



史玉柱

SHI YUZHU DE BAKING CHUANGYE KE

的8堂创业课

周锡冰 著

让史玉柱告诉我们：创业失败了怎么办？商业模式重要还是产品重要？
白金的成功是靠忽悠还是靠实力？怎么成为营销专家？如何面对创业过程中的“三姑六婆”？
从的力量有多大？创业成功后如何抵制诱惑？如何让员工开宝马上班？

人民东方出版传媒

 东方出版社

史玉柱

S h i Y u z h u D e B a t a n g C h u a n g y e K e

的8堂创业课

周锡冰 著

人民东方出版传媒
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

史玉柱的 8 堂创业课 / 周锡冰著. - 北京: 东方出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5060 - 7444 - 5

I. ①史… II. ①周… III. ①企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 083962 号

史玉柱的 8 堂创业课

(SHI YUZHU DE BATANG CHUANGYE KE)

周锡冰 著

责任编辑: 鲁艳芳

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 192 号

邮政编码: 100010

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2014 年 7 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月北京第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16

字 数: 194 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5060 - 7444 - 5

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258127

自序

在中国 30 多年的改革浪潮中，巨人集团的创始人史玉柱无疑是这个时代最具传奇色彩的企业家之一。

1989 年，深圳大学软件科学系（数学系）研究生毕业后的史玉柱下海创业，以 4000 元创业资金起家。他研究开发的 M-6401 排版软件 4 个月就赚了 100 万元。随后又推出 M-6402 软件，销量居全国同类产品之首。

1991 年，史玉柱成立巨人公司，推出 M-6403，实现利润 3500 万元。

1993 年，巨人集团推出 M-6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等多种产品，其中仅中文手写电脑和软件的当年销售额即达到 3.6 亿元。巨人成为中国第二大民营高科技企业。

1994 年年初，巨人大厦动工，计划 3 年完工；史玉柱当选中国十大改革风云人物。

1995 年，史玉柱被《福布斯》列为内地富豪榜第 8 位。

短短 5 年的时间，史玉柱就位居福布斯“大陆富豪排行榜”第 8 位。

然而，史玉柱却因为修建中国最高的巨人大厦，财富如同过山车一样，顷刻间灰飞烟灭，史玉柱沦落为负债 2.5 亿元的“中国首负”。1997 年，因一连串盲目扩张的决策失误和兴建巨人大厦造成的资金链断裂而导致巨人集团轰然倒塌，史玉柱欠下 2.5 亿元的巨额债务，沦为“全国最穷的人”，演绎了一个企业盛极而衰的经典案例。

史玉柱在这段最黑暗的岁月中，依然坚持着自己的梦想。经过几年的卧薪尝胆，又携带脑白金卷土重来，不仅还清了巨人集团曾经欠下的巨债，还再次成为亿万富豪，甚至有媒体说，此时的史玉柱更胜过其在巨人集团当年的鼎盛时期。

如果说经商是一场精彩而又刺激的网络游戏，史玉柱则是玩了一把“大翻盘”。从一穷二白的创业青年，到全国排名第8位的富豪，随后成为负债2.5亿元的“全国最穷的人”，再到身价500亿元的“资本家”……然而，史玉柱当年却是一个彻底的失败者，事实上，失败这个词对于史玉柱来说，意义非常巨大。

在史玉柱的创业历程中，从创业到成功，再经历巨大失败，后再东山再起，期间就像一个谜团，诡异得让人疑窦重生。然而，史玉柱与脑白金、黄金搭档这些当红保健品的关系始终若明若暗。而今の史玉柱尽管功成身退，但在一串错综复杂而又布局缜密的公司链条背后，却始终闪动着他的身影。

时间再次回到1998年，史玉柱在经历过重大失败之后，开始重新创业。史玉柱带领一批巨人旧部开始做脑白金，在短短两年时间内，就把脑白金打造成全国保健品单品销售冠军，创造了年销售10亿元的奇迹。

