

史
空
柱

彭征 姚勇 编著

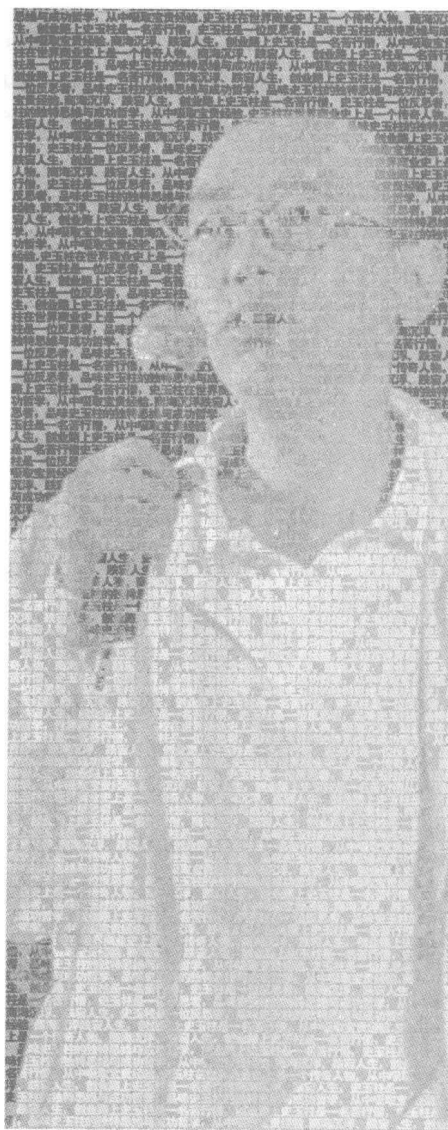
[illegible]

中国纺织出版社

· 企业领袖精彩语录系列丛书 ·

史玉柱

精彩



内 容 提 要

即使在世界商业史上,史玉柱都是一个传奇人物,商海沉浮、跌宕人生,创业路上他是一名苦行僧,也是一位反思者,他不仅拥有成功经验,更拥有失败教训。该书从创业精神、创业者修为、战略与执行、商业模式、市场营销、资金运作与运营、团队建设与人才使用等多个方面真实记录了史玉柱的精彩语录,原汁原味地呈现给大家,让读者细细品味史玉柱的独特思维与成功哲学,从中汲取宝贵经验。

图书在版编目(CIP)数据

史玉柱精彩语录/彭征,姚勇编著. —北京:中国纺织出版社, 2009.1

(企业领袖精彩语录系列丛书)

ISBN 978-7-5064-5429-2

I. 史… II. ①彭…②姚… III. ①史玉柱—语录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203821号

策划编辑:李秀英 责任编辑:高振亚 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2009年1月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:13.75

字数:215千字 定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部负责退换

语言，在人类文明发展史上，不仅仅是一种传播、交流的工具，更是人类文明元素中最具活力的有机载体。而充满智慧的语言，更是一种对人类文明的巨大贡献。因而，我们读《论语》，我们读“四书五经”，其意义就在于从古圣先贤的语言中汲取丰富的智慧和营养。

改革开放30年以来，中国经历了体制的变革、政策的更替，经历了一批批企业和企业家的新陈代谢、大浪淘金，留下了一批“剩者”，并成为最后的“胜者”。

对热心关注中国企业家的人们而言，有很多问题一直是他们心中的巨大谜团：史玉柱，历经大风大浪而“巨人不死”，凭什么？牛根生，带领蒙牛从一个“三无”的小作坊发展成乳业的巨头，并“跑出火箭的速度”，凭什么？马云，历经互联网冬天的大“寒流”，却能奇迹般的绝处逢生，并一直“狂”到今天，凭什么？

成功，一定是有经验的；失败，也一定是有教训的。而这些经验、教训，正是浓缩在企业家们平日的言论与话语之中。

大雕塑家罗丹说：“这个世界并不缺少美，而是缺少发现美丽的眼睛。”今天，我们也要说：中国并不缺少优秀的经营理念和管理经验，缺少的只是发现这些闪光思维的慧眼。也许，体制的变革常常是暴风骤雨般的，而经营理念和管理思想乃至人性的变化却是润物细无声的。

