



史玉柱

S h i Y u Z h u c h u a n g y e S i W e i
M x t u H z k y G u o Y u e Y e S i W e i

柱

创业思维

零距离接触史玉柱的所想、所说、所做

我是学数学的，思维方式是从A到B。一般大家可能就按通行的路走了，但是我要列出从A到B所有的出口，列出所有可能的链接，看哪条路可行，哪条路不可行——这也在一定程度上决定了我的思维方式。

最著名的成功者、最著名的失败者、最著名的东山再起者告诉你：
怎么创业，怎么处理面临的困难，怎么度过经济的寒冬，怎么管理企业。

万里井 编著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS



史玉柱

柱

创业思维

零距离接触史玉柱的所想、所说、所做

万里井 编著

图书在版编目(CIP)数据

史玉柱创业思维/万里井编著. —北京:新世界出版社,
2009.1

ISBN 978-7-5104-0055-1

I. 史... II. 万... 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 202991 号

史玉柱创业思维

作 者:万里井

责任编辑:余守斌 邓东文

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话: +86(10)68995424 68996304(传真)

发行部电话: +86(10)68995968 68998705(传真)

本社中文网址: www.nwp.cn

本社英文网址: www.newworld—press.com

版权部电子邮箱: frank@nwp.com.cn

版权部电话: +86(10)68996306

印 刷:北京华戈印务有限公司印刷

经 销:新华书店

开 本:720×1020 1/16

字 数:180 千字 印 张:14

版 次:2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5104-0055-1

定 价:32.80 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

序

在中国改革开放的浪潮中，史玉柱无疑是最具传奇色彩的人物。1989年，他从亲戚朋友那里借来4000元开始创业，短短六年时间便登上《福布斯》中国大陆富豪排行榜第八位，成为了当时的年轻人所崇拜的“中国的比尔·盖茨”。然而，在珠海巨人集团倒掉后，他成了中国最穷的人，负债达到2.5亿元。从“著名的成功者”到“最著名的失败者”，史玉柱只用了三年时间。

有很多企业家说，如果把我的财富都捐献出去，从零开始，几年以后我依然可以挣得同样的财富。然而，史玉柱从头再来时，资产却是负数。很多人都说，史玉柱完了，彻底的完了。但是沉寂两年后，史玉柱在巨大的压力下还是挺过来了，短短十年的时间，就挣到了数百亿元的财富，并以280亿元的个人财富于2007年登上了胡润中国“百富榜”第15位。

很多人都在问，史玉柱为什么能够东山再起，史玉柱凭什么东山再起？是靠资金吗？不是，因为史玉柱失败后连打车的钱都没有，复出时手头虽然有50万元人民币，做个小生意的启动资金是够了，但史玉柱做的是保健品，瞄准的是全国市场，对大部分保健品公司来说，50万元人民币无异于杯水车薪，打个广告就没有了。

第一桶金通常会使人记忆犹新，那不仅仅是一笔款子，而是植入了一种商业基因。对史玉柱的重新崛起，笔者并不感到奇怪，因为史玉柱已经培养了一种成功的商业基因，一种独特的商业思维，连史玉柱自己也说：“我是学数学的，思维

方式是从A到B。一般大家可能就按通行的路走了,但是我要列出从A到B所有的出口,列出所有可能的链接,要一条路都不落,看哪条路可行,哪条路不可行——这也在一定程度上决定了我的思维方式。”这种成熟的商业思维体现在对消费者需求的把握上,体现在对员工的管理上,还体现在项目投资等各个方面。

自从“三大战役”失败后,史玉柱就养成一个习惯,谁消费他的产品,他就把谁研究透。一天不研究透,他就痛苦一天。因为史玉柱始终坚信:“营销是没有专家的,唯一的专家(就)是消费者,(也)就是你只要能打动消费者就行了。”人们都说,史玉柱是一个消费心理学大师,不管是在珠海巨人时代还是在复出之后,独特的营销策划和广告推广都是史玉柱打开市场的秘密武器。对“今年过节不收礼,收礼只收脑白金”这个让全国13亿人都讨厌的广告,史玉柱说:“不管(观众)喜不喜欢这个广告,你首先要做到的是要给人留下印象。广告要让人记住,能记住的广告最好。观众看电视时很讨厌这个广告,但买的时候却不见得,消费者站在柜台前面对着那么多的保健品,他们的选择基本上是下意识的,就是那些他们印象深刻的。”

