

史玉柱

谈

孙富鑫 / 著

中国教父级CEO的创业真经

巨人投资集团董事长、CCTV《赢在中国》评委、创业导师史玉柱教你如何成功创业

创业



深圳出版发行集团
海天出版社

史玉柱

谈

中国教父级CEO的创业真经

巨人投资集团董事长、CCTV《赢在中国》评委、创业导师史玉柱教你做企业

创业



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

史玉柱谈创业 / 孙富鑫著. — 深圳 : 海天出版社, 2009.1
ISBN 978-7-80747-306-0

I. 史… II. 孙… III. ①史玉柱一生平事迹②企业管理—
经验—中国 IV. K825.38 F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第184177号

史玉柱谈创业

SHIYUZHU TAN CHUANGYE

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 (Email: zxxh@htph.com.cn)
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 16.625
字 数 215千
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序 言

他，曾经是中国企业界“最著名的失败者”，现在却是拥有数百亿资产的商业巨人。

他，是一个传奇的创业者，缔造了中国企业史上经历“白手起家——辉煌顶峰——跌到谷底——再回到顶峰”的唯一一个案。

他，是中国最顶尖的营销策划大师，“脑白金”、“黄金搭档”、《征途》、《巨人》都出自于他的手。

他说：“我的成败都轰轰烈烈！”

他说：“营销是没有专家的，唯一的专家是消费者。”

他在《赢在中国》栏目中对创业者说：“赚大钱还是赚小钱，取决于你的战略。”

他就是史玉柱，《赢在中国》评委，巨人网络集团有限公司董事长。

在中国经济改革的浪潮中，史玉柱无疑是具有传奇色彩的创业者之一。从一穷二白、白手起家的创业青年，到全国排名第八的亿万富豪，再到负债两个多亿的“中国首穷”，再到身家数百亿的资本家，史玉柱演绎的商业传奇，情节之丰富、命运之跌宕，超乎商业小说的想象发挥。

中国有很多企业家倒了就倒了，鲜有还能活过来的。史玉柱是一个例外。当巨人大厦彻底失败时，他承诺“欠老百姓的钱要还”。东山再起，赚了钱之后的史玉柱开始清偿巨人大厦的债务。2001年2月15日，对于史玉柱

来说是一个特殊的日子，那天正是他旧债全部清偿的日子。

联想控股董事局主席柳传志这样评价史玉柱的还债行为：“当他做脑白金赚了第一桶金以后，忙着要还账。当时对这点我真的还是认同，而且觉得也很不容易。摔了跟头的人，甚至饿了肚子，知道钱多金贵，拿到了这个钱以后，还想到先把该还的账还清，然后我再重新起步。我觉得他就有做大事的这种潜质。”

中央电视台《对话》节目主持人王利芬曾高度评价史玉柱的还款行为，她说：“我认识很多朋友，他们对史玉柱个人的人格魅力，非常佩服。而且他们对于史玉柱一复出，就始终在想要还老百姓的钱这一点非常感动。”

2001“CCTV中国经济年度人物”对史玉柱的颁奖词是：“第一次，他上演了一个成功的版本，第二次，演绎了一个失败的案例；这一次，他从哪里跌倒就从哪里爬起，并完成了对企业家精神的定义，执着，诚信，勇于承担责任。”

2007年11月1日，巨人网络在美国纽交所上市，史玉柱一夜之间拥有了数百亿元人民币的身价，而巨人，这个凝结了史玉柱所有光荣与耻辱的名字又重新回到公众视野。

史玉柱，这个传奇的创业者，当之无愧地成为了“励志照亮人生，创业改变命运”的创业榜样。《史玉柱谈创业》一书是对创业者、管理者的忠告与提醒，是史玉柱成功创业思维、营销与管理真经、商道智慧精华的精彩读本。

在起伏的商业江湖中浸泡，史玉柱对人性有了更为深刻的把握。他忠告创业者：“民营企业，开创初期不能股权分散，凡股权分散的企业，最后只要这个公司稍微一起色，赚了第一笔钱开始，马上就不稳定，就要开始闹分裂，很多企业垮，不是因为它长期不赚钱，是因为它赚钱马上就垮掉了。”

纵观史玉柱近20年的创业史，不难发现，史玉柱是一个对广告与其说是钟爱不如说是偏执的人——也许中国再也找不到第二个对广告如此偏执的

创业者了。“一个面向千家万户的产品，要想家喻户晓，你说还有什么比广告更快？我想象不出还有什么更好的方法。”

