

史玉柱

「最有价值的」

商场博弈



史玉柱的商场博弈，是智慧的博弈，是勇气的博弈，
更是精神的博弈。

吕叔春◎著

中国城市出版社



**史玉柱的历程告诉我们，只要精神在，
是什么都无法把我们打倒的。**

史玉柱似乎没有失败过，因为他的精神没有被击倒过。

史玉柱是永远的巨人



史玉柱

「最有价值的」

商场博弈

吕叔春◎著

中国城市出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

史玉柱最有价值的商场博弈/吕叔春著. —北京: 中国城市出版社, 2008.9

ISBN 978 - 7 - 5074 - 2018 - 0

I. 史… II. 吕… III. 企业管理—经验—中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 127123 号

责任编辑 吕洪梅 (lhm730@sina.com)

封面设计 木鱼书籍设计

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市海淀区太平路甲 40 号 (邮编 100039)

网 址 www.citypress.cn

发行部电话 (010) 63454857 63289949

发行部传真 (010) 63421417 63400635

发行部信箱 zgcsfx@sina.com

目 录

第一章 机遇与信誉皆不可失

1 ~ 28

3 第一节 包装印刷需求带来的机遇

5 第二节 珠海机会

1. 珠海市长的“礼物”

2. 朱镕基参观巨人

3. 李鹏与巨人

10 第三节 机遇与知名度

12 第四节 泰山峰会，“高人”相助

14 第五节 “事件营销”的机遇

18 第六节 回购楼花，重建信誉

1. 一诺千金

2. “背着污点做不了大事”

3. 是炒作还是信誉

27 第七节 信誉——巨人的无形资产

第二章 前车之鉴，巨人覆辙

29 ~ 52

31 第一节 财政危机

1

CONTENTS

目
录

34	第二节 官司纷起
36	第三节 “后院”起火
37	第四节 厂家扣货
38	第五节 媒体推波助澜
40	第六节 战略转移
43	第七节 教训总结
	1. 民营企业的13种死法
	2. 巨人集团失败的四个原因
	3. 多元化的利弊
50	第八节 旁观者清——最著名失败者的反省

第三章 史玉柱的营销策略

53 ~ 88

55	第一节 江阴调查，启动脑白金市场
58	第二节 攻城略地，脑白金市场全面启动
60	第三节 蚕食与点、线、面策略
63	第四节 实施聚焦资源策略
66	第五节 品牌树立，广告是关键
70	第六节 脑白金的软文炒作策略
	1. 关于软文炒作
	2. 新闻性软文
	3. 科普性软文：一本奇特的“产品说明书”
79	第七节 史玉柱：提高保健品的信任度
83	第八节 终端营销，将品牌变成有形资产

第四章 不离不弃的团队，史玉柱的管理艺术 89 ~ 112

- 91 第一节 从内斗中摸索出来的管理模式
- 93 第二节 史玉柱和他的“四个火枪手”
- 97 第三节 史玉柱的用人政策
- 100 第四节 军事化管理的功与罪
1. 第一次管理体制变革
2. “二次创业”运动
3. 军事化管理的实施
- 110 第五节 史玉柱和马云管理风格之比较

第五章 史玉柱的冒险精神 113 ~ 138

- 115 第一节 弃官从商，不走寻常路
1. 在统计局初露头角
2. 保送为深大研究生
3. 弃官从商，勇于冒险
- 121 第二节 冒险是成功的起点
- 126 第三节 赌性和安全性的悖论
1. 赌性带来的收益
2. 赌徒付出的代价
3. 不拿身家性命去赌

