



从巨人汉卡到巨人大厦，从脑白金到黄金搭档，如果经商也是一场游戏，史玉柱玩了一场大翻盘，表现可圈可点。在中国经济改革的浪潮中，史玉柱无疑是具有传奇色彩的创业者之一。从一穷二白的创业青年，到全国排名第八的亿万富豪，再到负债两个多亿的“全国最穷的人”，再到身家数十亿的资本家，史玉柱演绎的真实故事，情节之丰富、命运之跌宕，超乎财经小说的想象发挥。在民营企业命运沉浮变幻的序列中，史玉柱再次崛起的故事，突显出“执著与毅力”的魅力与价值。2001年，史玉柱当选“CCTV中国经济年度人物”。

朱瑛石 著

- 0005. 第一章 史玉柱的前商业时代(1)
- 0006. 第一章 史玉柱的前商业时代(2)
- 0007. 第一章 史玉柱的前商业时代(3)
- 0008. 第一章 史玉柱的前商业时代(4)
- 0009. 第二章 汉卡时代的商业逻辑(1)
- 0010. 第二章 汉卡时代的商业逻辑(2)
- 0011. 第二章 汉卡时代的商业逻辑(3)
- 0012. 第二章 汉卡时代的商业逻辑(4)
- 0013. 第十六章 史玉柱系(下)(1)
- 0014. 第十六章 史玉柱系(下)(2)
- 0015. 第十六章 史玉柱系(下)(3)
- 0016. 第十六章 史玉柱系(下)(4)
- 0017. 第十六章 史玉柱系(下)(5)
- 0018. 第十七章 再战黄金搭档(1)
- 0019. 第十七章 再战黄金搭档(2)
- 0020. 第十七章 再战黄金搭档(3)
- 0021. 第十七章 再战黄金搭档(4)
- 0022. 第十七章 再战黄金搭档(5)
- 0023. 第十八章 出售脑白金(1)
- 0024. 第十八章 出售脑白金(2)
- 0025. 第十八章 出售脑白金(3)
- 0026. 第十八章 出售脑白金(4)
- 0027. 第十八章 出售脑白金(5)
- 0028. 第十八章 出售脑白金(6)
- 0029. 第十九章 投资家史玉柱(1)

第一章:史玉柱的前商业时代(一)

史玉柱的前商业时代在 1989 年史玉柱下海创业之前,他只是一个普通人,并没有显现出他的身上有商业基因。他的下海,与其说是个人的抉择,不如说是时代的浪潮推动所致。1962 年,史玉柱出生在安徽怀远。绝大多数中国人对于这个面积 2300 平方公里、隶属安徽省蚌埠市的县城相当陌生。曾有

记者这样描绘怀远:“在地图上很难找出的小小县城。”

不过,这个小小县城的历史却比多数大城市要悠久得多。根据清代光绪年间成书的《凤阳府志》,怀远县城最早建于南北朝时期。但怀远的历史却可以追溯到上古。在怀远县东南部,有一座涂山,《史记》记载,夏代大禹召集各个部落的人商议治水便是在涂山。为纪念大禹,后人在涂山修建了禹王庙,几经重修,至今仍然保存完好。现在在怀远县城里,还有一条以大禹命名的道路——禹王路。

在怀远县西南部,与涂山相对,耸立着荆山。春秋时期著名的“和氏璧”就是采自这里。

淮河从涂山与荆山之间流过,两岸山峡陡立,风景壮丽,号称安徽“淮水三峡”之一(另外两峡是凤台县境内的东西碛石山,明光市境内浮山和对面的巉石山)。淮河的支流涡水穿过怀远县城,在县城的东部入淮,称为涡口,历史上兵家将这里与江苏淮阴的泗口并称为“两淮要害”。三国时曹操的水军进入淮河,便是通过涡口。明清时期,怀远县归属凤阳府,也就是民间戏剧中唱道“十年倒有九年荒”的地方。怀远不是个风调雨顺的地方,即便在建国后,1949 年到 1982 年的 33 年间,发生较大洪涝灾害的年份有 10 年,发生旱灾减产的年份有 5 年。史玉柱出生的时候,正赶上三年“自然灾害”。《怀远县志》记载,这一年,怀远县政府正忙于精简职工,号召全民种瓜种菜以抵抗灾难。

正应了福祸相倚这句老话,史玉柱虽然出生在“天灾”之年,但却避过了另外一个可能影响到他未来人生的“人祸”:史玉柱长到上学年龄的时候,时间已经步入上世纪 70 年代,在“文化大革命”初期中断的学校教育已经在“复课闹革命”的口号下于 1968 年得以恢复。这使得史玉柱避免了学业中断的危险,从小学到后来的研究生,他接受了相当完整的教育。与他同时期的民营企业家中,没有几个接受过这么完整的教育。

史玉柱的父亲是怀远县城一个普通的警察。出身平民家庭的史玉柱,他的童年与所有出生于上世纪 60 年代到 70 年代中期的人大同小异。这些年间,尽管国家大事频出,但老百姓的日常生活几乎没有什么变化。在史玉柱成名之后,曾有记者采访过他童年时的生活。1992 年 5 月 27 日《中国青年报》刊登的报告文学《巨人的风采》中写道:“他永远忘不掉他在安徽怀远县城度过的童年和少年,一本《十万个为什么》为他打开了一个五色斑斓的世界,他按照书上‘一硝、二磺、三木炭’的配方自己调制了土炸药,一声爆炸震怒了父母,也从此被冠以一个威风凛凛的外号:‘史大胆’!他对复杂的东西总要探个究竟,出于对魔方的好奇,上外语课时他干脆躲在教室最后,一堂课一堂课不停地玩……他总感到有一片神奇辉煌的领域在吸引着……内心深处干一番事业的愿望也就越来越强烈,越来越坚定了。”

这是史玉柱唯一一次对媒体讲述他的童年故事,其后所有关于他早年生活的文章,都是在《巨人的风采》基础之上的演绎。

其实,史玉柱并非一个“小时了了”的人物,按照他自己的说法,他的童年基本上是在“默默无闻、平淡无奇”中度过的,他身上并没有表现出未来会成为商人的潜质。不论是《中国青年报》的报道,还是其后的种种演绎,从中都看不出史玉柱少年时有什么特殊之处,这些文章描绘的都是那个时代的少年的典型生活。《十万个为什么》首次出版发行时间,恰好在史玉柱出生之后,当时此书风靡一时,几乎所有重视教育的家庭都为孩子买过这套书;在战争片几乎是唯一可以看到的电影种类的时代,所有男孩子都对枪支、火药这些东西产生过强烈的兴趣;至于魔方,几乎是那个时代可以找到的为数不多的玩具之一。唯一算得上特殊的,

