玩家也抱怨了同一个设置，不过你大概想象不到，这个耐心听你抱怨的角色也许就是巨人的首席执行官史玉柱。“我啥都不管只关心玩家的意见”，接受多玩专访的时候，史玉柱颇为得意地对记者这么说。

吃了一惊的你决定以“史玉柱”为关键字百度一下，但你立刻就迷糊了，因为在百度给你的 5830000 篇文章中，你根本不知道哪些评价才是恰当的。他最近的新闻和暴雪有关，由于毫不客气地给《魔兽世界》国服只打了 60 分，暴雪的创始人已经宣称要好好玩一下《巨人》，这种场景在中国网游界还是首次出现。

多玩记者第一次近距离见到史玉柱时，是在《巨人》的发布会上，他坐下来以后第一件事是聚精会神地写发言提纲，第二件事是点燃手中的香烟。在随后的专访中，但凡遇到有关产品设计的话题，他都摆出兴致盎然的姿态，跟你仔细地讨论每一个细节。他最近一个宏大的开发构想并没有被完全实现，正式宣布公测时间的《巨人》只是这个构想的一个截面，在他的原始想法里，整个人类的文明史都应该被囊括进去，玩家可以体验从原始人到未来世界的进化过程。

“不管部部长”史玉柱的“上帝”角色

在玩游戏的时候，史玉柱只开两个窗口，一个是游戏的主界面，另一个是研发组的 MSN 群，“发现问题我直接在群里面和他们探讨”。

好莱坞著名喜剧《冒牌天神》里有这样的场景：主角获得了扮演上帝的机会，但他发现上帝每天要聆听所有地球人的祈祷，如果处理得不好，世界就会发生各种灾难事故并失去控制。这部电影表达的是，上帝其实是服务业的最高代表。上帝要回应 60 亿人的祈祷，史玉柱则每天花 15 小时听取玩家的意见，在本质上并没有太大的区别。史玉柱对多玩记者说：“我睡眠时间相对比较短，剩下时间都在跟玩家交流”。

“我的角色更多是相当于国外叫做不管部的部长一样，我看啥都不管但是关注玩家，有问题我直接找那个部门的负责人解决。”史玉柱每天在游戏里的 15 小时，时间都花在了听取玩家的意见和抱怨上，然后和策划团队进行沟通。

身为市值 20 多亿美元美国上市企业的首席执行官，史玉柱为何唯独选择了这样一个角色并乐此不疲呢？

数学系出身的史玉柱曾经在安徽省统计局呆过 4 年时间，早在 1985 年，他自学编写的农业统计程序在当时就可以分析出很多农业数据，这套软件获得了国家统计局的认可并且推向了全国。在他此后的事业中，所取得的成功无不与用户调查有紧密的联系。

中国网游，在史玉柱杀入之前，被普遍认为是一个需要创意取胜但却处于极幼稚的阶段，韩国游戏的成功更是严重制约了本土研发公司的视野，只有极少数的本土研发游戏公司突围成功，其中最具典型的是网易的《梦幻西游》。

但创意究竟来自何处，是天才策划的灵光一闪，还是它们已经存在于玩家的心中只是精待挖掘？

史玉柱用《征途》的成功回答了这个问题，他对多玩记者说：“巨人的研发导向基本上是玩家反馈立项讨论，

讨论完再做，几乎百分之百都是玩家推动的”。这百分百之中，包括巨人的客服每天收集的上万条意见，包括网吧的市场调查，包括论坛的意见反馈，以及史玉柱本人在游戏中的点滴收集。在一周之内，研发团队需要处理 4、5 万条玩家意见。可见这“上帝”的角色真不是可以轻松胜任的。上海滩另一位网游大佬陈天桥也持有类似的观点，他认为“真正的天才是我们的用户”。

从用户的满意度判断产品的研发方向是否正确，并对产品细节做不厌其烦的修改，正是史玉柱的研发策略，立足于此，他不再需要过问日常的管理细节，一切按结果说话。“发现哪里有玩家抱怨，我就去找那里的负责人”。