世界科学巨匠牛顿曾说：“如果说我看得比别人更远些，那是因为我站在巨人的肩膀上。”的确，在这个世界上，天才是极为稀少的，真正的天才往往是站在巨人的肩上，汲取百年之智慧历练出来的。在中国改革开放进入攻坚时期和全球经济一体化的时代背景下，我们尤其需要学习优秀的经营理念和管理思想。而对中国数千万有志于走上创业之路的新一代人而言，深刻研读和揣摩这些充满了智慧灵光的经典语录，

无疑也是让他们站在这些中国商界的巨人肩上，看得更长远，走得更长远。

正是秉承这样一种“向巨人学习，向智者取经”的理念和使命，我们策划了这套《企业家精彩语录系列丛书》。这些经典语录浓缩了企业家们的经营理念和管理智慧，我们把它们原汁原味地呈现给读者，就是要让这些闪光的思想传承下去，不断升华，汇集成中国企业管理的一个思想金库。

作为本系列丛书的编著者，我们的使命是求真、求实、求是，把企业家们的这些肺腑之言以百分之百原汁原味的面貌还原出来，而不是代替读者去思考、揣摩。至于这些语录蕴涵的丰富智慧与深刻思想，是需要读者展开思维和智慧的翅膀自由翱翔的，正所谓“仁者见仁、智者见智”。

当然，为了便于读者阅读，不至于在这些语录的浩瀚海洋中迷失方向，我们从经营管理和创业战略的角度对这些企业家们的语录做了较为细致的分类，并给出一定的导读和提示。

但愿我们精心编纂的这套丛书，在中国数千万刚刚踏上新征程的创业者们心中，能够成为一部生动的创业教材；对已经走上经营管理之路的职业经理人而言，能够成为一部管理学词典；对更广大的其他读者而言，能够从中汲取智慧之精华，洞悉管理之理念。最后，我们要送给读者一句话：经典，从来都是用心去品读、品味出来的，创作如此，阅读亦如此。

