



B4 | GUANLISHIJIE | 管理视界

个案解读 | GeanJiedu

谭群钊离职

陈天桥“内容战略”被迫再“变脸”

□ 特约采写 陶力

8月27日，盛大游戏元老之一的谭群钊辞去盛大游戏董事长及CEO职务，原首席制作人兼COO张向东被任命为新CEO。

谭群钊在给员工的告别信中，称盛大游戏Q2收入下跌以及未达到预算，作为CEO自己负有主要责任，最终决定辞职。资料显示，谭群钊1999年起与陈天桥一起创业，在盛大集团工作长达13年。

二季度净利同比增1%

上周末，在盛大游戏第二季度业绩即将出炉之前，业界便传来谭群钊离职的消息。尽管盛大游戏内部对此未予回应，但还是有人猜测，“这个节点上CEO离职，业绩估计好看不到哪里。”

盛大游戏27日发布了截至6月30日未经审计的第二季度财报。财报显示，其净营收为11.305亿元人民币(约合1.787亿美元)，同比下降14.4%，较上季度下降18.6%；归属普通股股东的净利润为3084亿元人民币(约合4880万美元)，同比增长10%，较上季度下降8.4%。

即便净利润有所增长，但是其总运营费用则大幅削减为3507亿元人民币(约合5540万美元)，较2011年第二季度的4392亿元人民币下降20.2%，较2012年第一季度的4373亿元人民币下降19.8%。

记者在报告中看到，盛大游戏网游玩家数和每用户平均营收(ARPU)均出现了环比下降，其月付费用户数(MPU)为380万，低于2012年第一季度的430万，用户



谭群钊 张向东

平均营收(ARPU)为903元，也低于2012年第一季度的999元。

在谈及财报营收问题，张向东称，预计第三季度利润率会下降16个百分点至17%。

糟糕的业绩直接导致了谭群钊的离去。他表示：“这次Q2的收入下跌以及未达到预算，作为CEO我负有主要责任，从去年年初我住院开始，身体已经不太能支撑高强度的工作。”

这是继去年11月以来，盛大游戏总裁凌海、副总裁左玉龙、陈浩健离职后，盛大游戏最具分量的高管离职。盛大集团内部人士向记者证实，此次变动后，为了表明游戏业务是盛大内容战略的关键一环，陈天桥将出任盛大游戏董事会主席，“他并不一定会直接管理游戏方面的业务，真正的执行还是靠CEO本人。”

“内容战略”变脸

不久前，陈天桥对外提出了其新的“三横三纵”战略，即游戏、文学、影视三块内容布局，加上盛大在线拆分后的盛付通支付、盛大云计算、AA广告系统三项业务。

陈天桥的安排，仍然没有离开其“内容战略”的宗旨。但也正是这一策略成为盛大游戏业绩低迷以及高管离职的诱因。

一名业内人士向记者透露，盛大退市后越来越像一个私人企业，不仅减少了新项目的投资，还通过变卖边缘、浩方这些项目筹钱，甚至连游戏、文学等成熟项目有限的资金也不断向集团输送，造成自身业务发展受限。资深网游分析师玉轶在接受记者采访时也表示，现在的局面是盛大私有化后必然要面临的问题，“盛大老的游戏业务相对稳定，而新的游戏业务又没有发力，是造成业绩下滑的主要原因。盛大目前面临最大的问题应该是考虑，游戏要不要大开大合，还是继续做好老的游戏为核心用户服务。”

就在盛大游戏面临巨大风波时，另一则业界传言也让事件变得更加扑朔迷离。

上周五，多个微博爆料盛大游戏及盛大在线将打包出售给某互联网公司，从此中断其多年游戏生涯。尽管这一消息立刻遭到双方的否认，但是多名业内人士在听闻此消息时却表示并不意外。

玉轶分析，有边锋和浩方的收购案在先，盛大游戏

和盛大在线打包出售非常有可能。“盛大高价出售边锋和浩方，已经印证了这种拥有稳定用户群的成熟游戏产品和平台是有价值的。”

2012年4月10日，浙报传媒发布公告，宣布以349亿元的价格收购盛大集团旗下的杭州边锋和上海浩方两家游戏公司。

【相关链接】

①谭群钊其人

谭群钊，1976年出生于中国湖北省宜昌，1999年，谭群钊放弃读研，跟随陈天桥一起创业。这是他从游戏玩家的角色彻底转变为游戏开发者的一个转折点。谭群钊2003年开始出任盛大集团CTO，并于2008年接任唐骏出任盛大集团总裁。盛大游戏拆分上市之后，谭群钊出任盛大游戏董事长，并于2010年接替离职的李瑜兼任盛大游戏CEO。自谭群钊担任盛大游戏CEO以来，盛大游戏已经实现全平台游戏布局，移动互联网战略的核心理念已显露端倪。今年4月，盛大游戏推出代理手游《我的国度》，7月4日，《悍将传世》网页游戏和《悍将传世》手机版开启开放性测试。

②张向东其人

张向东，自2011年9月起担任盛大游戏有限公司首席运营官，同时兼任盛大游戏有限公司首席制作人，此前曾历任盛大集团高级副总裁、总监等职位。加盟盛大集团前，张向东曾于1998年至2000年任职于中华网，1997年至1998年任职于深圳金智塔电脑软件公司。张向东拥有大连轻工学院化工系学士学位和复旦大学EMBA学位。张向东先生有着丰富的大型网络游戏制作、运营经验，先后领导了多个大型网络游戏的制作、运营并取得巨大成功。是《热血传奇》和《传奇世界》核心管理者之一。