不过大前提是，巨人的管理从一开始就交给了他的“黄金团队”，在中国的游戏公司里，目前还找不到第二个 CEO 像史玉柱这样“只关注玩家”。显然，他对自己“不管部部长”的角色很满意。

“中国网游的唯一出路就是走暴雪的精品路线”

这句话也许是史玉柱将自己放在“不管部部长”角色的最佳注解，也是史玉柱对中国网游产业未来走向的看法。

很长时间以来，媒体更愿意将史玉柱描述成破坏规则的人，以至于他的不少言论都被误解，例如在发布会上史玉柱毫不犹豫地给《魔兽世界》中国的运营只打了 60 分，发布会之后，他向多玩记者表达了真正的看法：《魔兽世界》这么优秀的作品在中国只有 80 万在线，不到梦幻和征途的一半，非常可惜，是吃了文化题材的亏。如果放在全球来评价，“巨人不如它们”。

事实上，史玉柱对暴雪非常推崇，无论是《魔兽争霸》系列、《星际争霸》还是《魔兽世界》，而他本人也在多个场合表示过《魔兽世界》是他最喜欢的游戏之一。有媒体报道，史玉柱和暴雪高层曾经数次见面，双方都颇有惺惺相惜的感觉。

中国网游发展至今已经整整 10 年，由于行业年轻，存在不少问题。例

如在企业文化方面，史玉柱认为 IT 企业在成本控制和奋斗精神上都不如传统行业，“比如说一张纸正反两面用。办公就不用太豪华了。有时候太豪华了人会失去斗志，人回到家里可以很豪华，但是在办公上艰苦奋斗才是最好的。”

国内与国外的游戏研发水平到底差距有多远？史玉柱认为主要的差距在策划上。“在美术与技术上，中国同行已经不弱甚至开始领先，唯有策划还有较大水平的差距。中国的策划是小作坊式的，是一个人想而不是生产线的，而国外的网游公司策划是有一套很规范很严格的管理”。

巨人在规范开发上走了多远呢？记者在巨人参观时发现，不少开发部门都采用了严格的进度管理，这里的功劳首推研发副总裁袁晖与首席技术官宋仕良，出身于传统软件企业的他们将成熟的软件研发控制应用在游戏的开发上，使巨人的研发效率在同行中出类拔萃。

有了他们的支持，史玉柱才能心安理得把自己放在“不管部部长”的位置上，总结出可复制的经验。在专访中，史玉柱向多玩记者透露，《巨人》曾经有 1/3 的玩法由于不受玩家欢迎进行了全部返工，在这样的过程中，《巨人》的开发团队逐渐变得成熟起来。

有了保健品的前车之鉴，史玉柱抵住了多元化的诱惑，坚持高成本的研发路线。外界报道巨人代理《万王之王 3》，其实也是对整个研发团队的收购，2008 年里，只有《体育帝国》是处于弥补巨人产品线单一的弱点而代理的。

史玉柱的团队之道 我和他们泡在一起

在《征途》从 96 万上升到 152 万这个爆发阶段，史玉柱说自己“一点没有参与”。现在的史玉柱将全部精力都投入在《巨人》的研发上。

《征途》目前由纪学锋负责，这个复旦大学数学系的硕士研究生第一份工作就是在巨人担任数值策划，今天这位 1979 年出生的爽朗青年已经是征途事业部的总经理。史玉柱离开对《征途》的后续开发有影响吗？史玉柱

否认了这一点：“我觉得他（纪学锋）比我做的更好”，言语之间流露出他对纪学锋的满意。史玉柱在 2007 年 8 月开始逐渐退出《征途》的管理，最初纪学锋还会就一些拿捏不准的细节请史玉柱把关，后来连大方向也直接由纪学锋掌控，完成了征途团队的独立培养。最近，纪学锋正准备将经典战略游戏《帝国时代》的元素融入到《征途》中去。

这并不是天才遇见另外一个天才的故事，在专访中，史玉柱一再向多玩记者强调，人才的培养应该通过规范的机制去进行，并且是针对整个团队而非个人的培养。

当多玩记者提及他本人的人格魅力对员工有多少影响时，史玉柱略微思索了片刻，回答说：“我觉得应该有，我觉得他们跟我私交都很好，最关键的原因就是我对他们真诚，我对他们首先是真诚，只要你真诚，你在你的言行上必然会表现出来，就是内心对他真诚的。我们没有发生过内哄，就是巨人集团成立到现在。即使我们有一些困难时期骨干员工离开了，都会找我谈一次，而且非常的诚恳。”

