



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

史玉柱教你 创业

失败是很重要的财富，我们要好好的利用它。

——史玉柱



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

史玉柱教你 创业



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

史玉柱教你创业/周锡冰编著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8919 - 1

I. 史… II. 周… 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 184155 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张路中 刘艳 (电话: 010 - 68319286 E-mail: lycuc@163.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 11 字数: 153 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8919 - 1/F · 7887

定价: 29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

总 序

要想创业,就必须有吃苦的准备。确实,创业是一个艰辛的过程,没有吃苦的准备,肯定是坚持不下去的。马云在“西湖论剑”上多次告诫创业者:“对所有创业者来说,永远告诉自己一句话:‘从创业的第一天起,你每天要面对的是困难和失败,而不是成功。我最困难的时候还没有到,但有一天一定会到。困难不是不能躲避,而是不能让别人替你去扛。9年创业的经验告诉我,任何困难都必须你自己去面对。创业者就是面对困难。’”

因此,要想创业成功,必须要有足够的危机意识。微软创始人比尔·盖茨说过:“对于创业者来说,初创企业的破产只有一个星期。”正是在这一名言的激励下,微软怀着巨大的危机感,不断积极进取,短短20年就发展成为世界最大的软件企业。如今,微软的操作系统占有了90%以上的市场,成为绝对的垄断者。无独有偶,英特尔前CEO安迪·葛鲁夫对于危机意识的看法与比尔·盖茨有着惊人的相似,安迪·葛鲁夫在接受美国《商业周刊》记者采访时强调:“一个CEO每个月的第一天必须做一件事:将自己解雇,并详细地申述解雇的理由,在深刻地反省并拿出有效的应对之策后,重新雇用自己。只有这样的CEO才能让企业生存和发展。”从安迪·葛鲁夫的话中不难理解,只有惶惶不安者才能生存。

当然,我们不是安迪·葛鲁夫,也不是每个创业者都能幸运地找到安迪·葛鲁夫这样的创业伙伴,但是,既然要创业,创业者首先就必须有这种“惶惶不安”的心态,应该随时做好应对危机的准备!谈到创业,到底什么是创业呢?简单地讲,创业就是一个发现和捕获机会并

由此创造出价值的过程。这里所说的创业,是指以企业为载体,以正当地获得更多利益为目标的活动,而非开创个人政治、学术等事业的创业。从上面的概念表述中,可以得出一个显而易见的结论:创业,以获取更多金钱或利益为目标!显然,这个过程至少包括两个要素或阶段:一是发现和捕获机会;二是创造出价值。

事实上,对于正在创业,或者即将创业的人来说,最好的借鉴范本就是马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人,因为马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人本身就是一本较好的创业教科书,从他们身上我们可以学到当企业还很弱小的时候,如何与行业龙头博弈。

众所周知,在商品经济大潮的冲击下,许多人毫无准备地下海创业,结果不是因投资失误,或是管理不善而步履维艰,就是惨遭淘汰。近年来民企创业的失败率很高,同时很多民企的寿命也越来越短。究其原因,就是很多创业者在创业时往往缘于一时冲动,或憧憬一夜暴富等。目前很多人将民企寿命短的原因归咎于缺乏企业核心竞争力。有的人说,企业有了核心竞争力就有了优势。经过对全国,尤其是江浙数千家企业调查研究后,笔者认为核心竞争力这些东西是可以通过别的途径复制的,民企的核心竞争力是老板个人的竞争力,是装在企业老板脑袋里,是别人拿不到也去不掉的那些东西,比如个人素质、战略眼光等。很多人说,创业才能获得财富,你看陈天桥也好,丁磊也好,他要不创业他能有那么多的财富吗?的确是。由于最近这些年风险投资的进入,整个创业环境的改善,通过创业而一夜成名、白手起家的故事越来越多了。

然而,对于白手起家的中小企业创业者来说,如何正确投资,回避投资误区,则成为创业成功与否的关键,成为企业获得成功的必修课。对此,中国当下最著名的成功企业家、最有魄力和魅力的创业人士、阿里巴巴公司创始人马云、蒙牛乳业集团的创始人牛根生、新东方集团的创始人俞敏洪、巨人集团的创始人史玉柱等,同时也是中央电视台

《赢在中国》专家组评委对年轻创业者的忠告与提醒！该系列图书定位为
企业教育、培训员工的教材；年轻人、白领人士的励志读物；创业者、
管理者的行动指南；成功者、领导者的决策参考……