第六章 史玉柱的商业眼光

139 ~ 180

141 第一节 创业伊始——软件先行

1.第一桶金——M-6401

2.M-6402=150天+20箱方便面

3.做中国的蓝色巨人

145 第二节 巨人巅峰，迈向多元化

1.追逐暴利行业

2.第二桶金

3.三大战役

152 第三节 小试牛刀，脑黄金之战

1.为什么要做脑黄金

2.让1亿人先聪明起来

3.脑黄金战役全面打响

157 第四节 再度崛起，看好保健品

161 第五节 进军脑白金

165 第六节 果断抉择，卖掉脑白金

1.一件事先张扬的买卖案

2.买卖背后的传奇

3.为什么卖掉脑白金

177 第七节 黄金搭档之战

- 183 第一节 卖楼花，史玉柱的“准资本”时代
- 187 第二节 史玉柱迈出资本投资第一步
1. 企业家向投资家的转变
2. 史玉柱系雏形
3. 入主国货，史玉柱变成投资家
- 197 第三节 史玉柱的投资手腕
1. 投资银行，稳坐钓鱼船
2. 投资能源，收购港陆焦化
3. 投资网游，重归IT行业
- 206 第四节 脑白金出售中的资本运作
1. 一纸公告引发的风波
2. 半路杀出来的四通电子
3. 段永基与史玉柱的渊源
4. 段永基带着史玉柱“玩”资本

- 219 第一节 什么赚钱做什么
- 222 第二节 史玉柱的创新理念
- 224 第三节 为消费者做好服务
- 227 第四节 敢于承担责任

228	第五节 一手交钱，一手交货的经营策略
233	第六节 危机意识

第九章 史玉柱的精品战略 237 ~ 271

239	第一节 进军网游，史玉柱踏上新“征途” 1. “骨灰级”网游玩家 2. 史玉柱进军网游的初衷 3. 挖盛大的墙角
245	第二节 史玉柱眼中的网游 1. 中国游戏更适合中国玩家 2. 网游市场是一个朝阳产业 3. 创造全新练级模式 4. 从“烧钱”到“烧时间”
256	第三节 海外上市，史玉柱成为大陆首富 1. 瞄准海外上市 2. “巨人网络”上市成功 3. 上市给史玉柱带来的危机感 4. 上市后的史玉柱



Chapter 1

第一章

机遇与信誉皆不可失

第一节 包装印刷需求带来的机遇 第二节 珠海机会
第三节 机遇与知名度 第四节 泰山峰会，“高人”相助
第五节 “事件营销”的机遇 第六节 回购楼花，重建信誉
第七节 信誉——巨人的无形资产

Chapter 1

有一个故事，说有个人在等待机遇，当机遇老人和他打招呼时，他却视而不见。史玉柱不是这样。在机遇初露端倪时，他就看到了机遇背后的财富。他牢牢抓着，直到把这种机遇发挥到极致。信誉亦然，信誉是企业的脸面，更准确地说，是一个企业的灵魂。

包装印刷需求带来的机遇

有句话叫机不可失，时不再来，史玉柱超出旁人的，正是发现机遇与抓住机遇的本事。史玉柱当然善于运用价格攻势，但更重要的，还是当时经商潮带来的包装印刷需求的机遇。

始于20世纪80年代中期的中国第二轮经商热潮中，出现了大批民营企业，这些初具市场意识的企业明白“好酒也怕巷子深”的道理，知道产品需要包装、需要宣传，这样的需求为印刷业创造出一个巨大的市场，大大小小的印刷厂应运而生。以民营经济比较发达的温州为例，20世纪80年代中期，温州苍南县钱库镇在外经商和采购的农民供销员得到了印刷包装行业的信息，许多经营百货、食品的商户也看准了印刷包装业的发展前途，纷纷把资金投向印刷包装行业。至20世纪90年代初期，全镇拥有国外生产的电子分色机，单、双色胶印机，富士八色凹版印刷机，激光全息图像印刷机和国产的各种胶印机等现代印刷先进设备达到了1000余台。到1994年，全镇印刷工业产值达4.2亿元。

印刷业的发展，特别是中小型印刷厂大量出现，自然带动了对印刷排版系统的需求。这个时候，史玉柱产品的价格优势就显现出来了。巨人在1991年到1992年间的高速发展，正是建立在这个基础之上。

