

策划语:盛大曾经经历过两次转型,一次是核心业务由代理转型为自主研发,另一次是由网游公司转型为网上迪斯尼。第一次转型成功令盛大获得了迅速发展的资本,但却无法摆脱网游公司的影子,而转型网上迪斯尼的失败以及复兴国际近年来的声名鹊起令陈天桥开始思考将盛大由实业公司转变为投资控股集团。这次转型如果成功,盛大集团将由一个实业企业转变为投资集团。在可预见的未来,网络游戏将不再是这家集团的核心收入,投资布局也将不再围绕游戏展开,而是向娱乐、文学甚至传统行业靠拢。而邱文友没有具体互联网业务经验,这将是十分严峻的考验。

盛大转型管理 高管空降临危受命

稿件撰写 徐曼曼 方堃 宗禾

盛大集团的梦想已经不再是打造中国的迪斯尼,复星国际正在成为盛大董事长陈天桥的新目标。

随着具有丰富资本运作经验的高管邱文友空降盛大,已布局多年的第三次转型正进入关键时刻,这次转型如果成功,盛大集团将由一个实业企业转变为投资集团。在可预见的未来,网络游戏将不再是这家集团的核心收入,投资布局也将不再围绕游戏展开,而是向娱乐、文学甚至传统行业靠拢。

光环渐褪 盛大“帝国”没落

当初的盛大是互联网界一匹彪悍的黑马,代理的《传奇》游戏取得巨大成功,让其傲然走入公众视野。其后的 2004 年,在纳斯达克上市的盛大网络成为当时市值最高的中国概念网络股,这个网游企业奇迹般成功也将年仅 31 岁的陈天桥送上中国首富的宝座,坐拥 90 亿元人民币。

此时陈天桥毫不掩饰自己的雄心壮志,“势必要把盛大打造为中国网络迪斯尼”,他用迅速扩张的方式来稳固自己网络娱乐帝国的根基:收购华友、并购酷 6、进军影视制作与发行,气势如虹。然而,时至今日,盛大却在游戏方面踌躇不前、视频领域折戟沉沙、新业务频频遇挫,移动互联网被批无章法。人们透过陈天桥娱乐“帝国”繁杂战略部署的表面,却似乎始终难以看清它辉煌的前景。

在纳斯达克搏杀了 8 年之后,盛大网络于今年无奈地宣布退市。让人感慨的是,同是当年的互联网巨头,新浪、腾讯、百度、阿里巴巴如今的业务发展都有声有色,各自界定了自己清晰的核心业务模式。反观盛大,投资重金却至今尚未出现一款具有广泛影响力的产品,且深陷各种“创新”之中。在声势浩大的互联网大潮中,盛大的身影显得有些落寞。然而,糟糕的情形不仅如此,作为盛大集团的输血机器——盛大游戏今年二季度的财报数据显示,其净利润已被挤至行业第四,位居腾讯、网易、畅游之后。

盛大过去几年在主营业务上表现平庸,其战略重心已经悄然由网络迪斯尼转型为集团控股公司,资本运作已经成为盛大的核心业务。找一个有投行背景的人来做总裁,盛大显然是要强化其资本运作上的布局。有媒体分析认为,这些举措更进一步表明,盛大已经不再刻意强调其旗下业务之间的整合,而是更加重视财务投资回报。

不过,盛大逐步淡化实业而强化投资,更加注重赚快钱的做法也在业内引起争议。而盛大这几年所面临的最大问题是在游戏之外的主营业务屡屡遭受挫折。

多点遇阻 创新业务路途坎坷

在游戏领域取得成功之后,盛大就开始



陈天桥

开拓一系列创新业务,尝试转型。然而,事与愿违的是,在经历了疯狂的扩张之后,盛大至今也未能推出一款堪称领先的产品,除游戏之外的主营业务频频遇挫。

创设盛大盒子,立志进入客厅数字家庭市场,因为生不逢时,从开始就注定了失败的命运;推出 Bambook(锦书),效仿亚马逊的 Kindle,也由于中国电子书行业的不成熟而境况不佳;收购酷 6,进军网络视频业,却基本被排挤出视频网站的第一阵营;成立盛世骄阳,专做版权生意,也没能遂愿发展为一个“云中剧场”;收购华友世纪,合资成立华影盛视,但却面临着巨额亏损,另外,高调推出的 LBS 产品“切客”、轻博客“推他”、短信产品“有你”等社交产品以及“盛付通”支付产品如今仍处于培育期。

