

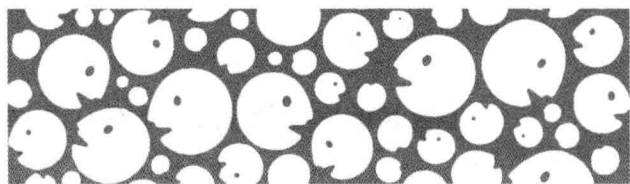
★★★ 资产从负2亿到158亿，史玉柱是如何扭转大败局的？ ★★★  
★★★ 从保健品到游戏，史玉柱是如何玩转跨界的？ ★★★  
★ 史玉柱说了什么，做了什么，让团队爆发如此惊人的正能量？ ★



# 史玉柱 内部讲话

关键时，郭海峰 著  
史玉柱说了什么

从脑白金到《征途》，史玉柱二十年营销有何心得  
熊市也能赚大钱，“不倒翁”的投资智慧是什么



# 史玉柱内部讲话

关键时  
史玉柱说了什么

郭海峰◎著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

史玉柱内部讲话：关键时，史玉柱说了什么 / 郭海峰著.  
—北京：新世界出版社，2013.8  
ISBN 978-7-5104-3558-4

I. ①史… II. ①郭… 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 (2013) 第179039号

## 史玉柱内部讲话：关键时，史玉柱说了什么

---

作 者：郭海峰

责任编辑：周 珊 谭 慧

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：[frank@nwp.com.cn](mailto:frank@nwp.com.cn)

印刷：北京亚通印刷有限责任公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：14

版次：2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-3558-4

定价：29.80元

---

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

2013年4月10日，史玉柱在微博上写道：已公告我辞去巨人网络CEO，至此我已不担任任何公司实职。终于彻底退休了，把舞台让给年轻人。告别江湖后，我的主营业务是玩，副业是搞些公益。江湖好汉们，忘掉史玉柱这厮吧。

史玉柱，中国当代最具传媒影响力和韧性的企业家，曾经的中国第一“富翁”，承载光荣与失败、梦想和现实的鲜活人物。

23年前，史玉柱誓言：不创业，宁跳海。他在深圳大学开发出中国第一款汉字处理软件巨人汉卡，一战成名。从1993年起，“4个火枪手加20条枪”构成的史玉柱核心团队，拼干劲，争市场，抓机会，一路高歌猛进，势如破竹，奠定了巨人集团事业的第一个高峰。

1995年，33岁的史玉柱成为《福布斯》排名第八位的中国富豪。然而，创业太过顺利，难免让人忘记风险。多元化战略下，规模过大、战线太长、忽略现金流等错误之举导致史玉柱从巨人大厦的巅峰处坠下。此后，史玉柱成为中国最著名的失败者。

纵观商海风云，每个失败的企业都有某些致命的硬伤。一般而言，只有具备风险管理精神的企业才会市场激烈的竞争中愈挫愈勇，只有秉承“东山再起”胸怀的企业才能走得更高、更远。一路

顺风顺水走向成功的企业成百上千，但从失败中崛起的企业英雄屈指可数。

巨人失败，债台高筑，当家人史玉柱痛定思痛，败而不馁，以非凡的智慧和勇气，从巨人的废墟中牢牢抓紧“脑白金”，带领具有超强执行力的团队，用最具有推广式、体验式的管理方法，战胜种种困难，浴火重生。

脑白金创造了保健品10年畅销的奇迹，其广告宣传的影响更是超越了时代，超越了阶层，超越了文化。史玉柱式广告，是中国商学院中最受好评的商业广告案例。在他看来，营销没有专家，唯消费者马首是瞻，方能成功。

起落之间，凤凰涅槃，史玉柱完成了由创业者到战略思想家的华丽蜕变。

当人们追问脑白金、黄金搭档、保健酒归宿之时，史玉柱早已跳出窠臼，直奔网络游戏的蓝海。面对竞争对手不守规则的攻讦，史玉柱坚持创造规则、琢磨规则、利用规则。巨人网络在纽约交易所的上市，给巨人的第二座事业高峰画上圆满的句号。

