

企业家日报·中国职业经理人

ENTREPRENEURS' DAILY

China Professional Managers

第177期 总第7519期

统一刊号:CN51—0098

邮发代号:61—145

2013年3月2日 星期六

癸巳年 一月二十一

投稿推荐邮箱:cqbwz@163.com 新闻热线:028-68230696

责编:杜高孝 版式:吉学莉 校对:金良

格力推崇军事化管理
要求党员佩党徽上班A2 中联重科 VS 三一重工: A3
商道还是黑道?忘掉品牌
回归产品A4 2013年
经理人生存状况调研

B1

巨人大厦负债2.5亿
眼看成“中国首负”

史玉柱,1962年出生在安徽北部的怀远县城。1980年,史玉柱以县状元的身份考入浙大数学系,毕业后分配到安徽省统计局。由于工作出色,被送往深圳大学进修。

读完研究生后,他决定辞职创业。飞往深圳时,他的家当只有东挪西借的4000元钱,以及耗费9个月心血开发出来的M-6401桌面排版印刷系统。

1989年8月,他利用《计算机世界》先打广告后收钱的时间差,用全部4000元做了一个8400元的广告:“M-6401,历史性的突破”。4个月后,他赚了100万元。拿着这笔钱,他以“蓝色巨人”IBM为目标,创办了巨人公司。到1993年7月,巨人集团已成为全国第二大民办高科技企业,拥有M-6405汉卡、中文笔记本电脑、手写电脑等5个拳头产品。

1994年初,珠海巨人大厦动工。这座最初计划建18层的大厦,在众人热捧和领导鼓励中被不断加高,最后升为70层,号称当时中国第一高楼,投资也从2亿增加到12亿元。

同样是1994年,史玉柱发现,计算机发展日新月异,汉卡已经失势。他盯上了保健品,脑黄金项目开始起步。

1995年,巨人发动“三大战役”,把12种保健品、10种药品、10多款软件一起推向市场,投放广告1个亿。史玉柱被《福布斯》列为大陆富豪第八位。

1996年,巨人大厦资金告急,史玉柱将保健品方面的全部资金调往巨人大厦,结果保健品业务迅速盛极而衰。

1997年初,巨人大厦未按期完工,债主纷纷上门,巨人现金流彻底断裂,巨人大厦停工。“巨人倒下”,负债2.5亿元的史玉柱黯然离开广东,“北上”隐姓埋名。

小城启动脑白金
三年摘下“首负”帽

幸运的是,受到重创的史玉柱,除了缺钱外,似乎什么都不缺——二十多人的管理团队,没有一个人离开。为了尽快还债,他决定做市场大、刚起步的保健品。

1998年,史玉柱找朋友借了50万元,开始运作脑白金。他选择江阴作为东山再起的根据地。江阴是江苏省的一个县级市,地处苏南,购买力强,离上海、南京都很近,但广告成本相对低廉。

项目启动前,史玉柱做了一次“江阴调查”,他挨家挨户找老人聊天,“吃过保健品吗?可以改善睡眠,可以调理肠道、通便,你想不想吃?”老人们说,他们想吃,可舍不得买,只会把空盒子放在显眼地方暗示儿子。

史玉柱敏感地意识到其中大有名堂,他因势利导,后来推出了家喻户晓的广告“今年过节不收礼,收礼只收脑白金”。

脑白金以“大赠送”的形式正式启动。不少江阴老人吃完后,拿着空盒跑到药店去买,越买不到,问得越起劲。正当药店为只见空盒不见经销商上门的脑白金犯愁时,脑白金的广告“闪亮登场”。江阴市场就这样打开了。

此后,史玉柱如法炮制攻下一个个城市。到2000年,公司创造了13亿元的销售奇迹,成为保健品状元,并在全国拥有200多个销售点,规模超过了鼎盛时期的巨人。

3年不到,史玉柱又重新站了起来。2000年秋天,他还清了全部债务,不再是“中国首负”。2001年2月3日晚,史玉柱因还债之举接受采访,他摘下墨镜,重新用上名片,再也不用担心别人认出他是史玉柱。

别人恐慌他贪婪
砸55亿浮盈60亿

2003年,史玉柱拥有脑白金和黄金搭档两个“下金蛋的母鸡”,销售额惊人。但在“其兴也勃,其亡也忽”的保健品行当,把所有鸡蛋都放在同一个篮子里非常危险。

于是,史玉柱开始了他人生下半场的第二件事——资本布局。

2003年,史玉柱将脑白金和黄金搭档的知识产权及其营销网络75%的股权转让给了段永基旗下的香港上市公司四通电子,交易总价为12.4亿元人民币。拿着巨额现金,史玉柱开始向保健品之外的行业投资。第一个选中的,就是回报稳定的银行业。