彭征 姚勇

2008年11月于北京钓鱼台西

目 录

>>序

第一章 创业精神：品味失败，保持激情

>>创业，我觉得核心问题是精神的东西，物质上的东西是次要的 / 3

>>一个人只有在低谷的时候才能学到东西 / 4

>>失败是最大的财富 / 5

>>夜深人静的时候仔细想一想失败的教训，比你看书更有用 / 5

>>任何一个项目做之前，没有正式迈出去的时候都免不了盲目乐观 / 7

>>搞互联网99%的人都把未来想得很美好，因为99%的人都乐观了 / 10

>>一旦有了机会要把握住，把这个机会充分扩大 / 11

>>希望你给自己定的目标稍微高一点 / 12

>>创业的时候不要蛮干，要巧干 / 13

>>你的激情能保持下去，你的项目就能成功 / 15

>>在很多创业者身上，看到了18年前的我 / 16

>>让员工去喊口号太空了 / 16

>>少睡觉，牺牲休假，玩命干 / 17

>>脑白金是我从几十个产品里面挑的 / 19

>>90%的困难你今天都没有看到，你根本不知道那是困难 / 20

>>只要目标明确，勇于付出、不怕困难，既定的目标就一定能够实现 / 21

>>人气是互联网的关键因素，只要熬过来，就会有前途 / 21

>>精彩花絮 / 23

第二章 创业者修为：坦荡胸怀，专注做事

- >>一不能违法，二不能违反道德 / 27
- >>对社会贡献最大的就是创造利润，纳税 / 29
- >>人在成功的时候，不能得意忘形 / 30
- >>任何一个失败，主观原因肯定是决定因素 / 30
- >>你的胸怀有多大，你的事业有多大 / 33
- >>回去后开个你自己的自我批斗会，让大家畅所欲言 / 34
- >>我相信中国人的孝心 / 35
- >>每一个人都觉得自己的项目好，就像每个人都觉得自己聪明一样 / 36
- >>玩家的骂声是割舍不去的爱 / 38
- >>背着污点做不了大事 / 39
- >>老百姓的钱我一定要还 / 40
- >>专注做自己喜欢的事，不喜欢的事就别做 / 41
- >>一个CEO他不懂营销，这个公司我觉得发展不起来 / 42
- >>你的脑子里面多增加点有关现代企业是如何运营的这方面的概念 / 43
- >>我希望下一次以成功者的身份过来 / 44
- >>一个强势的人必须受制约，这种人就一定要靠制度 / 45
- >>正规的公司都是管理无情人有情 / 46
- >>逻辑要中国人听得懂 / 47
- >>企业不赢利就是在危害社会，就是最大的不道德 / 47
- >>平时不需要魄力，但是一旦出现巨大的商机，你必须施展出你的魄力 / 48
- >>把任何小的地方都做到最好 / 49
- >>做项目尽量做那种潜力非常大的，而且要专心 / 50
- >>希望你能把你的思路更打开一点，尤其是接受一些现代的企业制度 / 51
- >>精彩花絮 / 53

第三章 战略与执行：定准战略，关注细节

- >>行业要能走出来，唯一的方式就是走精品战略 / 57
- >>企业运行到现在的规模，安全是第一位的，发展已不是第一位的 / 58
- >>产品生命周期可以通过你的努力，通过你的思索来解决 / 59
- >>在战略上研究怎么能做大 / 60
- >>产品战略不能全面出击，选一两个拳头产品作为你的主攻 / 61
- >>要制定一个从小企业向中企业过渡的战略 / 62
- >>你要把核心竞争力发扬光大 / 63

- >>根本问题是要把规模做大 / 64
- >>在方案没有出来前千万别盲动 / 65
- >>做成功一个店之后你离大的成功就不远了，先集中精力做成功一个 / 66
- >>公司战略一旦定准之后，细节决定公司的命运 / 67
- >>再完美的公司也有势力薄弱的区域 / 69
- >>执行力应该是企业战略正确之后的决定因素 / 70
- >>找一个最重要的决定性环节的细节，自己亲自去抓 / 71
- >>看不准的时候，我就自己先花钱培育 / 72
- >>现在是拼战略、拚人才的时候 / 73
- >>选中一个方向主攻，让这点成为你的核心竞争力 / 74
- >>做什么东西最好有个试点，而且需要自己亲自去做一做 / 75
- >>药品、保健品这类产品有三个成功的因素，少一个都不行 / 76
- >>一个企业应该从小开始做事就要规范，哪怕影响了发展速度 / 77
- >>民营企业的13种“死法” / 78
- >>加强核心竞争能力之后，在标准化方面再努力努力 / 80
- >>公司的一把手要抓最关键的细节 / 81
- >>领先品牌不仅仅是那些大公司的专利 / 82
- >>只有细节才是王道 / 82
- >>企业管理无法触及的地方，用一些企业文化去解决 / 83
- >>精彩花絮 / 85

第四章 商业模式：聚焦核心，简化模式

- >>商业模式没有研究透，就不要盲目行动 / 89
- >>你的商业模式上需要聚焦、聚焦、再聚焦 / 90
- >>网络经济很大部分取决于商业模式，而商业模式的核心在收费问题 / 91
- >>一个企业越简单越好，一两句能描述下来的企业是最好的企业 / 93
- >>网络经济和传统经济的最大区别就是一旦路子对了会发展非常快 / 94
- >>商业模式上你的核心竞争力在哪儿，还得去认真找 / 95
- >>你把这业务模式搞得简单、简单、再简单 / 97
- >>流量问题有方案之后，在信用问题上希望你有所突破 / 98
- >>网络游戏是网络产业里面最赚钱的 / 99
- >>你就应该在你的产品战略、经营战略上面把自己的核心竞争力搞出来 / 101
- >>经常给大家灌输危机意识 / 102
- >>你要在法律限制的夹缝中找到自己的生存空间 / 103
- >>家族公司有成功的，但是家族公司比公众公司成功的难度要大 / 103

- >>如果危机处理不好，这个企业会死得更快 / 105
- >>我不敢冒“赔钱”的风险 / 106
- >>你必须能找到你的盈利点 / 108
- >>我从来不代理别人的产品，不然睡觉不踏实 / 109
- >>你不能复制，我觉得你这个公司做不大 / 110
- >>别想着50亿元的利润，多想想500万元的利润，甚至眼前50万元的利润 / 111
- >>如果没有价格上的优势与技术上的绝对优势，千万不要进入红海市场 / 112
- >>精彩花絮 / 113

