

绝望成就了我

史玉柱给年轻人 的14堂创业课

没有在黑夜里独自哭泣过的人，
没有资格谈创业！

从一无所有到坐拥巨万，从负债累累到绝地重生，
史玉柱告诉你：
所有受的苦、吃的亏、担的责、忍的痛，
最后都会变成光，照亮你的路！

盛安之◎著

台海出版社

绝望成就了我

史玉柱给年轻人的14堂创业课

盛安之◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绝望成就了我：史玉柱给年轻人的14堂创业课 / 盛安之著. — 北京：台海出版社，2014.12

ISBN 978-7-5168-0507-7

I. ①绝… II. ①盛… III. ①企业管理—经验—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第273125号

绝望成就了我：史玉柱给年轻人的14堂创业课

著 者：盛安之

责任编辑：阴 鹏

装帧设计：尚世视觉

版式设计：刘丽娟

责任印制：蔡 旭

出版发行：台海出版社

地 址：北京市朝阳区劲松南路1号， 邮政编码：100021

电 话：010—64041652（发行，邮购）

传 真：010—84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销：全国各地新华书店

印 刷：固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：170×230 1/16

字 数：224千字

印 张：16.5

版 次：2015年3月第1版

印 次：2015年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-0507-7

定 价：39.80元

版权所有 翻印必究



前言 |

绝境，不是绝望的理由

他曾经创造了一个商业奇迹，5年时间便从一文不名跻身中国财富榜第8位；

他曾经因决策失误而一败涂地，一夜之间负债2.5亿，成为中国最著名的“首负”；

巨额债务，各种非议，婚姻破裂……绝境中，他会否从此一蹶不振？

没有！

精彩的故事在后面：

他回到曾经失败的地方二次创业，成功创立保健品牌，还清了全部债务；他通过资本运作，一举成为两家上市银行的最大股东；他耗费2亿美元推出大型网络游戏，创造了世界上同时在线游戏人数最多且在内测中盈利的记录……他是保健巨鳄、网游新锐、身家数百亿的企业家——他是史玉柱，在奇迹中创业成功，在辉煌中突然倒下，在绝望中重获新生！

作为一个企业家，他在商业上创造了起死回生的奇迹，并且在多个领域取得了成功；作为一个生命个体，他在珠穆朗玛峰海拔6000米高度吸尽氧气，却仍顽强地死里逃生！这个人身上一定有什么是不同的，我们不禁要问：史玉柱的成功特质是什么呢？或许，从史玉柱常说的一句话中可以找到答案：

人在成功的时候是学不到东西的，人在顺境的时候沉不下心

来，总结自然是很虚的东西。只有失败的时候，总结的教训才是深刻的，才是真的。

世上没有绝望的处境，只有对处境绝望的人。马丁·塞里格曼曾进行过一个著名的心理实验——对箱子里的动物反复施以无可逃避的强烈电击，结果动物被绝望情绪控制住了，它们甚至跳不出低矮的箱子。塞里格曼将这种绝望称为“习得性无助”。生活中，我们遭遇的绝望都是如此，它是一种积习，不是来自明天或现在，而是来自于我们脆弱的内心。一个能从绝望中走出来的人，才是真正的强者，所以，史玉柱从人生低谷学到的经验教训，每个渴望成功创业的人都要认真倾听。

首先，不要害怕失败。很多梦想创业的人总是想给自己绑上一根足够安全的绳子，因此，他们的创业要满足很多条件才可以进行：等我有足够的存款，等我有完善的商业计划，等我找到资助我的合伙人……实际上那是不可能的，没有什么事情会完全按照你的计划发展。总是害怕创业失败，你就会白白错过创业机遇，创业梦想也只能永远地停留在嘴上。

第二，培养你作为创业者的素质。史玉柱最推崇的创业者素质不是精干，不是好口才，而是悟性和勤奋：创业者要善于把握形势，没有悟性的人做不到这一点；创业者一定要有一种永不停歇的拼搏精神，成功总是青睐那些最勤奋的人。

第三，创业要懂营销。史玉柱认为，一个创业者甚至可以不懂业务，但是绝对不能不懂营销。营销没有教材，也不必迷信所谓的专家，关键是你研究消费者，一切不以满足消费者需求为准则的营销都是在白费钱！

