

12000万创业者、营销人、经理人和老板必读之书
100万家企业员工培训和大学MBA课堂首选教材

成败巨人

何学林◎著

从一无所有到亿万富翁

从亿万富翁到一无所有

再从一无所有到亿万富翁

一个中国乃至全球经济史上绝无仅有的案例



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

12000万创业者、营销人、经理人和老板必读之书
100万家企业员工培训和大学MBA课堂首选教材

成敗 巨

何学林◎著

从一无所有到亿万富翁

从亿万富翁到一无所有

再从一无所有到亿万富翁

一个中国乃至全球经济史上绝无仅有的案例



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

成败巨人 / 何学林著. —北京: 经济管理出版社,
2005

ISBN 7-80207-378-2

I.成… II.何… III.私营企业—企业经济—经
济史—珠海市 IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 111702 号

出版发行: 经济管理出版社

地 址: 北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮 编: 100038

电 话: (010)51915602

经 销: 新华书店

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 秀 木

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm /16

字 数: 306 千字

印 张: 18.75

定 价: 35.00 元

书 号: ISBN 7-80207-378-2/F·362

版权所有 翻印必究

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974

邮编: 100836



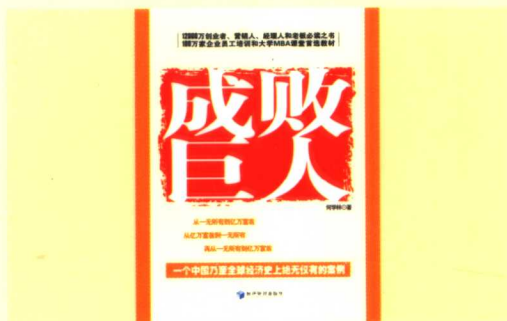
作者简介

何学林，经济学者、财经作家、著名策划专家。1992年中国人民大学经济学硕士毕业。曾先后任职于国家部委机关、国有跨国公司、大型财团及房地产集团等，从事资本资产运作、企业收购与兼并、股份制改造和上市等工作。现任何学林大策划机构总策划师，从事企业发展战略、市场营销、管理咨询等方面的策划工作。已出版《西方社会主义经济学》、《十年一剑》、《世界寻梦圆大策划》和《战略决定成败》等专著，发表各类文章200多篇。

何学林1992年起从事策划工作，拥有“中国十大营销策划专家”之称。深厚的理论功底、丰富的实践经验、企业运作经验和策划经验，使他在中国策划界独树一帜，独创整体大策划品牌，创造了一系列大手笔策划，其中“全球人脑大联网大策划”、“世界婚礼文化名城”、“世界寻梦圆”、“奥运圆梦圆”、“史玉柱东山再起”等，在业界引起强烈反响。

何学林 大策划机构

地址：北京市朝阳区首图东路5号松榆花园新御景2座12A
电话：010-87361617、87361647、13911326986
传真：010-87361647 邮编：100021
E-mail: hexuelin@tom.com
网址：www.hexuelin.com（全球人脑大联网）



内容简介

史玉柱和他领导的企业是迄今为止唯一经历了“大起大落又大起”这样一个完整过程的著名企业和企业家，是中国企业活的标本，即使在世界经济的历史长河中也不多见，对它的解剖理应成为中国乃至世界各国MBA课堂上的经典教案，成为一切创业者、成功者、失败者、研究者、学习者、关心者、历史记录者们探索的对象，成为一笔宝贵的社会财富。史玉柱在干什么？巨人会走向哪里？与四通的合作有何内幕？这都是我们读者所关心的。

作者何学林一直关注史玉柱及其企业的发展，把握了史玉柱及巨人集团的第一手材料，多年潜心研究，写就本书。何学林还对史玉柱的企业发展有过相当准确的预测。本书深刻揭示了史玉柱两次快速发迹的真正秘诀和巨人突然倒下的根本原因，全面揭露了史玉柱东山再起的真相和脑白金的战略与策略，详细披露了入主ST国货、与四通合作的内幕，揭开了中国第一代民营企业整体衰落的命运之谜。

