



富 田 豪

盛大成功之谜

盛大公司如今股票市值已经达到一亿美元，是纳斯达克股市市值最高的中国企业，也是全球市值最高的网络游戏公司，它也是2004年胡润排行榜上成长最快的公司。

缔造中国

阳光财富系列丛书
王吉鹏 赵婕/著
经济日报出版社

阳光财富系列丛书 王吉鹏 赵婕／著

盛大成功之谜

根据2004年10月10日胡润百富榜最新排名，
陈天桥以88.8亿元人民币身价名列中国富豪榜
第二位。

DIZAOZHONGGUOFUHAO

缔造中国富豪

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

缔造中国富豪：盛大成功之谜 / 王吉鹏，赵婕著. — 北京：经济日报出版社，2004.10

ISBN 7-80180-394-9

I. 缔… II. ①王… ②赵… III. 电子计算机工业—企业管理—经验—中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 104749 号

出版发行：经济日报出版社

北京市宣武区白纸坊东街 2 号

电话：(010) 63567684 邮编：100054

印刷：北京金盾印刷厂

经销：全国新华书店

著 者：王吉鹏 赵 婕

责任编辑：门 睿

787mm × 1092mm 1/16 14 印张 150 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

书号：ISBN 7-80180-394-9/F · 150

· 版权所有 盗印必究 ·

图书如有印装错误，负责调换。联系电话：(010) 85891226

引子：九死一生与凤凰涅槃

盛大应该死去，盛大应该有很多个关口死去！并且应该死得很惨！

盛大应该活着，盛大应该有无数个理由活着！而且应该活得很好！

4年多的创业历史，生与死是盛大随时都可能面临的博弈，危机与机遇是盛大每一步发展的必然选择。

幸运的是，盛大在每一个生死边缘都活下来，在每一个危机的风暴里都挺过来，在每一个风险的漩涡里都走出来。所以才有了今天的盛大，才有了九死一生的盛大，才有了凤凰涅槃浴火重生的盛大。

九死一生是过程，凤凰涅槃是结果，从过程到结果，局外人看到的是财富的增长，是地位的变迁，而局内人感受的却是艰难与挑战，是压力与煎熬。所以，在这里，我们展现的就是盛大生与死的过程，剖析的是盛大活下去的必然，聚焦的是盛大处理危机与应付风险的策略。

风险源于选择

陈天桥喜欢谈生死。他说，2001年之前，盛大每天都可能会死掉，2002年时，盛大每个月都可能会死掉；进入2003年，盛大差不多每个季度都可能会死掉一次。

陈天桥喜欢谈危机。他觉得在危机笼罩中舞蹈、在危机阴影下生存、在危机缝隙中发展，是盛大的财富也是盛大的经验。

陈天桥喜欢谈风险。他认为与其他行业比较，网络游戏产业是一个高风险、多危机、易死亡的行业。盛大选择网游的同时也选择了风险与危机。

陈天桥喜欢谈未来。他说，我不喜欢谈过去，我更愿意向前看。

爱过才知情深，恨过方知情浓。只有切身体验过生与死、危机与顺途、风险与机会，才会知道发展背后的艰难。

一切风险都来源于选择。陈天桥在选择做网络游戏的同时，风险与危机也就接踵而来，这是财富的附着物，是无法拒绝的。所以我们才会看到，在盛大的发展中，有政策性的风险，有社会性的风险，有经营上的风险，也有资金与资本上的风险。在诸多行业中，运营网络游戏的风险指数是非常高的，所以，在2001年的6月29日，陈天桥在签下《传奇》的同时，也为自己签下了预期而至的风险与危机，签下了生与死边缘徘徊的机会。

与新浪、搜狐、网易三大门户为代表的网站发展相比，盛大所经历的风险要远远多于它们。三大门户碰到的基本上是资金和经营上的风险，政策性风险却是几近于零，对于网络产业，政策是积极扶持并创造各种条件的。在社会风险上，盛大随时都会碰上，而三大门户网站从创建到现在，还没有经历一次完全意义上的社会风险。法律风险对于盛大更是刻骨铭心，与韩国游戏公司的纠纷几近拖垮盛大，反观三大门户，虽然也打了几场官司，但都是一些不痛不痒的纠纷，根本没有威胁到企业的生死存亡。突发性的危机对于盛大是家常便饭，舆论报道、黑客攻击、私服泛滥等等，都是盛大不得处理的痛。而三大门户，突发性的风险虽然也有一些，但却影响和伤害极小。

