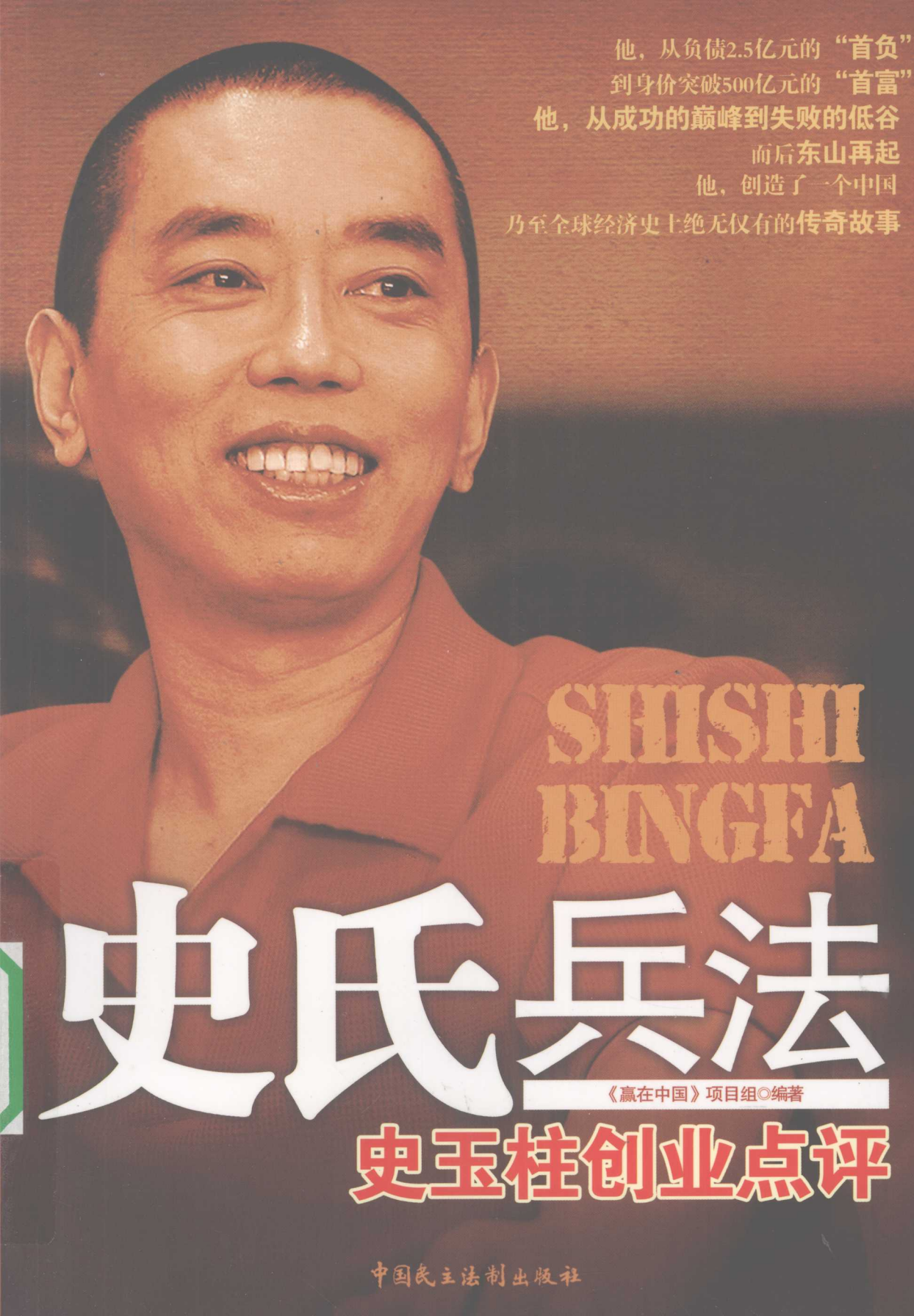


A close-up portrait of Shi Yuzhu, a middle-aged man with a shaved head, smiling and looking slightly upwards. He is wearing a dark red or brown collared shirt. The background is a warm, textured brown.