本书主要根据马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人的创业经验和心得，
有针对性地提出科学、合理的投资思维、方法、技术等方面问题，从而
更好地找到那些造成创业失误的根源；提出他们创业时解决问题的宝贵
经验，让创业者顺利走出困境；旨在以具体事例传承投资智慧。因此，
作为这个时代草根创业的代表人物，以及继续在创业路上的先行者，马
云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人的企业经营论断或许不能直接给创业
者们带来成功，却能给予创业者一个提示，一个视角，一个忠告，一个
鼓励，告诉所有创业中的人们，创业其实有很多误区，需要创业者自
己去反省和规避。本书将更好地为创业者提供参考和借鉴。



自序

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,到全国排名第八的富豪,随后成为负债两亿多元的“全国最穷的人”,再到身价 500 亿元的资本家……失败这个词对于史玉柱来说,意义非常巨大。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。

1989 年,史玉柱研究生毕业,借款 4000 元下海创业,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,创立巨人公司,推出 M-6403,实现利润 3500 万元。

1993 年,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。巨人一跃成为中国第二大民营高科技企业。

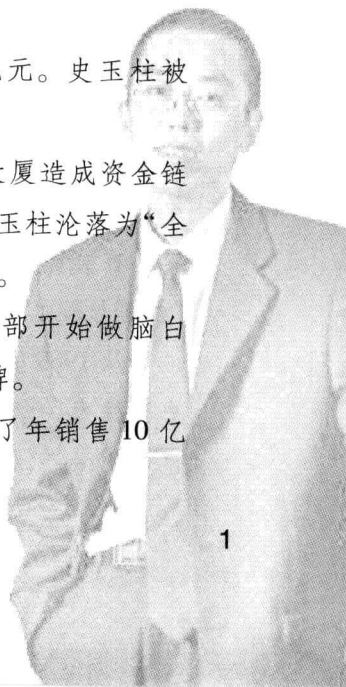
1994 年,史玉柱当选“中国十大改革风云人物”。

1995 年,推出脑黄金等 12 种保健品,投放广告 1 亿元。史玉柱被《福布斯》列为中国大陆富豪第 8 位。

1997 年,因一连串盲目扩张的决策失误和兴建巨人大厦造成资金链断裂而导致巨人集团轰然倒塌,欠下 2.5 亿元的债务。史玉柱沦为“全国最穷的人”,演绎了一个企业迅速盛极而衰的经典案例。

1998 年,史玉柱开始重新创业。他带领一批巨人旧部开始做脑白金,在短短的两年时间内,就把脑白金打造成中国著名品牌。

2000 年,脑白金获得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。

2004年11月18日,上海征途网络科技有限公司正式成立,张旅任董事长,林海啸任CEO。

2005年11月15日,《征途》正式开启内测。

2006年7月26日,史玉柱和其18位公司高管在开曼群岛正式注册“Giant Network Technology Limited”,该公司通过一家在英属维尔京群岛注册名为“Eddia International Group Limited”的公司控制上海征途网络科技有限公司100%的股权。

2007年6月11日,“Giant Network Technology Limited”正式改名为Giant Interactive Group Inc. 也就是现在上市公司的正式名称;同时上海征途网络科技有限公司正式更名为上海巨人网络科技有限公司。

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。

2008年10月28日,史玉柱创办的巨人投资公司在北京人民大会堂宣布,正式开辟在保健品、银行投资、网游之后的第四战场——保健酒市场,世界第一款功能名酒——五粮液黄金酒。巨人投资与酒业巨头五粮液签署了长达30年的战略合作,由巨人投资,担任黄金酒的全球总经销。就此,五粮液的这款保健酒正式披上了史玉柱牌子的黄金外衣。

2009年1月13日,巨人网络董事长兼CEO史玉柱在上海宣布,推出名为“赢在巨人”的网游创业平台。

在民营企业命运沉浮变幻的序列中,史玉柱再次崛起的故事,凸显出“执著与毅力”的魅力与价值。当年史玉柱当选“CCTV中国经济年度人物”。

从1989~2009年这20年中,中国经济演绎了一轮壮观的“大牛市”。史玉柱无疑是这轮超级行情中屈指可数的“大牛股”之一。也是创业者学习的榜样,相信看完此书,会给创业者带来更多的理性思考!