珠海巨人集团的垮掉与管理不善有很大的关系,所以重新站起来的史玉柱对管理非常重视。他说:“一个合理完善的现代公司制度,它的价值要远远比眼前的几十万块钱重要。这是一个优秀的现代企业必须具备的素质。如果我们靠人情来管理一个企业,那这个企业离破产就不远了。人可以有情,但制度必须是无情的。”

以前人们称史玉柱为“史大胆”,经历失败之后,史玉柱成为了“史小胆”。他每做一件事都如履薄冰,小心翼翼。他给自己制定了三项“铁律”: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。

万里井

目 录

contents

第一章

商业机会：谁消费我的产品，我就要把他研究透 1

第一桶金通常会使人记忆犹新。那不仅仅是一笔款子，而是植入了一种商业基因。

在公司，我一般只抓市场调研 3

一定要知道消费者是谁，买单者是谁 7

瞄准二三级城市 10

为什么选择脑白金？ 14

为什么要做黄金搭档？ 17

为什么要进入网络游戏市场？ 20

第二章

盈利模式：好好琢磨到底怎么赚钱 23

为什么技术上并不被人推崇的《征途》能如此成功？原因就是它卖的不仅仅是游戏，它还在卖权力、卖欲望，换句话说，《征途》正在贩卖一种全新的商业模式。

免费背后的秘密 25

业务越简单越好 32

集中力量，找准一点，重点突破 35

自主研发才能有主导权 37

琢磨规则，创造规则 39

第三章 经营管理:管理无情人有情 45

如果我们靠人情来管理一个企业,那这个企业离破产就不远了。人可以有情,但制度必须是无情的。

管理无情人有情 47

小公司不分配股权 50

连锁经营的关键是做一本好手册 53

做企业一开始要规范 55

要懂得授权 58

第四章 团队建设:团队是我最大的财富 61

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。初中水平跟博士后没啥区别。只要能干就行,我一直是这个观点,不在乎学历,只要能干能做出贡献就行。

重视人才、培养团队 63

归属感很重要 66

关注员工的经济利益 70

不用空降部队 72

辞职员工不挽留 74

第五章 领导力:老板应该去抓最关键的细节 77

对一把手来说,你应该找出那些最关键的细节亲自去抓。过去我是这么做的,往往成功。

进行战略思考 79

找出最关键的细节亲自去抓 81

对强势的老板必须有制约 84

执行不能打折 87

第六章 营销策划:营销没有专家 91

营销是没有专家的,唯一的专家(就)是消费者,(也)就是你只要能打动消费者就行了。

721 法则:营销没有专家 93

引导法则:世界上什么事情最难,改变人们固有的思维最难 98

试销法则:试销决定成败 102

第一法则:把你的第一给挖出来,猛宣传那一点 106

奇巧法则:营销要“巧”做,不能硬做 109

第七章 广告宣传:做广告就是要让观众记得住 111

不管(观众)喜不喜欢这个广告(脑白金广告),你首先要做到的是给人留下印象。广告要让人记住,能记住的广告最好。

为“十差广告”感到荣幸 113

广告轰炸隐藏的逻辑 116

软文——史玉柱的秘密杀手锏 119

游戏广告上了 CCTV130

第八章 品牌推广:品牌打什么,怎么打 133

品牌打什么,怎么打?我建议你本人到消费者中去。千万别向广告公司请教,实际上他们那套东西基本都是错的。品牌唯一的老师就是消费者。

品牌易听易记 135

品牌唯一的老师就是消费者 138

品牌要有长期规划 141

口碑的杀伤力最大,成本也最低 143

巧打“还债牌”,重塑个人品牌 146

第九章 对外投资:企业家与投资家 155

宁可错过 100 个机会,也不可投错 1 个项目。

在投资方面我是很胆小的 157

李嘉诚+比尔·盖茨模式 159

参股华夏、民生 162

销售脑白金、黄金搭档,入股四通 165

搞投资更需低调 170

第十章

失败与教训：人只有在低谷才能学到东西 173

人在成功的时候是学不到东西的，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。只有失败的时候，总结的教训才是深刻的，才是真的。