2003年,华夏银行发起人北京华资银团公司和首钢总公司先后向史玉柱转让了1.4亿股华夏银行的法人股。在每10股转增2股后,史玉柱共持有华夏银行股票1.68亿股。再有就是民生银行,2003年冯仑清理非地产业务以外的资产,可股市低迷,苦于无



史玉柱东山再起这些年: 从一片废墟到500亿财富

51岁的史玉柱正在成为股民口中的新一代“股神”。

因为大幅增持民生银行,13个月下来,他浮盈最高超过60亿元。

他是中国商界最著名的东山再起者。

“股神”并不足以概括史玉柱。以1997年为界,他之前是天不怕地不怕,高呼口号“要做中国的IBM”,横冲直撞,最后留下一栋烂尾的巨人大厦,外加2.5亿巨债,成了“中国首负”。而之后,他如履薄冰,小心翼翼,卖脑白金,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。



人有数亿元的现金来接盘。最后冯仑找到老朋友史玉柱,以非常便宜的价格把1.43亿股民生银行的股票卖给了史玉柱。

金融危机时,史玉柱曾大量减持民生银行。但从2011年3月开始,史玉柱秉持“别人恐慌的时候我贪婪”的巴菲特理念,在民生银行A股和H股的增持共包含85次单笔交易,合计耗资约55亿元,就算是外资投行去年9月纷纷唱空银行股时,史玉柱仍坚持唱多,并承诺“三年不抛售民生银行A股”。民生银行6日再创新高,自2011年底算起,史玉柱13个月来浮盈超过60亿元,被股民大呼“股神”。虽然民生银行近日大跌令其缩水近6亿元,但仍无损他“股神”的地位。

1月2日,他在微博上说:“其实买股票没那么复杂。认真研究:1、该公司未来盈利能否持续理想增长?2、眼前股价被低估没?

只要同时满足这两条就买入,买完,该干什么就干什么去。看不懂的行业,我不买;15倍以上市盈率的,我不买。”

做网游盯住农村
上市身家500亿

除了炒股,史玉柱还在另一个领域挖掘了巨额财富——网游。

2002年末,史玉柱开始玩陈天桥的盛大公司开发的《传奇》,很快上了瘾。他每天花四五个小时打游戏,买装备就花了几十万。他意识到:“这里(网游)流淌着牛奶和蜂蜜!”

2004年11月,史玉柱的征途公司成立,决心从盛大、网易、九城以及日韩等游戏

公司手里抢市场。

史玉柱复制了脑白金“江阴调查”的方法,先后和600名玩家进行过深入交流。此后,史玉柱推出2D写实版网游《征途》,以免免费打游戏为诱饵,并满足人人皆可在虚拟空间富裕的心理,实现了远超盛大奇迹的巨人奇迹,包括同系列的《征途》怀旧版和《征途2》,成为巨人网络延续至今的提款机。

进入网游行业后,史玉柱很快发现这个行业的另一个致命弱点,那就是根本不重视中小城市和农村市场。“中国市场是金字塔型的,塔尖部分是北京、上海、广州,往下是大中城市、小城市,塔基是广大的农村地区。其实市场越往下越大,下面消费者没有想象中那么穷,消费能力也不弱。一线城市你全占满了,也还不到下面市场的1/10。”

史玉柱把他农村包围城市的脑白金式营销复制过来,上来二话不说就在几乎所有中小城市和1800个县建起了办事处,并很快建立了绝对市场优势。

2007年11月1日,史玉柱旗下的巨人网络集团有限公司成功登陆美国纽交所,总市值达到42亿美元,融资额为10.45亿美元,成为在美国发行规模最大的中国民营企业,史玉柱的身家突破500亿元。

尽管已经过去了15年,今天的史玉柱仍经常反思那场“著名的失败”。他说,当年败走广东后,他一遍遍读报纸上骂他的文章,越骂得狠越要读,看看别人对他失败的“诊断”,还专门组织“内部批斗会”,让身边的人一起向他开火。

在各种猛药的“外敷内服”下,史玉柱琢磨出三项“铁律”:一、必须时时刻刻保持危机意识,每时每刻提防公司明天会突然垮掉,随时防备最坏的结果;二、不得盲目冒进,草率进行多元化经营;三、让企业永远保持充沛的现金流。

