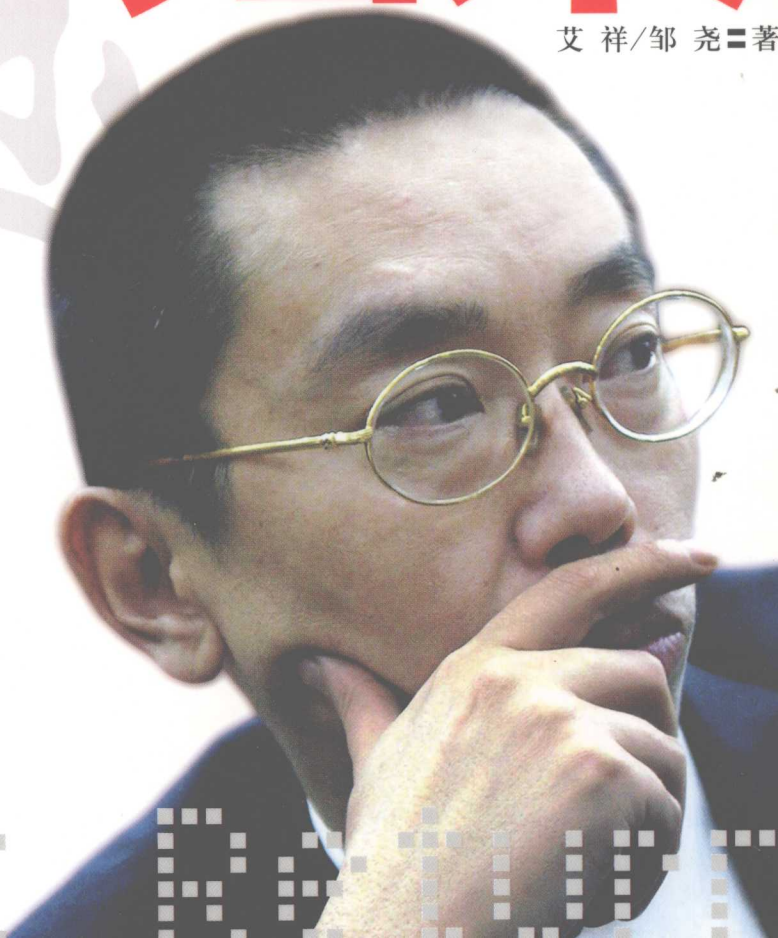


从4000元到500亿的IT首富的坎坷征途
全面剖析史玉柱大起大落背后的财富法则

巨人 归来

中国最著名的失败者史玉柱的巨人传奇

艾祥/邹尧二著



中国城市出版社

巨人归来

中国最著名的失败者**史玉柱**的巨人传奇

艾祥/邹尧二著

中国城市出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

巨人归来:中国最著名失败者史玉柱的巨人传奇/

艾祥,邹尧著. —北京:中国城市出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5074-1959-7

I. 巨… II. ①艾…②邹… III. ①史玉柱生平事迹

②私营企业—企业管理—经验—珠海市 IV.

K825.38 F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第199850号

策 划	王 立
责 任 编 辑	王月芳 唐 浒 郑良苹
封 面 设 计	蒋宏工作室
版 式 设 计	李 宁
责任技术编辑	张建军 阮中强 杨冬梅
出 版 发 行	中国城市出版社
地 址	北京市丰台区太平桥西里38号 (邮编100073)
电 话	(010) 63454857 63275398 (营销策划中心)
传 真	(010) 63421488 63428244 (营销策划中心)
总 编 室 信 箱	citypress@sina.com 电话: (010) 63455163
投 稿 信 箱	world66@263.net (营销策划中心)
经 销	新华书店
印 刷	三河市诚达印务有限公司
字 数	180千字 印张 14.5
开 本	787×1092 (毫米) 1/16
版 次	2008年1月第1版
印 次	2008年1月第1次印刷
定 价	29.00元