责任编辑：勇 生

封面设计：  大象装帧设计工作室
010-84803033 钱金华

目 录

序章 站在巨人的肩膀上

——由巨人看到更多

《中国经营报》 揭开中国企业兴衰成败命运之谜 /3

《经济导报》 何学林:鲜花往往就插在牛粪上 /6

《重庆晨报》 史玉柱东山再起大起底 /11

《重庆晨报》 第三只眼睛看“巨人” /16

序 中国民营企业为什么衰落 /21

引言 一个值得全球企业和大学研究的经典案例 /27

第一章 巨人大失败警示录

“百亿计划”与“三级火箭” /32

1995 年完成 10 个亿,1996 年完成 50 个亿,到 1997 年完成 100 个亿。

“实现以上目标,战略上没有太大问题,如果失败,就发生在组织上”,史玉柱最后总结说。

大失败警示之一 错误恰恰发生在战略上 /34

有错误而不知道自己错在哪里,是最可悲的。

对大变革时代的历史性没有清醒的认识,把历史性机遇永恒化,由此导致的发展战略失误,才是中国民营企业纷纷衰落的根本原因。

“三大战役” 巨人“滑铁卢”之战 /35

一架标有“巨人”标识的“B-52”轰炸机出现在现代化都市的上空,一连串标有“电脑”、“医药”、“健康品”的重磅炸弹倾泻而下。

爱因斯坦手持《巨人报》,撒切尔夫人、里根、卓别林、玛丽莲·梦露手挽手昂首向前,二战元凶、克里姆林宫最后的旗手若隐若现。

巨不肥之战 挽救巨人的“休克疗法” /40

巨人到了生死攸关的时刻,史玉柱宣布巨人集团全面进入“紧急状态”。

“‘巨不肥之战’或者巨人摆脱困境,或者巨人倒闭”,史玉柱神色凝重地说。

四面楚歌 “后方”起火全国冒烟 /43

在这个最困难的时刻,史玉柱的秘书程晨的父亲从南京带来10万美元借给史玉柱,当天兑回人民币80万元,交给天河中物。

厂库被封、大库被封和总部被封的消息不胫而走,造成

“前线”一片恐慌。

楼花到期 史玉柱向公众撕破脸皮 /46

为了应付巨人大厦集资者的追杀大军，巨人集团抽调了一批“猛男”充实售楼部，严阵以待。

负责售楼部工作的巨人员工晚上睡觉时常常臆想到手拿斧头喊打喊杀的场景。

求助贵人 等候的是副总理的到来 /48

1996年3月末的一天，一个令人振奋的消息传到了巨人：李鹏总理要来珠海视察。

史玉柱在给珠海市委市政府的信中说，巨人是“后娘养的孩子不被重视了”，并暗示“巨人可能会放弃珠海”。

大白天下 巨人危机总爆发 /50

巨人的保安人员被他们打得满脸发紫，巨人的员工被吓得跑到了五楼。

大批骨干人员陆续离去，庞大的“巨人军团”分崩离析，“巨人”轰然倒下。

大失败警告之二 荒谬的债务危机“理论” /52

这种论点，说了等于没说，就像一个赌徒赌输了抱怨赌本不够，嚷嚷着要是再给他一笔钱，一定能赢回来。说缺钱就是原因，等于没有找到原因。

第二章 为史玉柱东山再起指点迷津

病因诊断 揭开中国企业命运之谜 /58

大浪淘沙，中国第一代民营企业大量地被淘汰出局其实是一种历史的必然，史玉柱不过是率先罢了。

- 媒体之过论
- 资金短缺论
- 机制弊端论
- 抽血过多论
- 多元化陷阱论
- 时运不济论
- 广告祸害论
- 知识过多论
- 性格缺陷论
- 领袖情结论
- 史玉柱的民营企业十三种“死法”

指点迷津 巨人怎样站起来 /72

这令史玉柱大惑不解：“进入保健品是我的一大失误，你怎么反叫我做保健品？这不是让我在错误的道路上越走越远吗？”

- 反弹琵琶 策划收购巨人集团
- 将错就错 确立产业发展方向和产品战略
- 讳莫如深 史玉柱坐失良机
- 一厢情愿 与何伯权失之交臂
- 隐姓埋名 为了更好地保护自己
- 借钱还债 一个变相的形象大广告
- “策划总监” 为借钱还债埋下伏笔
- 低潮出击 广告卷土重来
- 捏紧拳头 集中优势兵力打歼灭战
- 踏准节拍 形成良性循环