目 录 | CONTENTS |

总序 / 1

自序 / 1

第一课 只有专注才能减少失败概率 / 1

失败的企业都有一个共同特点,就是没能抵挡住诱惑,战线拉得过长,以致最后出了问题。

第二课 绝不能拥有官商思维 / 6

官商对企业的发展其实是一把双刃剑,因为政府主导着政治资源,又是最大的供应商和客户,甚至决定你的未来。但是很多企业在同政府的关系上产生很多麻烦变成政府的一个“托”,最终还是垮了。

第三课 重点抓好市场调研 / 10

我在我的公司只管一件事——市场调研。抓住关键环节,重点抓好市场调研。与其改变消费者固有的想法,不如在消费者已熟悉的想法上去引导消费者。



第四课 失败是很重要的财富 / 17

人在顺境的时候,在成功的时候,沉不下心来,总结的东西自然是很虚的东西。只有失败的时候,总结的教训才是深刻的,才是真的。

第五课 找到属于自己的细分市场 / 25

作为一个创业者,市场细分是创业成败的关键。

第六课 创造事件营销让媒体争相报道 / 35

作为一个成功的企业家不仅要善于宣传自己的产品,还要善于制造事件,让媒体主动来关注你的企业。

第七课 广告靠吸引比靠强迫更难 / 40

广告靠吸引比靠强迫更难,创业者不管采取“下里巴人”,“还是阳春白雪”的广告,不管消费者是厌烦,还是无奈,只要把它记住了,广告的目的就达到了。

第八课 核心团队一般不超过7人 / 44

要重视建设团队,核心团队一般不超过7人。事实上,创业团队不是越多越好。

第九课 脚踏实地地经营好一家企业 / 50

要做连锁,首先就要脚踏实地、集中精力地先做出一家,

不要做太多的梦。

第十课 要制定明确的创业目标 / 57

不定目标,并不是没有目标,而是在大目标的指导下具体去实现一个个的小目标,只有这样才能完成大目标。

第十一课 害怕失败,就把准备工作做好 / 62

我曾经是一个著名的失败者,我害怕失败,我经不住失败,所以只能把不失败的准备工作做好。

第十二课 在消费者已熟悉的想法上去引导消费者 / 68

与其改变消费者固有的想法,不如在消费者已熟悉的想法上去引导消费者。

第十三课 做广告不能触及法律的红线 / 74

要注意广告的法律限制。具有争议的广告是一把双刃剑,使用不好就会给企业带来很多负面影响。

第十四课 不要忽视二三线市场 / 83

中国农村,地广人多,居民的消费能力也在大幅度提高,因此做市场不要只看塔尖,二三线市场比一线的更大。

第十五课 执行决定创业成败 / 90

当战略定好后,关键在于执行力。做好企业,光有具有战



略思想的企业家是不行的,更需要具有执行力的人。

第十六课 扩张前先做好样板市场 / 96

企业要想在全国扩张,首先要扎扎实实做好样板市场,一个市场一个市场来,而不能好大喜功,痛快一时,痛苦终生。

第十七课 把激情保持下去 / 101

创业最需要的就是要具有永恒的创业激情,否则是不可能成功的。

第十八课 创业只能讲功劳不讲苦劳 / 107

在公司里只有功劳,没有苦劳。因为一个企业的做大做强必须靠 20% 能力超群的员工去完成。

第十九课 居安必须思危 / 113

90% 的困难你现在想都没有想到,你都不知道哪是困难。

第二十课 提高自我反省的能力 / 120

对过去成功的经验再好好总结总结,尤其是失败的教训,夜深人静的时候仔细想一想,比看书更有用。

第二十一课 对手的不足恰是市场的空白 / 125

不要总想着同竞争对手对立,而是要想办法让自己弥补竞争对手的不足。

第二十二课 创业初期尽量要股权集中 / 133

公司在小的时候,尽量要股权集中,否则只能给他人做嫁衣。

第二十三课 关系是最靠不住的东西! / 139

关系不是核心竞争力,关系是最靠不住的东西!