是史玉柱的家乡安徽有很多古战场遗迹，一本描写史玉柱复出经历的书曾演绎了这样一个故事：史玉柱的父亲要去合肥出差，在他一再恳求下，父亲同意带他一起去。在合肥，史玉柱看到了《三国演义》中“张辽威镇逍遥津”的故事所说的古战场，看到了张辽所筑的教弩台，以及孙权兵败脱险的地方“飞骑桥”。

但即便如此，也没有人知道这和他后来喜好将军事战术复制到商场之间有没有必然联系。

第一章:史玉柱的前商业时代(二)

安徽悠久的商业历史与史玉柱之间也没有丝毫关联——尽管他一度被人们看作徽商的儒商风格的代表人物。

胡适曾说：“一个地方如果没有徽州人，这个地方就只是村庄。徽州人住进来了，他们就开始成立店铺，然后逐渐扩张，就把整个小村庄变成个小市镇了。”自明代开始发迹的徽商曾经势力极其庞大，以致民间有“钻天洞地遍地徽”的说法，十几年前相当流行的胡雪岩，就是晚清徽商的代表。不过，主要集中在盐业、木材、粮食、茶叶和典当业的徽商，一般来说指的是明清徽州府籍的商帮集团，涉及地区主要是歙县、休宁、绩溪、黟县、祁门、婺源六县。怀远县并不在这个商帮圈内。

历史上，怀远的商业繁荣时代仅在清末和抗战时期昙花一现。清末民初，涡水和淮河是当时河南、安徽和江苏商品流通的主要运输线，怀远县在涡河口设有厘金分关，码头经常停靠近千艘货船，《怀远县志》记载，当时“商贾辐辏，旺极一时”，到1931年，涡河税关撤销，怀远商业随即一落千丈。

怀远的第二次商业高峰期是在抗战期间，其时，怀远下辖的龙亢、河溜两镇（现为龙亢区、河溜区）正好处于根据地、国统区和沦陷区的交界处，商贩利用这一空间转运商品，使龙亢和河溜商业迅速发达起来，1940年到1945年间，河溜镇仅商行就有200余家，一时有“小上海”之称。可以说，商业并不是怀远的传统，不过，如同多数历史悠久的城市一样，怀远的文化教育传统可谓根深蒂固。明清以来，怀远文人辈出，清代江淮一带甚至流传着“怀（远）诗，寿（县）字，定（远）文章”的说法。在这个小县城里，明代曾建过三处书院，清代曾建过一处书院。

在这种文化传统下长大的史玉柱，顺理成章地从小学读到高中，直至考取浙江大学数学系。多年以后，即便史玉柱成为巨人集团董事长，他仍然强调自己是一个知识分子。

1984年，史玉柱从浙江大学毕业，分配回安徽省统计局，负责各种统计数据分析和处理。在这里，史玉柱获得了一个保送读研究生的机会。当时，安徽统计局的数据分析处理方法仍然采取传统手工操作，效率十分低下。并非计算机系出身的史玉柱编写了一个统计系统软件，来提高统计局的工作效率。这个软件在1986年河北唐山全国统计系统年会上受到好评，并且向全国统计系统推广使用。

本单位职工开发的软件可以在全国系统内得到推广，这当然引起了单位领导的重视，史玉柱于是被作为第三梯队送到深圳大学软科学管理系，毕业后，即可任处级干部。

不过，这一次毕业后史玉柱却没有像上次那样接受别人安排的命运。1989年，他回到安徽，办理了辞职手续，告诉自己的家人：“我要下海。”这是一个让周围人惊讶的选择。在1989年，拥有研究生学历的人还相当少，国家统计局的数据显示，这一年全国毕业研究生仅为37232人。政府机构的工作人员拥有这么高学历的就更少了。1989年史玉柱研究生毕业的时候，年仅27岁，在这个年龄做到处级干部，再加上有高学历、领导赏识，如果史玉柱继续留在统计局，未来的仕途可以用“不可限量”来形容。因此，史玉柱的家人和朋友都反对他下海，大家担心，一旦他下海失败，又丢了统计局的工作，会“竹篮子打水一场空”。但这没能阻止史玉柱的

决心，他最后表示，“如果下海失败，我就跳海。”

曾经担任巨人集团副总裁的王建在《谁为晚餐买单》一书中这样描绘史玉柱：“其实史玉柱是个不太有野心的人，他大学毕业后回到家乡的县城，并在不到男性晚婚年龄时经人介绍结婚。”如果是这样，为什么史玉柱在 1989 年一定要下海，而在 5 年前他本科毕业的时候，却服从分配回到家乡到政府机关工作？

王建给出的答案是，他太喜欢计算机技术，而且看到了可能的市场机会：史玉柱从深圳大学毕业后再回到那个比较闭塞的合肥，在特区待过的人看过别人创业的人回到统计局甘心做回他的小职员，他似乎也无他求。但真正改变史玉柱的，不是他自己的性格，而是这世界的科技产物：电脑。……随着汉字全拼特别是王选发明的汉字五笔输入法的成功，汉字的输入得以解决，但电脑软件的“中文化”问题，成为电脑能否在中国普及的关键，史玉柱一下子看到了这里的市场前景。……他研究电脑，不是为了解决数字计算、数字采集和处理以及自动控制问题，而是固化字体、增加字库和设计表格，增大排版空间和提高处理速度等“汉化”工作。……他开发出的东西别人用了都说好，这时，他的眼前出现了市场的光环，他的头脑盘旋着创业的梦想，他的心中涌起在电脑行业“搅一搅”的冲动，他毅然辞职下海。

第一章:史玉柱的前商业时代(三)