史玉柱在点评《赢在中国》的创业选手时，经常提到两个字——简单，“我觉得搞企业越简单越好，一两句话就能描述下来的企业是最好的企业”，“把你与此目标不相关的，或者关系不大的业务该砍的砍，该甩的甩。毕竟你规模还不小，就应该集中精力攻克一点，才可能取得成功，一定要把业务搞得简单、简单、再简单。”

史玉柱对试点试销特别重视。脑白金的成功，很大程度上得益于进行过很长时间的试销工作。他说：“做全国性市场，一定要先做一个试销市场，要一点点来，快不得，做成了，真到做全国市场时，要快半步，慢不得！”

史玉柱把软文炒作的要点，总结成了妙趣横生的八十字诀：软硬勿相碰，版面读者多，价格四五扣，标题要醒目，篇篇有插图，党报应为主，宣字要不得，字形应统一，周围无广告，不能加黑框，形状不规则，热线不要加，启事要巧妙，结尾加报花，执行不走样，效果顶呱呱。

在经历珠海巨人集团的失败后，史玉柱总结道：“管理的目的，不外乎有四条：一是企业业绩好，有利润。二是干部员工有斗志，有激情。三是财务状况好，不能有烂账。四是员工的风气正，比如吃回扣不能成面积。”

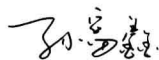
“当你给员工高薪时，你的企业成本是最低的！”这是史玉柱在《赢在中国》中奉献的一个全新的观点。为什么给员工高薪企业成本是最低的？史玉柱说：“当你给员工高薪时，表面上看仿佛增加了企业成本，实际不然。我这些年试过了各种方法，高薪，低薪，但最后发现，高薪时是最能激发员工工作热情的，也是企业成本最低的一种方式。”

史玉柱曾经说：“我最愿意把金钱用来投资。”对于自身的定位，史玉柱表示：“我既不是一个成功的投资家，也不是一个成功的企业家。我觉得我过去可能还想往实业家的方向发展，现在实际上是一个投资者，说难听点儿就是一个资本家的身份。‘巨人’已经是一个资本领域的品牌了，我更喜欢‘资本家’这个职业。”

.....

《史玉柱谈创业》精心整理了史玉柱众多精彩的创业语录与管理言论，让读者很容易就能直入史玉柱的内心，感受其创业人生的经验与教训总结；倾听史玉柱的创业教诲，感受其营销与管理的真谛。因此，在某种意义上可以说，在当前的有关描写史玉柱的书中，这是一本最值得读者一读的书，也是距离史玉柱最近的一本书。