对于三大门户来说，煎熬的是如何赚钱；而对于盛大来说，煎熬的是如何规避风险。所以陈天桥在选择网游的同时，也就选择与风险共存。

这是陈天桥的宿命，也是盛大的宿命。

九死一生

乱花渐欲迷人眼。对于盛大而言，她创造了一个企业发展的奇迹；对于陈天桥而言，他完成了一次财富的“传奇”。所以人们更喜欢关注成功，而很少关注成功之后的必然。

九死一生是盛大的必然。原因很简单，虽然碰到很多困难与危机，但盛大却显示出极强的生命力，在每一个危机的关头，在每一个可能死去的危机面前，盛大都挺过来，化解危机，不断创新。所以，盛大的发展壮大中有一千个死去的机会，但更有一万个活下去的理由。

陈天桥说过，某次他在坐飞机的时候，遇到的一位朋友评价盛大时说，盛大其实很幸运，没有经历过更多的风浪。于是陈天桥开始向他讲述盛大所遇到的风险和危机，等下了飞机，朋友听完他所经历的风险，则是咋舌不已。

对于不了解盛大的人来说，运气好是大家评价盛大的一个方面。无可否认，盛大的成功有一点运气相伴，但只靠运气没有任何一个企业会成功。而只有真正了解盛大的时候，你才发现，盛大的运气都是和风险、机遇相连的，都是盛大在顶住危机、化解风险的时候呈现出来的。

盛大第一个死去的机会是创业初期。和所有的死去的创业公司一样，盛大也经历了与资本方产生分歧最后而分手的过程。此时，资金的压力、目标选择的压力，重新开创新事业的压力聚集在一起，很多创业公司都挺不过这一关，于是自然而然就死去了。盛大也同样如此，在签完《传奇》的代理后，盛大碰到的困难非常多，资金已经挺不过3个月，没有钱买测试游戏所需要的软硬件环境；盛大以前根本没有经营过网络游戏公司。就是在这个背景下，盛大挺了过来，在生与死的边缘活下来。

盛大第二个死去的机会源于陈天桥的豪赌。不过既然赌局开始，盛大就不得不赌下去。腾转挪移、无中生有是当时盛大智慧的写照，虽然盛大此时内无过夜之银，外无援兵到来，但盛大却用一系列颇具战略性的决策化解了这些困境。这是盛大运营《传奇》的第一个考验，牛刀小试之后，盛大开始进入发展期。

盛大第三个死去的机会是销售渠道的破裂。斯时斯地，盛大的危机是空前

的。但盛大的应对却也是经典的，它逼着盛大建立自己的销售渠道，选择了以网吧为突破口的销售政策建设，从此方奠定盛大今日的基业。不创新等于死就是盛大当时困境的写照。

黑客的威胁并不是十分可怕，但对于当时刚刚起步的盛大来说，却是灭顶之灾，这是盛大第四个死去的机会。何况在黑客的背后，还有黑社会的影子存在。恐惧与压力遍及盛大，妥协与坚持是盛大面临的抉择。也许只有在这种压力面前才显示出盛大化解危机的能力，我们看到，盛大用坚持回击了妥协，用大笔的投入抵抗了威胁。由此，盛大开始建立完善的危机处理体系。

私服将是盛大永远难忘的危机，虽然盛大现在已是独上高楼，但这第五次死去的机会将是陈天桥心中永远的痛。由此危机开始，盛大进入与韩国游戏公司的法律纠纷，前冤后怨纠缠不清。这是盛大最全面的一次危机与风险，这也客观的检验了盛大处理危机的能力。所以我们会看到，盛大及时发布消息，与政府部门、电信部门、全国的律师代理机构进行全方位的合作，组建盛大自身的打击私服团队深入到全国各地。虽然私服使盛大损失了很大利益，但由此盛大彻底完善自身的危机控制体系，可谓是福从祸来。