涉足手机制造领域,推出 Bambook Phone,也广受外界质疑,前景不甚明朗;受此影响,之前一直准备推出的平板电脑,目前为止仍然无声无息。大规模的并购、扩张并没有让盛大走向另一个巅峰,相反,新业务的频繁开展,给盛大带来的是亏损和动荡。与其对应,市场似乎对盛大一次又一次创新项目有了“免疫力”,这些雷声大、雨点小的产品虽然能赚取一时的眼球,但却再也换不来更多的喝彩和掌声。

目前,盛大系链条中除文学业务外,多个子业务均退出了所处行业的一线阵营。即使是盛大系大本营的游戏业务,目前也已被腾讯、网易、畅游挤出了行业前三的位置。更为严重的是,盛大游戏的生存现状着实令人堪忧。该公司 2012 年第二季度财报数据显示,公司净营业收入同比下降 14.4%,环比下降 18.6%。

然而,在外界看来,盛大今日的尴尬局

面也带有某些必然性。比如,本质为 IPTV 的盛大盒子从一开始就涉足电信与广电利益,出于政策、资源等考虑,盒子计划注定不会走得太远;Bambook 正式上市两个多月销量仅有 4 万台左右,这是由于内容版权战争一直拖累整个电子书市场,电子书终端市场生存境遇只会越来越糟糕。

转型准备多年 陈天桥不屑外界评价

盛大网络于 2004 年上市,2012 年初退市。上市时的净利润为 30%,至 2010 年时已降为 11%,ROA 资产回报率上市时高达 27%,至 2010 年时已不足 4%。

一位长期关注盛大的人士表示,“业务线过多,利润过低”是盛大最终不得已退市的重要原因,纵观盛大这些年的布局,除了盛大文学是为数不多的亮点外,其他业务均没有形成明显气候,时至今日《传奇》仍然是该集团的重要盈利来源,这一切都说明了盛大的实体业务在逐步萎缩。

与外部分析人士看法不同的是,一位盛大集团的离职高管表示,目前外界对盛大集团的猜测有太多被误读的成分,陈天桥本人也不屑于向外界解读自己的真实想法。盛大集团自 2009 年起已确定了母公司作为投资控股集团,大力发展投资业务的战略发展方向。

盛大前总裁唐骏曾在 2009 年初接受媒体采访时透露,陈天桥希望将旗下各业务分开独立,使盛大最终成为一家控股型公司。

唐骏的说法与这位盛大离职高管的口径基本一致。据透露,盛大内部曾对于未来战略发展方向有多诸多争论,最终陈天桥于 2009 年拍板决定将盛大发展为控股集团。

按照当时规划,盛大控股集团下主营方向为游戏业务、在线业务与文学业务。虽然当时的这一规划在执行的过程中调整为现在的游戏、视频、文学三大方向,但盛大转型控股投资集团的方向从未改变。

“外界认为盛大网络私有化退市是为回归 A 股做准备,未来不排除这种可能,但是目前盛大还没有这样的具体规划出来。”据这位离职高管透露,盛大内部将这次变革称为三横三纵的架构调整。盛大退市,剥离边锋等重大事件均是此次调整的一部分。

在陈天桥的规划中,所谓三横三纵是指文学、视频、游戏三大平台以及盛大在线平台旗下的盛付通、盛大云和广告公司。其中不为人知的广告公司凭借盛大内部整合的 10 亿流量已实现季度收入破 1 亿的目标。

上市之猜 盛大文学 IPO 悬疑

盛大文学于去年 5 月首次提交 IPO 申请,7 月份宣布暂停 IPO 计划,等待市场状况改善。今年 2 月 25 日,又向 SEC 提交了 F-1 修订文件。业内分析认为,邱文友上任



后盛大文学 IPO 将再见曙光,拖延不启动的原因或在等待邱的上任。

据盛大文学招股书,2 亿美元的募集资金除用于业务扩张外,还将偿还向盛大集团及旗下公司借的长期贷款。将盛大文学迅速推向资本市场,是盛大集团今后发展迫切的一步。业内认为,陈天桥选择在盛大文学 IPO 未果之际,将总裁职位让予拥有丰富投行经验的邱文友。