这或许是其中的一个原因，但如果回顾上世纪 80 年代的商业历史，我们会发现原因也许并非这样简单。

1984 年，史玉柱从浙江大学毕业。对于一个普通人来说，大学毕业无疑是人生中的重要时点，这意味着一个人正式踏入社会；对于史玉柱来说，这个年份则显得并不那么重要，他的人生关键时刻还尚未开始。不过，刚刚从大学毕业的史玉柱不会想到，1984 年中国社会、经济发生的变化，会对自己未来的人生轨迹产生深远的影响。

不夸张地说，1984 年是中国当代商业史上最为重要的年份之一。这一年，中共中央《关于经济体制改革的决定》中明确提出“社会主义经济是有计划的商品经济”，与此相呼应，由计划经济向市场经济转型最关键的一步价格改革开始实行，允许国有企业在完成指令性计划后，超产部分价格由市场供求双方解决。

也是在这一年，中国决定开放由北至南 14 个沿海港口城市，即大连、秦皇岛、天津、烟台、青岛、连云港、南通、上海、宁波、温州、福州、广州、湛江和北海。改革和开放的效果是明显的，当年，社会消费品零售总额就增长了 19.4%，一年以后，增长了 31.1%，而在 1984 年以前，增长率基本上在 10% 左右徘徊。这从一个侧面说明，1984 年之后整个社会的商业活动较以前活跃了很多。

从企业家群体的形成来看，1984 年也是一个重要的分水岭，在此之前，企业家主要来自于体制外，最典型的来源是农村插队回城后没有找到工作的知识青年和农村中头脑灵活的能人。这些“置之死地而后生”的人们是最早的一批创业者——尽管他们中的大多数只是小摊主和小作坊主。“个体户”是产生于那个时期的词汇，也是对那个时期商业状态的精确描绘。

当然，按照今天的标准来看，当时的创业者完全称不上“企业家”三个字，他们当中的绝大多数人只是小商小贩。但是，不能忽视的是，企业家的基因也正是在这样一群人中形成的。史玉柱的老乡年广九，算得上当时最为知名的“企业家”之一，他在上世纪 80 年代中期的遭遇颇能说明当时人们对于这些创业者的态度。

抗日战争爆发那一年，年广九出生在怀远县，后来因为怀远受灾，跟父亲讨饭到了芜湖。年广九摆过水果摊。在史玉柱出生的第二年，他因为从江西贩卖板栗到芜湖，以“投机倒把罪”获刑一年。出狱后，年广九偷偷摸摸做了十几年的小商贩，主要卖炒瓜子。1979 年，他的炒

瓜子作坊雇佣了 12 个工人，到 1980 年，雇工达到 110 人，已经从作坊变成了工厂。年广九的“企业家之路”并不顺利，1983 年底，有人反映年广九的雇工问题，安徽省商业和工商等部门开始对他的“雇工现象”展开调查，后由当时分管商业的副省长专门向省委提交了一个调查报告。随后，在一次全国工商会议上，有人提出年广九雇工人数超过国家规定，对国营、集体商业形成不利影响，应该限制其发展。到后来，甚至有“年广九是资本家复辟、是剥削”的说法。事情越闹越大，直到 1984 年 10 月 22 日，邓小平在中顾委会议上点名提到年广九的事情，“前些时候那个雇工问题，相当震动呀，大家担心得不得了。我的意见是放两年再看。那个能影响到我们的大局吗？如果你一动，群众就说政策变了，人心就不安了。你解决了一个‘傻子瓜子’，会牵动人心不安，没有益处。让‘傻子瓜子’经营一段时间，怕什么？伤害了社会主义吗？”此时，年广九的雇工问题才算告一段落。

这一切就发生在史玉柱读大学期间。可以想见，尽管史玉柱就读于中国民营经济最重要的发源地之一——浙江，但直到他毕业那年，关于雇佣工人的问题还需要闹到中央领导人的层面才能解决。你无法想象一个经历了 15 年学校教育的人，会将这些个体户和主要由初中以下文化水平的农民（上文提到的年广九甚至不识字）构成、身份还显得很可疑的“企业家群体”当作自己的模范。况且，就一般社会生活来说，杭州同合肥在当时的差别并不大。尽管史玉柱有“史大胆”的称号，他还是不可能放弃在政府机关的工作机会而选择去当一个个体户或者一个乡镇企业家。

而在 1989 年史玉柱从深圳大学毕业的时候，中国社会已经发生了巨大改变。始于 1984 年的一系列改革措施在之后的几年里开始显现效果，非公经济成分在整个国民经济中所占比重迅速上升。1985 年，包括私营企业和外资企业在内的非公企业在工业总产值中仅占 3.0%，到 1990 年，这个数字已经上升到了 9.8%。 [快抓在线书 1.0.0]

伴随这个过程的，是企业家形成的第二次浪潮。自 1984 年 10 月，中共十二届三中全会将改革的重点从农村转移到城市之后，大批体制内的干部和知识分子转到体制之外，“下海”经商，从而构成这个时期企业家的主要来源。

第一章:史玉柱的前商业时代(四)

大体来讲，这个时期机关干部出身的企业家和知识分子出身的企业家是沿着两个不同的方向发展的。由于上世纪 80 年代中期价格双轨制开始实行，价差产生了巨大的利润空间，有专家估算，在 1987 年，我国的全部控制商品的价差在 1300 亿元以上。这个千亿规模的价差空间给那些从机关停薪留职下海经商，有能力和关系以体制内价格购入物资，以体制外价格卖出物资的人创造了完成资本积累的机会。

与机关干部出身的企业家不同，知识分子出身的企业家是靠创办科技企业起家的。联想、四通等企业都是在这个阶段创立。1985 年以后，国务院出台了关于科技体制改革的多项政策，特别是 1988 年 3 月发布的《国务院关于深化科技体制改革若干问题的决定》，在继续鼓励和促进民办科技机构发展的同时，进一步提出“科研机构以多种形式长入经济，发展成新型的科研生产经营实体”，引导国有科研机构、高等学校、大中型企业，按照民办科技机构的经营模式，用预算外资金兴办新型科技企业。这些企业与民办科技机构在经济成分上不尽相同，但却共同拥有全新的经营机制，因而一起构成了具有中国特色的民营科技企业群体，并进入新一轮发展高潮期。

在 1991 年上海开发浦东之前，广东一直是全国最为发达的地方，而紧邻香港的深圳更是重中之重。在深圳的创业气氛中熏陶了两年的史玉柱，已经很难再回到办公室里，做一个体制内的机关干部了。