大失败警示之三 中国企业亟须战略顾问 /81

让那“十七个月”永远地延续下去,这是一方面;准确捕捉商机,扩大利润增长点另一个重要方面。

大失败警示之四 不是广告惹的祸 /82

对大变革时代的历史性没有清醒的认识,把历史性机遇永恒化,由此导致发展战略的失误,这才是中国民营企业纷纷衰落的根本原因。

第三章 脑白金战略与策略

隐蔽战略 史玉柱和他那“二十几条枪” /88

从1998年1月起,一家名叫珠海康奇的公司出现在江苏省江阴市,而一个戴着墨镜的瘦高个“策划总监”,也开始出没于这个县级市。中国保健品行业一场“席卷全球”的风暴即将来临。

一字之改 脑白金的命名策略 /89

史玉柱满以为这样悄悄地“偷换概念”,神不知鬼不觉,没想到,日后竟因此而掀起了一场轩然大波。

江阴调查 新“农村包围城市”战略 /92

正当药店为这只见空盒不见经销商上门的脑白金而犯愁时,脑白金的广告在江阴媒体“闪亮登场”了,于是,“款到提货”

一开始就成了脑白金销售的市场规矩。

两颗生物原子弹 脑白金的软文炒作策略 /95

这样的软文一篇一篇地仔细读下来，一轮一轮地读下去，凡有脑白金诉求的那种愿望的人，要想不在内心产生“震撼”，要想抵御脑白金的诱惑而不去买脑白金，是不可能的。

席卷全球 一本奇特的“产品说明书” /99

比原子弹威力更大的是书。这是史玉柱从“避风塘”里炮制的又一“秘密武器”。

正当人们争相传阅和谈论这本奇书及其书摘，感到有点蹊跷之时，铺天盖地的脑白金电视广告从天而降，在神州大地造成了多年未遇之“特大洪水灾害”。

鲜花插在牛粪上 脑白金的广告轰炸策略 /101

脑白金的广告，犹如丑男追美女，死缠烂打。烦归烦，销售力才是硬道理。

问世间美女，有多少不是被死缠烂打而追上？

问优秀男士，又与多少美女失之交臂？

像卖葡萄一样卖脑白金 脑白金的定位策略 /106

关心葡萄“酸甜”的人是买来自己吃的，而送礼的人却不在乎其味道的“酸甜”，所以将葡萄定位为类似“礼品”这样的概念，便可将酸葡萄售出。

一手交钱一手交货 脑白金的渠道网络策略 /109

《福布斯》富豪排行榜里中国富豪那么多,真正交税的没几个,除了有意“避税”的以外,其实他们并没有真正拿到过这些钱。

那么,他后来从中学到了什么呢?他学到了生意场上的“真经”：“一手交钱一手交货”。

围魏救赵 脑白金危机公关大策划 /113

敌人一拳头打过来,最好的办法是先躲闪一下。这样的好处有二:一是可以避其锐气,消耗对手能量;二是可以静观对方虚实,以便抓住对方弱点,进行有力反击。

根本之策 让自己立于不败之地 /117

打败对手,避免危机,抵抗风险,最好的办法是将自己从根本上立于不败之地。

第四章 史玉柱发财秘密大揭露

历史性的突破 流浪汉一夜间成了百万富翁 /120

史玉柱从中领悟了广告的神奇功效,从此,他把广告当做了发财的独门秘笈,与广告和媒体结下了不解之缘。

网络天下 史玉柱编织中国最大电脑营销网 /123

史玉柱由此一举编织起了一张当时中国电脑行业最大的

连锁销售网络,这一销售网络让史玉柱一次又一次地尝尽甜头。

移师珠海 史玉柱跃上三十九级台阶 /125

史玉柱要去珠海,先要试一下珠海那边的反应,他先把这一两年的经营业绩通过新闻界公布,立即得到了反响。

聪明的史玉柱将这块土地拿去一评估,公司资产一下子猛增至1个多亿。

发财秘密之一 成功者的思维方式与众不同 /130

成功者凡事皆用肯定思维,碰到一件事情,先假设“一定能行”,然后想方设法去把它做成。

发财秘密之二 向自己的兴趣爱好聚焦 /131

一个没有任何背景、白手起家、完全靠自己力量创业的人,他自身的潜能和时间就是最大的资本,所以一定要选一个自己最感兴趣的行业,用毕生的精力去追求成功。

发财秘密之三 需要具备过人的胆识和魄力,敢于冒风险 /132

他没有钱,敢去赊电脑,敢做半版广告,这除了思维方式正确之外,还是需要一点魄力的。想到这样去做和敢于做是两码事。