现在，中国的资本市场越来越成熟，移动互联网又带来了海量机遇，我们正处在历史上最好的一个创业时代，渴望创业的人赶快行动起来吧。创业路上总是有风险，然而这又何尝不是一种成长，一种机会呢？史玉柱能够从2.5亿的巨债中毅然走出，你又何惧些许风险呢？

目 录 |

Part 1 我的教训比我的经验，更值得你聆听 / 1

我要做东方的IBM / 2

绝不会再看到我流泪 / 5

我就是赌徒，这无所谓 / 9

我要打响三大战役 / 13

巨人倒在史玉柱手里 / 16

不低调麻烦就大 / 20

巨人的团队不成熟 / 23

脑黄金没有失败，巨人大厦才是衰败的根源 / 28

Part 2 我在人生低谷学到的东西，强大了我的人生 / 37

老百姓的钱我是一定要还的 / 38

大家相信我还能东山再起 / 42

大家批评我很受用 / 45

人在低谷的时候才能学东西 / 48

Part 3 没有在黑夜独自哭泣过的人，没资格谈创业 / 55

失败刻骨铭心，不败没有今天 / 56

不服输，再难的关也能过 / 58

永远离破产只有12个月 / 61

Part 4 很穷的时候，多想想明天 / 67

我很少回忆过去，多想明天多好 / 68

十年来我们抵制住了诱惑 / 71

我对我的团队很满意 / 75

找到所有的出口 / 77

Part 5 创业者的两项素质：悟性和勤奋 / 83

没有悟性的人打工就行了 / 84

做自己喜欢的事，我是一个玩家 / 88

成功需要好产品 / 92

Part 6 赚可能出钱的人的钱 / 97

最大市场在下面，不在上面 / 98

免费和回头客才能赚大钱 / 102

龙有龙道，蛇有蛇道 / 105

史玉柱永远只做暴利行业 / 109

企业不赢利是最大的不道德 / 112

Part 7 对部下要真诚，要严厉，但不能骗他们 / 119

对下属好，是真诚的 / 120

断臂之痛，史玉柱流泪 / 123

家族公司很多没有归属感 / 127

大部分人反对的事情不做 / 131

Part 8 发高薪是降低成本的一种方式 / 137

给员工高薪时企业成本最低 / 138

员工没有效忠老板的义务 / 141

我是战略家，部下是战术家 / 145

我不是马云，忘记史玉柱 / 148

Part 9 说到做到，做不到就不要说 / 155

执行力不行，干劲哪来 / 156

宁可错判，绝不放过 / 159

只认功劳，不认苦劳 / 162

人才就是一件事成功了，下一件事也成功了 / 165

Part 10 不要蔑视规则，但要琢磨规则，最后创造规则 / 171

韩国人的游戏规则不是法律 / 172

亦步亦趋没有出路 / 175

我看不上《魔兽世界》 / 178

其他游戏公司不敢再玩2D / 182

Part 11 创业者可以不懂业务，但一定要懂消费者 / 187

退休了，我还是要玩游戏 / 188

创意产业的第一要素是人 / 191

探索新商业模式是被逼的 / 195

资本家才是我的职业 / 199

Part 12 营销没有专家，大学教材都是错的 / 205

消费者才是专家 / 206

黄金搭档关键是空军和陆军配合 / 210

再完美的公司也有势力薄弱区域 / 213

做到行业第一的品牌，才能算是成功 / 216

Part 13 脑白金不是营销出来的，但营销的确做得好 / 221

做广告就是在走钢丝 / 222

广告太漂亮，老百姓记不住 / 225

不要尝试改变消费者的看法 / 228

脑白金软文真相 / 231

Part 14 有时候，“烧钱”是最可怕的营销武器 / 239

行业内我的资本充足率第二 / 240

在一大堆钱上跳舞 / 244

好程序员要会玩钱 / 247

上市不只是为了钱 / 250

Part 1

我的教训比我的经验，更值得你聆听

1997年成为史玉柱人生的一个重要转折点：之前是高呼口号“要做中国的IBM”，最后惨败收场；留下一栋荒草肆虐的烂尾楼，外加几亿元巨债。之后吸取教训重建商业帝国，他做保健品，投资银行股，进军网络游戏，在一片废墟上，转眼炼就了超过500亿元的财富。