他，从负债2.5亿元的“首负”
到身价突破500亿元的“首富”
他，从成功的巅峰到失败的低谷
而后东山再起
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

SHISHI
BINGFA

史氏兵法

《赢在中国》项目组◎编著

史玉柱创业点评

中国民主法制出版社

史氏兵法

——史玉柱创业点评

《赢在中国》项目组 编著

撰稿人：刘雯

中国民主法制出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

史氏兵法 / 《赢在中国》项目组编著. —北京: 中国民主法制出版社, 2009.5

ISBN 978-7-80219-567-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 055906 号

书名 / 史氏兵法

——史玉柱创业点评

作者 / 《赢在中国》项目组·编著

出版·发行 / 中国民主法制出版社

地址 / 北京市丰台区玉林里 7 号 (100069)

电话 / 63055022 (编辑部) · 63057714 (发行部)

传真 / 63056975 63056983

经销 / 新华书店

开本 / 16 开 710 毫米 × 1020 毫米

印张 / 21 字数 / 232 千字

版次 / 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

印刷 / 北京汇林印务有限公司印刷

书号 / ISBN 978-7-80219-567-7

定价 / 39.00 元

出版声明 / 版权所有, 侵权必究。

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

史玉柱与《赢在中国》

平头、眼镜、红T恤配白色裤子、运动鞋，斯斯文文，略显腼腆，看不出这个曾经搞过软件开发而如今已成为IT界首富的人有什么特殊之处。从中国首穷到中国富翁，中国改革开放30年来，从来没有一个人能够像史玉柱这样拥有惊涛骇浪般的事业轨迹，从巅峰跌到低谷，然后东山再起，取得让世人瞩目的辉煌成绩。

作为《赢在中国》第二、第三赛季晋级篇及第三赛季商战篇的评委，史玉柱的点评给参赛选手及观众留下了很深的印象。

史玉柱的点评总是直截了当、简单直白却一语中的，给创业者不小的收获。有人对他的点评概括为一个字：“辣”。在他眼里只有商业项目以及以项目为中心的人，他的点评往往直言不讳，他不会顾虑谁的面子，他往往会直截了当地给你的项目提出建议，也会不客气地说你的项目根本没有前途、做不大，你的运行模式有问题等等。在他的点评中，他也毫无保留地把自己20年商战中总结出来的成功经验与失败教训分享给大家。他会参赛选手的项目确定、营销策略、企业做大做强、团队的建设等等作出提示和建议，这些提示和建议都有很强的实用性和可操作性。他也会拿自己的例子现身说法，说当年的

自己与现在的差别，说自己也可能犯的错误等等。作为一个经历了人生辉煌的巅峰和失败的低谷，并能从低谷中再度崛起的商战勇士，他的精彩点评无疑是创业者一本很好的教科书。

史玉柱在创业之初，并没有多少值得别人羡慕的优势。作为一个草根创业者，他的传奇经历将成为中国乃至世界商界成功之道的标本。我们学习他的成功经验是为了更加成功，我们总结他的失败教训也是为了成功，他的点评无疑会使创业者少走弯路，找寻到成功的捷径。

史玉柱的点评是用心良苦的，正如他在第三赛季晋级篇的总结语中所说：毛主席说过，要想知道梨子的滋味最好是亲口尝一尝。我们把我们的过去的教训和经验说给大家，实际上这个是不可能保证让你们就不犯错误了，但是也是会起到一定作用的。什么作用呢？就是也许你要吃5个梨你才能品尝出它的滋味，通过我们的讲解，你可能吃3个梨或者4个梨就能尝出它的滋味。

为了增强读者的感性认识，我们除了将史玉柱的点评集结成册外，还增加了史玉柱创业成功与失败的片断，将史玉柱的金玉之言以及他的具体事迹一并呈现给读者，以期对读者有所帮助和指导。