与韩国公司的法律纠纷是一场跨国之争，时间长达盛大历史的一半。其间错综复杂，困难丛生。虽然盛大对圆满的解决此事充满信心，但变数极大。这是盛大第六次死去的机会，它考验的是盛大的心态、智慧、成熟度等诸多环节。谣言遍地危机四伏，利益群体浑水摸鱼，这就是盛大当时所面临的环境。不过，最后的结果盛大还是挺过来，虽然他付出的代价并不小，但哪一个公司的前进是不需要付出代价的？

政策风险与社会风险将在很长一段时间伴随着盛大的发展，只要盛大还在坚持做游戏产业，那么这第七个死去的机会就会永远在盛大的枕边安睡。化解的惟一办法就是需要承担社会责任，捧着良心做事，本着对社会、对青少年负责的态度。幸运的是，陈天桥很早就找到了，所以才会有盛大如此多的社会捐助事业，盛大才会用各种各样的措施和制度来维护青少年的利益。

恶性竞争的风险没有谁会比盛大体会得更深了。高处不胜寒，所有进入这个行业的新人，都会把目标瞄准龙头老大。从老大的手里抢生存空间，本来就是江湖不二的生存法则。这是盛大第八个必须应对的风险，而且这种风险还会

持续很长时间，盛大所应对的不单是国内的公司，还要在国际战场上与任天堂等老牌娱乐公司竞争。

技术的风险对于盛大是一种必然的选择，虽然这第九个风险不会让盛大迅速死去，但不掌握自己的核心技术，盛大就不会有明天。所以我们看到，盛大在2002年中旬开始，组建了自己的开发团队，以最快的速度打造自己的游戏，来应付这种潜伏的危机。

凤凰涅槃

只有浴火重生，凡鸟才能成为凤凰；只有鲤鱼跳龙门，生灵才会变成神。盛大也是如此。没有经过危机、风险、死亡的威胁，盛大也不会成就今天的盛大。生与死、危机与机遇、风险与顺境都是同时到来的，远离死就是生，化解危机就是机遇，规避风险就是顺境。

与中华网的分手，盛大找到了新的发展方向，并将这一目标落实下来。在运营《传奇》初期，虽然困难重重，但危机也迫使盛大不断创新。盛大创造性的提出游戏产业是服务产业的概念，创造性地为中国游戏产业贡献了最好的电子商务模型，创造性的建立了盛大与众不同的管理模式。而这一切，都是在危机与风险中逼出来的创新。

盛大对于社会的价值还不止这些。她对于我们固有价值观的改造，对于我们重新认识娱乐产业的本源都起着不可磨灭的作用。他们在风险与危机中总结和建立起来的危机预防、处理、化解体系是所有成长型公司都应该借鉴和学习的经验，毕竟在生死边缘总结出来的智慧是最有价值的。

未来的发展还是有诸多变数，还会有不同的危机与风险困扰盛大，但经过烈火的洗礼，经过死亡的威胁，盛大将会笑对一切，因为凤凰就是凤凰。

目 录

盛大应该死去，盛大应该有很多个关口死去！并且应该死得很惨！

盛大应该活着，盛大应该有无数个理由活着！而且应该活得很好！

引子：九死一生与凤凰涅槃

上部：不死之谜

第一章：在悬崖边跳舞 ····· 02

生存，还是毁灭？这是莎士比亚笔下的哈姆雷特穷极一生需要做出的答案

第一死：死掉的斯坦摩和活着的盛大 ····· 02

1999年11月16号，在上海浦东新区科院专家楼一个简单的三室一厅的房子里面，陈和他最初的创业伙伴在租来的办公室里，开始了他们亿万富翁的梦想之旅。不过可以肯定的是，那个时候他们肯定不敢想，他们会在3年的时间里完成亿万财富的创造过程，那时候，如何生存，如何让企业活下来可能就是陈天桥的底线！

