



他成功地开辟出网络游戏的巨大“蓝海”而成为中国首富；当激烈竞争的网游界陷入一片“红海”时，他又试图开辟新的“蓝海”，全力推行以“盛大盒子”为核心的家庭娱乐战略……

昨日的青春年少，今日的血气方刚，明日，他又将如何在未知的新“蓝海”里闯荡？

陈天桥和他的“蓝海”之路

刘世英 主编
张路 吴比 著

盛大传奇



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

盛大传奇

陈天桥和他的『蓝海』之路

刘世英 主编
张路 吴比 著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

盛大传奇 / 张路, 吴比著. — 北京: 中信出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5086-0776-4

I. 盛… II. ① 张… ② 吴… III. ① 陈天桥—生平事迹 ② 计算机网络—游戏—商业经营—经验—中国 IV. ① K825.38 ② F719.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第152418号

盛大传奇——陈天桥和他的“蓝海”之路

SHENGDA CHUANQI

著 者: 张 路 吴 比

策 划 者: 中信出版社策划中心 广天响石专家团

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.5 字 数: 220千字

版 次: 2007年1月第1版 印 次: 2007年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-0776-4/F · 1090

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

总序 梦想年代

1992年，当星巴克股票在纳斯达克上市时，霍华德·舒尔茨春风得意地告诉整个世界：“我是一个梦想者。”然后星巴克果然成为世界商业的奇迹；而当保罗·阿伦与比尔·盖茨漫不经心玩电脑时，其不着边际的梦想在某一天弄出了微软这个全球最大的商业怪兽。

知识经济时代，梦想年代，一切皆有可能。

梦想者的思绪不会停顿，梦想者的灵感源泉也不会枯竭，只是当梦想飘荡到中国大陆的上空时，粉红色的梦幻变成了金色的辉煌。

中国经济的整体“牛”市，许多青年“财”俊的诞生，则是顺其自然而水到渠成的过程。尽管他们活跃于不同的领域，“把玩”着属于自己的战略技巧，但他们却有着共同的执著性格和那颗追寻梦想的勇敢的心。

当然，成功与失败的此消彼长与亘古碰撞，意味着梦想中总是有人欢笑有人忧。有实现梦想的达人，但更多的人则是从梦想的巅峰失足跌落，或从梦想的破灭中失声惊醒而尝试着重回梦想。

“棱镜”原本为一物理学术语，意指复合光透过“棱镜”分解为光谱；以“棱镜”对人对事进行多维的解析是我们追求的目标。所以，广天响石专家团陆续推出的《梦想年代，财智人生》系列丛书大抵会有一个中心：“聚焦财智领袖。”这有两方面基本内容：其一，演绎各业界“大腕”中脱颖而出的领跑者的精彩人生，展示梦想年代的亮丽风采，并追寻其成功的背后；其二：也不忘拾遗补缺，将失败的例子透析给读者，知其然，亦究其所以然，使读者避开梦想中的陷阱，更加接近于成功。

格物致知。以史为鉴，历史是洞明得失的镜子；以人为鉴，他人之经历是问鼎巅峰的捷径。时势造英雄，人生是个大舞台。在这个梦想年代，谁都可以拥有自己的梦想；谁都可能实现自己的梦想，您也不例外。

《梦想年代，财智人生》系列丛书主编 刘世英

鲁迅先生对“拿来主义”定义说：“去其糟粕，取其精华。”2005年，一本来自哈佛商学院的《蓝海战略》火遍了中国，给中国商人灌输了“蓝海”这个前所未闻的“舶来”词汇，而“蓝海战略”也已上升到企业战略的高度。这本书告诫企业家们——在商业竞争的世纪，以产品、质量、价格、服务、成本、产品差异、市场分割等方式击败竞争者，又以专利、产品渠道、仿冒、垄断等手段占领市场的同时，企业势必陷入前所未有的惨烈“血腥竞争的红海”。所以，要开拓思维，不必对旧市场、旧产业紧抱不放，不必再寸土必争，死守固有市场；而应跳出传统的“红色血腥”竞争，寻找新的商机，只有大胆开辟新的“蓝海”，才是企业的发展之道。