史玉柱的点评如同他的人生历程一样，也是可圈可点的，对立志创业的人和正走在创业路上的人来说，极具启发意义。

2009年4月

史氏兵法之一：创业启航

你的胸怀有多大，你的事业就有多大 / 2

- ◎ 一旦出现巨大商机的时候，你就得施展出你的魄力，把这个机会充分利用好，不要错过好的发展机会，也不要把一个大会当作小机会来用。/ 2
- ◎ 你的胸怀有多大，你的事业就有多大。/ 4
- ◎ 不要认为自己是初中水平就怎么样，初中水平跟博士后没啥区别，只要能干就行，不在乎学历，能做出贡献就行。/ 6
- ◎ 创业的时候不要蛮干，要巧干。/ 8
- ◎ 你本人还不具备作为一个主导人物去创业的能力，你还需要历练。/ 10
- ◎ 90% 的困难你今天都没有看到，你根本不知道那是困难。/ 12
- ◎ 你本人还很年轻，阅历还不够，比较嫩，你还需要在社会大学里摔打，在摔打的过程中不断提高自己。/ 15
- ◎ 在创业初期的时候，开始的时候就要具备极强的法律概念，法律的观念。/ 17
- ◎ 我觉得创业者，尤其是在创业初期，人一般都是雄心万丈的，在你那里却感觉不到这种雄心。/ 19

- ◎ 你的激情能保持下去你的项目就能成功。/21

延伸阅读

- 退缩在我看来是一种不负责任的行为。/23

史氏兵法之二：商业模式

一个企业越简单越好，一两句话能描述下来的企业就是最好的企业 / 36

- ◎ 不要为改变而改变，主要看改变的商业模式能提升什么样的价值。/36
- ◎ 一个企业越简单越好，一两句话能描述下来的企业就是最好的企业。/38
- ◎ 你的业务，就该砍的就砍，你把这业务模式搞得简单简单再简单。/43
- ◎ 做连锁经营业务，一定要做一套傻瓜版的营销手册与管理手册，只有这样，才能实现远距离的管理。/45
- ◎ 你要准备脱一层皮，去做成功一个店。做成功一个店之后离你大的成功就不远了。/48
- ◎ 脚踏实地、集中精力地先做出一家，这时先别考虑连锁问题，不要在将来如何做连锁方面做太多的梦，先脚踏实地做出第一家。/49
- ◎ 你一定要在战略上面，在商业模式上面要有别于其他公司，要有突破。/51
- ◎ 99% 做互联网的都把未来想得太美好了，都太乐观了。可现实并不如此美好。你要提醒自己对未来不能太乐观，要在商业模式上进一步完善。/53

- ◎ 我觉得你还要自己摸索，对这个核心竞争力发扬光大，我觉得你才能起得来。/55

延伸阅读

宁可错过100次机会，也绝不要投错一个项目。/56

史氏兵法之三：营销策略

试销市场快不得，全国市场慢不得 / 66

- ◎ 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。/66
- ◎ 企业好与坏，决定因素在营销，取决于你能卖掉多少货。/70
- ◎ 试销市场快不得，全国市场慢不得。/72
- ◎ 在营销方面最重要的是在品牌的建立上。/74
- ◎ 再小的市场总要有有人做。/76
- ◎ 你要能够找到自己的细分市场。/78
- ◎ 利用网络的优势，迅速地找到消费者。/80
- ◎ 广告靠吸引比靠强迫更难。/82
- ◎ 一个企业做广告，应该站在消费者的角度，应该是给消费者看的。消费者只关心你这个产品或服务能给我带来什么。带来不了帮助，以及表现的内容跟我没有任何关系，我不会买你的产品。/85
- ◎ 把自己体会的东西形成手册，亲自参与写手册。要在全国推广，一定要有成熟的手册。/94
- ◎ 品牌唯一的老师就是消费者，你会在里面发现你的机会。/96

- ◎ 消费者最迷信的人是他所认识的人。/98
- ◎ 营销里面有个第一法则，你一定要在你的品牌建设里面，把你的第一挖出来。找到差异化作为第一，然后猛宣传那一点。/100
- ◎ 抓住关键环节，重点抓好市场调研。/106
- ◎ 在市场没有充分竞争前，研发推动市场；当市场充分竞争后，则是市场推动研发。/107

延伸阅读

谁消费我的产品，我就把要他研究透。一天不研究透，我就痛苦一天。/110

史氏兵法之四：人力开发

给员工高工资的时候，实际上成本是最低的 / 124

- ◎ 所谓人才，就是你交给他一件事情，他做成了；你再交给他一件事情，他又做成了。/124
- ◎ 在下班后，可以将员工当成伙伴，但上班时员工就是员工。/128
- ◎ 正规的公司都是管理无情人有情，但是你是人有情，管理也有情，这种公司是要出问题的。/131
- ◎ 首先要关注员工的利益，然后才是个人价值的自我实现。/132
- ◎ 给员工高工资的时候，实际上成本是最低的。/135
- ◎ 在基层员工中第一优秀的是军人。/137
- ◎ 市场竞争，是人才的竞争，有三步：寻找人才，培养人才，用好人才。/140
- ◎ 对下面的管理要只认功劳不认苦劳。苦劳对公