关于这一点，2005 年史玉柱在接受《中国新时代》采访时也承认，“我以前在安徽省政府的统

计局上班，因为觉得那种工作环境使人的想法与个性受到压抑，决定下海经商。最初的创业在深圳开始，那时的感觉特别好，从很低的起点一步步往上爬，是最快乐的时候。”总而言之，在 1989 年史玉柱下海创业之前，他只是一个普通人，并没有显现出他的身上有商业基因。他的下海，与其说是个人的抉择，不如说是时代的浪潮推动所致。

第二章：汉卡时代的商业逻辑(一)

印刷业的发展，特别是中小型印刷厂大量出现，自然带动了对印刷排版系统的需求。这个时候，史玉柱产品的价格优势就显现出来了。巨人在 1991 年到 1992 年间的高速发展，正是建立在这个基础之上。

1994 年，正是巨人集团的影响力如日中天的时候，一家媒体这样描写史玉柱的下海创业：“1989 年 7 月，在合肥骆岗机场，一个身材高挑儿瘦削的青年人，登上了飞往深圳的麦道 80 飞机，这个青年人叫史玉柱，当时只有 27 岁。在竞争激烈的高科技领域里，谁也没有想到这个既没资金又没靠山的‘小字辈’竟大爆冷门，创办了巨人高科技集团公司。”

这段描述基本上可以代表当时社会对史玉柱和巨人集团的看法。在史玉柱之前，国内出现的科技型企业大多是依托高校和科研院所的力量建立的，比如联想和方正。从一个普通人的角度来看，高校和科研院所理所当然拥有强大的研发力量，他们开发出高科技产品，丝毫不足为奇。

但史玉柱不同，他只是一个普通人，通过接受教育和对技术的热爱而开发出一种新产品，并因此获得成功，创办了自己的集团公司，这简直就是一个“知识改变命运”的标准样板。正是由于这个原因，人们会认同媒体给史玉柱加封的“中国的比尔·盖茨”头衔，而他的创业史，也在一遍一遍的传播之中，被塑造成了一个“创业神话”。这个“神话”的开端，是 27 岁的史玉柱和 4000 元资金。

1989 年 7 月，史玉柱来到深圳之后，回到自己最熟悉的深圳大学，偷偷“混进”学生宿舍栖身，偷偷“混进”机房，借用学校的电脑编写程序。

但史玉柱毕竟已经不再是深圳大学的学生，不久，他就被机房的管理人员发现，无法再到机房“蹭”机器用了。于是，他不得不通过熟人找到配置有计算机的学校办公室，别人下班了他“上班”，别人不用计算机的时候他接着用。在这样的条件下，他开发了 M-6401 桌面文字系统。经过近一个月努力，他在固化字体、增加字库、批处理的基础上，还解决了所见即所得的界面问题，集录入、排版、编辑、打印于同界面，并且所有功能都以中文窗口菜单提示，经过综合压缩，保证大字无锯齿，小字笔画均匀。他确信 M-6401 是一个成熟产品。

史玉柱把他的软件拿去压缩成一种卡，可以装进电脑主机里。“汉卡”这个名字因此而来。

有了产品，想要把它卖出去，史玉柱还需要有个公司。他联合另外三个伙伴钱宇、姜巨满、蔡玮，用他带来的 4000 元钱，承包了深圳大学科技工贸公司电脑服务部。这个时候，史玉柱开始显现出他的胆量。由于公司需要有电脑才能工作，而史玉柱已经没有钱再去买电脑，他想出一个办法，用 9500 元的价格向电脑公司购买一台售价为 8500 元的电脑，条件是延期付款，在半个月后支付这 9500 元。这相当于以 1000 元的租金来租用电脑半个月。

拿到电脑后，史玉柱做的第二件事情是打广告。他仍旧使用了买电脑的办法：延期付款。最后，由 IDG 投资，很长一段时间里都在 IT 界享有盛誉的《计算机世界》报同意了他的要求，刊登了一则半版广告，广告费可以在半个月之后支付。

史玉柱赌的是他可以在 15 天内卖出软件。由于时间紧迫，日后以营销著称的史玉柱设计的第一个广告非常简单，在 1989 年 8 月 2 日的《计算机世界》上，半个版面的广告位只印着一行

大字：“M6401，历史性的突破。”

在接下来的时间里，唯一能够做的事情就是等待了。如果在 15 天里没有订单的话，史玉柱恐怕就只能去电脑公司打工，来还清他欠的钱了。

当然，这个结果并没有出现。在第 13 天，史玉柱终于收到两张订单，近两万元的货款。这两万元可以算得上是史玉柱的“第一桶金”。之后，史玉柱把所有的收入再次投入广告。如同滚雪球一般，M-6401 给史玉柱带来了越来越多的收入，4 个月后，他们的营业收入已经超过 100 万人民币。

1990 年 1 月，史玉柱决定开发升级版本 M-6042。他们包下深圳大学的两间学生公寓，准备了 20 箱方便面，把自己“关”了整整 150 天。这 5 个月“集中营式的生活”的成果，是功能更强的 M-6042 汉卡。

但对于史玉柱来说，M-6402 的代价却不仅是 150 天的封闭研发。当他完成 M-6402，回到他在深圳安宝大厦的临时住所时，发现家里已是空无一人，他的妻子离开了他。经过半个多月的商谈，史玉柱没能让妻子回心转意，两人离婚了。没有人知道这件事情对史玉柱有什么样的影响，但是很快，史玉柱就注册了一家自己的公司，名字叫做“巨人”。本来，他想把公司注册在深圳，但是深圳工商局不给注册“巨人”这两个字，于是，史玉柱把公司注册到了珠海，这是 1991 年 4 月的事情。虽然公司注册在珠海，但直到 1992 年 7 月之前，公司事实上的总部仍然在深圳。

第二章：汉卡时代的商业逻辑(二)

新公司的全名是“珠海巨人新技术公司”，注册资金 200 万，员工 15 人。史玉柱这样解释公司的名字：“IBM 是国际公认的蓝色巨人，我用‘巨人’命名公司，就是要做中国的 IBM，东方的巨人。”