如果说，一切伟大的成功者都是优秀的学习者，那么善于学习和借鉴的中国商人这一次同样把“蓝海”拿捏得很好。但也正是“蓝海”，让2005年的江南春与陈天桥这对商界难得的患难相交的朋友呈现冰火两重天的境地。前者，开辟“蓝海”，荣誉接踵而至，成为生活在耀眼光环下的财富新贵；而后者，以净亏损人民币5.389亿元的代价，折戟“蓝海”。

虽然“蓝海”一词听起来很新鲜，但“蓝海”的实践其实早就开始，曾经的陈天桥正是声名鹊起于“蓝海”。

上个世纪末的那场互联网风暴至今还让很多人谈之色变。正所谓“三十年河东，三十年河西”，早先繁荣昌盛、门庭若市的互联网市场一下子变得萧条冷清起来。互联网泡沫的上升和蒸腾，伴随着一批批网站纷纷在“沉默”中无声死去，甚至来不及发出最后的呻吟。亲历着众多网站“成也萧何，败也萧何”的悲惨结局，这个时候的陈天桥也似乎已经感受到了死神的呼吸。穷则思变，陈天桥几乎无时无刻不在思考着盛大今后的发展道路。

这时，仿佛天有神助的陈天桥找到了令人窃喜的“蓝海”，用他自己对好友江南春的描述，则是搭上属于自己的无人争抢的“空巴士”狂奔而去。——网络游戏短时间给陈天桥带来了巨大的财富和荣誉，直至荣登中国财富榜榜首。

西方启蒙运动大师级的孟德斯鸠和当代哲学家卢卡齐，有两句表述不同但意思相同的话，一句是“制度的失败毁于自身的成功”，另一句是“最好的，即是最差的”。网络游戏

市场让人眼馋的高额利润使得原本冷清的网游界火爆起来，各路豪杰纷纷“揭竿而起”，挑战陈天桥盛大网游帝国的强势。一时间，陈天桥前有老英雄丁磊、青年才俊朱骏，后有目空一切的史玉柱，网络游戏市场刹那间从“蓝海”沦为“充满血腥的红海”。

于是，尝到过“蓝海”甜头的陈天桥在盛大发展的十字路口毅然选择了新的“蓝海”，他要主导家庭互动娱乐的未来，他要实现“网络迪士尼”之梦。

俗话说，无限风光在险峰。未知的“蓝海”自然风光无限，但也有暗礁和险滩，隐藏着巨大的风险。挑战新的领域可能要付出无法想象的代价。迈克尔·波特说：“在缺乏指导的前提下，轻言创造“蓝海”的人，大多只是痴人说梦，而要经理人追求这种策略风险实在太大。”意思就是说创造蓝海的人必须是个战略家。之前，没有人怀疑陈天桥的产业判断力，然而盛大的“盒子”给陈天桥的挑战则似乎远远超出陈天桥本人的想象力。于是便有了盛大2005年第四季度的巨额亏损和2006年上半年的持续低迷，盛大股票大幅缩水，陈天桥也成为了资本争吵和舆论口水的风暴中心。这似乎是在说，都是“蓝海”惹的祸！

在盛大宣告转型的发布会后，很长一段时间对媒体保持沉默的陈天桥面对媒体的围追堵截，不得已回答了一个有些“刁难”的问题：盛大家庭战略进度及遇到的困难。面对这个热点问题，陈天桥说了一段意味深长的话：盛大目前正处在转型期，遇到一些困难是正常的。任何一个企业在市场目标、经营目标和内容发生改变的过程中，都会是痛苦的。但一旦成功地走过转型期，再回过头来看这段过程，又会发现当时的付出是值得的。

水，流走了，还可再聚；风，吹过了，还可再起；但时光，流逝了，将永不复返。陈天桥正当盛年，不坐享其成、大胆开拓的精神值得嘉许。然而开拓的成本和代价要如何去评估呢？陈天桥是否有必要重新评估当初特立独行的决断和义无反顾的推进呢？