就像史玉柱所说的，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。

我要做东方的IBM

IBM是国际公认的蓝色巨人，我用“巨人”命名公司，就是要做中国的IBM，东方的巨人。

巨人公司像是赤膊上阵，一招一式全不同于传统套路，而更使对手退避三分的是他那“初生牛犊不怕虎”的气势。

巨人公司的目标，是要在两三年内全面赶超四通，成为中国最大的计算机公司。要在不久的将来成为中国最大的企业，最终成为世界巨型企业——东方的IBM！

——摘自1992年7月后珠海巨人集团公司内刊《巨人报》

熊彼特说，企业家精神是一种无法掩饰的特质，即便在普通得不为人关注的时候，企业家的某些特质还是“青山遮不住”。

1984年，史玉柱于浙江大学数学系本科毕业。以学业成绩看，他并不突出，甚至略显平庸。史玉柱后来回忆说：“那时候长江以南的，成绩好的人并不想上清华、北大，都去上了浙大。所以，我们那个班里聪明人太多，学习好的也太多了。”

成绩徘徊在中等，动力不足。史玉柱还是做了一件与“个性”契合的事情：从浙大跑步去18里外的灵隐寺，一跑就是四年。

毕业后，史玉柱被分配到安徽省统计局农村抽样调查队，相比留校搞科

研，这个工作无法让他满意：“这挺荒唐。数学不是加减乘除，数学系主要是逻辑，是大脑体操。”

不久，史玉柱前往西安统计学院进修，学习计算机抽样调查方法。美国教授计算机的精彩演示，让他第一次意识到了计算机的重要。于是他说服领导，南下广州，花5万块钱扛回了一台IBM电脑。在史玉柱的创业过程中，IBM让人印象深刻，这是他的所有创业梦的灵魂载体。

史玉柱用IBM电脑编写数据统计程序，在应用中反应很好。IBM电脑激发了史玉柱的创业灵感。“我是从原单位统计局看出这个市场需求的。当时每个单位都花2万元购置一台四通打字机，同时也购置电脑。大多数情况下，电脑总是被放在一旁不用。我就想编一套软件，取代四通打字机，直接用电脑打字。”

在深圳大学读研究生后，27岁的史玉柱就再也无法安静下来。从深圳大学毕业后，史玉柱辞职，决心开发M-6401桌面文字系统。这个软件压缩成一种卡，可以装进电脑主机里，“汉卡”一词由此而来。1990年初，史玉柱“潜”回深圳大学，靠蹭机房，加班加点、昏天黑地地编程序，调试、改造升级出功能更强大的M-6402。接着他联合另外三个伙伴钱宇、姜巨满、蔡玮，用他带来的4000元钱承包了深圳大学科技工贸公司电脑服务部。深圳业务的扩张，很快让史玉柱意识到，他需要一家自己的公司，而且这个公司应该和IBM有关。

IBM“蓝色巨人”是中国影响最大，销售市场最广的电脑品牌。企图在每一台电脑上都加入汉卡的史玉柱，毫不犹豫地要在“汉卡”的标签上显示出标配的巨人广告。在普通人看来，巨人汉卡似乎是IBM中国通用标准配置产品。

1991年4月，基于珠海当时更好的商业环境，史玉柱在珠海注册了珠海巨人新技术公司。他想把公司注册在深圳，但是深圳工商局不给注册“巨人”这两个字，因为这可能有侵权的嫌疑。

新公司的全名是“珠海巨人新技术公司”，注册资金200万，员工15人，和史玉柱一样年轻。史玉柱这样解释公司的名字：“IBM是国际公认的蓝色

巨人，我用‘巨人’命名公司，就是要做中国的IBM，东方的巨人。”虽然公司注册在珠海，但直到1992年7月之前，公司事实上的总部仍然在深圳。

在巨人公司的内刊上，一遍遍地向员工们宣布自己的目标——“超越四通，东方巨人”。史玉柱的团队也在惊人地扩张，11月，巨人公司的员工增加100%，达到30人，M-6403的净利润达到了1000万元。

1992年7月，史玉柱把巨人公司迁往珠海。两个月后，“巨人新技术公司”迅速升格为“珠海巨人高科技集团公司”，史玉柱出任总裁，巨人集团下设8个分公司，员工发展到100人，成为仅次于四通的全国第二大民办高科技企业。巨人甚至成为了珠海经济特区的城市品牌。二十多年后，人们提到珠海，仍然会立刻想到史玉柱和巨人。