不过，在做中国的 IBM 之前，史玉柱先得解决眼前最迫切的问题：竞争对手的冲击。当时，M-6402 产品受到香港金山电脑公司开发的金山汉卡的冲击，需要继续升级。史玉柱决定投资 80 万元开发 M-6403，对于一个注册资本仅 200 万元的小公司来说，80 万元算是一笔巨资了。为了保证 M-6403 的质量，这次开发与前两次不同，在珠海和深圳设立了两个课题组，珠海课题组在当时珠海宾馆对面的珠华大厦办公。

1991 年 8 月，M-6403 桌面排版印刷系统面世，这套软件在造字功能、自定词组、联想功能、编辑排版系统等方面有独到之处，是对 6401 和 6402 的深化。当年 10 月，为了打开销售市场，史玉柱力排众议，以订购 10 块巨人汉卡就提供往返路费的优惠条件，邀请全国各地 200 多名电脑经销商来珠海参加巨人全国电脑汉卡连锁销售会，以建立一个全国性连锁销售网络。

在 1991 年最后两个月里，M-6403 以惊人的速度给巨人公司数以千万计的收入。到了 11 月份，巨人公司的员工增加了一倍，达到 30 人，M-6403 的净利润达到了 1000 万元。而这样的业绩，是由一个员工平均年龄 22 岁、管理层平均年龄 26 岁的公司创造的。

1992 年 7 月，史玉柱把巨人公司迁往珠海。两个月后，“巨人新技术公司”迅速升格为“珠海巨人高科技集团公司”，巨人集团下设 8 个分公司，史玉柱出任总裁，公司员工发展到 100 人，成为仅次于四通的全中国第二大民办高科技企业。这个时候的史玉柱和巨人公司，可谓豪情万丈。当年 7 月 21 日，也就是史玉柱告别深圳，来到珠海的时候，巨人公司在《深圳特区报》上做了一个整版广告，画面是一只巨大的皮鞋。这一年创刊的巨人集团企业内刊《巨人报》这样解释这则广告：“这是一只巨人的脚，凡看过这则广告的人，都会对巨人公司刮目相看。别出心裁地做广告这是巨人公司与众不同的地方之一。”

1992 年 9 月 2 日的《巨人报》特刊《巨人的报告》，可以算是巨人集团的宣言，文章写道：仿佛是横空出世，当百家争雄的计算机产业你砍我杀得不可开交的时候，“半路上蹦出一个程咬金”，中国又有了一个巨人公司，没有伸手向国家要一分钱，没有任何后台老板撑腰，在竞

争异常激烈的市场上，巨人公司像是赤膊上阵，一招一式全不同于传统套路。而更使对手退避三分的是他那“初生牛犊不怕虎”的气势。巨人公司的目标，是要在两三年内全面赶超四通，成为中国最大的计算机公司：要在不久的将来成为中国最大的企业，最终成为世界大型企业——东方的 IBM！

气势逼人的巨人集团很快吸引了大批高学历人才加盟，到1992年末公司员工发展到了200多人，平均年龄24岁，97%的员工是研究生和本科毕业生。

与此同时，M-6403以更快的速度为巨人集团带来收益。1992年10月，第二届全国巨人电脑连锁会在珠海度假村召开，成为了全国规模最大的电脑盛会。12月底，巨人集团主推的M-6403汉卡年销售量28万套，销售产值共16亿元，净利润3500万元。这一年，巨人集团的发展速度达到了500%。

几年后，当巨人集团已经变成了过去时，有研究者比较巨人和微软的早期发展，认为两家企业都是民营或私营企业，都是靠电脑软件起家，创业时的经营条件十分相似。

史玉柱和3个伙伴以仅有的4000元人民币开始了巨人的创业，产品只有一种，即史玉柱自己开发出来的M-6401桌面排版印刷系统；不到4个月，就实现利润近百万元。随后两年内，巨人集团以软件业为根本，相继开发出M-6402文字处理系列产品及M-6403汉卡。到1992年底，销售收入近2亿元，实现纯利3500万元，企业年发展速度500%。再看微软公司，“由比尔·盖茨创建于1975年，当时加上雇员也只有4人，启动资金是3000美元，按照中美两国的消费比价，与巨人的创业资金基本相当；产品也只有一种电脑软件。微软公司的起初发展速也十分惊人，到1977年底销售收入达到382万美元，年发速度636%。”

这样的比较，也许是在某种程度上受了史玉柱“中国的比尔·盖茨”的称号的影响，潜意识里将史玉柱等同于比尔·盖茨，将M-6401及以后的系列产品等同于微软的Windows系统。但遗憾的是，这样的比较看起来激动人心，却与事实失之千里。

想要了解史玉柱为什么能够凭借一款软件在短短两年里将口袋里的钱从4000元变成3500万，就必须了解上世纪80年代以来印刷业的变化。

第二章：汉卡时代的商业逻辑(三)

20世纪80年代初期，微型机排版系统的问世彻底改变了印刷业，让这个古老的行业“告别铅与火，迎来光与电”。中国在这个时候也开始了微型机排版系统的研究。最早，是中国印刷技术研究所微型机基础上推出微型机表格排版系统，1984年他们首次推出中国微机文科排版系统，1986年又推出适合专业排版用的“HPBI 01”系统，并且有12家省市印刷厂的微型机激光排版中心采用了这套系统。

1987年，四通公司的技术人员研制并推广所见即所得的科技文献编辑排版系统，推出中国首台具有国际先进水平的直观排版系统，并先后取得美国和中国的发明专利。其后，四通公司在其成果的基础上进一步推出“四通易排一体化专业彩色照排系统”，以一体化的整页排版系统取代了过去前后端联机的双主体系统，以及所见即所得排版方法、贝塞尔曲线函数化汉字技术等。1988年，在著名专家王选的带领下，北京大学研制出华光微型机排版系统，创新研制出第四代激光照排机，从铅字排版直接跳跃到最先进的激光照排，不经照排机输出毛条、人工剪贴成页阶段，就一下跨入整页组版、整页输出阶段，从而使中国在1987年至1992年实现了报业与印刷业的技术革命。

1987年，北大方正首先提出“发展开放式彩色桌面出版系统，淘汰传统电子分色机”的建议，1992年首先在《澳门日报》的编辑排版中推出方正彩色报纸编排系统，1994年方正继续推出“方正高档彩色电子出版系统”，其校色技术、挂网技术、高速栅格图像处理器、彩色拼版与图文合一排版等关键技术均为自主开发。