版权所有, 盗版必究。举报电话: (010)63455163



序 言

为什么要写史玉柱 为什么要读史玉柱

面对着图书馆里多本与史玉柱以及他主导的巨人集团相关的书，要再提笔写史玉柱和他制造的巨人传奇，是需要勇气的。

但是，翻看了差不多一年的资料之后，我们最终还是决定动笔了。是史玉柱给了我们这样的勇气——他在1997年那场著名的巨人危机中，面对巨额债务都没有选择放弃，为什么我们要选择放弃？他总是选择那些已经出现了佼佼者、甚至是有强势企业的行业进入，为什么我们又不能呢？

看过这本书，我们希望读者至少也能明白这样的道理。当然，这不是本书要告诉你的关于史玉柱给我们的惟一启示。

(一)

在写作本书之前，我们查询了关于史玉柱几乎所有的资料，并通过各种途径对我们查询到的信息的真伪进行了求证。但最终，还是没有把书稿给史玉柱本人看，这并不是我们不严谨，更重要的是，我们希望保持写作的独立性。

我们不希望这是一本吹嘘的书，也不希望一些我们对史玉柱以及巨人集团的认识和推断会受到某种意外的力量而最终不能和读者见面。

我们查阅的资料中，不乏关于史玉柱和巨人的著作，但是非常遗憾，还没有看到一本书能站在人性和大历史观的角度去观察史玉柱和巨人，而这正是我们的尝试。

在过去，关于史玉柱的书大致可以分为这样几类：

一是高人给史玉柱出招。这些书的总体的思路大致是这样的：先指出史玉柱和巨人的诸多不足，然后给开药方，而吃药与不吃药是史玉柱

和巨人的事。我们始终认为，最了解自己的人，不是医生而是自己。不能解决自己的心病，再好的药方也无法解决问题。

二是史玉柱身边的人写的书。他们的书几乎都在走“我与某某不得不说的故事”的套路。这样的作品能给人亲近感，但是，更多是满足了读者的某种偷窥欲，而读后除了多了几分谈资外，好像什么也没有，就像喝了一杯白开水。这是一种遗憾。尽管我们在本书中，也引用了这些书中的相关记录，但仅仅是为了说明某一件事而做的引用。我们希望读者在喝了白开水之后，还有一点回味。

三是记者写的书。这是一种全面的记录。应该说，这样的书能让我们全景式查看史玉柱和巨人的发展过程。但是读完之后，总感觉有些流水账的味道，让人意犹未尽。

……

2005年那个夏天，史玉柱做网络游戏之前，也是在查看了或者说是消费了国内大大小小多款游戏之后，才下定决心做网络游戏的。

史玉柱说，他想填补一下中国网络游戏市场的空白。当然，他还提出了当2D游戏的终结者这样的豪言壮语。

而我们虽然不敢有史玉柱那样的豪言壮语，但是，也是带着填补空白的目标而最终完成本书的写作的。

(二)

许多关于史玉柱的著作或是评述中，史玉柱总是有着两个完全不同的形象：要么是冒进的、遭遇失败并且最终还会失败的倒霉蛋；要么就是智慧的化身和应用财富的英雄。

其实，那都是表象，史玉柱不过是中国改革开放20年来，最普通的创业者中的一员罢了，印刻着中国特色的时代烙印。不过，性格使然，他时而比马云更张狂，时而又比雷军更稳健，给外人的印象是眼花缭乱。

如大家所知道的一样，史玉柱是中国（可能世界上也找不出第二位）亏得最厉害（欠债超过2亿元），当然也是致富速度最快（从1997年到

2007年，财富积累超过500亿元)的商界人物。

究竟是什么力量在造就这样一个传奇？这是本书要探索的问题。

史玉柱的朋友万通董事局主席冯仑第一次见中国台湾的传奇商人王永庆。到了会议室以后，王永庆一开始并没有讲什么成功法则，而是讲人一生总有一次成功机会，这个机会不是你自己创造的，而是你生活的时代给你的。但这个机会只有一次。他讲到战后中国台湾经济复兴，说这个机会就一次，他正好赶上了，但是很多人不认为这是机会，而认为战后是一个废墟，一场人世的迷乱，一段悲惨的经历，一则含辛茹苦的故事。