探索者总是孤独的。外面很热闹，而敢于向“蓝海”要辉煌的陈天桥在“蓝海沉浮”中独自享用着他的酸甜苦辣。看来，正在或将要寻找“蓝海”的创业者们对未知的探索要有足够的物质和思想的准备。

盛大值得我们去研究，陈天桥值得我们去书写。在这么一个心浮气躁和急功近利的年代，陈天桥的故事对“蓝海战略”做出了辩证的解释。

是为序。

作者
于北京西钓鱼台
2006年7月

目 录

总序 梦想年代	XI
---------	----

作者序 辩证的蓝海	XIII
-----------	------

第一章 一场游戏一场梦：曾经的首富，今日的盛大 001

每一段经历背后都有一个故事，记录着不可能重来的惨淡青春，平淡渗透离奇的人生经历，塑造了陈天桥深沉的外表，忧郁而跌宕的言笑。在这些背后，隐藏的是一颗男人的心。就是这样一位年轻的富豪，在互联网界创造了一个又一个奇迹……

第一节 《传奇》铸就“盛大”的财富传奇 003

1. 盛大——陈天桥冲动的“结果” 003
2. 天遂人愿：盛大困境中的突破 003
3. 盛大创造的吉尼斯 004

第二节 财富只不过是一场游戏 006

1. 一夜坐拥90亿，年过30成首富 006
2. 梦醒，首富花落别家 007
3. 财富幻影下的真实 008

第三节 转型：陈天桥的网络迪士尼之梦 009

1. 20亿的瓜葛：陈天桥与新浪的“爱恨情仇” 010
2. 一个“盒子”引发的故事 010
3. 下一个神话：守到云开见月明？ 011

第二章 追忆逝水年华 019

“失去的才是最美好的。”没人的时候，陈天桥喜欢追忆往昔——回忆每一个幸福的瞬间，铭记每一个痛苦的时刻，从容地面对如水般逝去的岁月。青春易逝，韶华易老。面对未知的世界，让我们回忆陈天桥的逝水年华。

第一节 有信心的人，可以化渺小为伟大 021

1. 小山村的大人物 021
2. 观斗鸡：初露文学锋芒 021
3. 不想当班长的学生不是好学生 022

第二节 学生时代，我有我的精彩 023

1. 酷爱历史的中学时代 023
2. 17岁的单车 024
3. 18岁的军旅生活 025
4. 前程似锦：陈天桥破例提前毕业了 025

第三节 创业：路漫漫其修远兮，吾将上下而求索 026

1. 寂寞的雪藏：10个月的“放映员”生涯 026
2. 辞职：“谢谢您，但那不是我的理想” 027
3. 脱掉红马甲：单干 029
4. 起步：50万元人民币换来300万美元 030
5. 飞来横祸：遭遇网络“雪崩” 031

第三章 “辽沈战役” 033

陈天桥曾向外界谈到过自己的“陈氏比喻”，说游戏是盛大已经完成的“辽沈战役”，收购新浪是正在进行的“淮海战役”，而盒子则是“渡江战役”。如果盛大不打过去，“他们”迟早有一天会打过来。而正当互联网行业的阴霾刚刚笼罩在盛大头上之时，正是“辽沈战役”开打之日。

第一节 天亮就分手：谁抛弃了谁？ 035

1. 醍醐灌顶：毛泽东军事理论的启发 035
2. 这个世界很残酷：盛大裁员事件 036
3. 冒险岛：与中华网“拗断” 037

第二节 “第二次”创业：走钢索的人，不害怕牺牲 038

1. 孤注一掷：豪赌《传奇》 038
2. 腾转挪移术：陈天桥“空手套白狼” 039
3. 危机重重：与育碧“玩完” 041

第三节 起死回生——盛大柳暗花明新天地 042

1. 星星之火，可以燎原：陈天桥的网吧战略 042
2. 最近比较烦：黑客来袭 044
3. 以服务为王道 045
4. 劫后余生：《传奇》上演的“传奇” 047