研究消费者

在业界看来,史玉柱成功,是因为懂得研究消费者。史玉柱说过,“规模稍大的企业家,往往今天邀这个政府官员吃饭,明天请那个银行行长打球,他们70%的时间属于‘不务正业’。我从不琢磨领导们各有什



么爱好,只一心一意研究消费者,这为我节约了很多时间。”

打磨执行力

此外,他有一种超凡的营销能耐,能在别人认为利润稀薄的中小城市甚至乡镇市场,建立一支有着超强执行力的营销团队,并挖出金矿来。

史玉柱锻造队伍执行的第一步,是从管好现金流开始的。做脑白金时,总部把货卖给各地的经销商,而且大小经销商一视同仁,全都先款后货;但在终端上,促销、市场维护等工作却主要是分公司负责。史玉柱认为,货款是经销商与总部之间的事情,“至高无上”,绝不许分公司染指。

同时,史玉柱还要求各地的经理对他们承担的责任要“互保”。刚开始做脑白金时,总部规定分公司要每天上报各个终端的服务情况,漏报迟报一天罚5000元。有个经理一个月都没报一次,按规定应被罚15万元。可那个经理的工资根本不够罚,怎么办?史玉柱就接着罚担保人的工资,以及担保人的担保人的工资,一直连罚了5层,直到罚足15万元。大家终于怕了,再也没有人敢拿公司的制度当儿戏。

(荆楚网)



联邦电缆

联接世界的力量

- 750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆
- 110-500KV 海底电缆、碳纤维导线
- 核电力电缆、风能电缆、特种电缆
- 国家级重点工程急需的高精尖产品
- 国家“125”规划重点发展产品

电话:0717-6697188 传真:0717-6510555

网址: www.chinaunicable.com

(姚绍龙)

管理要懂“ABC”

“一个掌握了管理原理、逻辑、程序的管理者,就算没有任何管理经验和技能,没有任何管理方法和工具,也可能成为一个卓有成效甚至是一流的管理者。但是,一个人要是只学会各种技能和技巧,对管理的基本原理逻辑毫无了解,那就根本不可能成为一个管理者,最多只是一个技术专家而已”。德鲁克先生的这段话,对管理“ABC”的重要性做了最好的阐述。

人类进入商业社会后,管理就渗透到了商业社会的每一个角落、每一个环节甚至每一个人身上。管理,不只改变了公司和组织,也改变了整个世界,改变了人类社会,提升了人类的生产效率,于是,管理这门科学就受到了前所未有的重视,可以说,甚多无知的企业、组织和个人,因为不懂管理,也不重视管理,无一例外地都付出了最为惨重的代价。

在中国,传统管理就代表一种荣耀和特权。近20年来,因为经济迅速发展,做管理的人也很多,而想做管理的人就更多。可是,知道“什么是管理、知道怎么做管理”的人却不多,这就像市井中被称为老板的人很多,真正做成老板的人却不多是同一个道理。于是,管理就变得千奇百怪,社会也好,企业也罢,一个个也就因此变得混乱不堪。

在现代管理中,管理的概念是:“为了达到一定目标,管理者依照某些原则、程序、方式、逻辑、方法和手段,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、协调和控制,以便达成既定的组织目标的过程”。这些原则和逻辑,就是管理的知识基础,而那些计划、组织就是管理必须承担的基本职能。在德鲁克先生的管理理论中,管理就是带领他人完成组织目标的过程,因此,管理还能让人有所成就。

在中国式管理实践中,我们经常看到很多怪相:很多企业组织制度流程一大堆,可就是无法执行;很多规定一出台,就一边倒地遭人反对;很多管理者殚精竭虑地进行管理变革,但是,却都无一例外地遭遇失败;很多管理者上百度搜了管理资料一大堆,却发现怎样也无法套在自己头上;很多老板去读总裁班,出来后却根本不知怎样下手;很多人去参与管理培训,完了后却被一串串的管理概念弄得昏头转向,反而更加迷茫;很多企业穷尽一切资源和手段,也无法使自己走出困境;有的甚至还让管理问题愈演愈烈。这其中一个最主要的原因就是——这些人不懂得管理的最基本常识,也不懂管理的“ABC”。

在生活中有一种常识,要学英语就一定要学“A、B、C”,这是组成英语字词语法的基础,这就像学汉语也必须先学会拼音是同一个道理。管理也一样,管理学中蕴含的“原则、程序、方式、逻辑”等等就是管理的基础,其实就是管理的“ABC”,就是管理的基因,一个管理者如果不了解这些最为基础的管理知识、原理和逻辑,而只是急功近利地去学别人那些所谓的“管理方法”和“技巧”的话,想做好管理无异于是痴人说梦。