正当人们按图索骥，从一本本简单实用、人人皆可推而广之的管理手册，从一句句基层员工都能理解的话语，体悟史玉柱东山再

起的深刻时，50岁的史玉柱却戛然而止，踏上一条“裸退”的江湖归路。

退隐江湖的史玉柱，其集合中国企业30年野蛮生长、勇闯试错、酸甜苦辣的创业经验，值得渴望创业成功、力图掌握企业发展态势的人们追寻探索。

本书深刻剖析了改革历史上最富传奇性的企业——巨人集团发展过程中关键性的时间点，以及其“当家人”史玉柱所扮演的角色。他如何一波三折创业，败而不馁，复活企业，如何以最具推广式、体验式的管理方法战胜种种困难，成功应对一次次危机。

史玉柱的创业经历告诉我们，创业不仅时刻需要理性的头脑来规划蓝图，更需要百折不挠的信念将梦想落实于行动。在一个充满制度、历史、技术变迁的时代，核心管理者必须掌好手中的舵，企业才不至于迷失方向，才能够持续向前。

这是韧性创业英雄史玉柱的成功意义之所在，也是本书将向您展示的终极内容。

## 第一篇

**关键时刻之经营哲学，巨人归来**

## 巨人网络，新的事业

**第一章 经营企业需要悟性和勤奋 / 2**

- 第一节 没有悟性的人打工就行了 ..... 2
- 第二节 做自己喜欢的事，我是一个玩家 ..... 5
- 第三节 成功需要好产品 ..... 9

**第二章 很穷的时候，多想想明天 / 12**

- 第一节 我很少回忆过去 ..... 12
- 第二节 十年来我们抵制住了诱惑 ..... 15
- 第三节 我对我的团队很满意 ..... 18
- 第四节 找到所有的出口 ..... 21

## 第二篇

**关键时刻之赚钱哲学**

## 我永远只做暴利行业

**第三章 不要怀疑我们的烧钱能力 / 26**

- 第一节 行业内我的资本充足率第二 ..... 26

第二节	在一大堆钱上跳舞 .....	29
第三节	好程序员要会玩钱 .....	32
第四节	上市不只是为了钱 .....	36

#### 第四章 赚可能出钱的人的钱 / 40

第一节	最大市场在下面，不在上面 .....	40
第二节	免费和回头客才能赚大钱 .....	43
第三节	龙有龙道，蛇有蛇路 .....	47
第四节	我永远只做暴利行业 .....	50
第五节	企业不赢利是最大的不道德 .....	53

### 第三篇

## 关键时刻之管理，巨人团队是最稳定的

只用内部人，执行在于细节

#### 第五章 对部下真诚，不骗他们 / 60

第一节	对下属真诚 .....	60
第二节	断臂之痛，伤在管理 .....	63
第三节	家族公司很多没有归属感 .....	67
第四节	太分散了，对企业不好 .....	71



## 第六章 你不抢，我会给 / 75

- 第一节 给员工高薪时企业成本最低 ..... 75
- 第二节 员工没有效忠老板的义务 ..... 78
- 第三节 我是战略家，部下是战术家 ..... 82
- 第四节 我不是马云，忘记史玉柱 ..... 85

## 第七章 说到做到，做不到就不要说 / 89

- 第一节 执行力不行，干劲哪来 ..... 89
- 第二节 宁可错判，绝不放过 ..... 92
- 第三节 只认功劳，不认苦劳 ..... 95
- 第四节 人才就是一件事成功了，下一件事也成功了 ..... 97

### 第四篇

## 关键时刻之创新，我并没有蔑视规则 琢磨规则，创造规则

## 第八章 打破僵化的规则，才能成功 / 102

- 第一节 韩国人的游戏规则不是法律 ..... 102
- 第二节 亦步亦趋没有出路 ..... 105

- 第三节 我看不上《魔兽世界》…………… 108  
 第四节 其他游戏公司不敢再玩2D…………… 111

## 第九章 我不懂游戏，但我懂消费者 / 114

- 第一节 退休了，我还是要玩游戏…………… 114  
 第二节 创意产业的第一要素是人…………… 117  
 第三节 探索新商业模式是被逼的…………… 120  
 第四节 资本家才是我的职业…………… 124

## 第五篇

### 关键时刻之商业灵活变通之道

#### 天才营销，模式制胜

## 第十章 营销没有专家，大学教材都是错的 / 130

- 第一节 营销书都是不可信的…………… 130  
 第二节 “二元”营销关键是空军和陆军配合…………… 133  
 第三节 再完美的公司也有势力薄弱区域…………… 136  
 第四节 不做第一就不能获得真正成功…………… 139