司没有任何作用。只有功劳，才能使你的企业
往前发展。/142

- ◎ 不能变现的一个股份，在员工的眼睛里是贬值的。/143
- ◎ 不要光重视高端人员，还要重视一线的员工人员。/146
- ◎ 互联网公司，它的员工的凝聚力、本土化，实际上是非常重要的。/148

延伸阅读

待遇可以很高，但是公司制度绝对要一视同仁。/150

史氏兵法之五：团队建设

团队里面自扫门前雪的人是越少越好，
最好没有 /160

- ◎ 你要和你的团队多谈心，多了解情况。/160
- ◎ 跟人合作之前，什么事应该规矩一点，事情都放在前面去说。/162
- ◎ 一个强势的人必须受制约，这种人就一定要靠制度，去把他给制约住。/164
- ◎ 家族公司比其他公司成功的难度更大。/166
- ◎ 核心团队可能就是三五个人，不超过7个人，因为超过7个人你就管不过来。/169
- ◎ 一个团队里面，自扫门前雪的人是越少越好，最好没有。/171

- ◎ 要脚踏实地地从小做起，团队重于个人作用。/172
- ◎ 团队核心成员有人提出辞职时不要挽留，既然提出了他迟早是要走的。/175
- ◎ 你现在更像一个个体户的雇主，不像未来 CEO。/177
- ◎ 企业的管理无法触及到的地方，用企业文化去解决。/179
- ◎ 未来要靠一个团队，发展到最后就得靠管理，靠企业文化。/183

延伸阅读

要想团结一个团队必须要有内心的真诚。/185

史氏兵法之六：战略管理

相当多的企业战略是正确的，企业没做起来，实际是在执行力上出了问题 /194

- ◎ 中国市场是呈金字塔形的，一般创业者比较关注塔尖，实际上越往下市场越大，我认为你的市场完全有条件往二三线市场走。/194
- ◎ 你需要的是订单，有了大量的订单，你才会有利润，你才会有客户的需求，你才能研发创造出更好的产品。/196
- ◎ 在公司小的时候，就一个人持股。/197
- ◎ 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。/200
- ◎ 一旦公司战略定准之后，细节在决定公司的命运，决定公司能不能做大。/202

- ◎ 如果危机处理不好，这个企业会死得很快。/206
- ◎ 必须有一个铁的纪律。没有铁的纪律，就不能做到全国一盘棋，很难有战斗力。/211
- ◎ 要把规模做得特别大，在标准化方面还需再努力努力。/212
- ◎ 相当多的企业战略是正确的，企业没做起来，实际是在执行力上出了问题。/214
- ◎ 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，否则你会必输无疑！/216

延伸阅读

战略上可以处于劣势，但战术上一定要处于优势。/218

史氏兵法之七：企业运营

公司的一把手要抓最关键的细节 / 230

- ◎ 今天，我在决策任何一个项目时，都会作最坏的打算，都会先估算一下，如果发生亏损，损失会超过我净资产的1/3吗？如果超过1/3，再大的诱惑我也不干。而在过去，我是想到做什么，就不考虑其他。/230
- ◎ 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。/233
- ◎ 公司的一把手要抓最关键的细节。/236
- ◎ 你脑子里面还是大个体户的观念，要多增加点现代企业是如何运营的这方面的概念。/238
- ◎ 你应该按照现代企业有限责任公司去运作，对你将来做大，对技术推广肯定更有好处。/240

- ◎ 创业过程中很重要的在于制度建设。尤其要善于在低谷的时候及时地做些总结，在最低谷的时候去制定规章制度是最合理的。/242
- ◎ 把那些不是主线的并且不影响你大局的能裁就裁一裁，选中一个方向主攻，让这点成为你的核心竞争力。/244
- ◎ 在方案没有出来前千万别盲目动，否则的话，可能会把你手里有限的资金一下就给耗完了，让你的公司陷入困境。/246
- ◎ 任何一个项目在去实施之前，都免不了盲目地乐观，很浪漫，更愿意往好处想，更愿意往收入高处想，更愿意往把成本降低上想，这时候需要有人泼冷水。/248