第二死：背水一战与最后豪赌 ····· 12

陈天桥可能从来不会承认自己是个赌徒，但在当时选择网络游戏运营，选择代理《传奇》游戏却不折不扣是个赌博。

第三死：不创新等于死 ····· 20

渠道销售突然破裂，具有很强的偶发性，颠覆的色彩更浓，陈天桥必须最短的时间内找到解决的办法，否则游戏就可能会 OVER……

第二章：成长的代价 ····· 27

第四死：黑客的威胁 ····· 27

传说陈天桥在过了 30 岁之后，就变得从容处之了。也许只有在苦其心志、劳其筋骨之后，才会变得宠辱不惊，闲看流云。但可惜的是，不是每一个人都会有机会享受陈天桥式的历练，所以这就是他的幸运和普通人的感慨了！

第五死：十面埋伏与“私服”事件 ····· 32

斯时斯地，陈天桥和他的盛大真是十面埋伏，四面楚歌。惟一煞风景的是，陈天桥身边少了个“虞姬”，无法对着黄浦江大唱“虞兮虞兮奈若何”。

第六死：盛大与韩国游戏开发商的法律纠纷 ····· 40

韩国《电子报》曾在评论中指出：“随着这次纠纷的解决，盛大扫除了韩国网游业界对中国公司的不信任感。为将来中韩双方秉着‘诚信’的原则合作开了个好头，今后盛大可以‘风风光光’地在韩国开展业务，通过代理韩国其他公司的网络游戏提高和韩国游戏业界的联系。”

第三章：永远的伤痛 ····· 50

第七死：政策风险与社会风险笼罩下的盛大 ····· 50

陈天桥曾在一次汇报讲话中说：“我们创业的几个人在大学时就是大学团委的学生干部，到毕业以后，哪怕是做私营企业，做高新技术企业，对团的感情，依然是向主流意识靠拢，有社会责任感。所以我说，在年轻人最容易树立其价值观、人生观的时候，一定要把正确的观念灌输给他，否则对他一辈子的影响都会非常的大。”

第八死：恶性竞争之痛 56

如履薄冰是这个行业的特征。陈天桥在2002年初总结，“网络游戏业是所有行业中惟一个兼有恶性竞争风险、专业风险、政策风险和社会风险等四大风险的行业。”

第九死：痛过才知情深 62

——盛大选择独立开发的前因后果

附：传奇在中国——改变历史的16个瞬间 68

中部：成长之谜

第一章：盛大成长 74

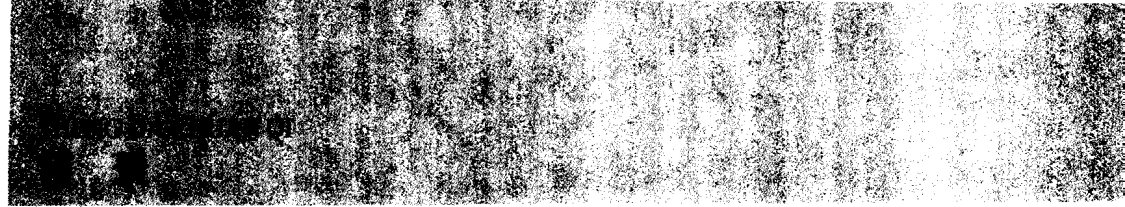
4次搬家折射出盛大每一个时期的发展，人员的多少更能充分反映出盛大业绩的变化。也许从椅子的多寡就会知道陈天桥笑容的多少。

在盛大采访，我所接触的每一个员工都会有问必答，滔滔不绝，但有两个问题却是禁区，一是盛大上市后究竟制造了多少富翁、谁成为富翁？二是每个人的工资。所有被访问者要么礼貌的说公司有规定不让说，要么就是顾左右而言他。当然，这种现象在很多公司也常见，但像盛大做得如此彻底却是不常见。

第二章：盛大服务 82

盛大服务的核心首先是一个大服务的概念，也就是说，盛大公司首先是一个服务企业，所有部门、所有人，每一环节都是为顾客服务的。企业的运转首先要满足于服务客户的概念，以服务为中心架构组织层次上的分工。