《史玉柱谈创业》定位为创业者、管理者的行动指南；企业培训、员工职场学习读物；年轻人、白领人士的励志读本；领导者、成功者的决策参考。



2008年11月

>>>
目 录
Contents

第一章

搞企业越简单越好

——史玉柱忠告创业者

不诚信的成本十分巨大 / 002

创业初期不能股权分散 / 004

做企业，要大胆设想细心求证 / 006

给员工高薪，企业成本最低 / 009

简单、简单、再简单 / 012

一个人一生只能做一个行业 / 014

企业没有现金，就像人没有血液 / 017

第二章

找到好的商业模式，就能赚钱

——史玉柱论创业信念

赢在商业模式 / 024

遵纪守法，获取最大利润 / 026

从一开始做事就应该规范 / 028

要做好最坏的打算 / 029

背着污点做不了大事 / 031

第三章

聚焦、聚焦、再聚焦

——史玉柱论低谷时期调整策略

不灰心：心态归零 / 036

果断地放弃 / 037

聚焦、聚焦、再聚焦 / 039

选择自己熟悉的项目 / 042

认真反思，总结教训 / 045

第四章

企业的四大内伤

——史玉柱论企业失误

管理失误 / 052

资金结构失误 / 055

资金的流动性太差 / 056

应收款或者说债权过大 / 058

口号式企业文化的失误 / 060

决策失误 / 063

第五章

试销市场快不得，全国市场慢不得

——史玉柱论营销手法

试销市场快不得 / 068

滚动开发市场 / 071

注重金字塔的底部 / 073

建立全国营销网络 / 076

好产品形成好口碑 / 080

易于传播的品牌名称 / 083

消费者是唯一的营销专家 / 086

第六章

做广告，就是在走钢丝

——史玉柱论广告与软文

广告广告再广告 / 090

珠海巨人集团形象广告 / 092

广告原则：让观众记得住 / 096

脉冲式的广告轰炸 / 100

“软文”炒作 / 103

保健品的礼品营销 / 107

第七章

制度大于人情

——史玉柱论创业管理

管理的目的 / 112

对干部要充分授权 / 115

团队执行力 / 118

制度大于人情 / 123

抓住最关键部位的细节 / 125

第八章

领导的内心要真诚

——史玉柱论员工管理

对员工要真诚 / 130

一定要尊重部下 / 133

只认功劳不认苦劳 / 135

坚决不用空降兵 / 136

第九章

走精品路线

——史玉柱论网游发展战略

研发战略 / 140

精品战略 / 143

社区化战略 / 146

第十章

网游就是在钱上跳舞

——史玉柱论网游投资

在互联网里寻找机会 / 152

网游就是在钱上跳舞 / 157

在玩家需求上创新 / 159

走出宿命论 / 163

我做网游心安理得 / 166

第十一章

人气是赢利的关键

——史玉柱论网游商业模式

赚有钱人的钱 / 170

细分商业模式 / 173

商业模式思考 / 180

关注产品生命周期 / 183

人气是赢利的关键 / 186

第十二章

实业经营 + 金融投资

——史玉柱论企业投融资

卖楼花：准资本时代 / 190

实业与投资相结合 / 197

卖掉“脑白金” / 201

看好银行赢利模式 / 204

巨人网络上市 / 208

上市后的并购 / 210

第十三章

我是后来者

——史玉柱论创业人生

我的好处是勤奋 / 214

他们都叫我“史大胆” / 215

从前还是太顺 / 219

对媒体敬而远之 / 223

二次创业——苦 / 228

了结全部债务 / 231

我是后来者 / 235

我对道德要求比较高 / 239

附录一 史玉柱精彩语录 / 242

附录二 史玉柱个人档案 / 244

后 记 / 248

参考文献 / 249

第 1 章

搞企业越简单越好

——史玉柱忠告创业者

我觉得搞企业越简单越好，一两句话就能描述下来的企业是最好的企业。

我现在给自己定了这样一个纪律，一个人一生只能做一个行业，不能做第二个行业。而在做这个行业时，又不能把这个行业所有的地方都做，而只做自己熟悉的部分，一个行业的部分领域，而在做这个部分领域，在做这件事的时候不要平均用力，只用自己最特长的那一部分。

不诚信的成本十分巨大

常有人问通用电气的当家人韦尔奇：“在通用电气，你最担心什么？什么事会使你彻夜不眠？”这位在全球备受推崇的CEO回答：“诚信。”他明确告诫员工，诚信是通用电气全体员工100多年来所创造的无价资产，如果违反了这两个字，公司将停滞不前。“没有什么东西，无论是完成业务指标、上级的命令还是为了客户服务，能比行为正当、坚持诚信更为重要。”

韦尔奇的经验总结令人深思。史玉柱对诚信也有着其切身的体会，他说道：

我还老百姓钱的时候，大家都说我很诚信，实际上是因为什么，是因为我曾经不诚信过，在我困难的时候，我对老百姓的承诺，没有兑现。

因为我没有兑现，我发现这个成本太高了，对我的未来的路成本太高，以至于以后我对自己这方面要求就很高。



我说三年之内我要把他们的钱还掉，满了三年我没有还出来，老百姓那时候是很痛恨我的，看到他们对我愤怒的眼光，那种打击是非常大的。所以我后面这些东西，实际上我是在补我过去的过失。

做任何一件事或者违反任何一个规则，都是要付出成本的。只不过我觉得作为一个企业，你不诚信而付出的成本是十分巨大的，这个都是血的教训换来的。

自1997年初那场地震量级的“巨人风波”之后，昔日的“十大改革风

云人物”、时年35岁的珠海巨人集团董事长史玉柱从公众视野中消失了——没有他的消息，没有珠海巨人集团获救的消息，甚至也没有珠海巨人集团破产的消息。至于原因，史玉柱在后来接受媒体采访时说道：

（珠海）巨人（集团）的债务是两大块，一块是经营性债务，一块是老百姓买楼花的钱。对于经营性债务，我们的设想还是盘活巨人大厦来解决。老百姓买楼花的钱，只能从巨人之外，从新的事业产生的利润中来，因为（珠海）巨人（集团）已经没有这个能力了，这笔钱是需要现金的。这就是我1998年8月离开珠海的动因。