只有失败的时候，总结的教训才是深刻的 175

我离破产永远只有 12 个月 179

发挥自己的核心竞争力 182

永远保持充沛的现金流 185

宏伟目标是可怕的 190

附：民营企业的十三种“死法” 193

附：我的四大失误 195

第十一章

企业家修为：史玉柱是怎么练成的 197

一个人应该把自己的心胸打开，好听的声音要接受，不好听的应当做良药，什么声音都能接纳。

冒险精神 199

什么声音都能接纳 203

只有偏执狂才能生存 206

坚韧之魅 210

后 记

213

参考文献

214

第一章 商业机会：

谁消费我的产品，我就要把他研究透

从巨人汉卡到脑白金，再从脑白金到网络游戏“征途”，很多人认为，史玉柱第一次创业之所以能够成功，失败后又能东山再起，主要是因为他对暴利行业的追逐，史玉柱自己也说“只喜欢追逐高利润行业”，但如果你仔细研究就会发现，史玉柱成功的秘诀不在于他做的行业 and 这些项目，而在于他对消费者需求的了解。也就是说，抓住暴利行业的商机只是表象，背后隐藏的逻辑是史玉柱对消费者的需求看得比谁都清楚、透彻。

✱ 我一般只抓市场调研,其他我管得不多,我觉得这个细节非常重要。

✱ 自从“三大战役”失败后,我就养成一个习惯,谁消费我的产品,我就要把他研究透。一天不研究透,我就痛苦一天。

✱ 你要重视二三级城市,现在大家创业很注重北京、上海、广州等一级城市,但你分析一级城市占全国人口的比重就是3%多点,4%不到。省会级城市和一些像无锡这样的地区性中心城市加在一起,要远远超过一级城市,而再小一些的城市,比如各省里的地级市,全国有380多个,这个市场又比省会城市更大,县城和县级市更是难以估量。

✱ 我培养了一支队伍,他们必须下市场,我要求他们每个月必须至少跟100个消费者进行深度交谈。必须本人拿着产品上街推销,推销不出去就罚钱,卖掉了就作为奖金。这就逼着他们在推销的过程中去完善他们的(销售)说法。一旦他们的(销售)说法见一个消费者就成功一个,就把他们的话总结下来,变成广告。我的策划从来都是到市场里面去,从消费者那里学来的。

在公司,我一般只抓市场调研

在公司,我一般只抓市场调研,其他
我管得不多,我觉得这个细节非常重要。

——史玉柱

从巨人汉卡到脑白金,再从脑白金到网络游戏“征途”,很多人认为,史玉柱第一次创业之所以能够成功,失败后又能东山再起,主要是因为他对暴利行业的追逐,史玉柱自己也说“只喜欢追逐高利润行业”,但如果你仔细研究就会发现,史玉柱成功的秘诀不在于他做的行业和这些项目,而在于他对消费者需求的了解。也就是说,抓住暴利行业的商机只是表象,背后隐藏的逻辑是史玉柱对消费者的需求看得比谁都清楚、透彻。

在《赢在中国》节目的点评中,史玉柱说:“我一般只抓市场调研,其他我管得不多,我觉得这个细节非常重要。”他还说:“我在我的公司只管一件事——市场调研。”史玉柱认为,一种产品能否被社会接纳,能否给公司带来丰厚的收益,与好的策划方案分不开,而要想搞出好的策划方案就必须花费大量的时间深入市场做调研,要把市场调研放在公司所有的关键环节的首位来抓,其中消费者是重中之重,也是最难了解的。

市场调研的目的是为了给公司带来最大的收益,要保证真实性,不能敷衍,不能马虎,不能在办公室里或者是研究所里,靠听报告和以往的经验得出结论,

管理者要亲自深入到市场中做调研。如果只是随便到几个地方转转、听听、看看,甚至当成旅游,那么,这样的调研就没有意义,反而影响了事物的发展,让决策者失去判断。同样,对调查的结果也要认真分析、比对、考证,来不得半点马虎,否则一样达不到好的效果。

史玉柱说:“我培养了一支队伍,他们必须下市场,我要求他们每个月必须至少跟 100 个消费者进行深度交谈。必须本人拿着产品上街推销,推销不出去就罚钱,卖掉了就作为奖金。这就逼着他们在推销的过程中去完善他们的(销售)说法。一旦他们的(销售)说法见一个消费者就成功一个,就把他们的话总结下来,变成广告。我的策划从来都是到市场里面去,从消费者那里学来的。”