第四节 逆势上扬：盛大成功登陆纳市 047

1. 盛大融资奇迹幕后的故事 048
2. 4 000万美元：网游勇敢者的头彩 050
3. 圈地运动：一场没有终点的热身赛 051
4. 上市：从“船迟又遇打头风”到“柳暗花明又一村” 051
5. 释疑：唐骏解密上市谜团 053

第四章 商场如战场：“善弈者谋势，不善弈者谋子” 057

商场如战场，有着战场雷霆万钧的惊天动地；经商如对弈，讲的是“尔虞我诈”、真真假假、虚虚实实。一句话，商战拼的就是你死我活，分的就是一较高低。

网络游戏市场的火爆使得原本冷清的网游界一下热闹了许多。从前对网游“不感冒”的也纷纷拉大旗，张旗鼓，“揭竿而起”，挑战陈天桥盛大的强势。

第一节 硬碰硬：陈天桥与韩国人过招 059

1. 官司缠身：陈天桥与韩国人的官司进展时间表 059
2. 一纸传票：陈天桥与Wemade对簿公堂 060
3. “汽车论”与“抗战论”：陈天桥妙语连珠谈“纠纷” 062
4. “翻脸”过后是机遇，还是风险？ 063
5. 盛大辉煌重现 064
6. 收购Actoz：你的就是我的 064

第二节 异军突起：盛大遭遇强劲对手 065

1. 网游市场春光无限，引无数“英雄”竞折腰 066
2. 九城朱骏：从骑黄鱼车到开宾利 067
3. 策马登途：丁磊“网易变网游” 068
4. 一鸣惊人：史玉柱踏上网游“征途” 069
5. 盛大PK金山：游戏才刚刚开始 072
6. 谁与争锋：谁是陈天桥的头号竞争对手？ 073

第三节 棋逢对手：盛大、九城旗鼓相当 075

1. 同处一个院内 075
2. 朱骏VS陈天桥：不仅是财富榜上的较量 076
3. “血肉横飞”：盛大、九城将“巷战”进行到底 077

第四节 两军对垒“得势”者胜：盛大、九城决战《魔兽》 巅峰 078

1. 《魔兽》来了！ 078
2. 天昏地暗：《魔兽》搅得网游市场一地鸡毛 079
3. “花”落九城：是固执的代价，还是战略的失误？ 080
4. 《魔兽》吞噬市场，盛大“节节退让” 081
5. “无毒不丈夫”：盛大围追堵截棒杀《魔兽》 082
6. 朱骏与陈天桥的三年之约 083

第五节 对决升级：百事可乐与可口可乐“唯恐天下不乱” 085

1. 敲山震虎：九城“牵手”可口可乐 085
2. 借力打力：盛大“联姻”百事可乐 087
3. 火星撞地球：盛大、九城携两乐结对厮杀 088

第五章

在辉煌中猝死，还是在沉默中爆发？ 091

成功做人、财富惊人、盛誉接踵而至。但辉煌无法掩盖其底色的苍凉，而爬得越高摔得也越重。骤然降临的巨大危险尚能躲过，但渐渐侵蚀的危险却让人难以察觉，直至深陷其中难以自拔。所以，在陈天桥看来，“危险”总是与“机遇”相伴而行，只有以前瞻的眼光和果敢的魄力，抓住一次次机遇，化解一个个危机，才能走向崭新的成功，成就无限的梦想。

第一节 陈天桥的危机 093

1. 危机之一：政策高风险 093
2. 危机之二：业务模式单一 095
3. 危机之三：主题“概念”单调 096
4. 危机之四：盛大的劲敌 097

第二节 盛大：其兴也勃焉，其亡也忽焉？ 098

1. 过山车：盛大从天堂到地狱 098
2. 巨亏：陈天桥不得不接受的事实 100
3. “自废武功”：游戏免费 102
4. 节外生枝：陈天桥再上公堂 103

第三节 反思：危机后的陈天桥不死之谜 103

1. 是远见卓识，还是一意孤行？ 104
2. “风险源于选择” 105
3. “漂亮外套”下的价值观改造 106
4. 转型：是超越危机，还是深陷危机？ 107

