

教父级企业家 正传系列

人知错误都是在得意的时候，我经常告诫自己人，我们距离破产只有一年，零距离接触「凤凰涅槃」的誉满教父的聆听史玉柱讲述巨人的创业、成长史

巨人网络教父的激荡创业史与财富人生

成时 / 著

史玉柱

传奇

总结的教训才是深刻，才是真。总结了教训，现在再去做，就不会再犯同样的错误了。这在一起，阶段，发展一度，但发展后劲足，会持续。做一件事，或者连反的一个，都是要付出成本的，只不那一个企业。你不诚信而付出的成本是十分巨大的，这都是血的教训换来的。有资产，但没现金是痛苦的，民营企业负债率不能过高。否则资金链就容易出现问题。

团队建设的一个关键是安排好利益……其实对企业来说，分配股权成

教父级企业家 正传系列

零距离接触「凤凰涅槃」的营销教父，聆听史玉柱讲述巨人的创业、成长史

巨人网络教父的激荡创业史与财富人生

成时 / 著

史玉柱

传奇



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

史玉柱传奇/成时著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 8
ISBN 978 -7 -5017 -9353 -2

I. 史… II. 成… III. 史玉柱—生平事迹 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 104223 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

责任编辑: 严莉 杨邵川 (电话: 010 - 68359421)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞图书设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 170mm×250mm

印张: 19.25 字数: 315 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 -7 -5017 -9353 -2/I · 4

定价: 39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前 言

在改革开放三十多年来的商业实践之中,在中国商业文明贫瘠的土壤之上,一代又一代的本土企业家被催生、成长、成熟,成就了一批令全球都为之瞩目的教父级中国商业领袖。

中国现代企业史是一部商战英雄的史诗。巨人网络教父史玉柱、阿里巴巴教父马云、新东方教父俞敏洪、联想教父柳传志、海尔教父张瑞敏、华为教父任正非……群星灿烂,各领风骚。

企业在创立和发展中需要领袖。中国教父级企业家有着许多统一的气质:对机遇把握的敏锐嗅觉、带领企业渡过难关的坚忍意志、率先突破自我以适应全新环境的无上勇气、激发企业团队进行持续性变革的坚定信念……

被尊为教父的企业家大都有着跌宕起伏的创业经历,谱写了或正在谱写着自己独一无二、令人荡气回肠的人生传奇。巨人网络教父史玉柱正是如此。

史玉柱,从不名一文的县城青年到三年之内成为坐拥亿万身家的巨人集团老总;从发誓建造中国最高的巨人大厦到无力支撑沦为“中国首负”;几年后,又镇定地躲在脑白金背后操纵着史式广告轰炸;还完债后回到IT业玩起了网游,让自己的公司在纽约证券交易所上市……史玉柱,这个商界不死鸟的创业经历如同好莱坞大片一般,惊心动魄、精彩纷呈。

史玉柱还是中国少有的经历了三次创业的企业家,他的身上浓缩了中国市场经济的改革和变迁。从以一己之力开发汉卡到经营保健品再到回归IT产业,史玉柱每次创业都能迅速登上行业的制高点。史玉柱的每一次成功创业,都盯准了具有巨大商机而又往往为世人所忽视的产业空白。

从1997年巨人大厦停工算起到2007年11月1日巨人海外上市,史玉柱刚好走过了一个10年的“轮回”。10年时间,史玉柱其实只做了一件事情,就是亲身验证了中国那一句古老的谚语:“失败乃成功之母。”



到目前为止，史玉柱或许是唯一一个能从企业的灭顶之灾当中脱身而出，迅速恢复元气并重新定位自己的中国企业家。如果经商也是一场游戏，史玉柱玩了一场精彩的大翻盘，表现可圈可点。

美国《福布斯》杂志曾这样评价他：“史玉柱2004年重返IT行业，并凭借自己创建的网络游戏《征途》大获成功。因此，他也成为中国最具传奇色彩，同时也是最难以预测的企业家之一。”在民营企业家命运沉浮变幻的序列中，史玉柱再次崛起的故事，突显出“毅力与执著”的魅力和价值。

中央电视台《赢在中国》总制片人王利芬这样评价史玉柱：“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的因素。

有什么样的企业领袖就会有怎样的企业，成功无法复制，但理念却可以模仿。《史玉柱传奇》是一本描述巨人网络教父史玉柱的激荡创业史与财富人生的正传。零距离接触“凤凰涅槃”的营销教父，让我们一起聆听史玉柱讲述巨人的创业与成长史，一起聆听史玉柱说自己的创业人生，一起聆听史玉柱不凡的营销见解，一起聆听史玉柱的企业治理之道。