这就是一个差别，同样的时代，王永庆认为这是机遇，而别人却不这么想。

研究史玉柱，我们发现他也是一个善于把握机会的人。不过，他用事实告诉我们，人生成功的机会不止一次，可以有无数次，这将颠覆我们传统的概率学的说法。

简单地数一下那些被史玉柱把握住的机会吧！

做巨人汉卡的时候，他肯定不是第一个做的；做脑黄金的时候，他也不是先行者，那时候，国内的保健品已经很火了；做脑白金的时候就更别说，保健品市场可谓祖国河山一片“红”；再后来做网络游戏，那更是被人们惟恐不及的红海。

但是，他总是在这些看上去不可能的地方发现机会，并且死死地抓住机会。

(三)

我们不知道史玉柱是不是一个信命的人。但是，有一些细节看上去是特别有意思的。

1997年1月18日，史玉柱召集部下为巨人寻找救命良方，会议的地点是安徽黄山脚下的太平镇。

1997年夏天以后，史玉柱“人间蒸发”。有人说，史玉柱躲在南京；也有人说，史玉柱在拉萨定居了……就在这年冬天，史玉柱和他的“二

十几杆枪”召开了一次决定搞脑白金项目的会议，地点选择的是太平湖。

1999年7月，上海健特公司在上海徐汇区注册，史玉柱和他的“二十几杆枪”在上海金玉兰广场以最低的价格租了两间办公室。

据说，史玉柱之所以选择金玉兰广场作为“上海健特”的办公地点，很大程度上是看中了楼下那家叫“避风塘”的小吃店。

从太平镇到太平湖，再到避风塘。这些地点或者是名字背后，我们会有怎样的联想呢？

星相学上说，天秤座的人富有魅力，温文尔雅，目光敏锐，是机会主义者。

很显然，史玉柱狂傲的个性与他天秤座星相上应有的谦逊背道而驰。但他是富有魅力、目光敏锐的，把天秤座的性格诠释得异常完美，当然如前面所说，他还是机会主义者，这也是天秤座的本性。

B型血是比较追求完美主义的开拓型血型，但有些B型血的人带着多疑的性格，史玉柱也许就是其中最具代表性的人物。据说，史玉柱用脑白金打江山时，他的三个手下全是B型血。这三个人造就了脑白金的辉煌。但是成功后，史玉柱则开始重用A型血的人，因此史玉柱属于“谨慎型”创业家。

(四)

史玉柱在中国商界并不是一个特别受尊重的企业家，尽管他制造的传奇比很多颇受推崇的企业家更让人唏嘘。

追究其原因，大致有这些：

一是，他曾经是一个失败者，并且败得很惨。这失败的背后是给无数的消费者带来了灾难，比如买巨人大厦的楼花的那批投资者。中国人的传统思维中“一遭被蛇咬，十年怕井绳”的心理是不容易被改变的。

二是，史玉柱搞什么三大战役、指挥部等，过领袖瘾，太张扬，让人们看不惯，中国人传统的主张是低调做人。

三是，红眼病问题。不得不说，我们所生活的这个国度，人们是容易

犯红眼病的。这样的病症也许和中国改革开放，社会处于大变革时期，人们经历的社会变化过快不无关系。所以，很多人在大呼要善待别人的时候，实际心里想着的却是，别人为什么不快点倒掉，只有这样才能获得自己心灵的安慰。

.....

不过，这一切都不重要。对于史玉柱来说，他是一个商人。创造财富才是他的根本职责。这和医治病人是医生的天职一样。

尽管我们认为在1997年之前，也许史玉柱并没有在社会分工中找到这样的位置（比如，他的领袖情结和对领导参观的重视）。但是，1997年之后的史玉柱给了商界一个楷模。

1998年启动脑白金项目，尽管他的广告让国人备感心烦，还有人质疑，产品本身是否有广告宣传的那么有效。但事实是，这个产品年年畅销。

2001年的借钱还债，如果除了说他是良心发现和“背着污点做不了大事”之外，他也是带着小小的狡猾的，因为这样的背景能帮助他推动健特生物的上市。

2002年卖掉脑白金，尽管外界批评，那是在股市上洗钱。但是，在中国乃至世界，谁能想出将一个产业链的生产环节和无形资产分别卖给两家上市公司呢？

.....