除了印刷业的爆炸式增长，史玉柱的成功还得益于当时个人电脑的落后。在上世纪80年代末期90年代初期，西方国家在计算机方面采取对华禁运的政策，国内个人电脑相对落后，对中文的支持还很成问题，由于处理器和内存等方面的限制，电脑还不能支持软字库，必须借助外挂设备，这也是史玉柱的M-6401为什么要制作成“汉卡”的原因之一。但是，这个时代持续的时间非常短，随着1993年西方16国组成的巴黎统筹委员会解散和对华禁运取消，以及个人电脑硬件、软件技术的突飞猛进，中文支持已经不再是一个瓶颈，而对于普通用户而言，微软Office办公软件已经可以满足基本的排印需求。这个时候，不论是汉卡还是装在汉卡里面的M-6401，都已经失去了意义。

可见，机遇往往是稍纵即逝的，假若当时史玉柱再迟一点。M-6401可能就会胎死腹中，而我们也不能见史玉柱这段创业传奇了。

珠海机会

1. 珠海市长的“礼物”

由于深圳注册受阻，史玉柱被迫将巨人，这个他神往已久的名字带到了与深圳一水之隔，位于南海之滨，地接澳门、水连香港的珠海。史玉柱略带遗憾地离开了深圳这座他曾经学习过、奋斗过的城市，心中的感情是十分复杂的。深圳这个在当时还较为荒凉的小渔村正呈现出欣欣向荣的势头，到处是如火如荼的施工工地，机器的轰鸣声让这个年轻的小伙子不由自主地想象着未来的繁华景象，一种失之交臂的失落感油然而生。

也许正是应验了那句著名的英文谚语：“上帝为你关上一扇门的时候同时会为你打开一扇窗”，也许使史玉柱看重的是珠海所坐拥的优越地理环境，也许是珠海这块风水宝地给了史玉柱要风得风、要雨得雨的运气，对于这个起初显得有些迫不得已的选择竟然在不经意间给了史玉柱一个巨大的意外之喜。

自从1992年邓小平南方讲话以后，珠海市政府对于科技的重视被提上日程。这一年，史玉柱也正式出任巨人高科技集团的总裁。觉察到政府这一议程的史玉柱颇有心机地将巨人集团注册头两年的经营业绩，包括在珠海巨人公司账簿记录上的往来账目和纳税记录等，通过当地的新闻界进行公布。这招投石问路可谓是

“一石激起千层浪”，史玉柱和巨人集团一经媒体的渲染，便引起了政府的重视。于是，史玉柱很快地便如愿见到了珠海市经济协作办公室和巨人集团所在的香洲区的领导们。良将爱才，良帅惜才。正是由于这种惺惺相惜，使得史玉柱的投石问路有了实质性的进展和结果。

1992年，巨人集团当时的销售额已经上亿，这样的软件公司在全国也不多见。对于史玉柱来说，他深知“千里马常有，而伯乐不常有”的古训。于是，史玉柱没有太多的犹豫，下了决心，放弃深圳，决定将公司总部，也就是巨人集团的管理运作和开发中心全数移至珠海。可以说，史玉柱从在珠海注册公司，再到珠海落户公司的两年里，已经完全结束了巨人集团“异地分隔”的局面，巨人集团从此完成了“一统”。

珠海政府对于巨人集团的来到，并非只是尽一种礼节上的地主之谊，当时许多当地媒体不约而同地用到了这样一个形容词——“沸腾”，足见巨人的影响已经开始辐射开来！

珠海对巨人特别重视，给了很多“厚礼”，包括解决科技骨干人员特区户口调动、公司高层领导赴港澳长期往返通行证、税收减免等诸多问题。比如，高科技企业所得税全免，当时也没有增值税，结果要交的税特别低，由于软件业的规律，复制的成本几乎可以忽略不计，这时候巨人的利润几乎就等于销售额，净资产也已经上亿了。