2001年，史玉柱还清了巨人集团曾经欠下的2.5亿元债务，并将“敢于承担个人责任”写进新巨人集团的经营理念，用行为宣示了“追求诚信才能东山再起”的游戏规则。

史玉柱的东山再起书写着民营企业命运沉浮变幻的序列再次崛起的故事。2001年，史玉柱获选“CCTV中国经济年度人物”。

而后的几年，史玉柱带领巨人集团开始了一段新的征程。2007年11月1日，史玉柱旗下的巨人网络集团有限公司成功登陆美国纽约证

券交易所，总市值达到 42 亿美元，融资额为 10.45 亿美元，成为在美国发行规模最大的中国民营企业，史玉柱的身价突破 500 亿元人民币。

2009 年 3 月 12 日，福布斯全球富豪排行榜，史玉柱以 15 亿美元居 468 位，在中国大陆位居第 14 位。

2012 年《财富》推出中国最具影响力的 50 位商界领袖排行榜，史玉柱榜上有名，排名第 22 位。

2013 年 4 月 9 日，巨人网络集团宣布史玉柱因个人原因辞去 CEO 一职，该项决议于 2013 年 4 月 19 日生效，史玉柱将继续保留其巨人网络公司董事会主席的职务。

如今，功成身退的史玉柱，不仅拥有数百亿优质资产，同时还赢得了“营销大师”、“商业奇才”的赞誉。

中央电视台在“中国经济年度人物颁奖词”中是这样描述史玉柱的：“中国首部完整记录史玉柱创业人生的倾力之作。从一无所有到亿万富翁，他是一个著名的成功者；从亿万富翁到一无所有，他是一个著名的失败者；再从一无所有到亿万富翁，他是一个著名的东山再起者；他创造了一个中国乃至全球经济史上绝无仅有的传奇故事。第一次，他上演了一个成功的版本；第二次，他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。”

《京华时报》是这样评价史玉柱的：“从一穷二白的创业青年，到全国排名第 8 的亿万富豪，再到负债两个多亿的‘全国最穷的人’，再到身家数十亿的资本家，史玉柱演绎的真实故事，情节之丰富、命运之跌宕，超乎财经小说的想象发挥。”

美国《福布斯》网站同样对史玉柱评价很高：“史玉柱 2004 年重返 IT 行业，并凭借自己创建的网络游戏服务提供商——征途网络大

获成功。因此，他也成为中国最具传奇色彩，同时也是最难以预测的企业家之一。”

中央电视台、《京华时报》、美国《福布斯》网站等媒体的高度评价，足以说明史玉柱这个具有传奇色彩的创业者的丰功伟绩。

目 录

自 序	1
-----------	---

第一部分 创业前要有失败的准备

第一章 不讲诚信要付出巨大的成本	3
在中国只要执着、诚信就可能成功	3
我坚守诚信，是因为我曾经不诚信过	6
第二章 创业前要有失败的准备	10
90% 的困难你现在想都没有想到，你都不知道那是困难	10
做任何项目都要有失败的打算	15
第三章 你的激情能保持下去，你的项目就能成功	22
创业最需要的就是要具有永恒的创业激情	22
创业的精神核心仍然是无限的激情	24
第四章 创业者要坚强点 没有过不去的坎	27
创业就要敢于直面失败	27
失败时的总结才是深刻的	29

第二部分 商业模式比产品本身重要

- 第一章 赢利是创业企业最大的目标 35
 - 企业不赢利是最大的不道德 35
 - 赢利是企业的头等目标 37
- 第二章 过高的创业目标是危险的 41
 - 不切实际的宏伟目标是非常危险的 41
 - 一个口号曾让史玉柱摔得很惨 44
- 第三章 商业模式比产品本身重要 49
 - 没有摸透商业模式，就不要盲目行动 49
 - 商业模式搞对了，效益就会很快上来 54
 - 网络经济商业模式的核心在收费问题 58