第二十四课 建立合理的退出机制 / 142

团队核心成员有人要提出辞职时,不要挽留,既然提出了,他迟早是要走的。

第二十五课 为普通员工谋利 / 149

对普通员工,首先考虑其利益,然后才是社会价值。

第二十六课 团队重于个人作用 / 153

要脚踏实地地从小做起,团队重于个人作用。

参考文献 / 159

后 记 / 161



第一课

只有专注才能减少失败概率

失败的企业都有一个共同特点,就是没能抵挡住诱惑,战线拉得过长,以致最后出了问题。

——史玉柱

“多元化扩张,还是专业化突破?”这是很多中国企业做强做大之后面临的一个最为头痛、最具争议的问题。相关数据显示,通过对 412 家企业样本进行分析,从回报率来说,专业化的经营方式远优于多元化的经营方式。而且并不是所有的企业都可以复制 GE 的多元化辉煌。在中国企业的多元化道路上,倒下了太多的企业巨头。从联想 FM365 的倒闭,到海尔生物制药的无功而返、实达沦为 ST 股、奥克斯汽车停产、德隆系的垮台,甚至有学者断言:“包括海尔在内,中国现在还没有一家企业搞多元化是成功的。”对此,史玉柱告诫诸多创业者,只有专注才能减少失败概率。因为失败的企业都有一个共同特点,就是没能抵挡住诱惑,战线拉得过长。

1997 年的巨人事件后,史玉柱痛定思痛,为自己定下三条铁规:

第一,必须时时刻刻保持危机意识,每时每刻提防公司明天会突然垮掉,随时防备最坏的结果;

第二,不得盲目冒进,草率进行多元化经营;

第三,让企业永远保持充沛的现金流。

1997 年之后,史玉柱如履薄冰,十年磨一剑,先靠脑白金站稳脚跟,最后把保健品的运作模式克隆到网络游戏领域,从而一洗当年三大战

役全军覆没的败迹,再次登上富豪榜。

与此同时,史玉柱也没有忘记把鸡蛋放在不同的篮子里,分散主业经营风险。早在2003年,史玉柱就做成了3笔聪明的生意,段永基旗下的香港上市公司四通电子收购了脑白金和黄金搭档的知识产权及其营销网络75%的股权,交易总价为12.4亿元人民币。史玉柱由此获得现金6.36亿元人民币,其余为四通电子的可转股债券。

有了巨额的现金流,史玉柱又瞄准了银行业。

第二笔获得华夏银行的股票。在这次交易中,华夏银行发起人北京华资银团公司和首钢总公司先后向史玉柱转让了1.4亿股华夏银行的法人股。每10股转增2股后,史玉柱共持有华夏银行股票1.68亿股。

第三笔是来自民生银行的股份。在这笔交易中,冯仑以非常低廉的价格将1.43亿股民生银行的股票卖给史玉柱。

史玉柱在2003年做成的这3笔大买卖,仅花了3亿元,4年后,其价值已经超过130亿元,而且这些股票随时可以变现。

1年时间,通过3笔交易,史玉柱轻松地成为华夏银行的第六大股东、民生银行的第七大股东,成为身家百亿元的金融资本家。

这个故事听起来似乎太轻松了,但它属于史玉柱传奇的一部分,如今史玉柱的投资部门还在金融业继续自己的资本游戏,史玉柱将他们的活动范围基本上限定在银行和保险业,他的投资逻辑是:一般的企业,随着规模增大,资产的收益率会逐步递减,这就是“规模的诅咒”;而银行相反,由于自有资本比例很低,左手吸纳储蓄右手发放贷款,其实是一个杠杆,拿别人的钱赚钱,因而随着规模增大不仅不会降低自身资产的收益率,反而会提升其收益率。

史玉柱在自己的“征途”上,重新站起来,或许有一天,他会踏上另一个“征途”,但这一天,可能还从未曾列入史玉柱的日程表。史玉柱,曾被称为“中国民营企业的活化石”。

多元化还是专业化是一个永远困扰企业家的问题。对于这个问题,20

世纪80年代末90年代初期的中国民营企业有过切身之痛。当时,多元化几乎是一个潮流,从王石的万科到史玉柱的巨人集团,都走过多元化的道路,其结果,多是失败和不尽如人意。多年以后,在谈及多元化的时候,史玉柱仍然心有余悸:“多元化经营没有几个可以成功的,巨人集团就是典型多元化的失败案例,最后的下场是一塌糊涂。”

