

案例 88：创业的奇迹和教训——“巨人”集团的兴衰

曾创造“一年百万富翁，二年千万富翁，三年亿万富翁”这一神话，被称之为当代中国比尔·盖茨的“巨人”总裁史玉柱，靠 4000 元起家，勇敢地背水一战，创立了巨人品牌，创造了巨人奇迹。

史玉柱，1962 年生，安徽怀远人。史玉柱 1984 年毕业于浙江大学数学系，分配到安徽省统计局工作。

1989 年 1 月，史玉柱毕业于深圳大学研究生院，获软科学硕士学位。

与此同时，他在安徽省统计局的工作岗位上研制开发的统计系统软件包让他的前途一片辉煌。但他却出人意外地决定辞职经商。当时他对朋友们说：“如果下海失败，我就跳海！”一种创业的豪情使人感到无限悲壮。

史玉柱对其创业有着大胆的设想，他要开发中国计算机文字处理市场。经过 9 个月的艰苦努力，史玉柱研制出了 M-6401 桌面排版印刷系统。1989 年 8 月，他和 3 个伙伴以自己的产品和仅有的 4000 元钱承包了天津大学深圳科工贸公司电脑部，开始了巨人的创业。

在 M-6401 汉卡销售宣传中，史玉柱巧妙地赌了一次：

利用《计算机》杂志刊登广告注销和付款期限的时间差，作了 8400 元的广告，在 15 天的付款期限内，他收到了 15820 元的定金，及时交付了广告费。自此，史玉柱艰难而又成功地迈出了创业的第一步。

之后，他继续采用高广告投入策略，让人们不断了解巨人汉卡卓越性能，扩大了市场范围，不到 4 个月时间，就实现利润近 400 万元。

史玉柱坚信高科技带来高技术和高效益，他通过不断的研发使产品更新换代，M-6402、M-6403 相继推出，M-6403 汉卡销售量居全国同类产品销量之首。

到 1992 年底，销售额近 2 亿元，纯利润达 3500 万元，企业年发展速度达 500%，成为中国电脑业和高科技行业的一颗耀眼的新星。

1992 年，巨人总部从深圳迁移至珠海。

“史玉柱效应”和“巨人形象”在全国引起轰动。

1993 年，巨人推出 M-6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等多种产品，其中仅中文手写电脑和软件的当年销售额就达 3.6 亿。巨人成为位居四通之后的中国第二大民营高科技企业。

史玉柱成为当年珠海第二批重奖的知识分子。

至 1993 年底，史玉柱已在全国范围内成立了 38 家全资子公司，实现销售额 3.6 亿元，利税 4600 万

元。至此，巨人集团发展顺利，史玉柱也被视为高科技行业成功的创业家典型。

应该说，在当时，巨人集团在电脑及软件业发展态势和前景非常光明。

1994 年，史玉柱当选为中国十大改革风云人物。

但此时史玉柱却以激情和狂想作出一个重大决定：跨越当家产品桌面排版印刷软件系统，把生物工程这个利润很高的行业作为巨人集团新的支柱产业，向多元化方向发展。

巨人集团的多元化同时涉足保健品、房地产、药品、化妆品、服装等多个新的产业，甚至开发中央空调。

在保健品方面，1994 年 8 月，史玉柱注册了“康元公司”将“脑黄金”投入市场，“脑黄金”一炮打响，效益显着。

“脑黄金”的成功使史玉柱激动起来，竟一举向市场推出 12 种新的保健品产品，一年内在生物工程上投入的广告费猛增到 1 个亿，并在全国设立了 8 个营销中心，下辖 180 个营销公司。

网络铺开，康元公司的管理却成了问题。在市场没摸清的情况下，公司一下子生产了价值上亿元的新产品，成本又控制得不好，结果产品大量积压；同时，财务管理混乱，扣除债权还剩余 5000 万元左右的债务。

康元公司的巨额亏损，明显暴露出巨人集团管理人才缺乏、管理不善等问题。

在房地产方面，史玉柱从流动资金和卖楼花收入中共筹集 2 亿元的资金，拟建 18 层“巨人大厦”，未向银行贷一分钱。

由于主观和外界的各种因素，巨人大厦不做任何可行性分析论证，贸然将大厦由最初设计的 18 层追加到 54 层，最后竟然追加到 70 层，为当时中国第一高楼。

以 2 亿元的资金兴建需要投资 12 亿的巨人大厦，巨人集团背上了沉重的债务和巨大风险。

1994 年初，巨人大厦动工，计划三年完成。

1995 年，巨人推出 12 种保健品，投放广告费用 1 亿元。史玉柱被《福布斯》列为内地富豪第 8 位。

1996 年，巨人大厦资金告急。巨人大厦在打地基过程中遇上了地层断裂带，珠海发大水又两淹“巨人”基地。工期拖长，巨人大厦的建设资金面临枯竭，史玉柱面临巨大的财务危机。

而此时，史玉柱仍将巨人大厦看得过重。从开工到 1996 年 6 月，史玉柱没有因为资金问题让大厦停工一天，主要靠生物工程提供的 6000 万元资金，巨人集团危机四伏。

管理不善加上过度抽血，生物工程一下子被搞得半死不活，这一新兴产业开始萎缩，以至后来不能造

血，使巨人集团的流动资金完全枯竭。

就在同一时期，巨人集团还投资 4.8 亿在黄山兴建旅游工程；投资 5400 万元购买装修上海巨人集团总部；投资 5 个亿上新的保健品…。其结果，非但新产业没发展起来，本业却病入膏肓。

此后，连续出现巨人公司内部员工贪污、挪用巨额资金；软件开发人员将技术私自卖给其它公司；子公司私自贷款；下属私自侵占公司财产等一系列事件，使巨人的市场占有率一落千丈。

1997 年初，巨人大厦到期未完工，酿成全国有名的巨人风波。国内购楼花者天天上门要求退款，媒体地毯式报道巨人的财务危机。

不久，只建至地面三层的“巨人大厦”停工，陷入财政危机的“巨人”因为 1000 万元的资金缺口而轰然崩塌。

2004 年 8 月，史玉柱出任香港四通控股集团 CEO，年薪仅一元。上海一家媒体把他列入中国悲剧企业家之“英雄末路企业家”10 人榜