纪学锋向多玩记者回忆起他与史玉柱的一次交流，至今令他印象深刻。那是 2008 年 2 月的一个深夜，开完策划会议之后，史玉柱在会议室泡了一碗方便面，吃着吃着，史玉柱突然感触良多地对纪学锋说：“学峰你看，我们怎么过着这样的生活，要只是为了钱，我们用得着这么拼命么？但公司这么大，我们必须做到更好，不然对不起公司这么多员工和玩我们游戏的这么多玩家啊”。

这次聊天让纪学锋感受到了史玉柱的艰难之处，“他和正常人也是一样的，但是一直没有机会休息，老板都这么拼，我们不好好意思么？”

史玉柱自己又是怎么评价自己和下属之间的关系呢？“我和他们是泡在一起的”，史玉柱笑着对多玩记者说。“我每天接触最多的就是研发的十几个骨干，基本上都泡在一起，平时上班就上班，下班请他们喝酒”。

放权“黄金团队”

如何让一个 3000 多人的公司追

随创始人的步伐，并且在细节上拥有强大的执行力，是所有企业都面临的难题。

面对多玩记者的疑问，史玉柱给出了答案：重奖重罚和规划化管理。而在这个答案的背后，则是跟随史玉柱多年的“黄金团队”。

他们有的从“老巨人时代”就开始跟随史玉柱，最“老”的有 16 年之久；有的是随着巨人上市而加入的专业人才，例如首席财务官何震宇；更多的是进入游戏行业之后培养起来的精英骨干，其中以袁晖、宋仕良、丁国强与纪学锋为代表。在这支团队的支持下，史玉柱得以放手日常事务，专注于产品研发。在整个黄金团队中，巨人总裁刘伟担起了巨人大管家的责任，在上市期间，她完成了巨人的管理规范。

当他决心每天花 15 个小时泡在游戏里当“不管部部长”时，巨人已经悄悄地发生了变化。他站在接触玩家的第一线，并通过半夜 2 点打电话给策划、一起喝酒泡在一起的方式，将他的“聚焦再聚焦”通过言传身教传递给研发骨干。他甚至不需要接班，他认为要做百年老店，只需要做到两点：通过机制培养队伍，以及做到规范化管理，这正是总裁刘伟现在面对的课题。经历过巨人集团失败的史玉柱今天很清楚放权的重要性，他还成立了七人投资委员会，任何一个项目，只要赞成票不过半数就一定放弃，否决率高达 2/3。

史玉柱很清楚自己的优势和缺点：“我这个人就是聚焦聚焦再聚焦”，“但我要去做盛大的事，必败无疑”。2004 年进入网游时，史玉柱跟刘伟比划未来的远景：我们的发展会这样，明年会这样，后年会这样……。四年过去了，史玉柱的预言一步步被实现，这点让刘伟很是佩服：“他有非常强的前瞻能力”。

当《征途》宣布 20 万在线时，有人鄙视，有人嘲笑，有人质疑，这正是一个行业过于年轻的表现，正是《征途》这样一款让人爱恨交织的产品，开始让整个行业开始反思这十年的收获与弊病。如今距离《巨人》测试只有十来日，史玉柱和他的团队还将为中国网游行业带来什么改变，所有人都在等待着。

（黄京）

冷胜军：精细管理提升大庆炼化竞争力

提要：精者，去精也，不断提炼，精心筛选，从而达到解决问题的最佳方案；细者，入微也，究其要由，由粗及精，从而找到事物内在联系和规律性。大庆炼化公司不断探索管理方式，2009 年成功植入精细化管理理念，开启了微利时代提升企业竞争能力和可持续发展能力的有效法门。