（五）

我们为什么要尊敬一个人？答案是，这个人至少在他的本职工作上创造了不平凡的业绩。

我们很容易就可以为史玉柱清算出他的业绩：

在营销领域，他开创性地开启了中国广告轰炸推广之路，并且坚持十多年，而业绩不俗。难怪他要说，中国大学里的营销学都是滞后的。事实上，这样的观点已经逐步得到认同——在中国，“要学广告策划，就

巨人归来

学史玉柱。要学市场营销，还学史玉柱”。

在投资领域，在中国乃至世界，还能有哪一位企业家能在 10 年的时间里，白手起家，控制三家上市公司，财富飙升至 500 亿元?!

不仅如此，还有一个问题值得提出来：谁能在巨亏几亿元的背景下站起来？

显然，史玉柱值得敬佩的除了那些技术层面的东西外，更多的是一种精神。

而本书要总结的正是精神层面的东西，那些耳熟能详的故事，只是这种精神的体现。而在本书中，它们只是为了说明这样的精神而找到的论据罢了。

段永基曾对史玉柱说：“成功经验的总结多数是扭曲的，失败教训的总结才是正确的。”

而你，我们亲爱的读者，你又能从史玉柱的成功与失败中悟出些什么呢？

（正）

史玉柱本人说，他是个“失败者”，一个“失败者”。

史玉柱说，他是个“失败者”。

史玉柱说，他是个“失败者”。

史玉柱说，他是个“失败者”。

史玉柱说，他是个“失败者”。

史玉柱说，他是个“失败者”。

目录

第一章 市场：最危险的市场蜂蜜最多

从脑黄金、巨人大厦到后来的脑白金、黄金搭档和巨人网络，我们不难看出，对于市场选择，史玉柱总是善于在政策监管的“灰色地带”寻找商机，他总是选择那些口碑比较差、波动剧烈的高风险行业，而往往就是这样的高风险也伴随着高收益。

1. 风险越高的行业越有蜂蜜 (3)
2. 骗消费者一年，有可能。骗消费者十年，不可能。 (19)
3. 商业模式比产品本身重要 (34)
4. 巨人梦很重要 (47)

第二章 对手：给大棒或者胡萝卜

当史玉柱带着资金、梦想和张扬的性格闯入网络游戏市场的时候，有多少人会觉得舒服呢？但是不管你舒服不舒服，史玉柱却有自己的办法，那就是分而对付之，该用大棒的就用大棒，该给胡萝卜的就给胡萝卜。

1. 有的人是用来踩的，有的人是用来捧的 (63)
2. “我对媒体敬而远之” (75)
3. 感谢《南方周末》 (78)

第三章 人才：我不骗他们，所以他们相信我

后来的评价说，有这么一帮甘当老二老三的人相助，史玉柱即便没有脑白金，也还会有别的机会。

那时候，史玉柱的下属们喝酒的时候有人问，史玉柱能不能再起来，他的下属没有一个说他起不来的，史玉柱后来说：“只不过他们估计要五年，实际上只用了一年多就起来了。”

1. 我不给，你别抢 (89)
2. 史玉柱是一种精神动力 (99)

第四章 管理：失败的教训才是真理

“凡是鼓吹自己多元化的，3年，就会经营困难；不过5年，就会完蛋。民营企业面临的最大问题，不在于你有没有发现机会的能力，而在于你能不能抗拒各种机会的诱惑。”史玉柱曾经公开反对多元化。他表示他本人就是多元化的受害者。1995年的巨人集团如果不搞多元化，日子会好过得多。

正式挺进网络游戏之后，史玉柱就不再过问其他事情了。2007年3月2日，四通控股董事会宣布，史玉柱也正式辞去了这家公司的CEO一职。

1. 多元化搞不得 (113)
2. 追求经济利益才是企业家的王道 (128)
3. 我最大的品质是坚强 (139)

第五章 战术：从农村包围城市到集中优势兵力重点突破

史玉柱爱看书，他醉心于毛泽东理论。无论是推广脑白金、脑黄金，还是网络游戏《征途》，他都仿效毛泽东在解放战争时采用的军事体制，设总指挥部，各地设“军区”，发动“总攻令”，试图以排山倒海的广告来启动市场。