管理日记 | GuanLiRiJi

业绩想上来 管理须下行

□ 宝胜科技创新股份有限公司总裁 唐崇健

近期看了一篇关于介绍苏州德胜洋楼公司的文章，文章说：在德胜，无论是工地的总监、副总监，还是公司的各个部门经理和总裁，每月必须抽出一天来参加一线劳动，具体工作由程序中心安排。这一天，该名管理者必须作为一个普通的员工参加劳动，或接待客人，或打扫房间，或在建筑工地上做泥瓦工。

其实，德胜的这种做法是时下最流行的一种新型管理方式，这种管理方式叫走动式管理。走动式管理是指企业的管理者走出办公室，深入基层，走近一线，体察民情，了解真情，与下属打成一片，共创业绩的管理方式。它打破了管理者高高在上坐在办公室，等待下情上达的被动式管理模式。

走动式管理实际上是一种贴近工作实际的技术，是符合企业发展的管理方式，而不是一种理论。走动式管理的优越性表现为：主动动下属也跟着动；投资小、收益大；是看得见的管理；现场管理。走动式管理有助于及时发现现场问题，现场解决问题；有助于和员工增进感情；有助于掌握第一手资料，便于管理改进和领导作新的决策；有助于感受竞争压力，从而保持危机感；有助于企业文化的落地和再提升。

走动式管理会让你在情感管理、产品管理、设备管理、安全管理、质量管理、市场管理、培训管理、现场管理、积极管理、成本管理、制度管理、指导性管理、细节管理、互动管理、跟踪改进管理、人力资源管理、员工素养管理等管理方面得到提升和收益。

国人经常说要制造大国到创造大国，但我认为现在我们很多的企业连制造还未做好，何来创造？中国需要培养创新型人才，但很多人本职工作都没有做好，怎么创新？对于普通员工来说，创新就是对自己所从事的工作极其熟练以后的提升与飞跃，只有重复地把工作做到极致才可能去突破、搞创新。

每位管理者都应该成为“首先是一名优秀的员工”。成为“优秀员工”最好的方法就是不断的深入基础、加强学习。

所以，管理者千万不要把管理工作、管理要求和管理思想仅停留在办公桌和座椅上。要走出去、走下去。要把走出去、走下去成为管理工作的常态化。

一个管理好的企业是，除了规则，一切都是零；一个管理不好的企业是，一切规则都是零。管理工作在重结果的同时，更要重过程，因为过程好，结果才有可能好。

百事可乐的成功之道

美国心理学家弗里德曼与弗雷瑟曾做过一个名叫“登门槛”的实验：他们派人随机访问一组家庭主妇，请她们把一个小招牌挂在自己家的窗户上。这些家庭的主妇们都愉快地同意了。过了一段时间，实验者再次走访这些家庭主妇，请她们将一个不太美观的招牌挂在自己的窗户上，她们也都同意了。又过了一些日子，实验者请求她们把一块不仅大而且不太美观的招牌放在院子里，结果依然有超过半数的家庭主妇同意了。与此同时，心理学家派人随机访问另一组家庭主妇，直接表示希望将一块不仅大而且不太美观的招牌放在她们的庭院里，结果同意这个要求的家庭主妇的人数不到20%。实验说明，一个人一旦接受了他人的一个小要求后，如果他人在此基础上继续提出一个更高的要求，那么这个人可能会答应更高的要求。因为当别人对你提出一个貌似微不足道的要求时，你很难拒绝，否则就会显得你“不近人情”。可一旦你接受了这个要求，就仿佛跨进了一道心理上的门槛，将很难抽身而退。当别人再次向你提出一个更高的要求时，这个要求就和前一个要求有了继承关系，让你容易顺理成章地接受。心理学家把它称为“登门槛效应”，又叫“得寸进尺定律”。

运用“登门槛效应”，百事可乐最终站稳了脚跟，和可口可乐分庭抗礼，齐头并进，成为今天世界级的销售大户。

当百事可乐宣称要成为“全世界顾客最喜欢的可乐”时，可口可乐并没将它放在心上。认为百事可乐不过是小打小闹，不可能对如日中天的自己构成任何威胁。

1989年上海百事开始创立，为了迅速打开市场，抢占制高点，果断采取直销模式。当时的饮料市场，计划经济的气氛还相当浓郁，传统的销售人员只在办公室里听电话、接订单，商家要饮料必须到厂里来提货。但是，百事可乐一下子招聘了数量可观的销售人员，一支庞大的百事销售队伍开始出现在上海的大街小巷，来到千家万户的门前。面对有些不接受推销的上海人，百事可乐的推销员说，我不进去，只在您家门槛上站一站。您可以不买我的饮料，但我在门槛上站一下也应该没关系吧？

那时，成百上千的推销员每天在上海的各个弄堂中穿梭，渐渐成为市民眼中一道熟悉的风景。看着汗流满面的推销员站在自家门槛上略作休息，许多人都感动无比，觉得他们真的很敬业。于是，本不想买百事可乐的市民，抱着试试看的想法买了一罐喝，感觉味道很不错，索性再买几罐让家人尝尝。这样一来，推销员顺利地登堂入室，走进了客厅。

初步打开销路后，上海百事又花费巨资买进了20辆依维柯，送货上门。从那时起，百事可乐牢牢占据了上海近一半市场。随后，百事继续运用“登门槛效应”，相继占据了广州、珠海、深圳等沿海城市的一半销售量，并很快将产品打入其他国家。

就这样，一开始不被重视的百事可乐，一举成名天下闻，和可口可乐平分天下，坐拥财富。

(夏爱华)

EXPO 2010 SHANGHAI CHINA | MOUTAI BEER

引领行业健康标杆

贵州茅台酒厂集团啤酒有限责任公司
GUIZHOU MAOTAI DISTILLERY GROUP BREWERY CO.,LTD