第五章 市场营销：唯一的专家是消费者

- >>营销模式一旦有所创新，就意味着企业会有一个突飞猛进的成长 / 117
- >>营销唯一的专家是消费者 / 118
- >>营销法则，往往第一名会被记住，第二名记不住 / 119
- >>观众因为讨厌才印象深刻，脑白金真正地打开市场和这个广告密不可分 / 121
- >>营销里面最重要的一部分是在品牌的建立上 / 122
- >>最差广告并没有影响脑白金的销售量 / 124
- >>吸引的难度比那种强迫的要大 / 125
- >>品牌一定要有个很朗朗上口的中文名 / 125
- >>市场大不大我觉得不是一个问题，再小的市场总要有有人做 / 127
- >>利用网络的优势，迅速地找到消费者 / 128
- >>消费者最迷信的人是他所认识的人，他所知道的人说你的东西好 / 129
- >>作为舶来品，文化氛围和价值观并不完全适合中国 / 130
- >>要想家喻户晓，你说还有什么比广告更快 / 131
- >>在一个市场没有达到充分竞争之前往往是研发推动市场 / 132
- >>一包装就很不一样了 / 133
- >>成本高就意味着你的风险在增加，成本高就意味着向客户索取的代价过高 / 134
- >>改变消费者固有的想法最难，比登太阳还难 / 135
- >>巨人交了上亿元的学费 / 137
- >>我非常关注我的消费者，他们的一点小事我都当成很大事情来做 / 138
- >>充分关注目标消费群 / 139
- >>广告的关键是要重视消费者 / 139
- >>一般创业者比较关注塔尖，实际越往下市场越大 / 140
- >>只有被消费者感知到才能做大 / 140
- >>试销市场快不得，全国市场慢不得 / 141
- >>把至关重要的因素，要害的因素拿回来 / 143

- >>做一个产品必须要做第一品牌 / 145
- >>经销商一定要信誉好 / 145
- >>做保健品，关键是手里要有好产品 / 146
- >>精彩花絮 / 147

第六章 资金运作与运营：不求速度，但求安全

- >>一定要投资到可靠的方向上 / 151
- >>有资产但没现金是痛苦的 / 152
- >>上市是我痛苦的开始 / 153
- >>退休前我只干一件事 / 154
- >>我永远不会套现走人 / 155
- >>追求变现，有机会就变现，没有机会就等机会变现 / 157
- >>在公司中小规模的时候，就是一个人持股 / 159
- >>给员工高工资的时候，实际上是成本最低、公司利润率最高的时候 / 160
- >>不能变现的一个股份，在员工的眼睛里是贬值的 / 161
- >>下面的公司可以考虑我控股，但母公司一定得归我个人所有 / 162
- >>尽力做品牌，不要怕得罪现在的OEM / 162
- >>你的资源还是没有用足，你必须把现有资源转化为利润 / 163
- >>企业家最大挑战在于是否能抵挡诱惑 / 164
- >>自己不熟悉的行业坚决不做 / 165
- >>很多人都认为我们是广告做得好，其实我们的售后服务是最好的 / 166
- >>产品处于导入期的时候，企业是最难受的 / 167
- >>我的股票就是一张纸 / 168
- >>所有项目只能有一个是吃钱的 / 169
- >>经营企业不求发展速度，但求安全第一 / 170
- >>精彩花絮 / 171

第七章 团队建设与人才使用：正确激励，真诚对待

- >>投资人第一关注的还是我们的团队 / 175
- >>未来要靠一个团队 / 176
- >>在中国建立一个专家团队不是那么容易的 / 177
- >>早点建成你的团队，制定好最后手册 / 179
- >>中国最本土文化的产物，需要增加一些乡下的味道 / 180