## 第十一章 脑白金不是营销出来的，效果看得见 / 142

- 第一节 做广告就是在走钢丝…………… 142

第二节	广告太漂亮，老百姓记不住 .....	145
第三节	不要尝试改变消费者的看法 .....	148
第四节	脑白金软文真相 .....	150

## 第六篇

### 关键时刻之拥抱创业精神

#### 巨人梦还在，再见巨人大厦

## 第十二章 创业不需要眼泪 / 156

第一节	我要做东方的IBM .....	156
第二节	绝不会再看到我流泪 .....	159
第三节	我就是赌徒，这无所谓 .....	162
第四节	我要打响三大战役 .....	167

## 第十三章 巨人注定是要失败的 / 171

第一节	巨人倒在史玉柱手里 .....	171
第二节	不低调麻烦就大 .....	174
第三节	巨人的团队不成熟 .....	177
第四节	脑黄金没有失败，巨人大厦才是失败 .....	181

## 第十四章 我史玉柱不会休克 / 186

第一节	老百姓的钱我是一定要还的 .....	186
-----	--------------------	-----

第二节	大家相信我还能东山再起 .....	190
第三节	大家批评我很受用 .....	193
第四节	人在低谷的时候才能学东西 .....	195

## 第十五章 你们不知道我有多苦 / 200

第一节	失败刻骨铭心，不败没有今天 .....	200
第二节	十四种小企业创业死法 .....	202
第三节	不服输，再难的关也能过 .....	205
第四节	永远离破产只有12个月 .....	208

guan jian shi, shi yu zhu shuo le shen me

Article **01**

第一篇

# 关键时刻之经营哲学，巨人归来

## 巨人网络，新的事业

---

第一章 经营企业需要悟性和勤奋

第二章 很穷的时候，多想想明天

## 第一章

# 经营企业需要悟性和勤奋

### 第一节 没有悟性的人打工就行了

对于创业者，我希望给他们最直接的建议。因为我觉得这些创业者也都挺可爱的，我从对他们负责的角度，就不要转弯抹角，他们爱不爱听是他们的事。从我的角度，就是说出最真实的想法。如果是有价值的话，就不用太注重他们的感受，只要对他们负责就行，所以我可能是本着这个指导思想吧。

未来的创业者，最重要的素质，我觉得需要两个：第一是个人的悟性，没有悟性的话你应该去打工，不一定去做一个创业者，悟性可能是天生的成分很大，就是一个有悟性的人才能作为一个创业者的领导者；第二个，他很勤奋，能吃苦。就是这两个，少一个我觉得都不行。这两个加起来我觉得他就成功了一大半。

——2009年史玉柱给创业者的忠告

#### 背景分析

对于创业者需要什么特质和准备，史玉柱有自己的观点。特别在经历两次动静颇大的创业后，他的亲身体会更加深刻，其看法也带有更多的个人特色。

从2006年春天开始，中央电视台《赢在中国》节目风靡大江南北，非常受观众喜爱。这一节目借助央视的超级平台，通过权威专家和企

业家挑剔的眼光层层选拔创业竞选者，史玉柱正是节目的主要评委之一。

经过了几年的蛰伏，史玉柱依靠脑白金和《征途》重新崛起，人生呈现一个精彩的“N”形转折，他被誉为中国当代企业界的传奇人物。正是因为有非同凡响的经历，他在《赢在中国》中的点评极为精彩，值得创业者们细品，以下是部分语录：

1. 作为一个公司，尤其跨地区建立分支机构，跨地区建连锁店，应该有一个铁的纪律。没有一个铁的纪律，就不能全国一盘棋，规模稍微大一点，很难有战斗力。

2. 团队核心成员提出辞职时，不要挽留，既然提出了，他迟早是要走的。

3. 要早一点把团队建设好，利益安排好，不过利益安排好不一定是安排股权。

4. 如果没有价格上的优势与技术上的绝对优势，千万不要进入红海市场，否则你必输无疑！

5. 做连锁经营业务，一定要做一套傻瓜版的营销手册与管理手册，只有这样才能实现远距离的管理。

6. 做全国性市场，一定要先做一个试销市场，要一点点来，快不得；做成了，真到做全国市场时，要快半步，慢不得！

7. 应该认准一个行业，认为这个行业是自己至少5年、10年、20年，甚至一生必须专注的一个，只要认准了它，其他都要甩掉。一个企业越简单越好，一两句话能描述下来的企业是最好的企业。

