

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



趣游科技集团考察

Gamewave Group Limited Investigation Report

一葛健
郭慧馨
史大展／著一



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

趣游科技集团考察

Gamewave Group Limited Investigation Report

葛 健 郭慧馨 史大展 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

趣游科技集团考察/葛健, 郭慧馨, 史大展著. —北京: 经济管理出版社, 2016.3
ISBN 978-7-5096-4259-7

I. ①趣… II. ①葛… ②郭… ③史… III. ①计算机网络—游戏—高技术企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 035614 号

组稿编辑: 陈 力
责任编辑: 陈 力 许 艳
责任印制: 司东翔
责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 17.25
字 数: 282 千字
版 次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-4259-7
定 价: 56.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导



革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商



业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

前 言

经过 20 多年的培育和建设，我国初步建立起社会主义文化市场体系，形成了包括演出、娱乐、音像、电影、艺术品、动漫、网络文化以及图书报刊、文博市场等在内的门类较为齐全的文化产品和服务体系。我国文化市场已成为人民群众文化娱乐生活的主渠道，并呈现出大发展、大繁荣的局面。当前文化市场在经营主体迅速增长、文化产品和服务极大丰富、文化市场影响力逐渐扩大的同时，也呈现出一些新的发展趋势，尤其是动漫游戏产业的发展极为迅速。

趣游集团自 2008 年开始运营网络游戏平台以来，把为用户提供更多、更全的互动游戏作为目标，提供互动娱乐业务、移动互联网增值业务及海外游戏运营业务。通过哥们网、牛 A 网、跟我玩游戏网、我顶网、聚游网等中国领先的网络平台，打造中国最大的网页游戏运营平台集群，满足互联网用户资讯、娱乐、游戏等方面的需求。截至 2010 年 12 月 20 日，趣游旗下互联网游戏注册用户突破 8000 万，运营产品突破 40 款。2009 年 10 月，趣游独家代理的首款仙侠风 2.5D 即时战斗 MMORPG 网页游戏《仙域》正式上线，现在该游戏拥有的服务器数量超过 800 组，缔造了同类产品运营之最；2010 年 8 月 19 日，中国首款真 3D 划时代网页游戏《天纪》正式上线，引领 3D 网页游戏时代，备受业内与众多玩家推崇，拥有的服务器数量已多达 105 组，成为中国网页游戏中的先锋力量；2010 年 12 月 28 日，ARPG 武侠无端网游《傲剑》正式上线，截至 2011 年 4 月已经拥有服务器 517 组，再次掀起国内网页游戏热潮。趣游的发展深刻地影响和改变了数以亿计游戏用户的游戏方式和娱乐习惯，并为中国网页游戏行业开拓了更加广阔的市场。

2008 年以来，趣游公司先后获得“金凤凰奖——最佳休闲网络游戏运营平台（网站）奖”、“金凤凰奖——中国游戏产业优秀服务商”、“金凤凰奖——中国民族游戏海外拓展奖”、“和谐杯”中关村石景山园明星企业、



“2010 中国数字娱乐产业最具投资价值品牌”、北京市石景山区精神文明建设委员会颁发的“文明单位”、2010 年第三届 WEBGAME 与 SNS 运营大会颁发的“2010 年度最佳 WEBGAME（网页游戏）游戏开发及运营团队 TOP10”、北京市石景山区人民政府颁发的“创意创智 CRD 宜商宜居石景山区 2011 年重点企业”等各类荣誉称号 50 余次，成为北京乃至中国动漫游戏产业增长最为迅速的企业之一。

本书对趣游集团进行了全面的介绍，从集团的概况和发展历程谈起，较为详细地介绍了趣游的发展环境、发展战略以及公司的运营情况。具体包括趣游集团的组织管理、营销管理、研发管理、知识产权管理、人力资源管理 and 企业文化建设等，同时本书也对趣游集团未来的发展做出了预测。

《趣游科技集团考察》从动漫游戏文化产业视角，对发展迅速的中国动漫游戏企业的发展历程进行了全面、客观的描述，展示了趣游在短短几年间从一个游戏代理公司成长为一个涉及动漫游戏设计、开发、运营和销售的集团公司的全过程，由此展现出中国动漫游戏产业蓬勃发展的巨大潜力。

葛 健

2016 年 1 月

目 录

第一章 趣游科技集团有限公司概况	1
一、企业简介	1
二、发展历程	2
三、公司荣誉	3
(一) 2008 年所获荣誉	3
(二) 2009 年所获荣誉	4
(三) 2010 年所获荣誉	4
(四) 2011 年所获荣誉	5
(五) 2012 年所获荣誉	5
(六) 2013 年所获荣誉	6
四、趣游文化	7
(一) 核心理念	7
(二) 人才战略	7
(三) 经营理念	7
(四) 趣游精神	7
(五) 员工意识	7
(六) 文化格言	8
五、公司全球结构	8
六、主营业务	8
(一) 全球运营平台业务	8
(二) 互动游戏发行业务	13
第二章 趣游公司的发展环境	17
一、全球和区域的发展环境	17