第六章

陈天桥与新浪的恩恩怨怨 109

金庸笔下的东邪西毒、南帝北丐，原本天南地北毫不相干，但一出“华山论剑”，彼此也得使出浑身解数，争夺武林第一。也就如同盛大与新浪，一个驰骋于网络游戏，一个叱咤于门户网站，原本相安无事，直到有一天，一个叫陈天桥的人发出英雄帖，“挑战”新浪。于是，IT这个武林又再一次陷入了无法自拔的血雨腥风。

第一节 陈天桥的冒进 111

1. 和新浪早已结缘 111
2. 新浪曾想收购盛大，段永基称赞陈天桥 112
3. 盛大上市，陈天桥动手 113
4. 人为刀俎，我为鱼肉：揭秘陈天桥的收购清单 114
5. “收购”造就盛大现实版的传奇 115

第二节 新浪反击战 116

1. 新浪对盛大说“不” 116

2. 强硬的新浪管理层 117
3. “毒丸计划”的真实含义 119
4. 新浪的大门已经关闭? 121

第三节 整合之难 122

1. 两个人的格局：老段和小陈 122
2. 盛大的整合雄心 124
3. “马后炮”：陈天桥为何“百里挑一”选新浪? 125

第七章 从“新西湖”到“蓝海” 127

兴办市场、以市兴商，是江浙商人的共同致富传统。从最早的家门口办市场，到传统的地摊式市场，再是四处出击各地建商城，他们的胃口越来越大，足迹越来越远。显然，陈天桥也是一个典型的江浙商人。陈天桥的梦想是打造中国的网络迪士尼，而巴金说过“不经过本身的努力，就永远达不到自己的目的”。于是，“大鹏一日同风起，扶摇直上九万里”，陈天桥出击了，盛大也再一次站在了开辟“蓝海”的新征途上。

第一节 破釜沉舟：陈天桥的最大赌局 129

1. 网游之痛 130
2. 新的“蓝海”在哪里? 132
3. 盛大转型：家庭战略出台 134
4. 众说纷纭 136

第二节 生死攸关的那个“盒子” 138

1. “罗马不是一天建成的” 139
2. “盒子”背后的玄机 140
3. 盛大的软硬功夫：整合硬件和软件 141
4. 内容为王：“做一家文化企业” 142
5. 井中望月：盛大转型的未来 144
6. 雾里看花：盛大转型中的问题 145
7. IPTV各方博弈升级：陈天桥的尴尬 147
8. 为“盒子”，盛大抢占渠道 148
9. “盒子”的贡献 149

第三节	“合纵连横”：陈天桥找“朋友”	150
1.	与国际性对手叫板	151
2.	从1到100的成长秘诀	152
3.	“要做拔萝卜的小老鼠”	154
4.	涅槃：盛大踏上国际化征程	156
5.	联姻：盛大与海信的动感故事	157
6.	追梦：陈天桥联手长虹朝华	158
7.	牵手：盛大与惠普结成的战略合作伙伴关系	159

第四节	从网游到虚拟社区：树立免费模式	161
1.	过于依靠一款产品：网游行业的危机	161
2.	脱离网游的“红海”	162
3.	赚钱方式的转变：从网游到虚拟社区	163
4.	倔强陈天桥与华尔街的口水战	164

第五节	衍生品：“不务正业”的陈天桥	166
1.	陈天桥玩音乐	166
2.	陈天桥卖糖果	167

第八章 其人其事：率真陈天桥的成功之道 169

陈天桥是成功的，更是幸福而知足的。陈天桥用自己的语言和平淡真实的生活，向我们展示了一个年轻亿万富翁背后的平凡人生。

第一节	八面玲珑：百变陈天桥	171
1.	与灵魂同步的陈天桥	171
2.	“唐僧”陈天桥	172
3.	校长陈天桥	173
4.	另类商人陈天桥	174
5.	主流人物陈天桥	175
6.	红色资本家陈天桥	176