1. 在营销战中实践毛泽东思想 (149)
2. 广告广告再广告 (159)
3. 软硬兼施 (171)

第六章 投资：宁愿错过100个项目，也不错投一个项目。

因为激进交了很大一笔学费后，史玉柱表示自己在投资方面“不是保守，而是非常保守”。因为“现在中国的商业环境发生了很大的变化，十几年前可以通过巧干来做事情，现在根本行不通”，因此史玉柱的策略是“宁愿错过100个项目，也不错投一个项目。”

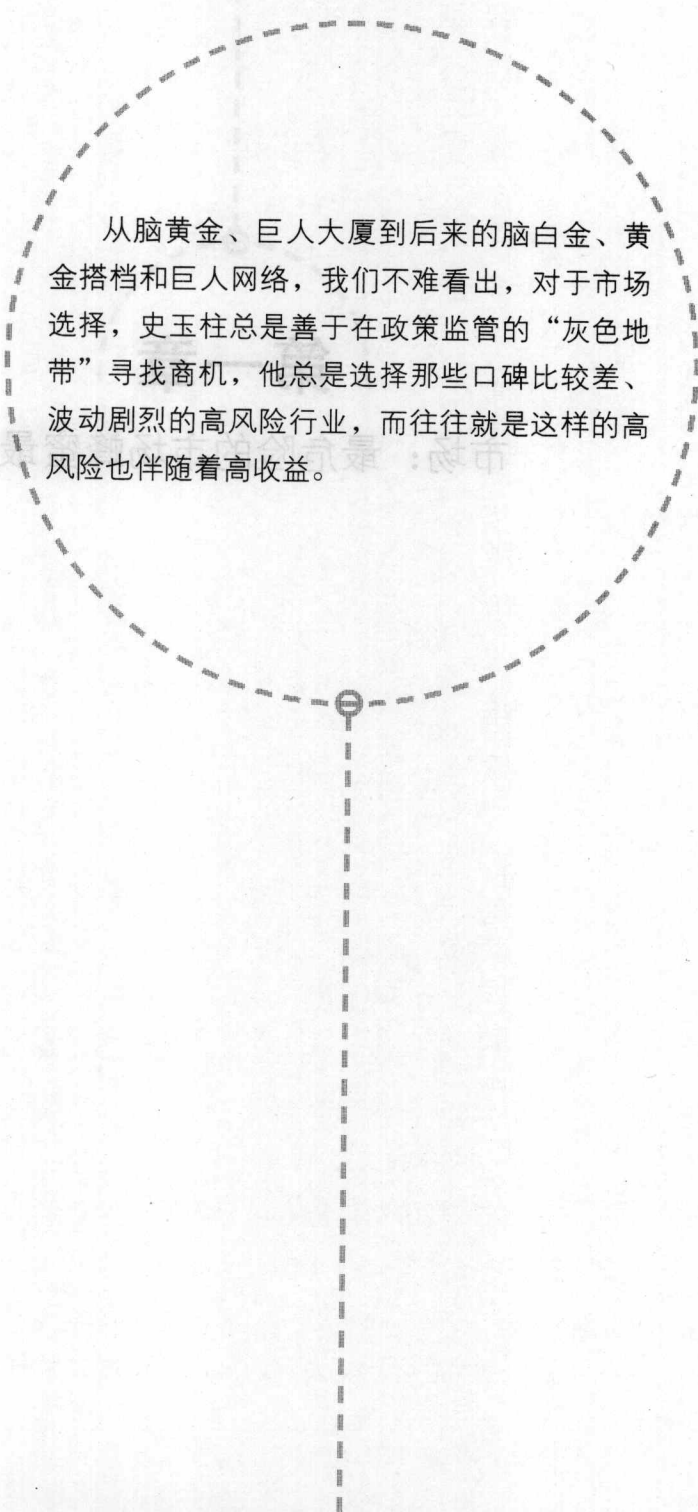
1. 手中有钱心里不慌 (185)
2. 最成功的投资是投资信用 (194)
3. 让自己和自己做生意 (201)

