

中经企业管理

史玉柱

如是说

杨连柱◎著

shi
yu
zhu

中国顶级 CEO 的商道真经

国内迄今第一部全面解读和诠释巨人网络 CEO 史玉柱经营理念与营销思想的作品，完整展示史玉柱的战略思维与行动轨迹。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F279.23/193

2008

史玉柱

如是说

杨连柱◎著

中国顶级CEO的商道真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

史玉柱如是说——中国顶级 CEO 的商道真经/杨连柱著. —北京: 中国经济出版社, 2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8532 - 2

I. 史… II. 杨… 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 041727 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

策划编辑: 陈 骝 (E-mail: chen liu_ bj@sohu.com)

电 话: 13621098588

责任编辑: 高书精

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 16. 75

字 数: 214 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8532 - 2/F · 7523

定 价: 39. 80 元

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



序 言

他曾经是负债 2.5 亿的“中国首穷”、“中国最著名的失败者”，今天却是拥有数百亿资产的商业“巨人”，他的财富故事与人生传奇值得每一个人仔细品味。脑白金，黄金搭档，征途，这一个个响亮的名字都出自他的手，他就是史玉柱。

在中国改革三十年的浪潮中，史玉柱无疑是最具传奇色彩的人物之一。有人说，如果要拍一部好莱坞式商人电影的话，史玉柱无疑是最好的电影题材。

1989 年，史玉柱以 4000 元起家，短短 6 年时间便位居福布斯“中国大陆富豪排行榜”第 8 位。然而，巨人大厦的失败却使他的财富顷刻间灰飞烟灭。

当巨人大厦倒塌时，讨债人蜂拥而至，他承诺：“欠老百姓的钱一定要还。”也正是出于这种“还债”的动力，史玉柱终于东山再起，赚钱后的第一件事情就是还债，这一行动让他赢得了信任，使他有机会再次走到前台，从此他可以坦坦荡荡。

在史玉柱身上，体现了一种勇于面对失败的精神，一种敢于承担责任的精神，一种顽强拼搏的精神。中央电视台《赢在中国》总制片人王利芬这样评价他：“如果说有人告诉我史玉柱为



人不错，我就会认为说这话的人为人不错，其实在我心里，对史玉柱的认可与否，成了我判断人的一个重要因素。”

联想控股董事局主席柳传志曾这样评价史玉柱：“当他做脑白金赚了第一桶金以后，忙着要还账。当时对这点我真的还是认同，而且觉得也很不容易。摔了跟头的人，甚至饿了肚子，知道钱有多金贵，拿到了这个钱以后，还想到先把该还的账还清，然后再重新起步。我觉得他就有做大事的这种潜质。”

没有人能打破史玉柱的原则，如果他要坚持。2007年11月1日，史玉柱穿着一套白色运动服，被“特批”进入纽交所敲钟。这一天，他创办3年的巨人网络成功上市。在纽约证交所历史上，还从没允许哪个不着正装的人进来敲钟。

“我认为史玉柱是少有的几个能挑逗所有中国人情绪的企业家，大家爱他，恨他，厌恶他，模仿他，崇拜他，有各种各样的情绪，一个人能够挑逗那么多人的情绪，这样的人一般是政治家。”《中国企业家》杂志主编牛文文如此评价史玉柱。

有人说史玉柱是赌徒。史玉柱坦然承认：“我就是赌徒，这无所谓。什么叫赌？无法预知结果，只能凭借自我感觉做的事情都属于赌博。”

史玉柱在经历失败之后，愿意改变的心态，是其能够东山再起的重要原因之一，他说：“当巨人一步步成长壮大的时候，我最喜欢看的是有关成功者的书；在巨人跌倒之后，我看的全是有关失败者的书，希望能从中寻找到爬起来的力量。”

做为一个曾经的失败者，史玉柱也更加努力。他说：“一个人倒下去之后，这个人的价值应该是增加的，因为教训能够使一个人成熟，成功能够使一个人头脑发昏，失败能使一个人更有价



值。因为我知道这个社会对我的要求比对陈天桥和丁磊的要求要高。”

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，史玉柱就要把他研究透。因为，史玉柱始终坚信：“营销是没有专家的，不能迷信专家。我认为大学里有关营销的教材80%的内容都是错的。如果说有专家，我认为唯一的专家（就）是消费者。”

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金！”“孝敬爸妈，脑白金！”虽然很多人厌恶这个广告，并引来无数叫骂声，然而，史玉柱认为这个广告在商业上是成功的。他说：“很奇怪，这个广告播出后没几天，脑白金的销售量就上去了，后来我们研究后得出的结论是：观众因为讨厌才印象深刻，脑白金真正打开市场和这个广告密不可分。”

史玉柱把软文炒作的要点，总结成了妙趣横生的八十字诀，读来颇有意思：软硬勿相碰，版面读者多，价格四五扣，标题要醒目，篇篇有插图，党报应为主，宣字要不得，字形应统一，周围无广告，不能加黑框，形状不规则，热线不要加，启事要巧妙，结尾加报花，执行不走样，效果顶呱呱。