第三部分 创业成功绝不能靠忽悠

- 第一章 骗消费者一年可能，骗消费者十年就不可能 65
 - 消费者不可能被骗十年 65
 - 消费者是不能靠忽悠的 67
- 第二章 二三线市场比一线的更大 71
 - 不要只看塔尖，二三线市场比一线的更大 71
 - 新农村包围城市运动 74

第四部分 营销没有专家

第一章 谁消费我的产品，我就要把他研究透 81

消费者比营销专家更有话语权 81

谁消费我的产品，我就要把他研究透 84

第二章 做广告就是要让消费者记得住 87

消费者记不住的广告不是好广告 87

脉冲式的广告投放策略 90

第五部分 再小的企业，一开始也要规范

第一章 再小的企业也要规范 95

企业从一开始做事就应该规范，哪怕牺牲一点发展速度 95

完善现代公司制度的价值远远比眼前的十几万元重要 98

赏罚分明，评十佳也评十差 101

第二章 上市不只是为融资 105

上市是为了管理更加规范 105

上市的目标还是让公司继续强大 109

第三章 创业型小公司最好一个人持股 114

创业型小公司最好一个人持股 114

所有“根公司”必须自己一人独资 116

第四章 创业者要脚踏实地 121

失败往往跟张扬有关 121

比 10 年前的巨人集团更加务实 124

创业精神是创业成功的原动力 127

企业永远做一个该做的事情 129

第六部分 创业的最大挑战是抵制诱惑

第一章 创业失败是因为没能抵挡住诱惑 135

宁可错过一百个机会，也绝不错投一个项目 135

创业的最大挑战是抵制诱惑 140

第二章 盲目多元化必败 145

企业战略必须“聚焦、聚焦再聚焦” 145

盲目多元化的结局只能是失败 148

创业，最好主攻一个方向 154

第三章 现金流一断创业就完蛋 157

企业最怕在现金流上出问题 157

现金流绝不能断裂 162

第七部分 做企业不能只靠营销成功

第一章 做企业不能只靠营销成功 169

再出色的营销还必须有好的产品 169

史玉柱的成功并不仅仅因为其营销能力 173

营销驱动型公司，老板要亲自抓营销 179

第二章 团队的力量绝不能忽视 182

巨人网络的团队如何形成 182

史玉柱的四个火枪手	185
团队才是史玉柱东山再起的重要力量	190

第八部分 给员工高工资时成本最低

第一章 对中高层经理要充分授权	197
对中高层经理要充分授权	197
授权还必须控制一些风险	199
第二章 让开宝马的员工有干劲	204
强化巨人员工的归属感	204
把每个人放在合适的位置	207
第三章 给员工高工资时成本最低	211
高薪是最能激发员工工作热情的	211
给员工高薪，你的企业成本是最低的	215
第四章 点燃老团队的创业激情	221
让开宝马的团队激情四射	221
保持住激情就能保住成功	224
参考文献	230
后 记	239

第一部分

创业前要有失败的准备

不是为了成功，而是为了失败。竞争是残酷的，成功率也是极低的，这是创业的真实情况。因此，还没有出发，创业者就应该在思想上明确，自己随时都有可能失败，更应该知道，创业路上从来不会一帆风顺。

——巨人创始人 史玉柱

第一章 不讲诚信要付出巨大的成本

在世界上的其他地方，要想一夜成名、一夜暴富，基本上可能性比较小，但在中国，只要你足够执著、诚信，勇于承担责任，你就完全有可能成功，一言以蔽之，你可以“赢在中国”。