对比上面这些科研机构和企业研发成果，可以发现史玉柱的 M-6401 并非一个原创的技术，在桌面印刷排版系统上，史玉柱并不是一个创造者，而是一个追随者。M-6401 及其系列产品，不但无法同微软的 windows 操作系统相提并论——后者划时代地让计算机从专业技术人员的专利变成普通人也可以轻易操作的机器，甚至同四通、华光、方正这些比巨人起步仅早几年的公司开发出的产品相比，也不可同日而语。王建曾在他的书中这样写道：“用电脑进行文字、文本编辑和排版处理的系统一经出现，其汉化工作被史玉柱看到了，但是更被北大方正、四通，以及金山等公司看到了，他们出品的华光轻印刷系统、4S 系统、WPS 系统，背后有资源支持。”

既然史玉柱的产品并非“独此一家，别无分店”，也不能在技术上领先于其他系统，从而使产品不容易被替代，那么为什么史玉柱可以在这么短的时间里，凭借这样一款并不先进的产品在市场上所向披靡呢？

王建的答案是，“史玉柱只有一个优势，价格便宜，其他产品因为开发成本高，购一个系统需要几万几十万，而史玉柱只要几千元就卖。”价格优势当然是史玉柱获得成功的一个因素，但能让这个因素发挥作用的，还是经商潮带来的包装印刷需求。

始于上世纪 80 年代中期的中国第二轮经商热潮中，出现了大批民营企业，这些初具市场意识的企业明白“好酒也怕巷子深”的道理，知道产品需要包装、需要宣传，这样的需求为印刷业创造出一个巨大的市场，大大小小的印刷厂应运而生。以民营经济比较发达的温州为例，80 年代中期，温州苍南县钱库镇在外经商和采购的农民供销员得到了印刷包装行业的信息，许多经营百货、食品的商户也看准了印刷包装业的发展前途，纷纷把资金投向印刷包装行业。至 90 年代初期，全镇拥有国外生产的电子分色机，单、双色胶印机，富士八色凹版印刷机，激光全息图像印刷机和国产的各种胶印机等现代印刷先进设备达到了 1000 余台。到 1994 年，全镇印刷工业产值达 4.2 亿元。

印刷业的发展，特别是中小型印刷厂大量出现，自然带动了对印刷排版系统的需求。这个时候，史玉柱产品的价格优势就显现出来了。巨人在 1991 年到 1992 年间的高速发展，正是建立在这个基础之上。除了印刷业的爆炸式增长，史玉柱的成功还得益于当时个人电脑的落后。在 80 年代末期 90 年代初期，西方国家在计算机方面采取对华禁运的政策，国内个人电脑相对落后，对中文的支持还很成问题，由于处理器和内存等方面的限制，电脑还不能支持软字库，必须借助外挂设备，这也是史玉柱的 M-6401 为什么要制作成“汉卡”的原因之一。但是，这个时代持续的时间非常短，随着 1993 年西方 16 国组成的巴黎统筹委员会解散和对华禁运取消，以及个人电脑硬件、软件技术的突飞猛进，中文支持已经不再是一个瓶颈，而对于普通用户而言，微软的 Office 办公软件已经可以满足基本的排印需求。这个时候，不论是汉卡还是装在汉卡里面的 M-6401，都已经失去了意义。

第二章：汉卡时代的商业逻辑(四)

当然，这并不意味着开发印刷排版系统的企业都注定要灭亡，它们可以向专业印刷排版软件的方向发展，方正就是一个例子，80 年代后期开始，方正的电脑排版技术在迅速产业化并被市场广泛接受，这项技术的大面积推广为方正集团提供了十几亿利润，奠定了方正的软体产业。至今，方正汉字电脑排版系统，占据了国内 80% 以上的市场、海外华文 90% 以上的市场，中文照排市场份额全球第一。

但这条路，对于史玉柱而言，不论是技术上还是资金上，都是他力不能逮的。因此，前面提到的那位将巨人同微软相比较的研究者认为“财富迅速积累后，史玉柱便沉不住气，没能像微软公司那样专一软件产业的深化，而从 1993 年开始了企业经营战略的转移，实施多角化经营战略，企业同时涉足两新行业：保健品和房地产。这一战略的选择是后来巨人集团走向衰落

的转折”，这个结论就显得不切实际。

不过，在 1992 年，不管是史玉柱、巨人公司的员工还是整个社会，都还把巨人看作一个高技术含量的科技企业，人们丝毫不怀疑这家神奇的公司有能力成为“中国的 IBM”。

曾经担任巨人集团副总裁的王建在反思巨人时，写过这样一段话：“细想一下，一个 100 多人的公司（当时），研发一种并不太高科技的汉卡——实际上是做英文软件的汉语转化工作。巨人在做自己的广告宣传时，除了汉卡，对电脑主机的宣传在每一种机型下面都注明‘黄金标牌，美国本土主机’的字样，这已表明在硬件上巨人只是代理商的地位。但广告的宣传，不但使社会误解了，也使巨人公司内部的人错觉了，以为自己真是一个高科技公司了。”在这样的错觉氛围里，史玉柱的巨人集团的名声越来越大。盛名之下的史玉柱和巨人集团，不免过高地估计了自己的能力，随着时间的推移，这种错误的高估愈来愈同巨人的实际能力脱节。

第三章：史玉柱体系下（一）

《21 世纪经济报道》说对了结果，却没有说对过程。上海华馨当然是史玉柱控制之下的投资公司，但联结两者的纽带却不是史玉柱担任的“顾问”。实际情况是，史玉柱控制下的上海健特，是上海华馨实际上的出资人。

复出之后的史玉柱，在人们眼中似乎依旧是那个赌性十足，擅长炒作，喜欢用广告来砸出一个市场的史玉柱，而他对毛泽东军事书籍的钟情也让人们觉得他虽然反省再三，却仍没有脱出巨人集团时代的旧窠。2001 年，互联网上甚至流传着一篇名为《给“巨人”史玉柱进言》的文章。