发财秘密之四 广告和宣传是“法宝” /133

史玉柱如果不是一个电脑公司的老板,而是一个广告

策划师或广告公司的老板,他一定也会做得很出色。

发财秘密之五 有一技之长 /135

一技之长对白手创业者来说尤为重要,因为你一开始不可能有充裕的资金,只有这一“技”才是你自己可以把握的东西,能够成为你创业最直接的资本。

发财秘密之六 低潮入市,超前半拍 /136

如果一个人只会做昨天或今天的生意,那么他永远不可能成为大企业家;一个现代的企业家,必须要有眼光做明天的生意。

发财秘密之七 借势造势,顺势而为 /138

史玉柱成功地借势造势,但不懂得时势造英雄的真谛,结果又为势所累。这就走入了势的迷雾之中。

惊险的跳跃 从 19 层到 70 层 /139

他突然觉得这巨人跟“64”的数字扯得太多太紧了,所以,“巨人大厦 64 层”,话到嘴边却又被改成了“巨人大厦 70 层高”。

风云突变 巨人驶上岔车道 /142

以区区几百万元博 12 亿元,史玉柱进行了人生中的第二次“豪赌”。在电脑行业,史玉柱就像一个尴尬的过客,刚

刚迎来鲜花与掌声,又投向了别人的怀抱。

卖楼花 史玉柱进入“资本市场” /146

巨人大厦在史玉柱的心目中,具有重要的资本意义和形象价值。

考虑到巨人大厦的商业用楼性质,李鹏总理题词中的“科技”二字在影印时被去掉,留下“巨人大厦”四个字。

脑黄金之战 让1亿人先聪明起来 /148

因为四川的人口正好号称1亿,在四川的媒体上出现这句广告语,就引起了这样的歧义:让1亿人先聪明起来,就是让1亿四川人先聪明起来,那么反过来是不是说四川人以前就不聪明?

发财秘密之八 胆子大,点子多 /152

史玉柱的许多点子都是以“无法无天”为条件的,一旦“有法有天”,他的这些点子就会碰壁,真像他后来的广告遭禁。

发财秘密之九 关于改行 /154

失败可以换取经验,而经验是成功的阶梯,只要你选定一行,坚持到底,最后即使不能竞大功,也必有小成。

第五章 暴利的秘密

暴富捷径 中国保健品行业暴利探秘 /156

保健品与化妆品一样，心理暗示本身就能产生某种微妙的作用，其中的道理就像气功。

广告犹如气功大师向广大消费者发功，广告做得越多越离奇，买者越相信，所起的作用也越大。

独门秘笈 中国保健品行业经营手法举要 /158

纵观中国保健品行业风起云涌、大浪淘沙的历史演义，我们可以得出一个总的结论：成功在于对前辈的不断超越，而失败则在于不能与时俱进，创新是一个企业的灵魂。

三株神话 中国保健品行业的“黄埔军校” /164

脑白金师承三株，虽然在许多方面进行了改造，但其大的经营思路仍然一脉相承，属于同宗、同派同一模式的范畴。

在创造了迄今仍无人问鼎的骄人业绩的同时，三株也创建了一整套完整的营销模式，在中国保健品行业达到了第一个顶峰，成为中国保健品行业营销模式的集大成者，影响深远。

“大清洗” 中国保健品行业向何处去 /175

中国保健品行业见利忘义，胡作非为、鱼龙混杂，无法无天的时代必将成为过去，规范化、国际化、大品牌、大资本经营的时代正在到来。

让我们走出三株,走出脑白金,走出中国保健品行业的怪圈,走向更加光辉灿烂的未来。

第六章 成也战略 败也战略

成败战略之一 赚钱才是硬道理 /182

成败战略之二 “第一”胜过“更好” /189

成败战略之三 抢先进入消费者的头脑比抢先进入
市场更重要 /201

成败战略之四 市场竞争中最强有力的武器是集中
所有的精力于一个点上,或只拥有
一个概念 /208

成败战略之五 两个不同的企业不可能在消费者心目中
拥有同一个概念 /213

成败战略之六 品牌延伸常常导致企业毁灭 /218

成败战略之七 最大的牺牲就是最大的获得 /223

成败战略之八 一招鲜,吃遍天 /227

成败战略之九 销售力才是硬道理 /231

成败战略之十 消费者会在你承认自己的短处时发现
你的长处 /233