史玉柱能够用脑白金、黄金搭档,在保健品这一片红海深处创造了一片蓝海,与详细的、具体的市场调研是分不开的。他说:“我的成功没有偶然因素,是我带领团队充分关注目标消费者,做了辛苦调研而创造出来的。”2003 年,史玉柱驾驶着自己的奔驰 500 一边游山玩水,一边做市场调研,走遍了除台湾、澳门之外所有的省、市、自治区。

下面我们来看看史玉柱是怎样做市场调研的。江阴是江苏省的一个县级市,地处江苏南部,在史玉柱之前,几乎没有人把这个地方作为商业实验田。但是,史玉柱在南京花了几个月的时间再一次重温了“太平天国”之后,他发现,江阴真是一块宝地——购买力强,离上海、南京都很近。

但是,生意该怎么做呢?在脑白金走向江阴这块市场之前,史玉柱并没有像常人想象的那样,先动用他擅长的广告营销,而是对这个市场进行了一番调查。

在很长一段时间里,史玉柱戴着一副墨镜,天天跑药店、跑农村,与药店老板、未来消费者们充分地交流,当地几百家药店他几乎都跑过一遍。白天,社区里的年轻人都出去工作了,在家里的都是老头儿、老太太,半天见不到一个人。史玉柱来了后,这些老头儿、老太太特别高兴,终于找到了可以说话的人,而史玉柱就搬个板凳坐在院子里跟他们聊天。

在交谈中,史玉柱开始了市场调查。他问这些留守的老人们最多的几个问题就是:“你吃过保健品吗?”“如果可以改善睡眠,你需要吗?”“可以调理肠道、通

便,对你有用吗?”“可以增强精力呢?”“价格如何,你愿不愿使用它?”

在调查中,史玉柱从这些老人们口中得知,很多老人都想吃他推销的产品,但他们自己不舍得买。史玉柱还得知,当他们吃完一盒保健品后,都不会直接告诉儿女,而是故意把空盒子放在显眼的地方,以暗示自己的子女保健品已经吃完了(“今年过节不收礼,收礼只收脑白金”这句广告词就是这么得来的)。在得知这些情况后,史玉柱敏感地意识到这个市场里存在很大的商业机会,只是没有被开发出来,于是,他对大家信心十足地说:“行了,我们有救了。”

在进军网络游戏前,史玉柱对国内网络游戏市场也进行了大量的调研。

史玉柱和网易的丁磊以及盛大的陈天桥都不一样。丁磊不玩游戏,但因为是技术科班出身的,所以他总能根据游戏发展需要发展新的技术。而盛大的陈天桥虽然也曾宣称自己连续几天玩游戏,但这个说法后来被证实是吹牛——陈天桥几乎从不玩网络游戏。在网络游戏界,史玉柱是唯一一位玩了二十多年游戏的领军人物,他是盛大公司成名作《传奇》的忠实玩家。据说,史玉柱在《传奇》里的角色名就叫“收礼只收脑白金”。

据称,史玉柱在开发《征途》的过程中花了将近 4000 个小时和 2000 个玩家聊天。在聊天过程中,史玉柱体会到玩家在网络游戏乐趣、郁闷、义愤、心跳、欢畅、好奇、窃喜、悔恨、控制,说一不二、倚剑昆仑、饮马天河的豪气。所以史玉柱认为,《征途》要想在 2D 网络游戏中站立起来,就要给所有这些情绪一种载体,一种释放机制。

据史玉柱说:“做网游《征途》时,一天有 15 个小时泡在网上,但那并非是无聊消遣,而是充当玩家挑毛病,让《征途》尽可能地完善。”在游戏中,史玉柱与玩家不断地沟通和互动,听取玩家的意见和建议。他也给自己定下了任务,每天要接触多少个玩家,在他们被杀的时候上去安慰,在他们愤怒的时候上去了解缘由,在“国战”开打的时候,身先士卒冲锋陷阵。

曾经看到一个有意思的趣谈,说的是一次四通集团董事长段永基打完高尔夫球就劝史玉柱:“你该去做点体育锻炼了”。史玉柱则表示,“我每天都骑马 4 个小时。”当然,史玉柱是在游戏中骑马。

正是由于史玉柱能够深入到游戏当中,了解玩家的真实想法,他才能够明白什么样的游戏产品能够让玩家欲罢不能,网络游戏已经不再是单纯的娱乐,而是一种生活方式;在上百款网络游戏里,几千万的游戏玩家按不同的游戏规则互动、生活,已经构成了一个个真实的精神社会,这个精神社会的最大特点是一切都有可能,又一切都可以重来。所以,史玉柱认为《征途》的核心理念应该是:参照现实生活中的人性本能和弱点来设计精神世界的游戏规则。这也是《征途》能快速崛起的重要秘密。