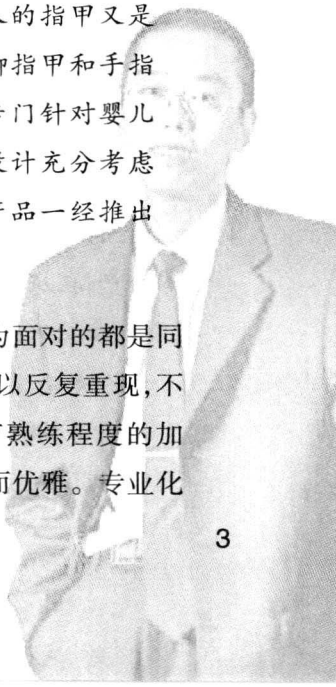
这并非史玉柱的个人之见。2001年,段永基在泰山研究院的一次会议上,与会企业家的共识是:多元化行不通,应该专业化;因为“郎顾公案”而在国内声名鹊起的郎咸平也一再强调,中国企业不能走多元化的道路。

你认为指甲钳太“小器”了吧,指甲钳是很小,但你想过没有,如果有1/5的中国人使用你生产的指甲钳,你的利润会有多大?要是全世界1/5的人都用你生产的指甲钳呢?如果这样的利润空间还不算大的话,你不妨再想想,普通档次的指甲钳利润空间的确有限,但是如果是高档产品呢?如果是专业化生产的全套指甲修护工具呢?

梁伯强就是紧紧抓住指甲钳这个主业不放,在指甲钳上做精做强,所以他顺利进入了利润区。借助“非常小器”的指甲钳,使得圣雅伦牌成了中国第一、世界第三的指甲钳品牌,梁伯强也因此成为了亿万富翁。

梁伯强是专业化生产,因为他只生产指甲钳一项,所有利润都来源于指甲钳。所以他有兴趣研究男人的指甲是什么样,女人的指甲又是什么样,小孩的指甲是什么样,老人的指甲又是什么样,脚指甲和手指甲有什么不同,并针对不同人群设计专门性产品。比如专门针对婴儿的指甲钳,指甲钳面是平的,比成人的要短一半,这样的设计充分考虑到婴儿指甲的特点,避免因器具原因对婴儿造成伤害。产品一经推出就成为妈妈们的爱物。

专业化生产从产品研发到生产组织,再到市场营销,因为面对的都是同一产品,只是外形的变化,实质完全一样,所以,同一过程可以反复重现,不断复制,基本不会增加什么新的成本。相反,随着各个环节熟练程度的加深,成本反而会悄悄下降。这就是专业化生产的优势,简单而优雅。专业化



利润的另一个来源是专家,不但有研发方面的专家,还有生产和组织管理方面的专家、市场营销方面的专家。专业化生产,反复重复的过程,有利于迅速培养专精于一个环节的专业人员。这里所说的专家与人们通常意义上所理解的专家有所不同,但这是一种更能产生和带来利润的专家。一般来说,这种专家型员工会比普通员工给企业多带来 10% ~ 15% 的利润,这是专业化生产独有的好处。

中国诸多产业还处在成长期,还很不成熟。多元化的诱惑力其实是很大的,但该不该、能不能走多元化的道路还是要慎重。商场如战场,在这个世界上,企业不可能面面俱到,只有做到有所为,有所不为,才能创出一番成就。史玉柱多次谈道,我们会继续坚持专注化,绝不会盲目走多元化的道路。作为一个优秀的企业,必然也要“集中优势兵力”,专注于自己的核心性业务,把能够做好的事情做好。“集中优势兵力”,相对于企业来说,就是要集中优势资源获得局部精湛的绝对优势,集中人力、物力、财力做可以预见到的成功率与回报率最高的事情。任何一个企业都面临资金、人才、管理能力、所获得的信息等资源限制。如果把这些有限的资源都集中在某一点上,就有可能把这一点做精、做透,做到最好。

1993 年,深圳万科从 B 股市场上筹集到了 4 个多亿的资金,于是便走向了“多元化经营”之路,光是房地产项目就在全中国 10 多个城市遍地开花。此后,万科还涉足了文化、商贸、工业、证券等多个领域。万科的掌门人王石后来曾这样自嘲:“你们谁有万科搞得多? 你看看,房地产、文化、商贸、工业、证券都有,再加上一个国防,就可以开一个国家的国民预算了。”

幸运的是,万科在 1995 年开始全面收缩,从多元化经营转为专营房地产,在房地产经营中又向住宅集中。在原有的其他行业里的投资经营,该关的关,该转的转,该卖的卖。有一个例子颇能说明其要搞专业化的决心。万科和北京协和医科大学有一个协和公司,该公司一年就能赢利 400 多万元。万科在该公司占有 75% 的股份,对方则占 25%。因公司不能单方面收缩,为了收缩战线,万科居然用超出原价 10 倍的价