这些简单却又充满哲理的评论，凝聚了史玉柱创业以来的血汗和泪水，包含着失败的教训和成功的经验，充满对昔日创业的追忆和对来者的善意建议。

在创业者的所有品质中，史玉柱最看重两点：一个是创业的悟性，另一个是创业中的勤奋。在给后来者的建议中，史玉柱把这两点看成了所有创业者的必备要素。对于团队的建设，史玉柱的个人经验中，他的个人领导力是团队可靠性的坚强保证。

关键时，  
史玉柱说了什么

而连锁经营简化管理的方式，则算是这种领导悟性的升级版。至于“快不得，慢不得”这种把握形势的能力，更像是一个高手的口诀，非悟性高的人无法体会其中的奥秘。

勤奋这一点可能在史玉柱心中的位置更重些。史玉柱是现实主义者，必然会把勤奋这样的品质放到极其重要的位置。从最初创业到最后退休，史玉柱经历了整整23年。这其中失败的时间，奋斗的时间，差不多已经超过一半。可以说，在人生的道路上，史玉柱差不多是一路靠着奋进向上的精神拼过来的。

史玉柱曾说，在50岁前，他一直在预测自己的事业有多少种死法，目的是从中找到活法。只有以勤奋拼搏为人生信条的人才能如此坦然无畏。

这是发自肺腑的真切关怀和发自内心的深切期盼，希望中国能多些企业家，希望后来者能少走弯路。他想真正成为路基，为他人铺平前进的道路，让自己成为蜡烛为他人照亮璀璨的人生。

## 拓展透析

在整个《赢在中国》活动过程中，史玉柱流露出他最真实的一面，让观众记忆深刻，让世人对他和他的企业有了一个更深刻、更全面的认识。

尽管后来这个选秀节目停办，但其社会影响早已超越节目策划者的预期和初衷。史玉柱所强调的创业者的悟性和勤奋，随着时间的推移，在大多数中国企业家身上得到证明。尽管有的当事人并不买账，但事实证明，史玉柱的观点的确是真知灼见。

事实上，这一个观点在如今的时代，不仅仅适用于领导者、创业者，更适用于普通人。

经济学家乔恩·R·卡岑巴赫和贾森·A·圣玛丽亚在《激活一线员工》一书指出：

大多数企业将一线员工分为两类：追随者和潜在的领导者。追随者将会被淘汰或很少给予注意，他们不会获得任何帮助发展其潜能的培训；潜在领导者的范围通常比较小，因为大多数公司利用标准的业务关系模式



识别可能会提升的个人。该模式包括一个简单的可以预测的性格特征表格——具有战略型思维、勤奋、制定并满足要求很高的目标——尽管大多数高层主管根据经验知道有效的领导模式其实还有很多，而且各不相同。

使每个一线员工都具备领导素质的培训政策能有力地影响士气。组织相信每个人都可以，而且必须成为一位领导者，这构成了很强的集体自豪感，并在成员之间建立起相互信任。

娃哈哈集团董事长宗庆后认为：“勤奋是所有员工都需要保持的精神。如果员工不勤奋，公司搞不好。”1987年，娃哈哈集团创始人宗庆后从踩着三轮车代销棒冰、汽水开始创业，经历25年风风雨雨让娃哈哈集团长盛不衰。25年来，宗庆后晚上常常工作到深夜一两点，困了、累了就睡在办公室。全国人民代表大会期间，63岁的宗庆后仍是白天忙着会议，晚上忙着阅读批示，指挥处理娃哈哈的具体事务。

宗庆后在管理上坚持亲力亲为，对娃哈哈的每一个产品环节都会花时间研究过问。在管理大方向上，宗庆后独观大略，他每次出差都会在候机厅买书、看书。“我比较喜欢学习，悟性也还可以，看书杂而快，知道大概意思就够了。”他记不住几个管理大师的名字，只知道搞竞争战略的迈克尔·波特。

实际上，一个企业家想要成功，并不真的特别需要过人的天资，这也是史玉柱强调悟性和勤奋只占大半的原因。剩下的那一半是什么呢？那就是学习勤奋和提高悟性，毕竟管理的真谛还是行动的管理、行动的执行。

## 第二节 做自己喜欢的事，我是一个玩家

（从公司）退出来之后，我就做自己最喜欢做的事。其实这是很重要的事情，就是我们公司每开发出一款游戏，我就以玩家的角度去玩，然后去提意见。所以如果遇到一个很好玩的游戏，我玩得很开心，又为公司做了贡献，能够找到修改的方法，工作生活都一体了，真的很高兴。