第三章：中国最成功的电子商务系统 89



陈天桥说盛大对中国游戏产业有5大贡献，之一就是“服务至上”的企业理念；第二就是盛大的电子商务系统。他认为，盛大现在所运行的这套系统，无论是在每天的在线交易次数、现金成交量、使用频率和次数都是国内领先的。

第四章：文化是金 96

沟通是盛大的润滑剂，创新是盛大的推进器，乐趣是盛大和员工的终极结果。

第五章：盛大管理 132

盛大的考核体系，观察起来分为纵向、横向、项目考核三个方面。纵向考核主要是对上对下，中心总监向上对公司高层分管总裁，向下考核部门领导；横向考核则是看各部门、个人与其他部门的配合，实质是对左对右，要由相关协作部门进行打分；项目考核则是某个人参加某个项目组之后，视该项目完成的情况进行打分。

第六章：陈天桥的符号意义 144

陈天桥对于创业的价值在于，他提供了一个可以被复制的模式，创造了一个可以被效仿的创业型公司。当然如果只是简单的模仿，想再造一个盛大，这种可能性虽然存在，却是充满梦想。他的价值实质是一种可以操作的经验积累。创业者可以看到他把握机会的能力，坚持自己理想与信念的执著，屡经危机而处变不惊化险为夷的手段，更可以解读到他独特的理念，时时刻刻的创新与变化。

下部：发展之谜

第一章：盛大产业领导能力的梦想与征程 ····· 172

盛大现在在国内处于领先地位，但我们也应该看到，一方面其要应付国内以网易、九城为代表的公司的竞争，另一方面还要同任天堂为代表的老牌游戏厂商展开全面交锋。暂时看来，盛大在国内的网络游戏企业里处于绝对的统治地位，但这种状态能持续多久，对于盛大是一个考验。

第二章：盛大能成为中国的迪斯尼吗 ····· 182

打造和建设一个娱乐帝国始终是陈天桥的梦想，用圣经里的话说，尘归尘，土归土。梦想就是梦想，他能够成功打造中国的迪斯尼乐园吗？

第三章：盛大猜想：会否重蹈死掉企业的覆辙 ····· 191

陈天桥不是神，盛大也不是无敌铁金钢，在前期的发展中，盛大不是没有失误，但因为盛大超凡的实力，和化解危机的能力颇强，所以，虽然有决策上的失误，有具体策略上的失败，也有错误效果的显现，但盛大的快速发展掩盖了这些失误。

第四章：盛大的未来之痛 ····· 202

熟读毛泽东文集的陈天桥应该知道，毛在革命取得一定胜利后，开展党内运动，学习郭沫若的《甲申三百年祭》，防止共产党犯李自成农民起义的错误。今天的盛大其实也是在这个关头，如何在企业内部进行整风，提高战斗力，是盛大面临的又一次考验。

附一：盛大历史

附二：盛大荣誉

不死之谜



上部

第一章：在悬崖边跳舞

生存，还是毁灭？这是莎士比亚笔下的哈姆雷特穷极一生需要做出的答案。

第一死：死掉的斯坦摩和活着的盛大

佛说因果，在每一个结局的后面都隐藏着必然面对的因由和选择。

生存，还是毁灭？这是莎士比亚笔下的哈姆雷特穷极一生需要做出的选择。

可悲的是，只要在这个世界上生存，你就会永远面临选择，永远需要告诉自己和别人你生与死的选择。在这里生与死只是终极目标，而如何生、怎么死则是手段。

在上个世纪的最后一段时间里，被雄性荷尔蒙刺激的资本与疯狂的网络不期然相逢，于是生与死，选择与逃离，胜利与失败在20世纪最后的夕阳里上演，青春的激情不是本色，金钱的纵欲才是舞台。

盛大和陈天桥就在这看似轰轰烈烈的背景里登场了。在其后的一段时间里，很多人知道了他的财富，很多人知道了他创造财富的过程，更多人知道了他通过什么创造了财富。有人说他创造一个传奇，有人说他



制造一个神话,但他们不知道的是这个传奇是在多少风险与危机里逃生的,是如何在死亡的阴影里开始的。生存,还是毁灭?是陈天桥从最初一直到现在都需要面对的问题。

一切源于选择,也许如果当初他选择了另一条路,不做网络游戏,那么盛大和陈天桥将不会碰到如此多的风险,不会时时面临着公司死亡的威胁,但如果真的如此,盛大还会是盛大吗?历史没有办法假设,所以我们只能在没有假设的事实里,来看看盛大所经历的危机和风险,看看这些会使盛大死亡的恐惧与威胁,一起感受一下生与死博弈的过程。

盛大有很多机会应该死掉,这就是他第一个应该死掉的机会!