此外，有很多现实的照顾。比如，可以破例审批出国，户口一时转不过来，可以新办一个珠海户口。史玉柱的户口当时也是迁不过来，安徽不让迁，政策不允许，这样的话，按照定义就成了无业游民了。珠海看到这种情况，就给重新另办了一个。这在当时的确是开了风气之先。香洲区领导在巨人落户珠海之后便紧锣密鼓地造访与视察，区领导视察之后的巨人竟迎来了时任珠海市委书记、市长的梁广大定期的现场办公。正是在一次现场办公

上，集万千宠爱于一身的巨人获得了珠海市政府无以复加的“厚礼”——一块按当时地价减免50%，并可分期付款先行使用的土地。珠海市政府的这一份分量十足的大礼，令史玉柱在短短的一夜之间由一介书生变身成为“地产大王”。

2. 朱镕基参观巨人

1992年9月27日，时任国务院副总理的朱镕基在梁广大的陪同下参观了巨人集团。王建在《谁为晚餐买单》一书中记录了当时的情况。

朱镕基：哦，这么多技术人员，你们的人才是从哪里来的？

史玉柱：是从人才市场招来的，都是刚毕业一两年的大学生和研究生。特区的人才很多是从内地来的，他们一般都带来了已研究出的成果、项目，而我们是一边开发项目，一边培养人才。

朱镕基：他们都结婚了没有？他们都住在哪里？

史玉柱：少数人结了婚，家也不在珠海，大部分人是单身。公司给开发人员租了招待所，两人一间，现在公司人多，已开始自由组合租房子，等下一步公司再统一盖房子，盖公寓。

朱镕基：很好！很好！

朱镕基走到题词台前，签了一个名，然后详细观看巨人项目简介。

朱镕基：这项目是谁下达的？

史玉柱：自选的。根据市场需要选的。

朱镕基：风险谁来承担？

史玉柱：由自己承担。

朱镕基：好！好！

这时，梁广大见朱镕基环顾巨人布置紧凑的办公区域，就在一旁介绍说，巨人在珠海买了地，要盖一座38层的大楼。朱镕基显得有些惊讶。

朱镕基：他们自己用不完这么多吧，准备搞些房地产？

梁广大：让他们搞房地产。我们政府准备用一些政策支持企业发展。

朱镕基：高科技企业搞房地产？要注意发挥优势呀！

史玉柱：我们搞智能化的大楼。

参观完毕之后，朱镕基在上车之前，还对巨人集团的员工说：“你们汇集了很多人才，你们都是精英。”他特别对站得稍远的史玉柱说：“你也是精英。”

史玉柱从来没有对外界讲过他在接待中央领导人之后的感受，但从在深圳时“泯然众人”的一家小公司，到在珠海成为国家领导人参观的对象，这个巨大的提升无疑会让史玉柱肯定自己弃深圳择珠海决定的正确性。

3.李鹏与巨人

1993年1月5日，李鹏自深圳来珠海考察工作，在渡船上，梁广大向李鹏提到，有几位年轻大学毕业生白手起家，艰苦创业，在珠海办了一个以计算机软件开发为主的高科技实体，取得了很好的经济效益。李鹏听后说：“要为科技人员，包括出国留学人员，创造一个好的工作和生活环境，充分发挥他们的聪明才智。”对梁广大提到的这个公司，李鹏很感兴趣，一到珠海，他就临时增加了一个考察项目：参观巨人高科技集团公司。

在巨人集团，史玉柱介绍了他们创业时的艰难和后来的发展，当然，重点是巨人1992年的业绩：2.8万套销量1.6亿元销售额和3500万元净利润。

李鹏对巨人取得的成绩非常赞赏：“时间这么短你们就取得了这么好的效益，真是了不起！”他接着问道：“产品都是自己销售的吗？”史玉柱回答：“对，我们公司在深圳、北京、上海、沈阳、西安、成都、武汉和香港都设有分公司或办事处，形成了一