——巨人创始人 史玉柱

在中国只要执着、诚信就可能成功

可以肯定地说，任何一个创业者都希望自己创办的企业基业长青、永续经营，但要真正实现这样的梦想，可谓是“蜀道之难，难于上青天”。

可能有读者会问，这是为什么呢？这主要源于越来越多的创业者背离了传统的中国文化，在中国传统的文化中，倡导儒家“五常”——“仁、义、礼、智、信”。

研究发现，在中华民族五千年的灿烂文化中，“诚信”二字占有极重要的位置。人无诚信不立、企无诚信不兴、国无诚信不强、社会无诚信不稳。^①

^① 马文凤：《呼唤诚信：全社会的心声》，载《河北经济日报》2009年6月13日。

然而，一些企业经营者只顾眼前的蝇头小利，并没有考虑长远的利益，仅仅为了获得高额利润便降低产品质量。许许多多的知名企业在短暂的风光之后就夭折了，其原因就是只顾眼前利益，存在着投机的侥幸心理。

可以肯定地说，从某种意义上讲，市场经济就是信用经济，离开了诚信，在互不信任、互相防范的情况下根本不可能有市场经济的真正发展。但是，在目前，诚信却成了一种稀缺资源，匮乏到有人出面呼唤设立“诚信日”。因而史玉柱的还债行动一再被人们推崇为守信的典范，^①因为史玉柱知道，不讲诚信就要付出巨大的成本和代价。

在很多公开场合，史玉柱在接受媒体采访时坦言：“我们身处的这个社会 and 时代之所以伟大，其中一个原因，是它能给从零起步甚至从负数起步的人提供巨大的商业机会，并让他最终成功，可以毫不夸张地说，它是许许多多具有发财致富梦想的人实实在在的天堂。在世界上的其他地方，要想一夜成名、一夜暴富，基本上可能性比较小，但在中国，只要你足够执著、诚信、勇于承担责任，你就完全有可能成功，一言以蔽之，你可以‘赢在中国’。”

大量事实证明，诚信不仅是做人的基本准则，也是创业企业发展的基石和竞争的重要砝码。史玉柱在接受《北京青年报》采访时曾告诫创业者：“重整旗鼓再创业，首先想到还百姓的债——这也是企业不可或缺的财富。企业的诚心是最重要的，中国不少企业缺的就是这一个。”在史玉柱看来，诚信是企业经营的第一要素。不讲诚信，企业必然要为之付出巨大的成本和惨痛的代价。

^① 佚名：《财富新发现：中国市场之诚信回归篇》，载《北京青年报》2002年1月14日。

在1999年，史玉柱再次登上各大媒体的头版头条。重出江湖的史玉柱向媒体披露了自己的还钱计划——全部偿还巨人集团所欠下的1.5亿元楼花款。

而史玉柱的还钱之说就如同蝴蝶效应，小小的微波却激起了千层浪。不久后，一个媒体记者采访史玉柱时好奇地问道：“您在2001年想做的最大的事情是什么？”史玉柱坦然地回答说：“还债。”2001年1月，尽管史玉柱时任上海健特生物科技有限公司策划总监，然而，他还是通过珠海士安公司按照还钱计划收购巨人大厦的楼花，从而践行自己的还债承诺。

曾经的经营失败没有让史玉柱忘记诚信，而是更加意识到诚信对于企业经营的重要作用。

在史玉柱东山再起的时刻，他用诚信来推广“史玉柱”，让媒体、银行、消费者记住“史玉柱”。对此，史玉柱解释说：“商人也很现实，我是站在商人的角度，那我这个钱如果不还，我以后也做不大。出于商业的考虑，我也必须把这个钱还上。”

在史玉柱看来，商人如果不讲诚信，就要付出巨大的成本和惨痛的代价，这样将得不偿失。

1999年7月健特公司成立时，史玉柱签署了一份借1亿元来偿还巨人集团所欠的款项的协议。该协议大致是这样的：“健特公司运营脑白金，如果失败了史玉柱偿还公司本金，如果发展起来健特要借1亿元给史玉柱用来解决珠海巨人大厦的问题。将来健特要上市，到那时史玉柱再用获得的收益还。”然而，此协议却引来了来自社会各阶层的“嘘声一片”。有的人认为，这是史玉柱在“作秀”，其目的就是为自己的新产品免费做宣传，同时也是为东山再起策划一个极具轰动效应的免费广告。