附录 史玉柱编年史 (211)

后记 (219)

第一章

市场：最危险的市场蜂蜜最多



从脑黄金、巨人大厦到后来的脑白金、黄金搭档和巨人网络，我们不难看出，对于市场选择，史玉柱总是善于在政策监管的“灰色地带”寻找商机，他总是选择那些口碑比较差、波动剧烈的高风险行业，而往往就是这样的高风险也伴随着高收益。

1. 风险越高的行业越有蜂蜜

史玉柱既不会打高尔夫，也不爱出国旅游，甚至很少健身，他交际很少、做人很简单。

这至少说明史玉柱不是一个喜热闹的人，但是在对产业或者说市场的选择上，显然并不如此，他往往是选择最热闹的行业，然后在这样的行业里开启创造性的发展，最后制造一个新的传奇。

史玉柱做游戏，大家都笑了

在决定进军网络游戏市场之前，如果非要说史玉柱与网络游戏还有什么联系的话，那么，他只能算是中国百万网络游戏玩家中的一员，其他并没有多少值得炫耀的优势。

如果不是资料出错的话，在盛大著名的网络游戏《传奇》里，那个用户名叫“收礼只收脑白金”的家伙，就是史玉柱。

尽管后来有消息说，早在22年前的1985年，从浙江大学刚刚分配到安徽省统计局农村抽样调查队工作的23岁的单身汉史玉柱，在写程序的同时就在玩挖“金子”之类简单的游戏。

但是，史玉柱真正对网络游戏上瘾还是最近几年的事情，随着脑白金、黄金搭档以及几笔对银行业投资的成功，这个从小就喜欢琢磨新事物的家伙，一头钻进了网络游戏的世界里。

他和中国那些疯狂的网络游戏痴迷者没有两样。公开的消息说，几年前，史玉柱平均1个月在《传奇》上的开支超过5万元，在一个拥有极品装备的账号上先后共投入了几十万元。他每天要花四五个小时泡在网络游戏上。为了游戏装备或游戏里遇到的问题，他还经常直接打电话

给盛大的老板陈天桥。

在圈内广为流传的说法是，陈天桥曾几次在公司的高层会议上提起史玉柱打传奇的故事。确实，看到史玉柱如此痴迷自己的游戏产品，陈天桥的得意是不言而喻的——这是《传奇》市场推广成功的表现，能吸引像史玉柱这样重量级的玩家确实是值得骄傲的事情。

但是，也许连陈天桥自己也不会相信，一手培养出的网络游戏玩家史玉柱，最终会变成自己的竞争对手，并且还是一个强势的对手。他不仅会挖自己的人，还抢占了盛大的用户（尽管史玉柱一直回避这个问题）。

史玉柱在玩陈天桥旗下的网络游戏时，总觉得有这样那样的不足和漏洞，所以最终决定自己设计一个，也算填补网络游戏彻头彻尾国产化的一个空白。

也许这只是故事的开始，或者仅是某些人为后来的故事找到的一个合理的注解。毕竟，史玉柱后来用“睡觉也能挣钱，流淌着奶和蜜”等华丽的辞藻形容了网络游戏的市场机会。

披着“中国最著名失败者”、“‘中国最差广告’制造者”等外衣，史玉柱的动向总是在不经意中成为社会关注的焦点，他要做网络游戏的消息在2005年的那个春天开始在业界传播。

那个时候，人们经常引用一句话——“人类一思考，上帝就发笑。”而当史玉柱要做网络游戏的消息传播开来的时候，很多人把这句话改了改——“史玉柱做游戏，大家都笑了”。

的确，大家都有笑的理由。

就在史玉柱发现网络游戏的市场是“睡觉也能挣钱、流淌着奶和蜜”的新机会的时候，中国网络游戏市场的格局已经足以让投资者望而却步。

此时，中国网络游戏行业已呈现三足鼎立的局面。以盛大、网易、第九城市为代表的行业领袖已经用差不多十年的时间，培养了一大批忠实的网络游戏玩家，各自都拥有一批忠诚的拥趸。不仅如此，这些先驱