这篇文章的作者显然对史玉柱的反思很不满意，他写道：“作为一个企业家，他在 2 月 24 日的‘公开反省’令人失望。在坐的另一位企业家毫不掩饰地指出：‘花费如此高昂的代价、用了三年的时间，而仅仅反思出这样的结果，这是令人不可理解的事。’通篇反思史玉柱讲了四个问题：投资失误、资产结构、管理设计和企业文化。除了第一个问题显出理性思索的痕迹外，其余均流于琐碎。比如在讲到巨人资产结构的不合理之处时他说‘流动性太差、抗风险能力差、应收款太多（3 个亿）’，讲到管理设计时说‘责权利不配套、管理制度流于形式’，讲到企业文化时说‘不实用、上下级不信任、不敢承担责任、律人以严待己以宽’等等，一串串感性的故事或许增添了演说的现场效果，但是细一思索你就会发现：这些故事几乎在所有企业都发生过，而把这些故事重讲一遍就是史玉柱的反思成果？他到底告诉了我们什么？”

作者似乎希望史玉柱能从理论高度来反省自己的失败，他认为：“做企业不是呼啸山林。因此史玉柱需要面对这样一个事实：没有按照市场经济的要求组织起一个有效的团队，正是导致其失败的最关键原因。曾创立实达集团、后又创立新大陆集团的胡钢对此指出：‘制度创新和利益共同体的营造，关系民营企业的生死存亡。’如何把企业的员工纳入利益共同体，使其成为稳定团队结构的基点之一，其中的关键就是不断进行股权结构的再调整。说白了就是用法律的形式确定员工在企业内的利益主体身份，用法律的形式确定钱的走向。‘把员工变成你的合作伙伴和拍档，他们就不会在关键时刻离你而去’，这是胡钢对自己两度创业经验的总结。”作者最后建议史玉柱：“我们还是有必要向史先生进一言：英雄固然可爱，但时代已经不同。只有重心不断降低的、严密有效的组织才是企业安身立命的根本。”

史玉柱有没有看到过这篇文章，已经无从考证。不过，史玉柱显然没有把“制度创新”和“利益共同体”当作抗击风险的安身立命之本。在作者发表这篇文章的时候，史玉柱已经着手筹建巨人投资有限公司，打造他的公司体系。在处于金字塔顶端的巨人投资中，史玉柱拥有 95% 的股份，他仍然牢牢地把控着这家公司和它控股的上海健特。从这一点上来看，在对企业的控制权上，史玉柱似乎和以前一样，他希望自己的公司是一家私人公司，而不是公众公司。

但是，如果据此说巨人集团的惨败没有让史玉柱真正吸取教训，则未免小看了史玉柱。在复

出之后，史玉柱已经明白很多事情不是仅凭激情、创意、拼命加班就可以做到的，当实现一个梦想需要的资源超出自己的能力时，就必须借助外力。在巨人集团时代以零负债为骄傲的史玉柱、不贷银行一分钱、全凭自有资金修建巨人大厦的史玉柱已经一去不复返。脑白金时代的史玉柱从一开始就计划借力资本市场。2000年9月21日，在上海市卢湾区瑞金南路，一家神秘的公司诞生了。这家公司名叫上海华馨投资有限公司，其经营范围就像是巨人投资、上海健特等公司经营范围的总和，它包括实业投资、电子产品、化妆品、日用百货、保健食品的批发零售、化工（不含危险品）、生化、计算机、新材料等领域的技术开发、转让、销售、培训、服务。

说这家公司神秘，是因为公司的发起人相当奇特。上海华馨的发起人是两个自然人，一个名叫高洪英，另一个叫王健平，两人分别出资3750万元和1250万元。在上海华馨成立之后不到一个月，2000年10月16日，上海华馨股东会决议：新增一法人股东——黄山康奇实业有限公司；将公司注册资本增加到人民币1.8亿元；股份结构、出资方式、出资额分别是：黄山康奇实业有限公司以货币出资人民币7200万元，占总股本的40%；高洪英以货币出资人民币6300万元，占总股本的35%，再需增加资金人民币2550万元；王健平以货币出资人民币4500万元，占总股本的25%，再需增加资金人民币3250万元。

黄山康奇同史玉柱之间的密切联系众人皆知，那么高洪英和王健平又是何许人也？

第三章：史玉柱体系下（二）

上海华馨投资有限公司成立的时候，高洪英已经64岁，退休之前，曾担任安徽省蚌埠市怀远县档案局副局长，在此之前，她的简历是这样的：1963年以前，高洪英一直在怀远任小学教师，此后在怀远公安局、城关镇任文书，1992年进入怀远档案局，从办事员一直做到副局长。

而王健平在1983年之前是怀远县工艺装潢公司的职工，后从事个体经营。从这两个人的履历上看，无论如何他们也不可能拿出数千万资金来注册公司，64岁的高洪英即便一生长下来就挣工资，要拿出6300万元也需要她每年至少挣到98万元以上。而以她小学教师、文书、档案局副局长的经历来看，她一辈子接触过的钱也不可能达到这个数字。

正因如此，后来媒体一直猜测高洪英和王健平的背后，其实是史玉柱。一直到上海华馨投资有限公司成立两年多之后，2002年末，以挖掘财经新闻内幕著称的

《21世纪经济报道》仍然在探寻上海华馨的秘密，文章写道：“2000年9月21日，与脑白金实体产业并无价值链关联的上海华馨横空出世，使得脑白金帝国变得错综迷离……成立之初，上海华馨并无实体产业方面的经营，公司雇员仅3人。”记者在多方挖掘之后，发现“说到‘产权关联关系’，上海华馨和史玉柱还确实没有，史玉柱和上海华馨之间公开的关系，仅仅是担任过‘顾问’。”记者感慨道：“或许史玉柱的过人之处正在于此：仅仅做顾问也同样可以完全控制住华馨公司。”

《21世纪经济报道》说对了结果，却没有说对过程。上海华馨当然是史玉柱控制之下的投资公司，但联结两者的纽带却不是史玉柱担任的“顾问”。实际情况是，史玉柱控制下的上海健特，是上海华馨实际上的出资人。在上海健特2000年的一份财务报告上，有一张上海健特与投资方及其他重要应收账款明细表，在这张表上，可以看到两个熟悉的名字：高洪英，6300万元；王健平，4500万元。这意味着，2000年9月21日上海华馨成立时的注册资金和10月16日增加注册资金之后高洪英和王健平二人所出资金，都来自于上海健特。