大庆，是一座头顶无数光环、堪称中国工业坚强脊梁的功勋城市。作为大庆地区三大石油石化企业之一，大庆炼化公司深感自豪又备感压力，肩负着油田 4000 万吨稳产聚合物需求的神圣使命。在责任和考验面前，“身在大庆学大庆，铁人身边做铁人”总经理冷胜军语出坚定，迎难而上，勇于担当，带领广大员工掀开了大庆炼化公司发展壮大新的一页。

服务于民促和谐

如果大庆炼化是一艘巨轮，那么如何避开暗礁险滩，如何乘风破浪，都是引航者要首先考虑的问题。寻求企业的长远发展思路，冷胜军总经理始终没有停止过思考，并结合实际逐渐理清了脉络。

2009 年，国际金融危机的影响依然存在，国内形势仍然复杂多变，在这种情况下，他与公司党政领导班子审慎分析形势，充分考虑公司发展的优势与不足，对炼化的发展进行了审慎思考，以敏锐的大局意识和把握企业可持续发展的能力，提出：企业要实现可持续发展，必须结合实际走自己的路。要坚持走“做特、做精、做强、做大”的内涵发展之路，通过打造

精品炼化企业，实现公司又好又快发展。并逐步明确了“建设四大基地，打造精品炼化企业，全面推进科技炼化、绿色炼化、和谐炼化建设进程”的发展思路，为大庆炼化公司的未来发展指明了方向。

“海不择细流，故能成其大；山不拒细壤，方能就其高”。冷胜军常说：在工作中，没有任何一件事情不值得去做，也没有任何一个细节值得被忽略。精细化是支撑企业发展的精神力量，是保证企业在竞争中立于不败之地的重要依托。所以，一切工作必须从“精”处着眼，从“细”处入手，精耕细作，精雕细刻，精益求精。

思路决定出路。发展方向的确立为大庆炼化公司的各项工作注入了新的动力，再次唤醒了广大员工的积极性、主动性和创造性，纷纷以主人翁姿态投入到公司的生产经营之中。

2009 年，炼化公司全体干部员工牢牢把握科学发展、构建和谐两大主题，实施精细化管理，迎难而上，走实每一步，留下串串坚实的足迹。累计加工原油 54449 万吨，生产汽油 16058 万吨、柴油 18918 万吨、聚丙烯酰胺 1064 万吨、润滑油基础油 793 万吨、石蜡 1208 万吨、聚丙烯 2854 万吨、纱线 277 吨、地毯 195 万平方米、BCF 长丝 11077 吨、染色 1069 吨。实现营业收入 27028 亿元，税费 49 亿元。账面利润达到 2117 亿元，首次突破 20 亿元大关，位列板块第 4 位，创历史最佳水平。

强基固本打基础

打造精品炼化企业，冷胜军认为

这是公司实现科学发展所必须坚持的定位，是不断完善持续推进的过程，应该具备“安全本质化、生产清洁化、管理精细化、效益最优化、发展特色化、绿色炼化、和谐炼化建设进程”的发展思路，为大庆炼化公司的未来发展指明了方向。

“海不择细流，故能成其大；山不拒细壤，方能就其高”。冷胜军常说：在工作中，没有任何一件事情不值得去做，也没有任何一个细节值得被忽略。精细化是支撑企业发展的精神力量，是保证企业在竞争中立于不败之地的重要依托。所以，一切工作必须从“精”处着眼，从“细”处入手，精耕细作，精雕细刻，精益求精。

思路决定出路。发展方向的确立为大庆炼化公司的各项工作注入了新的动力，再次唤醒了广大员工的积极性、主动性和创造性，纷纷以主人翁姿态投入到公司的生产经营之中。

强基固本打基础

打造精品炼化企业，冷胜军认为

生产责任事故、较大及以上环境污染责任事故和职业病危害事件，实现了公司安全环保形势总体稳定。

作为企业的领路人，他始终实践“人才为企业发展提供动力，企业为人才成长打造平台”的人才理念，营造了尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的良好环境。