中国正在迎来真正的大国时代，中国也需要更多的教父级企业领袖，更多的世界级商业领袖。教父级企业家正传系列丛书，就此起航。

目 录

第一章 不死的凤凰：“最著名的失败者”浴火重生 / 001

凤凰涅槃,浴火重生 / 003

鲛鱼:不按常理出牌 / 005

实业经营+金融投资 / 008

史氏规则:将营销进行到底 / 011

第二章 “史大胆”:人生就是“魔方” / 015

人生就是“魔方” / 017

“黑马”的天赋 / 020

数学理想破灭 / 022

第三章 “赌徒”:在冒险中获取第一桶金 / 025

“荒唐”中的转机 / 027

创办企业的理想 / 029

下海失败就跳海 / 030

冒险:利润如同滚雪球 / 034

股份制的教训 / 037

第四章 “做中国的 IBM,东方的巨人” / 039

“集中营式的生活” / 041

“做中国的 IBM” / 042

广告开路,渠道创新 / 043

巨人精神:“夸父逐日” / 046

战略转移:告别深圳 / 047

第五章 鼎盛时期:背后充满危机 / 051

风光无限:“野心”在极度膨胀 / 053

心血来潮:巨人大厦不断“长高” / 055

转型:进军保健品 / 058

急剧膨胀:管理力不从心 / 061

财务危机的导火索 / 063

第六章 二次创业:走产业多元化的扩张之路 / 065

二次创业:多元化扩张 / 067

“让激情再回到巨人来” / 068

军事化管理:高度集权化 / 070

打响“脑黄金战役” / 071

第七章 “百亿计划”:发动“三大战役” / 077

“总动员令” / 079

竹篮打水:两大战役失利 / 080

保健品:最后的战役 / 082

第八章 “一场关系生死存亡的战役” / 089

“二次创业整顿” / 091

“秋季战役” / 092

“巨不肥会战” / 095

第九章 “天亡我也”:“大厦将倾” / 099

资金瓶颈:不向银行借钱 / 101

卖楼花:香港销售火爆 / 102

抽血过量:保健品盛极而衰 / 104

财务危机:“巨人大厦”将倾 / 106

危机爆发:“天亡我也” / 108

各路媒体:推波助澜 / 110

资金链:终将断裂 / 114

遣散员工,巨人倒下 / 116

拯救巨人:彻底无望 / 118

第十章

策划脑白金：东山再起 / 121

- 做保健品：上马脑白金 / 123
- 攀越珠峰：再生的顿悟 / 125
- 脑白金凭什么赢：策划全过程 / 128
- 离开珠海的日子 / 131
- 市场调研：华东是个大市场 / 133
- 启动全国市场，铺设销售网络 / 138
- 转战上海 / 140
- 获取最佳点——重视投入产出比 / 144

第十一章

“背着污点办不了大事” / 147

- 还钱：从未中断过的念头 / 149
- 收购楼花：被推向前台 / 150
- 钱从哪里来 / 154
- 还钱惹争议 / 156
- 巨人投资：再打巨人牌 / 158
- 反思：曾经的四大失误 / 161

第十二章

保健品生涯：争议与价值 / 167

- “感谢南方周末” / 169
- 脑白金广告之四宗罪 / 173
- 黄金搭档：再战江湖 / 181
- 将保健品卖给四通 / 184
- “12 亿的价值” / 188

第十三章

再踏《征途》：“我是后来者” / 191

- “骨灰级”玩家 / 193
- 细心考证，迅速介入 / 195
- 网游：我是后来者 / 198
- 后来者进入策略 / 200
- “高福利运营模式” / 209
- 打破“三驾马车”的神话 / 213
- 网游营销：复制脑白金模式 / 219