邱文友的加盟显然对盛大文学 IPO 事宜有许多好处。盛大内部也在对市场行情进行考察,一旦时机成熟也将启动暂停的 IPO 计划。另有分析人士指出,盛大仍拥有很丰厚的现金,不排除在资本方面有运作。

业内观察

国内 TMT 领域资深的观察人士认为,将三大内容(游戏、文学、视频)与三大平台(云计算、广告、支付)战线拉开的盛大,已基本完成了对每个阵地任务的梳理和人员的配备,它们接下来要做的就是专注各自的事业,把产品做到最好,进而创造最大的利益。而在当下资本市场不景气、中概股式微的环境中,如果能够盘活盛大集团内部各项资产,加强资本运作能力,尤其是推动这些项目对外融资能力,便等于为奔跑的脚步再插上一双翅膀——盛大内部邮件称邱文友将分管盛大文学、酷 6、盛付通、盛大 AA 广告系统、盛大云计算相关资本市场和投融资工作,可见陈天桥希望邱文友扮演这一关键角色。

对于邱文友的加盟以及盛大的转型布局,业内也有较为悲观的态度。有分析认为,资本运作需要良好的业绩支持,邱文友没有具体的互联网业务经验,这对盛大未来将是十分严峻的考验。

简单来讲,盛大是一个企业,不是一个财务机构。坦率讲如果我们要玩资本,还不如出去做个私募。从这个角度讲,希望外界对我们在谈资本的时候,能够有更准确的了解。我们讲资本的时候是跟战略不脱钩的。业务的优先次序,完全看集团的策略。我作为一个内人,希望尽快了解各个层面的运作情况。现在很难排序,不排除少数业务会占我 80%的时间。此外,我现在还是比较专注在大的业务方面,孵化投资的企业,我们集团有非常有经验的首席投资官负责。

新浪科技:按照盛大披露的信息,您还将负责海外业务及战略。那么盛大对海外有着怎样的期待?哪些业务将是拓展的核心,哪些市场将是拓展的重点?
邱文友:海外的战略也谈了一段时间,这是我们的业务机密,我们的产品、服务、社区,我们的模型与其他互联网企业相比,有更好的弹性,可以成为一个国际化的公司。我们要好好地利用,陈总很关注。我虽然不能说关注的优先顺序,但是海外肯定是重点。

所谓弹性,比方说游戏,相对容易打破文化的疆界。互联网几个比较大的应用来讲,内容是最容易输出的,一个是内容本身的国际化、输出,第二是基于内容建构的平台,我们有机会把这一套 know-how、平台,搬到国外市场。我们看到一些实际机会。

陈军 酷 6 网销售副总裁

陈峰 酷 6 网副总裁兼总编辑

赵亮 酷 6 网 CTO

2010 年

彭程 《传奇》产品经理

李瑜 盛大游戏 CEO

盘点



郭朝晖

盛大高管频繁离职

在过去的几年中,盛大一直尝试平台化发展。但盛大的发展轨迹似乎没有按照陈天桥的预期有条不紊地进行着。10 月 23 日,盛大果壳 CEO 郭朝晖辞职,这则人事动荡的曝光又为陈天桥的平台梦蒙上了一层阴影。

仔细观察不难发现,郭朝晖的辞职,仅仅是近 3 年来盛大高管离职的冰山一角。据统计,自 2010 年至 2012 年 10 月的 34 个月内,盛大系共有 22 位离职高管。其中,盛大旗下相关公司董事长、CEO 或总裁级别的离职高管人数为 11 人,占比 50%,副总裁级别高管人数为 8 位,其余级别高管人数为 3 人。

高管频繁离职,可以说明盛大的发展遭遇了瓶颈,陈天桥平台战略过于理想化与执行层面的现实残酷性存在着巨大的偏差。业界普遍认为,之所以有这么多名高管离职,可能是公司的理念和产品变化太快,与他们初来时的设想不相符。陈天桥在盛大帝国的战略决策中,或多或少存在着些许失误,与现实层面的执行者产生了较大的冲突。

以郭朝晖的辞职为例,去年 5 月,郭朝晖从卓越亚马逊跳槽至盛大,就任果壳电子 CEO,至今在盛大的工作时间仅约一年半。业内人士认为,在这么短的任期内离职,很可能是业务进展不顺利导致的结果,加上部分家庭原因,郭朝晖的离职也就变的理所应当。虽然知情人士已经证实,郭朝晖在微博中说辞职陪家人的说法并不假,但郭朝晖选择离开的时间点接近年底,这凸显出背后并不寻常的意味。(孙实)