- >>一个团队里面，自扫门前雪的人是越少越好，最好没有 / 181
- >>你要和你的团队多谈心，多了解情况 / 182
- >>没有一个铁的纪律，就不能全国一盘棋 / 183
- >>上班的时候就是等级森严的上下级关系 / 184
- >>市场竞争归根到底还是人才的竞争 / 185
- >>不要光重视高端人员，还要重视一线的营业人员 / 186
- >>一个人的能力跟学历有关系，但关系不是特别大 / 187
- >>互联网公司员工的凝聚力、本土化，实际上是非常重要的 / 189
- >>世界上没有天才 / 190
- >>不在乎学历，只要能做出贡献就行 / 191
- >>员工为公司作的贡献就体现在利益上，然后才是个人价值的自我实现 / 192
- >>你是一个典型的科技人才，但是你光有研发是不行的 / 194
- >>对下级的管理要只认功劳不认苦劳 / 195
- >>为什么不用军人，军人很好用的 / 197
- >>最关键的原因就是我对团队真诚 / 197
- >>只要人才机制做好，做规范就可以做到百年老店 / 198
- >>核心团队最好就是三个五个，不超过七个 / 199
- >>一个企业老总一定要以平等的眼光看待他的员工 / 200
- >>利益安排好不一定安排股权，你的公司安排股权是最重要的 / 201
- >>自我价值能够得到实现，可以避免人才流失 / 202
- >>精彩花絮 / 203

第一章

创业精神： 品味失败，保持激情

人是需要一点精神的，创业者尤其如此。纵观古今，创业之路从来未曾有过坦途。拥有创业精神，就可以让创业者始终保持旺盛的斗志、乐观的情绪、坚定的信念和顽强的意志，在艰苦卓绝的创业征程中不畏艰险，矢志不渝，百折不挠。唯有如此，创业之路才会越走越宽，成功的巅峰才会越来越近。

史玉柱26岁开始创业，从一无所有摸爬滚打到今天，既有登上巅峰的辉煌，也有跌入深谷的痛苦，然而痛定思痛后他又建立了脑白金、黄金搭档、征途网络等著名品牌。很多人疑惑不解：史玉柱靠什么实现绝地反击，经历风雨之后终见彩虹？可以说，正视失败、与苦难抗争的创业精神是他的“巨人”不死的密码之一。

创业者问：

- ◎ 失败究竟是走向成功的绊脚石，还是铺路石？
- ◎ 面对令人痛苦的挫败，将选择什么心态？
- ◎ 创业过程中最核心的要素是什么？

史玉柱答疑：

- ◎ 失败是最大的财富。
- ◎ 一个人只有在低谷的时候才能学到东西。
- ◎ 创业，我觉得核心问题是精神的东西，物质上的东西是次要的。



创业，我觉得核心问题是精神的东西， 物质上的东西是次要的

背景
简介

2001年3月31日，史玉柱参加中央电视台《对话》节目。

语录解读

主持人：那些摔倒在地的日子当中，你做了一些什么，我想大家一定非常关心。

史玉柱：1997年那一年就是想办法挽救巨人，巨人这样摔倒了，想给巨人做人工呼吸。这个时候，因为救巨人救了一年，实际上我手里可用的那点现金早就全用光了，所以自己真要从头开始的时候，连那一点点现金都没了，那段时间最苦的。

主持人：生活也非常艰苦吗？

史玉柱：那是，不过我觉得苦了挺好，我觉得应该感谢那段苦。

主持人：我记得你说在成功的时候总结的经验都不是特别对，是吧？只有在失败的时候总结的经验才对。

史玉柱：这是老段说的。

主持人：老段说的，原来是段先生说的，那我们掌声欢迎段先生加盟我们的会议，来。刚才史玉柱给你这句话进行了一个总结，就是在失败的时候总结的经验才是最值得汲取的，那是不是在他失败跌到低谷的时候，你给了他很多的帮助呢？

段永基：没有很多，一个是每届泰山会，当时老华问，我们说一定得热情地请玉柱来。大家不管怎么样给他精神的支持，实际上是老华起了很多作用。经常找我，找老柳，夜里给他打电话，在他情绪低落的时候。

史玉柱：给了我精神上很多支持。

主持人：有没有物质上的一些具体的帮助呢？

史玉柱：没有。我觉得像我们这样的创业，我觉得核心问题是精神的東西，物质上的东西是次要的。我说只有你精神上的东西，比如说你精神不倒，然后你的方式、方法又对了，又有好的方式、方法了，我说至于那个物质上的东西是可以创造的，可以通过自己创造的。