如今,史玉柱的付出没有白费,《征途》给他交出了很好的成绩。史玉柱说:“在投资上赚 100 个亿,都没有在这里赚 100 万高兴,因为做网游有成就感,有自己的心血。”

一定要知道消费者是谁,买单者是谁

自从“三大战役”失败后,我就养成一个习惯,谁消费我的产品,我就要把他研究透。一天不研究透,我就痛苦一天。

——史玉柱

1989年,史玉柱辞职下海去深圳创业,成立公司专门推销巨人汉卡。他利用报纸先打广告后收钱的时间差,用全部的4000元做了一个8400元的广告:“M-6401,历史性的突破”。几天后,史玉柱就获得了丰厚的回报——15820元。一个月后,他又获得了10万元的回报。4个月后,他成了一个年轻的百万富翁,“巨人”也诞生了。这一次让史玉柱见识到广告的力量。理所当然,“砸广告和人海战术”的商业观也在史玉柱的脑海里占据了上风。后来,史玉柱说:“第一桶金通常会使人记忆犹新。那不仅仅是一笔款子,而是植入了一种经商基因。”

1995年2月10日,史玉柱下达了“三大战役”的“总动员令”,在全国范围内进行了广告大轰炸,第一个星期就砸了5000万元广告费,他的这一举动轰动了整个中国,风光无限。可后来进行评估,知名度和关注度都有,但广告效果是零。为什么呢?因为史玉柱不知道消费者是谁,买单者是谁,也不知道要向消费者卖什么。这种盲动肆虐是史玉柱走下坡路的起点。两年后终于导致了巨人大厦的坍塌。

巨人破产,让史玉柱领悟到一个道理:当红媒体是帮不了你的,只有客户才

真正能够帮助你。他说：“自从‘三大战役’失败后，我就养成一个习惯，谁消费我的产品，我就要把他研究透。一天不研究透，我就痛苦一天。”史玉柱认为，经营的方略只能来自于对客户心智的求索过程，不能来自其他任何地方。

2007年10月，史玉柱对《中国经济周刊》的一位记者说：“很多行业内的人都是一开始反对我，后来又跟着我学。因为我并没有蔑视规则，我是自己琢磨规则，创造规则。”深入研究，我们会发现，史玉柱的这句话似乎还包含了另外一种意思——“自己琢磨规则、创造规则”的前提就是做一个优秀的消费者研究专家，要开发一块市场，一定要知道消费者是谁，买单者又是谁。其实，史玉柱对市场娴熟运作的核心秘密也就在这里。

下面我们就看看史玉柱为什么不做像国外那样的3D网络游戏，而是选择了具有中国文化底蕴的2D网络游戏。

史玉柱说：“就中国来说，还是应该多发展民族的原创网络游戏。现在市场上推行高资费标准的基本上是境外的网络游戏。其实它们才是给玩家造成很重的（经济）负担的人。而且还有一点，这些境外的网络游戏全都是（在）宣扬西方价值观、人生观。说轻一点，是对玩家思想造成不好的影响。说重一点，那就是一种变相的文化侵略。我觉得这才是目前国内网络游戏市场中存在的很大一个问题，应该真正引起大家重视。”

“不要以为我是为了推销自己的东西才说这些，如果大家有心，去那些所谓的欧美大作里面看看，看看是不是宣扬西方的那一套东西。这些代理过来的境外网游不但收费高得离谱，而且基本上都是血腥和暴力内容，所以我历来坚持这样的观点，中国的网络游戏就应该宣传中国自己好的东西，宣传中国的传统文化，比如儒家的爱国家爱人民的仁爱思想，墨家的‘兼爱’‘非攻’的侠义思想，这些才应该成为中国网络游戏的丰富底蕴。”

对第九城市代理的《魔兽世界》，史玉柱说：“我看不上它。靠国外的牌子，短时间内（在线人数）到了50万。《魔兽世界》编得也实在是好，3D里面5年之内出不了能超过它的，但它的致命伤在文化上。举例来说，中国人怕死人，外国人不怕尸体，中国人难以接受去扮演一个亡灵。它也就是这个规模，上不去。”