史玉柱从来就是一个具有争议和容易备受指责的商人。做脑白金时，广告手法连续遭到舆论恶评；做网游时，他更被人指责“毒害青少年”。对此，他说：“我是一个商人，做的事情就是在不危害社会的前提下为企业赚取更多利润。要一个商人又要赚钱又要宣扬道德，那不是商人，而是慈善家。”

对于自身的定位，史玉柱认为自己早已实现从做实业到做投资的转变，他说：“几年前我就转过来了，我实际上是一个投资



人的身份，而不是一个实际操盘的人。所以我现在的职务就是巨人投资公司的董事长。你看我在下属公司，最多在征途公司兼一个董事长，其他我很少兼职。”

对于《征途》后来者居上态势的原因，史玉柱总结为打破行规，不断创新。“我的特点是不按常理出牌，按照自己的思考去做。”

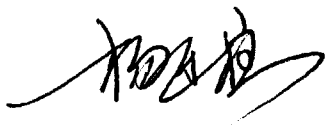
对于《征途》的赢利模式，史玉柱曾说：“我们是赚有钱人的钱，对消费能力低的玩家实行免费。可能在我们的游戏中，有一半的人不花钱，但他们同样起到关键作用，因为玩游戏的人多，才能让有钱的玩家更愿意出钱。”

无论是当初做珠海巨人集团成功的时候，还是中间的失败，然后到现在的成功，他身边总有一些人不计利益始终追随着他去创业，史玉柱认为：“我觉得还是大家志同道合，大家还是觉得，我们这些人凑在一起还是能干一番大的事业。另外一个，我对他们还算真诚。就是不骗他们。”

史玉柱给了我们太多的感悟，他曾说过，对自己最满意的地方就是“坚强”。史玉柱正是用他的实际行动和辉煌成绩，诠释了“坚强”的真正含义，成为了当代中国“凤凰涅槃”式的样板。在史玉柱的身上突显出“执著与毅力”的魅力与价值，而“坚韧”，也正是对史玉柱的最好注脚。这也是我们决定将其收录到这套“中经企业管理”系列图书中的重要原因。

曾有一些企业家说，如果是现在把我归零，我可以再来一次，然而，史玉柱则是在资产归为负数，甚至负得还很多的时候还能够再起来。因此，我们希望通过这本书给读者以启示：人生成功的机会不止一次，跌倒了还可以重新站起来。

如果一个人具备了史玉柱身上所表现出的远大的抱负，过人的胆识，坚韧的毅力和奋斗的精神，那么在中国这样既高速发展，又不完全成熟的经济社会中，他也同样可以获得成功。



写于金庄

2008年3月1日

史玉柱如是说
序言





目 录

序 言

第1章 人只有在低谷才能学到东西

——史玉柱论失败与教训

- ❖ 教训能够使人成熟 / 3
- ❖ 失败是因为过去太顺 / 6
- ❖ 盲目多元化必败 / 10
- ❖ 抵挡机会的诱惑 / 13
- ❖ 宏伟目标是可怕的 / 15
- ❖ 最怕现金流出问题 / 18
- ❖ 安全是第一位的 / 25
- ❖ 民营企业的“死法” / 27

第2章 破产也要还钱

——史玉柱论诚信做人

- ❖ 老百姓的钱一定要还 / 33
- ❖ 脑白金的“滋补” / 36



- 现金收购“烂尾楼” / 39
- 还钱是为了做大事 / 43
- 还钱不是为了炒作 / 45

第3章 营销没有专家

——史玉柱论营销策略

- 消费者是最好的老师 / 51
- 礼品市场第一品牌 / 56
- 农村包围城市 / 58
- 集中资源，集中发力 / 62
- 试销决定成败 / 65
- 地面推广是重中之重 / 67
- “倒做渠道” / 70

第4章 做广告就是要让观众记得住

——史玉柱论广告手法

- 广告要走实用路线 / 77
- 软文炒作八十字诀 / 80
- 坚持广告轰炸 / 86

第5章 打破游戏规则才会成功

——史玉柱论网游经济

- 网游是最赚钱的行业 / 91
- 不按常理出牌，创造规则 / 95



- ✧ 游戏就是钱养出来的 / 102
- ✧ 成功源于自主研发 / 105
- ✧ 中国游戏更适合中国玩家 / 107
- ✧ 做 2D 游戏终结者 / 110
- ✧ 网游“妖魔化” / 112

第 6 章 赚有钱人的钱

——史玉柱论网游赢利模式

- ✧ 永久免费，靠卖道具赚钱 / 119
- ✧ 与外挂、代练者抢市场 / 123
- ✧ 赢利的根本原因是人气 / 126
- ✧ 再收费进入细分市场 / 129
- ✧ 平衡的网游经济体系 / 132
- ✧ 复制脑白金营销手法 / 135

第 7 章 我更喜欢“资本家”这个职业

——史玉柱论投资与资本运作

- ✧ 转向做投资 / 141
- ✧ 李嘉诚 + 盖茨模式 / 143
- ✧ 银行业赢利模式 / 145
- ✧ 保健品销售网络上市 / 149
- ✧ 网游上市不只是为融资 / 153
- ✧ 上市后压力更大 / 156
- ✧ 投资者看好团队 / 159