1999年，“上海健特生物科技有限公司”注册成立，史玉柱任决策顾问。史玉柱依然选择了隐姓埋名——新公司的出资人名单、经理人名单里都没有他的名字。他只能成为一个影子。为什么史玉柱不以自己的名义注册？史玉柱只是担任决策顾问，而不是法人代表，是什么原因？史玉柱在公开露面之后回答道：

有几个方面的原因，一个原因是我们后来的确是没有钱，早期的公司投资的确是朋友投入的公司，我个人参与运作，很自然不是法人代表，这位置看起来是虚职，但参与很多决策部分，经营部分的确不管。



一个，从法律上讲，这些钱还不是我的，是用前面这段利润来注册的；第二，如果我真是法人代表，珠海的老百姓钱没还完之前，那些债务都追过来，一下子把你搞死掉，钱反而就还不了了。

为了对老百姓负责，也不能把这个公司搞死掉。

直到2000年，史玉柱开始出现在央视《对话》栏目中，并表示：“老百姓的钱，我一定要还。”同时还提出了还钱时间——2000年底。至于为何选在这个时候还债，史玉柱说道：

还老百姓的钱没把握，我不敢出来。

这期《对话》节目出来之后，很多人看了以后也很感动的，现场有些人都热泪盈眶了。节目播出后，中央台收到很多观众的来信。史玉柱在一次接受媒体采访时说道：

他们（《对话》节目的制作人等）分析说，因为我在知识分子这一块有影响，而尤其是已经毕业和还没有毕业的这些人，他要给自己找一个参照系，很多人是把我作为参照。



类似的烂尾工程在珠海有100多家，但像我们这样还钱的，是唯一一家。

在作客《对话》节目之后，主持人王利芬高度评价了史玉柱的还款行为，她说：“我认识很多朋友，他们对史玉柱个人的人格魅力，非常佩服。而且他们对于史玉柱一复出，就始终在想要还老百姓的钱这一点非常感动。就我个人来说，对他攀登珠穆朗玛峰这样一个壮举，内心也充满着敬意，刚才大家一直谈失败和成功的话题，我在这里想起了一句话：当你想好了怎么去赢的时候，整个世界都会为你让路。我想把这句话，送给史玉柱和他未来的事业。”

四通董事长段永基曾说：“史玉柱行为的可贵之处就在于他自觉地、主动地站出来兴建这个道德制度。一个企业最重要的道德制度就是诚信原则。史玉柱还钱表明了他企业的诚信，表明了他做人的诚信。这对他未来的商业前途是一个非常高回报的投资。”

创业初期不能股权分散

创业初期，经朋友介绍，史玉柱招聘了三个员工。当公司赚得第一个100万的时候，公司的员工不满足于只拿工资，一名员工说：“我们每个人

都应该有股份，大家应该将赚到的钱分掉。”史玉柱不同意，主张继续打广告。他对员工说：“股份的事情可以商量，但每人25%不可能。”因为产品完全是史玉柱自己开发的，启动资金也是史玉柱个人出的，史玉柱认为至少应该控股，然后再看怎么分。史玉柱提出的是他们一起可以占10%~15%。史玉柱的方案提出来，员工不同意，结果当时就闹得很僵，史玉柱当时很生气，当场就把一台IBM的286电脑给摔了。

经历了这一次风波之后，史玉柱给自己制定了一条原则“我从此再不搞股份制了”。在起伏的商业江湖中浸泡，史玉柱对人性有了更为深刻的把握。2001年，史玉柱在《对话》节目中接受采访时说道：

民营企业，开创初期不能股权分散，凡股权分散的企业，最后只要这个公司一有起色，赚了第一笔钱开始，马上就不稳定，就要开始闹分裂，很多企业垮，不是因为它长期不赚钱，是因为它赚钱马上就垮掉了。



中国人合作精神本来就很差，一旦有了股份，就有了和你斗的资本，造成公司结构不稳定。



后来我就给我的高管高薪水和奖金，就是给比他应该得到的股份分红还要多的钱。我认为，这个模式是正确的，从此以后，我的公司就再没发生过内斗。

史玉柱认为，给员工股份不如给员工高薪来得实惠。在为《赢在中国》节目当评委时，史玉柱曾这样点评道：

你一人持股，我非常赞同。公司小的时候，比如兄弟四人，一人四分之一，不会有太大问题，但公司一旦取得成功，90%以上内部会出问题。所以对已经取得相当规模的公司来说，我建议考虑股权、期权或者其他方式，在公司小规模的时候，我很赞成一人持股，其他人以现金作为回报。