● 陈天桥在 1999

1999 年,陈天桥 26 岁。

1999 年 11 月份,一个叫做盛大的公司在充满冒险精神的上海滩诞生了。

1999 年 11 月 16 日,在上海浦东新区科院专家楼一个简单的三室一厅的房子里面,陈天桥和他最初的创业伙伴在租来的办公室里,开始了他们亿万富翁的梦想之旅。不过可以肯定的是,那个时候他们肯定不敢想像,他们会在 3 年的时间里完成亿万财富的创造过程。那时候,如何生存如何让企业活下来可能就是陈天桥的底线!

1999 年,那是一个疯狂的年代也是中国互联网的黄金年代,一批海外兵团带着海外资金归来。靠他们在互联网上发掘的独特视角吸引公众,靠一份出色的创业计划和强大创业团队吸引投资人(许多投资人非常青睐这些海外兵团,甚至公开宣称只投留学生企业)。他们在短时期内造成了极大的影响,这一批公司中最具代表性的有 etang、elong、eachnet、Chinaren、Ctrip 等等。

那一年皇城根下的王志东用他因激动而变调的声音在新闻发布会上宣布新浪融资 6000 万,他火热的激情折射出中国所有以网络谋生的人对于前途的无限憧憬,仿佛盈利的 G 点就在手边。

博士张朝阳在那一年步履匆匆,据说在一个城市里他很难连续呆满两个月。这位中国互联网的布道者刚从美国《时代周刊》领完“98年度全球最有影响的50位数字精英”后,又马不停蹄地跑上了《亚洲周刊》的封面。

偏居广州的丁磊这时候已经与王志东、张朝阳并称为三剑客。那一年,丁磊把公司总部从广州迁至北京,在京城腹地打造他的网络社区。他与香港电信“网上行”及台湾“奇摩”网站结成华网联盟,开始打造一个服务于所有华人的庞大梦想计划。

也就是在这个背景下,在这个火热的年代里,陈天桥开始了他的创业历程。不用预期的是,陈天桥选择了网络。“直觉告诉我互联网是非常有前途的,”陈天桥回忆说,“到1999年10月的时候,我必须得从信托投资公司辞职了,因为我怕再晚赶不及网络创业这拨热潮。”

他注册的公司叫做盛大网络,开始运营的是一个叫做“网络归谷”的社区。公司最初选择了当时很新鲜时髦的一些网上娱乐项目,比如,虚拟社区、互动娱乐以及网络游戏等。陈天桥的目标非常明确,就是立志要做成中国最好的娱乐社区。

陈天桥1999年在上海陆家嘴集团工作时就开始接触网络,他很早就认定互联网将是改变社会、改变人类生存背景、改变社会资源分配的一种工具。在他看来,互联网不但是创造财富的一种手段,更重要的是改变社会生活、群体生存的一种方式。当时,陈天桥刚从上海金信信托投资公司辞职出来,创业的初始资金基本上是他与陈大年等几个创业伙伴凑的。虽然注册资金为50万元,但实际真正的流动资金只有20多万元,余下的都算是固定资产了。和所有的初始创业公司一样,他们在工商局的登记申请也是委托一家专业的中介公司办理的。

另外一个对盛大选择网络创业产生影响的人是陈大年,他是陈天桥的弟弟。陈大年关注网络的时间可能要比他哥哥更早,大约在1997年前后,他就建立了自己的网页,是上海最早的一批建立自己网页的人。而从1997年开始,他已经尝试在网上寻找生意的可能了。需要说明的一点是,陈大年当时的技术背景非常不错,在盛大创业之前,他曾在上