第二节	陈天桥的率真性格	177
1.	着眼未来的陈天桥	177

2. 劳心劳力的陈天桥 179
3. “心狠手辣”的陈天桥 180
4. 偏执自信的陈天桥 181
5. 创业快乐的陈天桥 183

第三节 思想、财富与尊严 184

1. 以“书”为鉴：有思想的陈天桥 184
2. 用财富折射人生 185
3. “从读懂财富到读懂尊严” 187

第四节 爱情、亲情、友谊和同事关系 188

1. 与妻女的情感故事 189
2. 与父母的恋家情结 190
3. 经营人心的管理哲学 191

第五节 陈天桥的用人之道 193

1. 一人决策：家族式管理的追随者 193
2. 职业经理人：60天“招安”唐骏 194
3. 杯酒释兵权：“我不会下不了手” 197
4. 盛大需要三种人：好人、明白人和能人 197

第六节 盛大企业文化 199

1. 创新是第一生产力 199
2. 让工作成为一种乐趣 200
3. 沟通无处不在 201

附录一 陈天桥语录：告诉你一个真实的首富 203

附录二 盛大编年史 209

后记 后蓝海时代的思考 213

第一章

一场游戏一场梦： 曾经的首富，今日的盛大

每一段经历背后都有一个故事，记录着不可能重来的惨淡青春。平淡渗透离奇的人生经历，塑造了陈天桥深沉的外表，忧郁而跌宕的言笑。在这些背后，隐藏的是一颗男人的心。就是这样一位年轻的富豪，在互联网界创造了一个又一个奇迹……

第一节 《传奇》铸就“盛大”的财富传奇

不知道是网络游戏造就了陈天桥，还是陈天桥造就了网络游戏。

但所有的传奇，又有哪一次不是绝处逢生方成就辉煌？古今的英雄，又有哪一个不是血战到底才“笑傲江湖”？

1. 盛大——陈天桥冲动的“结果”

盛大成功前的陈天桥绝不会想到自己会有今天的成就，因为立志参政的他在创建盛大之前，从来都不敢想象自己有一天会成为一个人人瞩目的商人。但，命运给陈天桥开了一个玩笑，而在“心动不如行动”的鼓动下，盛大成立了。

盛大成立的1999年，是网络泡沫尚未破灭的疯狂年代，搞IT、做网站成为暴富的象征与标志。惊羡于中国.com们为“淘金运动”的奋不顾身和前赴后继，陈天桥马上想到了创建属于自己的网站。

“直觉告诉我互联网是非常有前途的。”陈天桥回忆说。

“冲动是魔鬼。”在陈天桥下定决心成为中国.com中的一员的决心时，他还不知道网站运行操作的基本流程，甚至也还未有关于自己运作网站的主题思路。可这时的陈天桥已经破釜沉舟般毅然辞去了自己的工作，不留后路地拿出自己的所有资产，还把妻子和弟弟也“拖”了进来，开始筹划一个属于陈天桥的网络公司。

在冲动下，陈天桥找到了自己创业的方向；在冲动中，盛大网络破茧而出。

2. 天遂人愿：盛大困境中的突破

2000年下半年，互联网的泡沫开始破灭，形势急转直下。

而2001年，对整个中国互联网产业来说，是一个梦魇之年。在这一年，网络经济神话被猛然戳破，互联网成了人们避之不及的瘟神，谁沾上谁倒霉。

搜狐、新浪、网易、中华网等当时已在纳斯达克上市的门户网站，在互联网处于低潮时命悬一线，股价甚至跌破1美元；昔日“不可一世”的风险投资家们，也失去了往日的风采，而是泥菩萨过河——自身难保。

互联网的“雪崩”对于初尝创业甜头，还没来得及回味收获的喜悅的陈天桥来说太过于残酷。唯一的投资商中华网的撤资，更让陈天桥有一种生不如死的感觉。此时，盛大陷入前所未有的困境而生死未卜。