12月底，巨人集团主推的M-6403汉卡年销售量达到2.8万套，销售产值共1.6亿元，净利润3500万元。这一年，巨人集团营收整整扩大了五倍。

1992年，史玉柱和巨人的企业形象已经深入人心，不管是他本人、公司员工还是整个社会，都把巨人看作一个高技术含量的科技企业。自上而下，作为媒体的宣传典型，人们相信巨人必将成为“中国的IBM”。

1993年，巨人公司仅软件及手写电脑一项业务就创下了3.6亿元的收入。6月，在珠海市召开的“第二届科技进步特殊贡献重奖”大会上，史玉柱成为特等奖获奖者，奖品是黑色奥迪轿车、三室一厅的住宅和63万元人民币。那一年，他31岁。

》》 拓展透析

管理大师迈克尔·波特和奈特推崇熊彼特所指的“企业家精神”包括：建立私人王国，对胜利的热情，创造的喜悦和坚强的意志。这种精神，尤其体现为一个巨大的战略目标和为达到目标坚韧有力的执行力。

在中国下海创业的企业家中，单就成长速度和理想的距离而言，史玉柱的巨人无疑是最接近成功目标的。这与创业者的执着精神有关，史玉柱堪称

这一时期最有激情，最接近硅谷的创新精神的人之一。

史玉柱的特点在于，他的战略目标要比同代人大得多，执行力强得多，对利润也更敏感。方正集团，在计算机时代技术基础接近蓝色巨人，创业者王选不太看重激光照排的经济价值，而强调技术的社会价值，这使得方正始终无法走向企业化。联想柳传志、四通张近东和爱国者冯军，则是另一个极端，他们从代理和渠道起家，关注销售带来的十块钱或五块钱的利润，爱国者冯军，当时的绰号就叫“冯五块”。这时期的多数经理人都相信这句话：“没别的本事，玩儿命满足消费者。”

斯坦福商学院的企业家创新中心研究发现，硅谷创业的成功率通常也只有4%左右。大部分起初梦想成为诸如IBM、思科、惠普、微软、苹果之类的初出茅庐者，会在三年内烟消云散。这其中最普遍的原因是他们稍微失败，就可能见异思迁而改行，再不就是跑得太慢，无法适应变化。

拿破仑说：不想当元帅的士兵不是好士兵。创业者并不一定有什么过人的天赋异禀，但一定应该是个充满希望的造梦者。这是因为，任何创业，都意味着风险和不确定性，没有理想和目标，缺乏创业的激情和想象力却坚持创业，将是一件失败风险极高的事情。对于企业和企业家来说，冒险的天性让他们更易成功。

绝不会再看到我流泪

我从来没有在你们面前流过泪，这是第一次，也是最后一次，你们以后再也不用看到我史玉柱流泪。

——摘自《史玉柱1991年创业团队会讲话》

史玉柱第一次创业付出的代价是常人难以想象的，巨人创业另一端的筹码，正是史玉柱的婚姻。

为了巨人汉卡新产品的诞生，史玉柱很少回家。当他从深圳大学赶回家中，妻子已经离开了。当天晚上，史玉柱说，他喝醉并哭了，他很坦诚地对人说，“是她不要我”。

史玉柱的创业前史，某种程度上和他的前妻董春兰有关。按照史玉柱早期合作者的看法，史玉柱是个带有英雄主义色彩，个人中心感强烈，却内向而不善于沟通的人。

在夫妻二人的共同朋友金玉言看来：“他最大的缺点就是没什么爱好，唯一喜欢的就是看书。”史玉柱在生活中似乎是个单调乏味的人，“晚上9点半之后就不工作了，看完一本书才睡觉，第二天早晨10点多才起床，即便是出差也是如此。他在珠海的办公室，三面都是书架，而且他对看过的书一般都记得。”

二十年后，征途老板数个小时打征途游戏，一度成为标志性的新闻。业界和媒体多数认为，这不过是史玉柱商业广告的个人秀。事实上，在创业和事业上，史玉柱本身可能有一种理想主义人格主导的坚定和专注。事情可能根本不是“秀”那么简单。

创业初期，妻子一直是史玉柱坚定的支持者。开发M—6401汉卡时，妻子辞去了统计局的工作，和他一起来到深圳大学的电脑服务部。但汉卡面临的外部产品压力，让史玉柱不得不全身心投入到产品的设计和创新上。