延伸阅读

我想站起来，背着污点做不了大事。/251

史氏兵法之八：成功启迪

做企业需要的是大智慧，而不是小聪明 / 260

- ◎ 专注做自己喜欢的事，不喜欢的事就别做。/260
- ◎ 做企业需要的是大智慧，而不是小聪明。/262
- ◎ 人在成功的时候，不能得意忘形。/263
- ◎ 人在成功的时候是学不到东西的，成功时候作的报告你别听全是假的，只有失败总结教训才是深刻的，才

是真的。/266

- ◎ 对过去成功的经验再好好总结总结，尤其是对失败的教训，夜深人静的时候你仔细想一想。想一想实际上对你有很大收获，比你看书更有用。/268
- ◎ 一个成功的企业家就是要知道自己的弱点，通过学习来弥补。/269
- ◎ 我感觉你这一生逃不了这一劫，必然发生一次众叛亲离。摔一跤是避免不了的，而且早摔跤比晚摔跤好。/272
- ◎ 任何一个成功，实际上都是靠心血去浇灌出来的。/275
- ◎ 任何一个失败，即使有再大的客观情况，主观原因肯定是决定性因素。/283
- ◎ 做任何一件事或者违反任何一个规则，都是要付出成本的。作为一个企业，你不诚信而付出的成本是十分巨大的。/286

延伸阅读

人生成功的机会不只一次，可以无数多次。/288

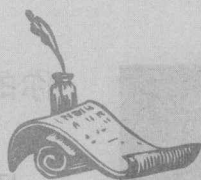
一个公司要在市场上胜出，人是最根本的因素

——史玉柱在第五届中国国际数码互动娱乐产业高峰论坛上的演讲/297

人是在逆境中成长，一旦走出逆境，水平比以前会更高

——史玉柱关于民营企业如何在困境中崛起以及巨人集团今后发展的战略的演讲/301

史玉柱简历/319



史氏兵法之一

创业启航



你的胸怀有多大，你的事业就有多大

一旦出现巨大商机的时候，你就得施展出你的魄力，把这个机会充分利用好，不要错过好的发展机会，也不要把一个大会当作小机会来用。

选手简介

牟文建 男，36岁，来自上海，本科。2004年在上海创业，创办了一家艺术装饰公司，任董事长。

参赛项目

非白色艺术陶瓷卫浴项目。人们习惯上认为陶瓷都是白色的，市场上看到的陶瓷产品也都是白色的。非白色陶瓷卫浴项目将颠覆人们的这个消费习惯，将用中国传统的陶瓷工艺同西方先进的造型工艺结合起来，实现实用性和艺术性结合，实现产品与工艺的创新。陶瓷在世界上属于低价格，该项目也将颠覆这个格局。

现场简况

《赢在中国》第2赛季晋级篇第2场 评委：熊晓鸽、马云、史玉柱



现场回放

史玉柱：你的老板对你的看法是严重不负责。

牟文建：但是我还是尽心尽力为企业做事。

史玉柱：如果我的高管离开我，必须给我签约，保证5年内不能碰这个行业。

牟文建：你提醒了我，以后我对我的员工也要这样做。

史玉柱：目前你企业的负债率是多少？

牟文建：企业没有什么负债，基本上都是自有资金，也是良性盈亏平衡。

史玉柱：你下一步的发展，品牌建设是最关键的。在品牌建设方面，你有什么思路？

牟文建：首先我要做广告，我本人就是品牌建设的高手，马可·波罗是在我手里建起的品牌，在白色陶瓷行业圈里也算是小有影响，但是我基本上没有花过钱。我现在的企业同样会用很低的成本去营造较高的关注度。我没有钱，但过去我有自己的资源，因为是记者出身，我有很多的同学可以支持我。

史玉柱点评

7号（牟文建）相对来说，是投资风险最小的一个。你本人责任心比较强，做事也很严谨，但是我怀疑你做事的魄力。一旦面对好的发展机遇，你的魄力够不够，这是值得怀疑的。平时并不需要魄力，但是一旦出现巨大商机的时候，你就得施展出你的魄力，把这个机会充分利用好，不要错过好的发展机遇，也不要把一个大会当作小机会来用。此外，在你和别人交流的时候，最好先得出一个结论再去阐述，这样表达的时间就不用那么长。