一个人只有在低谷的时候才能学到东西

背景
简介

2006年，史玉柱接受上海第一财经主持人叶蓉主持的《财富人生》节目访谈。

语录解读

主持人：史玉柱是一个声名显赫的企业家，是仅次于四通之后的高科技企业，1994年的时候，你被评为“改革十大风云人物”，福布斯把你排位排在第八位，可是1997年的时候巨人碰到一些麻烦？

史玉柱：对，财务危机。

主持人：现在经常想起这段岁月吗？

史玉柱：没有刻意想过，我老是拿这段经历作尺子衡量这段事、这件事该不该做，不由自主想起这一段。

主持人：你是把当时的经历作为反面的范本？

史玉柱：一个人只有在低谷的时候才能学到东西，所以那段低谷的东西基本上成为我后面做事时衡量该不该做、如何做的一个尺子。

失败是最大的财富

背景简介

《赢在中国》第二季晋级篇第四场，选手张维勇，参赛项目是感应洁具的生产与销售，同时为客户提供专业的节水解决方案。

语录解读

张维勇：我有15年的工作经历，失败过很多次。

史玉柱：失败次数再多，如果总结得不深刻，那也是白失败。

主持人：你失败过多次，有没有绝望的时候？

张维勇：有绝望的时候，我第一次失败的时候，我还在山东的临沂上班，赔了大约三十多万，需要用4年时间才能还清，当时很绝望，感觉进没法进，退也没法退。

主持人：你以后还可能失败，还会这样绝望吗？

张维勇：不会的。当时最大的刺激是精神上的刺激，精神达到最低点。现在如果再遇上这种问题，很快就会站起来，就像马老师说的，今天很残酷，明天更残酷，后天更美好。

史玉柱：你过去失败两次总结并不深刻，我建议你空闲下来的时候，回过头来对过去两次失败进行更深刻的总结，能得到更深刻的教训，然后作为你本人和团队大家共同的财富。失败是最大的财富，你这个财富没被你挖掘出来，建议你再进一步挖掘挖掘，肯定能挖掘出更值钱、更有价值的东西。

夜深人静的时候仔细想一想失败的教训，比你看书更有用

背景简介

《赢在中国》第二季晋级篇第七场，选手叶杰辉，参赛项目是运动超市，整合全国各类运动项目资源，让消费者更高效便捷地从中获得信息及服务。

语录解读

史玉柱：另外你创业时间很长，属于元老级人物。

叶杰辉：对。

史玉柱：你创业这么长时间，创业成功的要素是什么？

叶杰辉：最简单一个是坚持。

史玉柱：坚持？

叶杰辉：目标坚持，方向对了，哪怕走长一点也会到达目的地。

史玉柱：坚持，如果错了呢？

叶杰辉：方向就调整修正。

史玉柱：不坚持了？

叶杰辉：那是根据自己的评估或者根据外人的建议，听人家意见，我的方向是不是对的。

史玉柱：明白了。失败的教训呢？

叶杰辉：从失败里面总结经验。

史玉柱：你过去肯定也有遇到挫折的时候，你的教训是什么呢？

叶杰辉：教训很多。

史玉柱：说个最重要的，印象最深的。

叶杰辉：最深刻的教训，卖公司的时候没有保住我对企业的控股权。

主持人：史玉柱我想问一下，你整个失败的时候，据说你闭门几天几夜不出来这是真的吗？

史玉柱：最痛苦的时候，压力最大的时候，脑子里面只有一件事儿的时候，我把全国分公司经理招到荒山脚下北大门那个招待所里面，然后在那个地方闭门开批判会，大家批判我，批判了三天，我觉得那个很有用。

我的第一个分公司经理发言，她是一个女的，她说我感觉这么多年来你不关心我们这些员工，我印象非常深刻，回过头来我想我是真的不关心员工，批判了我三天，那个对我收获非常最大。

主持人：哪句话对你最刺痛？

史玉柱：这句话很刺痛，不关心后面还有一句是不尊重。（掌声）这个印象应该是非常深，后面那些没那么刺激，但是也是印象非常深刻。作为我们曾