二、文化创意产业的政策环境	21
(一) 文化创意产业发展的立足点	22
(二) 创意产业基础问题的政策支持	23
(三) 文化创意产业的经济政策支持	24
(四) 文化创意产业的政策环境创新	25
(五) 文化创意产业的市场环境培育	27
三、中国游戏产业发展环境分析	28
(一) 中国游戏产业发展环境的特征	28
(二) 中国游戏产业发展环境的驱动因素	30
(三) 中国游戏产业发展环境的阻碍因素	32
(四) 中国游戏产业的发展趋势	34
四、中国网页游戏市场分析	37
(一) 中国网页游戏市场发展的特征	37
(二) 中国网页游戏市场发展的驱动因素	39
(三) 中国网页游戏市场发展的阻碍因素	41
(四) 中国网页游戏市场的发展趋势	42
第三章 趣游公司发展战略	45
一、企业战略	45
(一) 企业战略的概念	45
(二) 企业战略的类型	46
(三) 企业战略特征	47
二、网络游戏企业发展战略	48
(一) 定位	48
(二) 资源	49
三、趣游公司发展战略概况	50
(一) 总体发展战略——全球领先的互联网服务企业	50
(二) 泛娱乐战略	50
(三) 国际化发展战略	51
(四) 文化传播战略	52
(五) 合作发展战略	53
(六) 人才培养战略	54



(七) 高新技术发展战略	55
四、趣游公司发展战略的核心要素	56
第四章 趣游公司的组织管理	59
一、企业组织管理	59
(一) 组织管理	59
(二) 组织管理的内容	60
(三) 组织管理的性质和特点	60
(四) 组织管理的一般方法	61
二、趣游公司的组织管理	66
(一) 公司组织结构	66
(二) 公司各部门主要职责	66
三、趣游公司典型工作流程	74
(一) 网络游戏研发流程	74
(二) 渠道成员选择流程	75
第五章 趣游公司的营销管理	79
一、网络游戏公司的一般营销模式	79
(一) 代理运营型企业	79
(二) 自有产权企业	80
(三) 向上延伸的代理型企业	81
二、趣游公司的营销战略	82
(一) 网络游戏市场细分 (Market Segmentation)	82
(二) 网络游戏目标市场选择 (Market Targeting)	87
(三) 网络游戏市场定位 (Market Position)	91
三、趣游公司的营销策略	94
(一) 网络游戏公司的营销策略现状	94
(二) 趣游公司的营销策略	102
四、趣游公司的盈利模式	113
(一) 网络游戏公司的一般盈利模式	113
(二) 趣游公司的盈利模式	117
五、趣游公司的客户关系管理	118



第六章 趣游公司的研发管理	119
一、趣游公司的研发流程	119
(一) 项目计划阶段	119
(二) 项目组织阶段	123
(三) 项目开发与控制阶段	125
二、趣游公司研发团队的管理	126
(一) 趣游公司研发团队的组成	126
(二) 趣游公司研发团队的管理	132
三、研发过程管理	141
(一) 研发管理方法	142
(二) 研发流程设计	145
(三) 研发成本管理	145
(四) 研发绩效管理	145
(五) 研发风险管理	145
第七章 趣游公司的知识产权管理与保护	147
一、网络游戏知识产权	147
二、趣游公司的知识产权管理制度	148
(一) 趣游公司知识产权管理的主要内容	148
(二) 趣游公司的知识产权管理制度	149
三、趣游公司的知识产权保护	150
(一) 网络游戏知识产权的侵权形式	151
(二) 网络游戏知识产权的法律保护	154
(三) 从国家法律层面加强网络游戏的知识产权保护	158
(四) 从政府角度出发加强网络游戏的知识产权保护	160
(五) 从网络游戏玩家角度出发加强网络游戏的知识 产权保护	161
(六) 从趣游公司本身出发加强网络游戏的知识产权 保护	161

第八章 趣游公司的人力资源管理	163
一、人力资源工作规划	163
(一) 趣游公司人力资源工作规划的目标	164
(二) 趣游公司人力资源工作规划的主要内容	164
二、招聘与配置	165
(一) 常用的招聘方法	165
(二) 招聘工作要求	172
(三) 制作人员需求表	172
(四) 制定招聘计划	173
(五) 招聘与面试过程安排	173
(六) 录用人员岗前培训	173
三、培训与开发	174
(一) 培训与开发的目的	174
(二) 培训的基本原则	175
(三) 培训的主要内容	177
四、绩效管理	192
(一) 绩效考核的目的	193
(二) 绩效考核的作用	194
(三) 绩效考核的种类	197
(四) 绩效考核的工作程序	198
(五) 绩效考核效果评估的主要指标	204
五、薪酬管理	206
(一) 薪酬的概念	206
(二) 薪酬管理的概念	206
(三) 薪酬管理的重要性	207
(四) 趣游公司的薪酬管理决策	209
六、劳动关系	213
(一) 劳动关系的内涵	213
(二) 劳动关系的性质	214
(三) 劳动关系的基本类型	215