2010-2012 年 盛大主要离职高管名单

2012 年:

郭朝晖 果壳电子 CEO

谭群钊 盛大游戏董事长

凌海 盛大游戏总裁

2011 年:

葛斌斌 金酷 CEO

许朝军 盛大边锋总裁

龙丹妮 华影盛视总裁

李善友 酷 6 网创始人

郝志中 酷 6 网高级运营副总裁

曾兴晔 酷 6 网销售副总裁

吴亚洲 酷 6 网运维副总裁

陈军 酷 6 网营销总经理

陈峰 酷 6 网副总裁兼总编辑

赵亮 酷 6 网 CTO

2010 年

彭程 《传奇》产品经理

李瑜 盛大游戏 CEO



人物简介:

资料显示,邱文友具有很深的投行背景,曾担任美银美林董事总经理及亚太区科技、媒体和电信投资银行部主管,曾任美林亚太区直接投资部董事总经理等职务。并与 IT 圈交往甚深,不仅参与了亚信、新浪、巨人网络等中国科技股的 IPO 以及联想收购 IBM 个人电脑业务等重大并购项目,在盛大上市、盛大游戏上市以及盛大私有化等盛大集团的资本运作上也有其身影,有着丰富的资本运作经验。

对话

老牌互联网公司更具优势

新浪科技:历史上唐骏、谭群钊等都曾先后担任过盛大总裁的工作,但您是第一个具有投行背景的盛大总裁,外界也据此猜测盛大将从实业向投资转型。我们想知道,您是如何定位自己在盛大的角色,同时您准备将盛大领向哪个方向?

邱文友:之前唐总、谭总为我立了一个很高的 benchmark。当年他们做总裁的时候,盛大还是围绕单一旗舰业务的企业,今天我们基本已经变成一个集团公司,底下有非常多的企业,包括上市、待上市、已退市、转型、孵化中等等等。这就是陈总多年来的规划,盛大以内容为核心,发展出来的事业,逐步变成一个娱乐控股型的集团。

我的角色,更像是一个娱乐控股型企业战略的执行者和管理者。这是我自己的定位。我们万事俱备,有很多资源,我给自己的期许,是对这些资源更好的协调和利用。

新浪科技:您怎么看国内互联网(包括移动互联网)的行业竞争态势,您觉得盛大的优势与不足体现在哪些方面?盛大需不需要一场彻底的再造?

邱文友:从一个比较 highlevel 的角度来讲,国内互联网还是老牌公司有更好的机会。这么多年累积的优势,尤其行业进入战国时代、垂直洗牌的阶段。与美国相比我们缺乏创新,所以这些老牌的互联网企业的壁垒和优势更加明显,更容易造成竞争壁垒。

国内老牌的互联网公司,大家都在往

平台的方向去走,在这个态势之下,平台的机会和空间,要比垂直、新创的企业要高。更为不幸的是,这个市场给平台企业的机会要大得非常多。垂直企业要做到绝对的老大才有好日子。也是因为这种看法,我才加入盛大。

就像我之前所讲的,盛大过去几年该看到都看到了,该前瞻的都前瞻到了、该做的都做了、该有的都有了,但不可能是 100%的命中率。我们现在已经不太需要谈大方向,而是全心全意专注在执行方面,怎么样加强盛大各个业务的协同效应。

新浪科技:就现阶段而言,您的工作重点会放在哪些方面?

邱文友:第一,集团有清晰的战略,我就是带领团队执行既定的战略。第二,协助主要的子公司提高资源利用效率,第三,在海外业务方面我会跟陈总和同事讨论。

新浪科技:刚才讲到投行的背景,陈天桥也提到您对盛大旗下业务的资本运作会有“极大帮助”。那么您会如何从资本层面推动盛大各业务发展?众所周知,盛大旗下业务众多,您是如何分配这些项目在您时间表上的优先级?

邱文友:我们内部的邮件,让大家看到可能会有误解。陈总在讲的资本,并不是纯资本的概念,我们用资本这个词的时候,指的是战略的资本。这涵盖两个概念,一是所有的资本背后都有战略,第二是通过资本来达到战略目的。