金玉言回忆说，董春兰在深圳住院割掉一个肾，史玉柱都没好好关心过她，这让她十分伤心。这可能是因为史玉柱在汉卡研发中，投入太多时间，因此才忽略了妻子。

1990年1月，史玉柱包下深圳大学的两间学生公寓，准备了20箱方便面，把自己“关”了整整150天。5个月“集中营式的生活”的成果，是功能更强

的M-6402汉卡的问世。然而，这5个月，他几乎将近在咫尺的妻子的所有要求拒之门外。

经过半个多月的商谈，史玉柱无法让妻子回心转意，两人离婚了，这给史玉柱带来的影响不小。离婚之后，史玉柱把所有创业的朋友叫来，倾诉离婚的痛苦，泪流满面，然后喝得酩酊大醉。

第二天，史玉柱向他15个核心创业员工说：“我从来没有在你们面前流过泪，这是第一次，也是最后一次，你们以后再也不会看到我史玉柱流泪。”

成功后的史玉柱绝口不提自己的婚姻。坊间流传史玉柱和前妻的种种猜测，他都基本上听之任之。史玉柱相信，谣言止于智者，或许喜欢在新浪微博上发段子、晒照片的他，正是在以另一种方式，表达对创业和婚姻之间抉择的态度。

1995年，董春兰考取了注册会计师的执业资格，成为中国第一批注册会计师，不久回到安徽组建了安徽正信会计师事务所，任法人代表。坊间传说，董春兰亦不习惯独自下厨，她和史玉柱两人经常在单位食堂就餐。

2013年，史玉柱宣布退休。看起来他前两年在新浪上的回答，明显是一种刻意的躲避。人们发现，天命之年的史玉柱，还是孑然一身。

» 拓展透析

修身、齐家、治国、平天下，这是传统中国知识分子几千年传承而来的管理智慧。家庭稳定，婚姻美满，一般被认为是创业的先决条件。儒家商业圈范围内，夫妻为中心的家族企业治理结构十分普遍，婚姻因素对于创业者目标的影响十分复杂。

选择家庭还是企业，情感还是理性，眼泪还是冷面，此中痛苦，旁人难以感受和体会，百味俱陈。

经济学家说，任何选择都有机会成本。创业更是如此，需要付出必要的

代价。史玉柱“离婚创业”，对于现代中国本土的一大批企业家来说，是管理上对于治理优化的最佳选择。比如，海尔集团前总裁张瑞敏就说：搞企业的，把家给忘了，就成为企业家了，没有几个企业家的婚姻家庭是圆满幸福的。

日本和西方的管理学家认为：婚姻是家族企业家一生最大的合同，婚姻是家族企业主最重大的商业决策之一。离婚办企业者，通常更容易把家庭情感转化到企业中去。

企业作为一种非人性的存在，客观上需要“家庭般的氛围”来凝聚人心。

这一点，对于创业的团队形成、目标愿景的设定、企业的战略定位、长期的治理结构，乃至组织的沟通稳定等方面，都有着持久而显著的影响。一旦创业领导者的禀赋和家庭的烙印挂上钩，就将不可避免地塑造企业的管理方式，影响企业整体、员工管理的基本风貌。

据调查，中国59%的家族企业失去过关键员工，其中2/3的员工是在一年左右离职。但是，史玉柱的团队在二十年中却无一核心员工流失。不顾家的企业家群体，在企业管理的效率与团队稳定上优势明显。

相反，创业成功后，在婚姻问题上的选择，常因为财产问题导致公司管理和家庭上的双重失败。巴菲特说，决定和谁结婚，比投资更艰难。这句话也道出了企业家和投资家们的艰辛。

当然，创业者和婚姻之间的关系偏弱，对于如今新一代创业者来说，并不是说要为了创业的伟大理想而牺牲婚姻。为创业放弃婚姻，多数情况下是不可取的。

1990年，乔布斯邂逅妻子劳伦，在创业和婚姻面前，乔布斯选择了婚姻。乔布斯回忆：“我在停车场时，车钥匙已经插上。我问自己，‘如果我这是我在世最后一天，我是愿意开一场商业会议，还是同这个女人一起度过？’我跑出停车场，问她是否愿意与我共进晚餐。她说好。我们一