第8章 企业不赢利是最大的不道德

——史玉柱论经营理念

- 追逐暴利行业 / 165
- 企业的目标是赢利 / 167
- 关键是要有好产品 / 169
- 赚钱要靠回头客 / 172

第9章 追求完美主义

——史玉柱论企业管理

- 追求细节上的完美 / 177
- 对干部要充分授权 / 179
- “根公司”自己独资 / 182
- 管理体系创新 / 184
- 军事化管理 / 186

第10章 团队是我最大的财富

——史玉柱论领导力与团队精神

- 真诚是一种美德 / 195
- 保持创业精神 / 198
- “说到做到”的执行力 / 201

第11章 给员工高薪时企业成本最低

——史玉柱论员工管理

- 给员工高薪 / 207



- ③ 强化员工归属感 / 210
- ④ 不用空降部队 / 213
- ⑤ 人才流失控制 / 216

第12章 找到所有出口

——史玉柱论企业家特质

- ① 冒险精神 / 221
- ② 勤奋 / 224
- ③ 偏执与执著 / 227
- ④ 坚韧 / 230

第13章 人生就是“魔方”

——史玉柱论个人、工作与生活

- ① 数学理想破灭 / 237
- ② “巨人情结” / 239
- ③ 毛泽东的影响 / 242
- ④ 股票就是一张纸 / 244
- ⑤ 泰山产业研究院是娘家 / 246

附录：史玉柱个人档案 / 249

参考文献 / 253

后 记 / 254

第1章

人只有在低谷 才能学到东西

——史玉柱论失败与教训

人只有在低谷的时候，一个人很凄凉的那种环境下，才能去认真琢磨这些事儿，现在那些做得好的，你去跟他们谈，他们的口气跟我当年一样。你不信去谈谈，都是好像天下老子第一，这个事我也能做，那个事我也能做。事实上每个企业、每个人真正能做的事很少，适合自己、能做成功的事实际更少。



教训能够使人成熟

史玉柱在33岁那一年，也就是1995年，被列为《福布斯》中国大陆富豪排行榜第8位，成为当时年轻人所崇拜的“中国的比尔·盖茨”。而这一年离他靠4000元创业起家仅有6年时间。这时的他是一个“著名的成功者”。

最辉煌的时候，史玉柱称自己净资产就有2亿人民币。

然而在1997年，史玉柱最失意之时，负债2.5亿人民币，他笑称自己是“中国首穷”。从“著名的成功者”到“最著名的失败者”，史玉柱也只用了3年时间。

当巨人一步步成长壮大的时候，我最喜欢看的是有关成功者的书；在巨人跌倒之后，我看的全是有关失败者的书，希望能从中寻找到爬起来的力量。

作为我们曾经失败过，至少有过失败经历的人，应该经常从里面学点东西。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。

可以说史玉柱在经历失败之后，愿意改变的心态，是他能再度崛起的重要原因之一。

痛定思痛的史玉柱陷入苦苦的思索：我究竟错在哪里？史玉柱怕自己想得不够彻底，特意把全国报纸上骂他的文章一篇篇地读，越骂得狠的越要读，看看别人对他失败的“诊断”，并专门组织“内部批斗会”，让身边的人一起向他开火。



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，我把全国的分公司经理召到黄山脚下北大门那个地方，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3天3夜，我觉得那个就很有用。

在各种猛药“外敷内服”的作用之下，史玉柱终于输了个坦然，输了个明白。

巨人倒下我觉得它是必然的，它是客观规律。巨人为什么倒？表面上看是巨人大厦，实际上是因为我本人和我们的团队不成熟，我们这个团队很幼稚。即使巨人大厦没倒，如果巨人大厦盖起来了，还要倒，再倒的话，可能摔的跤还更重，所以晚倒不如早倒。

巨人这跤我觉得摔得有点晚，所以摔得惊天动地全国都知道。如果再早二三年，早三五年摔，可能摔得别人都不知道，就像爬梯子一样，你爬第一层梯子的时候摔下来不疼，第二层摔（下来）就疼了，你爬了10层摔下来之后有时候是要命的。我们做了很多违背经济规律的，违背客观规律的（事），所以这样你必然是（要）摔跤的，这是必然的，这一跤是免不了的。

1997年之前的史玉柱是“天下老子第一”，高呼口号要做“东方的IBM”，横冲直撞，最后惨败。留下来的是2.5亿元的巨债，外加一栋荒草肆虐的烂尾楼和骂名。跌倒之后，史玉柱才禅宗顿悟。

人是这样的，人只有在低谷的时候，一个人很凄凉的那种环境下，才能去认真琢磨这些事儿，现在那些做得好的，你去跟他们谈，他们的口气跟我当年一样。你不信去谈谈，都是好像天下老子第一，这个事我也能做，那个事我也能做。事实上每个企业、每个人真正能做的事很少，适合自己、能做成功的事实际更少。你看有一个企业现在做得很好，他就强调他应该多元化经营，我就反对，我说多元化经营最后肯定