地面推广:庞大的网络 / 222

第十四章

网游搅局者 / 225

《征途》广告:惊现央视 / 227

美女营销:让男玩家买单 / 228

双轨制:免费与收费模式并行 / 231

怀旧版:找回玩家最初的记忆 / 233

“我做什么都有争议” / 236

第十五章

纽交所上市:光荣与梦想 / 241

上市的两大理由 / 243

最大的挑战:如何保持高速增长 / 248

用募集的资金去并购 / 251

第十六章

“四个火枪手”:患难与共的战友 / 257

刘伟——替史玉柱分担重任 / 260

程晨——“史玉柱给了我舞台” / 262

费拥军——“老费会来救我们的” / 266

陈国——最好的帮手之一 / 268

第十七章

史玉柱谈企业界风云人物 / 271

柳传志——最佩服的企业家 / 273

马云——总是赢在商业模式 / 277

段永基——帮助和启发非常大 / 281

陈天桥——没想到是竞争对手 / 284

参考文献

/ 291



第一章

不死的凤凰： “最著名的失败者”浴火重生

我觉得失败了之后可能有两种人，一种是精神上被打击得太狠了，一蹶不振，另外一个失败了，但是精神还在，顽强的精神还在。只要精神还在，完全可以再爬起来。我一直有一个概念，失败是成功之母，成功是失败之父。

第一年是想怎么样能把巨人给救活，第二年就开始反思了，才真正静下心来反思，在巨人从辉煌到衰落，在这个过程中自己（究竟）哪些做错了。还有（哪些）成功的经验，以后还可以借鉴。大概思考了半年多吧。

人也只有在低谷的时候，才会最勤快……我3年跑了1000多家商场，深入访谈了200多个消费者。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，做了辛苦调研而出来的。

正是因为失败过，（所以）比一直在顺境中的人，在带领企业，在管理、产品、营销策略上，哪些能做，哪些不能做，我特能体会。

凤凰涅槃，浴火重生

在古希腊和古埃及的传说中，凤凰是一种传说中的鸟，它与埃及神话中的太阳神和希腊神话中的阿波罗有着密切的联系。根据希腊的传说，凤凰生活在阿拉伯半岛上的一口枯井附近。每天当黎明来临时，鸟儿就在清晨的阳光下沐浴，并唱着美妙动听的歌，而太阳神就停下他的战车静静地聆听这动听的歌声。这时世界上好像就只有凤凰的存在了。每当凤凰知道自己要接近死亡的时候，它都会用芬芳的树枝来筑巢，然后在火焰中燃烧。当它快燃尽的时候，就会有一只新生的凤凰从火焰中飞出来。

凤凰象征着不朽、复苏和重生。

史玉柱就像传说中的凤凰，一只商场上的“不死鸟”。1995年，史玉柱被列为《福布斯》中国内地富豪排行榜第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”。然而，仅仅在两年之后，也就是1997年，史玉柱最失意之时，负债2.5亿元，他笑称自己是“中国首负”。史玉柱曾自称是中国“最著名的失败者”，他在回忆起那段岁月时这样讲：

不懂管理，不重战略，盲目多元化，做产品、营销没有经验。个别广告好，但大部分不好，如“三大战役”全是失败的，脑黄金等好一点。

当“巨人大厦”成为烂尾楼之后，他暂时淡出人们的视线。失败之后，史玉柱一直戴着墨镜。在墨镜下，他的眼神不再游移。



我出门都戴墨镜，除非天黑了。（戴墨镜是为了）减少不必要的麻烦。

史玉柱立下誓言要还清欠款。就是凭着这种信念和责任，他不言败，不气馁。

1997年冬，史玉柱召集20多名旧部下召开“脑白金”构思会议；1998年，在珠海开往无锡的面包车中，史玉柱对20多个数月没领到工资的员工说：“等我有了钱，一定补偿你们……”面包车到达无锡，从全国各地汇聚过来的员工也到了，一共100多人。

1998年，脱胎换骨的史玉柱携脑白金卷土重来，在中国保健品市场刮起阵阵飓风。珠海巨人的失败让史玉柱格外在意“巨人”这两个字。对于巨人这个品牌，史玉柱说自己从来没有放弃过。1998年，史玉柱开始运作脑白金的市场销售，他给公司取的名字是——健特(GIANT)。健特，英语“巨人”的意思。也是在1998年，改革开放也找到了保持稳定增长的“节奏”，中国经济实现软着陆。

2001年，史玉柱兑现承诺，还清了巨人大厦所欠客户的钱，从欠债到还钱，史玉柱用了3年，也离开了媒体3年。当有人问史玉柱：“沉寂3年，大家都在想一个问题，就是说你这3年在想什么呢？”史玉柱的回答很值得我们深思，他在2001年接受央视《对话》节目采访时说道：

第一年是想怎么样能把巨人给救活，第二年就开始反思了，才真正静下心来反思，巨人从辉煌到衰落，在这个过程中自己（究竟）哪些做错了。还有（哪些）成功的经验，以后还可以借鉴。大概思考了半年多吧。