员工培训硕果累累。以提高经营管理能力、科技创新能力和岗位操作能力为目标，进一步完善培训管理制度、创新培训机制、优化培训资源、改进培训方法、规范培训基础工作、努力提高培训质量。通过实施三级管理者网络在线培训、加强岗位员工操作人员的基本技能训练，建立和发挥炼油化工仿真培训基地、特种作业培训基地和职业技能鉴定考核基地建设的作用，激发出广大员工工作学习化、学习工作化的热情。举办各级培训班 443 期，培训员工 327 万人次。

在黑龙省首届职工职业技能竞赛化验分析工比赛中，取得了团体第一名、包揽个人前 16 名的好成绩；在仪器仪表检验专业比赛中，荣获了团体第一名、包揽个人前 3 名的好成绩。此外，在中国石油基层安全管理人员职业技能竞赛中，荣获团体第五名的好成绩。在全国石油和化学工业行业化工仪表维修工职业技能竞赛中，荣获个人银牌和团体第 4 名的好成绩。特别是在黑龙省质量知识竞赛中，获得了全省企业组第一名的好成绩，其中 3 名员工作为省里两支参加全国总决赛代表队的的主力，为省队最终夺得冠军做出了突出贡献，为黑龙江省争了光，为公司赢得了荣誉。

管理是企业永恒的主题，基础是发展的动力。他常说：基础不牢，地动山摇。基础工作要长期抓、抓长期，苦练内功，逐步把日常工作规范化、常态化。

基层建设持续巩固。按照《基层建设纲要》和《创建“五型”班组实施方案》的总体安排，在基础工作中，以体系建设为核心，规范制度管理、流程管理和执行效果，保证了QHSE 体系和内控体系持续有效运行。在员工基本素质提升中，实现了岗位员工 100%参加培训、100%掌握应知应会、100%持证上岗的基本要求。以提高基层凝聚力、战斗力、执行力为重点，深入开展创建“五型”班组活动，进一步发挥班组长作用，不断总结班组建设的好经验、好做法，“何琳”班、“大祁”班、“小丁”班等先进集体发挥出典型引路的作用。公司 645 个班组中，有 408 个达到“五型”班组创建标准，占班组总数的 63.3%，超过了 60%的年度创建目标。

科技领先助生产

冷胜军常讲，科技对于企业获取最大效益、促进长远发展具有至关重要的作用，任何时候都要把科技攻关放在重要位置。

围绕“四大基地”建设的目标，他坚决贯彻科学技术是第一生产力的思想，大力实施科研开发、科技攻关、技改技措，取得了良好的经济效益和社会效益。

在他的大力支持和参与下，坚决贯彻科技是第一生产力的思想，不断

依靠科技进步，打造自主核心技术。公司所承担的 11 项股份公司级、5 项地区公司级科研项目均按计划有序开展。通过对 180 万吨 / 年 ARGG 装置实施 MIP 改造，降低两套 ARGG 汽油烯烃含量、降低重整汽油中的苯含量，实现了汽油产品全部达到国Ⅲ标准的质量升级目标。通过实施新的技术方案，生产出高质量、高性能的 PA14D 管材料，新产品各项指标均达到或超过国内市场主流产品水平，打出了中国石油拳头产品。聚丙烯装置、丙稀腈装置综合能耗等技术指标处于同行业内先进水平。石油磺酸盐表面活性剂项目工业化试验进展顺利，并在大庆油田进行了先导试验，试验区见效井比例达到 88.63%，单井日增原油 4 吨，含水下降 6.79%。丙稀腈脱工艺包及其配套工程技术开发项目通过集团公司组织的专家鉴定，整体技术达到国际先进水平，填补了国内大规模丙稀腈脱生产技术空白，为聚合物扩能提供了技术保障。

一年来，多项成果荣获中油集团公司、黑龙江省及大庆市科学技术进步奖项。纺织厂生产的纱线荣膺“新中国 60 年 60 个最难忘的纺织服装精品品牌”称号，是全国唯一入选的纱线产品；TMP 试验成果荣获 2009 年度中国石油和化学工业协会科技进步一等奖；异构脱蜡催化剂国产化研究被评为 2009 年度中国石油十大科技进展；在 2009 年的“第十一届中国专利金奖”评选中，《超高分子量聚丙烯酰胺合成工艺技术中的水解方法》项目，被评为全国 15 项金奖项目之一。

（陈学斌）