(四) 趣游公司的劳动关系	216
第九章 趣游公司的企业文化建设	219
一、企业文化的内涵	219
(一) 企业文化的一般内涵	219
(二) 趣游公司企业文化的内涵	221
二、企业文化的结构	227
(一) 企业文化的一般结构	227
(二) 趣游公司企业文化的结构	231
三、企业文化的特征	241
(一) 企业文化的一般特征	242
(二) 趣游公司企业文化的特征	244
四、企业文化对趣游公司的重要作用	247
(一) 企业文化推动公司核心竞争力的提高	247
(二) 企业文化促使企业可持续成长	251
(三) 良好的企业文化是企业网罗人才、留住人才的 法宝	252
(四) 体现以人为本, 发挥企业文化的导向作用	253
结束语: 趣游公司的未来发展	255
后 记	259

第一章 趣游科技集团有限公司概况

一、企业简介

趣游科技集团有限公司（以下简称趣游），是中国网页游戏行业的引领者，是互动即时娱乐的专业服务商，也是中国提供网页游戏最多的互联网企业之一。成立以来，趣游一直坚持网页游戏专业研发及运营、锐意创新、为用户提供最高效服务的经营理念；倡导信任、勤奋、创新、成就的核心价值观，始终处于稳健、高速发展的状态。

“让人生更有趣”是趣游人的使命。目前，趣游把为用户提供更多、更全的互动游戏作为目标，提供互动娱乐业务、移动互联网增值业务及海外游戏运营业务。通过哥们网、牛A网、跟我玩游戏网、我顶网、聚游网等中国领先的网络平台，打造中国最大的网页游戏运营平台集群，满足互联网用户资讯、娱乐、游戏等方面的需求。截至2010年12月20日，趣游旗下互联网游戏注册用户突破8000万，运营产品突破40款。2009年10月，趣游独家代理的首款仙侠风2.5D即时战斗MMORPG网页游戏《仙域》正式上线，现在该游戏拥有的服务器数量超过800组，缔造了同类产品运营之最；2010年8月19日，中国首款真3D划时代网页游戏《天纪》正式上线，引领3D网页游戏时代，备受业内与众多玩家推崇，拥有的服务器数量已多达105组，成为中国网页游戏中的先锋力量；2010年12月28日，ARPG武侠无端网游《傲剑》正式上线，截至2011年4月已经拥有服务器517组，再次掀起国内网页游戏热潮。趣游的发展深刻地影响和改变了数以亿计游戏用户的游戏方式和娱乐习惯，并为中国网页游戏行业开拓了更加广阔的市场前景。



全领先的互联网服务企业是趣游的远景目标。面向未来，坚持自主创新，致力于将中国网页游戏运营到全球是趣游的长远发展规划。趣游总部位于北京，分别在厦门、成都、上海、福州、广州设有分/子公司，其他分/子公司正在组建。同时，海外战略也已全面启动，趣游东京、趣游首尔、趣游吉隆坡、趣游曼谷已正式启动运营，北美、欧洲、南美等地分/子公司正在筹建中，未来将会完成趣游全球网页游戏运营的全部实地部署与网络架构，全面实现全球化战略，走上自主创新的全球化发展之路。

二、发展历程

2008年9月，哥们（Game2）网页游戏平台正式上线。

2008年12月，跟我玩（Game5）网页游戏平台正式上线。

2009年2月，代理网页游戏《武林英雄》，趣游注册用户突破1000万，趣游注重拓展新领域，开展移动互联网 Wap 无线业务，聚游网手机游戏社区上线。

2009年5月，趣游旗下运营网页游戏超过30款。

2009年10月，首款仙侠风2.5D即时战斗MMORPG网页游戏《仙域》正式上线，拥有的服务器数量超过800组，缔造了同类产品运营之最。

2009年12月，哥们（Game2）网页游戏平台被评为“中国十大网页游戏运营平台第一”；跟我玩（Game5）网页游戏平台被评为“中国十大网页游戏运营平台第九”。

2010年2月，我顶网（5Ding）网页游戏平台正式上线。

2010年7月，牛A网页游戏平台正式上线，同年收入过千万，并跻身网页游戏运营十大平台。

2010年8月，中国首款真3D划时代网页游戏《天纪》正式上线，引领3D网页游戏时代。

2010年12月，趣游旗下注册用户突破8000万；《傲剑》上线，拥有的服务器数量达到211组。

2011年3月，西游网游戏平台正式上线。

2011年8月，《傲剑》服务器数量突破1000组，创下了首个国产页游