“2001年度 CCTV 中国经济年度人物”给予史玉柱的颁奖词是：“第一次，他上演了一个成功的版本；第二次，演绎了一个失败的案例；这一次，他从哪里跌倒就从哪里爬起，并完成了对企业家精神的定义：执著、诚信、勇于承担责任。”

我认为我一直就没输过，只是受了一个挫折，你不能说一场战斗失败了，整个战役就失败了吧？我失败了我就研究它怎么败了。

2006年夏天，史玉柱曾重返旧地，回到珠海那座只建了3层的烂尾

楼——巨人大厦前。“那里已经都长满了荒草。”史玉柱说当时下着雨，自己只是进去躲了一下雨。

不过史玉柱表示不会再重建巨人大厦，现在他已经在上海松江区买了640亩地，准备投资5亿元建设自己的园区。“这次盖的楼最高不超过3层。”史玉柱调侃说。经历了一次失败，史玉柱的心态似乎更加平和，他曾在《财富人生》节目采访结束时总结道：

一个人的一生，如果他的成功是用正的数字来表示，为成功而付出的辛劳用负的数字来表示的话，那么我想人的一生就是一个零。一个人他得到的福和带来的祸，如果福是正值，祸是负值，那么他最后一生算下来也还是零。所以好多方面，我觉得最终都是一个零。有这种观念的话，我想一个人他就更能放得开，更能想得通。

2007年，史玉柱在接受《经济观察报》采访时说道：

正是因为失败过，（所以）比一直在顺境中的人，在带领企业，在管理、产品、营销策略上，哪些能做，哪些不能做，我特能体会。

2007年11月1日，巨人网络在美国纽约交易所上市当晚，史玉柱说道：

我觉得失败了之后可能有两种人，一种人是精神上被打击得太狠了，一蹶不振，另外一个失败了，但是精神还在，顽强的精神还在。只要精神还在，完全可以再爬起来。我一直有一个概念，失败是成功之母，成功是失败之父。

鲶鱼：不按常理出牌

史玉柱是当代企业家中最具争议性的人物。毫无疑问，他也是这代企业家中市场直觉最好的人之一，他能迅速找到行业爆发的时间点，并以最为快捷和高效的方式获得成功。正因为如此，他被称为“史大仙”，甚至被很多高傲的同辈企业家所推崇。

史玉柱就像是一条鲶鱼，不断地在进入的领域进行着搅局。对于这样



的评价,史玉柱表示认可。他在接受一家媒体采访时曾说,自己每进入一个领域,这个领域就会发生激烈竞争。

在脑白金基本稳定后,史玉柱毅然抛开保健品行业,开始专心致志做网游。这样的转变在常人眼里确实是不可思议,从保健品到网络游戏,这可是180度的大转弯,没有任何网游运作经验的史玉柱能够做好网游吗?况且,在网游市场上,盛大、网易、九城已成三足鼎立之势。带着这样不可思议的开局,史玉柱一路征伐,不仅打破了网游三足鼎立的局面,而且还实现了自己的诺言——“我一款《征途》就可以玩过金山所有游戏”。可以说,史玉柱的另类思维成就了《征途》。

我的特点是不按常理出牌,按照自己的思考去做。

史玉柱甚至将征途网络科技有限公司(以下简称征途网络)的形象广告传送到央视的两个频道上,成为网游公司做电视广告的始作俑者。别人做收费游戏,他却做免费游戏;别人的游戏让人玩得很累,他的游戏却又有代练又卖装备,让玩家轻松升级、轻松打怪。长久以来,网络游戏统一的赢利模式是按在游戏里面逗留的时间收费。在2004年底进入网游产业的时候,史玉柱决定把这种模式改过来:进来玩不收费,“装备”、“托管”才要钱。2006年,史玉柱在接受网易商业采访时说道:

《征途》的成功是产品的成功,有一些专家发表评论认为《征途》是“搅局者”,大概是因为我们没有按规矩来。我们不在乎形式,只要玩家喜欢、开心,他们提出的要求合法合理,我们都会尽量提供。

《征途》的玩家越来越多,不玩《征途》的玩家意见却越来越大;竞争对手一边大骂史玉柱不守行规,却一边在暗地里向史玉柱学习。如今,巨人网络第二款自主研发的网络游戏《巨人》已经公测。史玉柱在接受新浪科技采访时表示:

预计这次的争议比《征途》小一些,虽然《巨人》的创新改动比《征途》还多。因为当初《征途》推的一些模式行业内普遍不看好,后来他们却都学过去了。学了我们的东西,再评论我们就要谨慎一些了。

当网游界其他同行都向史玉柱学习,纷纷走向免费模式的时候,2007年8月11日,因免费游戏模式而在业内迅速蹿红的史玉柱突然高调宣布,将在《征途》推出点卡收费的游戏区——“时间区”,由此《征途》将由单纯免费模式转变为免费、点卡模式双轨运行的网络游戏。2007年,史玉柱在接受《南方都市报》采访时说道:

《征途》的收费收入其实是个增量,在免费模式的基础上我们的成本很低,所以这一(再收费的)做法可能再度被对手视为搅局。

2007年9月21日,史玉柱在《巨人》游戏内测发布会上宣布,上海征途网络正式更名为上海巨人网络。巨人,这个凝结了史玉柱所有光荣与耻辱的名字又重新回到公众视野。史玉柱表示,之前让他成为“中国最著名的失败者”的正是IT公司“巨人”,后来翻身的保健品公司健特(GIANT,巨人英文单词的音译)也有巨人的影子。2007年,史玉柱在接受《新闻晨报》采访时说道:

团队一直想重回IT行业,前两年做了网游,发展很顺利,所以才敢重新启动巨人这个牌子。

2007年11月1日,巨人网络上市,可以说,巨人网络的上市标志着史玉柱的回归。2007年,史玉柱在接受《东方早报》采访时表示:

刚做这家公司的时候,业内同行都看不起我们,到现在我们已经成为这个行业内市值第一大的公司了。

从开始涉足网游到成为市场第一大公司,这个过程仅用了3年的时间。借助网游,史玉柱的财富又一次升级,成为了2007年IT界的首富。

2008年9月10日,美国《福布斯》杂志公布了2008年全球互联网富豪排行榜。巨人网络公司董事长兼CEO史玉柱以28亿美元个人净资产排名第7位,他也是该排行榜上排名最靠前的中国互联网富豪。《福布斯》杂志编辑安德鲁·法瑞尔这样写道:“史玉柱,最富有的上海居民。1991年,自中国软件业摇篮浙江大学毕业后创建了巨人,后被众人追捧,却由于一幢从来



没有建造起来的70层摩天大楼而破产。最近有关他的新闻是,这个男人再次以网络游戏服务商——巨人网络的身份回归并造成轰动。”

实业经营 + 金融投资

在很多人眼中,史玉柱的形象到了2004年前后才有了变化。在此之前,他一直是个靠广告狂轰滥炸来销售保健品的家伙。直到他把脑白金和黄金搭档卖给四通,人们才意识到:史玉柱已然变成了一个投资家。

事实上,史玉柱在复出之后就立刻注册了“巨人投资有限公司”,因此可以说,史玉柱东山再起之后就一直兼备两个角色:企业家和投资家。只不过在其后的几年里,他的投资家色彩越来越浓厚。

目前我国的各大实业企业无不在投资领域中“长袖善舞”,从华润、海尔、联想到雅戈尔,大大小小国企、民企尽入其中。柳传志,这个联想资本帝国的“谋略家”经历了从实业家到投资者,从融资到控股的转变。今天的很多人大概已经淡忘了柳传志最初的实业家地位。段永平——步步高的创始人,也已经激流勇退转变为一个投资人。

与电视上脑白金广告的频繁闪现不同,史玉柱的资本运作和项目投资非常低调,往往是到了项目成熟之后,外界才知道消息。对此,史玉柱在接受《中国新时代》采访时解释道:

搞投资的更需要低调行事,无须任何宣传,会更沉默。

珠海巨人时代,史玉柱是个从不向银行贷款的人,他觉得用自己的钱比较安心。等到巨人集团出问题、需要资金的时候,他发觉民营企业从银行贷款有很大的难度。巨人集团失败的教训让史玉柱改变了看法,于是他选择了“实业经营+金融投资”的方式来保证足够的现金流。

事实上,在很早之前,史玉柱就曾想过要去投资银行。1994年的时候,十几家民营企业酝酿成立民生银行,珠海巨人是发起单位之一,但到1996年民生银行成立时,珠海巨人已拿不出钱来了。

2002年,史玉柱多年的老朋友段永基任四通集团董事长,四通集团有6000万股华夏银行股份被法院冻结要拍卖,史玉柱替段永基把钱还了,在进入拍卖程序前把股份拿了回来。