者业绩不菲，且都是上市公司，有着雄厚的资本和影响力，在业界有着举足轻重的地位，同时在商业模式、游戏研发、游戏代理等领域具有开创性和领导地位。

最紧要的是，这些先入者已为网络游戏行业建筑起了高高的门槛——不仅需要数以亿元计的资本，更需要人才，而这稀缺的人才基本被先入者所垄断。

事实上，在“大者恒大”的马太效应下，自2002年以来，中国的网络游戏市场，除了少数行业领袖公司赚得盆满钵满之外，更多的网络游戏公司都是游离在巨额亏损的边缘。一个不完全统计的数据显示，中国至今都还有70%的网游企业在亏损。2005年前后的中国网络游戏市场更加糟糕——有人说那是黎明前的黑暗阶段，也有人说那是死亡前的挣扎时刻。

“眼下进入这个领域已越来越困难，最好找其他网络游戏公司合作。”

“史玉柱既做开发又做运营肯定弄不好，稍不留神就会被市场淘汰。”

“现在斥巨资进入网络游戏就是赌博。”

类似的言论，在史玉柱进军网络游戏的同时四处出现，没有几个人愿意看到刚刚重新站起来的巨人史玉柱再次跌倒，他们善意地提醒史玉柱：网络游戏虽是暴利行业，但这个时候进入，也许不是时候。

我们查到的资料显示，按照中国人评价事业是否能成功的最传统的考核标准天时、地利、人和来看，进入网络游戏行业的三大要素，史玉柱好像都没有优势。

从天时来看，中国网络游戏市场的最佳进入年份应该是在2002—2003年。那时候被誉为中国网络游戏产业的黄金时代，网络游戏以一种新事物的姿态挺进中国，并且快速占据人们的休闲时间。

时至今日，我们看看这些已经屹立在中国的网络游戏巨头，无论是盛大、九城还是网易无一不是因为抓住了那个黄金时代而崛起的。

之后的两年，正是因为看到盛大、九城以及网易等企业在网络游戏的世界里赚得盆满钵满，更多的企业蜂拥而入。尽管更多的后来者都为

当时的冲动而付出了惨痛的代价，但是也有九游、金山等少数几家企业分到了一杯羹。有人说，2004 - 2005 年是中国网络游戏的白银时代。

到了史玉柱宣布进入网络游戏市场的 2005 年年底的时候，尽管网络游戏产业继续保持了 2004 年的增长势头，用户达到 2634 万，比 2004 年增长了 30.1%，但是破败景象已经出现，整个行业也进入了疲软期。一方面网络游戏企业经过几年的发展，已经完成了各自在行业中定位，从而细分了市场，占据了不同层次的消费者；另一方面是，几年的市场竞争，不仅网络游戏企业疲惫，网络游戏玩家也显疲惫，主要体现在，企业的营销手段已经有些老化，网络游戏玩家对网络游戏企业的不算新鲜的营销招数的刺激已颇为麻木。同时，游戏企业在赢利模式的架构上也缺乏创意——基本上都是在走点卡模式，以区域代理形成销售渠道。

而正是在赢利模式方面的创新缺失，很多企业都无法在这个行业中分到大企业的羹，这让业内人士痛苦不已。在 2005 年的时候，很多企业都开始检讨当初进入网络游戏市场的决定了。

为了探索求生赢利之路，此前的 2005 年年初，一些感到自己无法在竞争中获得成功的企业开始尝试免费游戏。为应对市场的疲软，用免费的手段来吸引用户，这与其说是网络游戏企业的自救，不如说，我们从这样的手段中看到了中国网络游戏市场的残相。但是，即使是免费了，依然不能刺激人们的兴趣。

而让人惊讶的是，史玉柱就是在这个节骨眼上宣布进入网络游戏市场的。

从他宣布进入网络游戏市场的 2005 年 11 月算起，即使用最快的速度策划、研发和测试，他的新网络游戏产品也必须等到 2006 年 4、5 月份才能进入商业化运作。

“到那个时候，中国网络游戏市场的情况究竟会怎么样，只有天知道。”一位关心史玉柱进军网络游戏市场的产业观察人士在自己的博客中这样写道。