上海健特当然不会如此慷慨，把上亿资金随便借给两个自然人开公司。在私下里，一定会有一个确认史玉柱或上海健特为实际控制人的协议。这个方法，在注册上海健特的时候就已经用过了。史玉柱在接受媒体对于他同上海健特之间关系的追问时，一不小心说道：“这个我们就不要去深究它了。肯定有一些协议……”

不过，在2000年上海华馨成立之后很长一段时间里，都没有人知道这家公司的存在，从2000年下半年到2001年上半年，大多数的视线都被史玉柱还债和这个“著名的失败者”东山再起的传奇所吸引。悄然诞生的上海华馨和1999年同样悄然诞生的怀远宏强和黄山康奇一样，都是为了完成特定任务而专门设立的公司。所不同的是，怀远宏强和黄山康奇的任务是“掩护”史玉柱设立上海健特，上海华馨的任务是“掩护”史玉柱实现上市的计划。

1999年才成立的上海健特尽管业绩非凡，但它显然不可能在短时间内上市。想要以最快的速度进入资本市场，最好的选择就是“买壳”：寻找一个业绩不佳的公司，把能够每年创造数亿元销售额的脑白金装进去，这样，双方都有好处，史玉柱可以打开资本市场的大门，“壳公司”可以改善经营状况。实际上，这也是国内大多数民营企业采取的上市途径。[快抓在线书1.0.0]这样的“壳公司”并不难找，史玉柱选中了在深圳证券交易所上市的青岛国货集团股份有限公司。这是一家拥有60多年历史的老牌零售企业，国货的名字就是1933年为抵制日货、捍卫国货而起。由于超市等新兴业态的冲击以及国内零售市场竞争加剧，1996年上市以后，青岛国货的业绩逐年下滑，到1998年下半年开始出现亏损。1999年，青岛国货亏损4114万元，2000年仍然亏损2393万元。昔日青岛商业老大面临着前所未有的严峻挑战，以青岛国货经营状况来看，凭借主业扭亏已是不可能的，唯一的出路就在于资产重组。

虽然青岛国货是一个亏损累累的企业，但却是一个理想的“壳公司”。国泰君安证券公司在2000年10月份发布的《青岛国货调研简报》称：青岛国货“长期投资余额为2031万元，大多为当时扩张为青岛国货（集团）时所收入的一些小型商业企业以及对万通证券的投资，处理较为便利。固定资产2.63亿元，其中主要为1997年底配股资金购入的裕泰大厦1层~9层物业以及公司的老营业大楼和辽宁路中段的一些物业。另外，公司总股本为11367.9万股，第一大股东持股比例较低，仅为29.73%，而第二大股东就是社会公众股东泰和基金，青岛国货的确是一个优良的壳资源公司。”

第三章：史玉柱体系下（三）

史玉柱急需一个合适的“壳公司”，青岛国货需要在最短的时间里改善经营状况。

双方一拍即合。

2000年9月29日，在上海华馨成立一周之后，青岛国货第一大股东——青岛市商业总公司与上海华馨签署《股权转让协议》，将青岛市商业总公司持有的2811万股青岛国货国有法人股转让给上海华馨，上海华馨以24.73%股权比例成为青岛国货的新任第一大股东。由于涉及转让价款为8000余万元，已经超出国家法规规定的非投资性公司对外投资比例，华馨不得不增资并引进新股东。2000年10月16日上海华馨增加资本金，就是为了让公司注册资本符合国家规定。

虽然青岛市商业总公司同上海华馨签订了《股权转让协议》，但由于涉及国有股转让，尚需得到当时的财政部的审批。

在等待财政部审批期间，史玉柱又重新梳理了上海华馨的股权关系，并把无锡健特装入上海华馨的资产中。2001年2月22日上海华馨投资有限公司股东会通过决议：一、黄山康奇实业有限公司从上海华馨投资有限公司退出全部40%的股份；二、王健平从上海华馨投资有限公司退出全部25%的股份；三、黄山康奇实业有限公司与王健平所退出的全部股份转让给汪远思；四、调整后的股本结构、出资方式、出资额和所占比例为：汪远思以货币出资11700万元，占总股本65%，高洪英以货币出资6300万元，占总股本的35%。

关于汪远思和史玉柱之间的关系，媒体颇多猜测。甚至有媒体猜测汪远思也是史玉柱的老部下。

当上海华馨对青岛国货的收购得以完成，青岛国货更名为青岛健特生物投资股份有限公司之后，在年报里介绍了汪远思的经历，他是河南人，曾在河南省计算中心、河南思达电子研究所任职，曾任河南思达高科股份有限公司董事长，上海华馨收购青岛国货的时候，他正任河南思奇高科董事长。当然，汪远思的经历远比年报上的介绍丰富。他曾插过队，“文化大革命”后考入大学，毕业后做了教师。一个偶然的机，汪远思到了开封计算机所，1988年，他与5个年轻人一起，以两万元做资本，创办了郑州思达电子研究所，从制造销售电子仪表起步。1993年，思达采用定向募集方式发起成立注册资本为8000万元的思达(集团)科技股份有限公司。1996年12月，思达高科在深交所挂牌上市，成为全国第二家、河南首家上市的民营企业。1999年，汪远思的生意遭受挫折。先是在内蒙古的1000多万元投资失利，后又陆续有几笔几百万元的失败投资，六七个被兼并的国有与集体企业又频生事端。之后，汪远思从人们的视线中消失，据说，他是出去散心了。汪远思与史玉柱相识，是在“泰山产业研究院”，他是“泰山产业研究院”中的一个重要人物。

史玉柱从未回避过他和汪远思的交情，不过，却不愿意承认自己透过汪远思控制青岛健特生物。一直到2005年初，史玉柱接受《中国经济时报》时，在回答记者“为什么会把脑白金生产厂卖给健特生物”的提问时，他还是说：“这个公司是汪远思的，泰山研究院的一个成员，他一直是在资本市场滚打的。他收购了青岛这家企业，要支撑它的业务，就收购我们的工厂。因为是好朋友吧。收购的只是脑白金生产环节的利润，现在它拿着生产批文，我拿着商标，谁也离不开谁。”

在2001年，青岛国货也一再辟谣，强调史玉柱同青岛国货的国有股转让并无关联。青岛国货的澄清公告称：“为了加快国有资本的退出，进行企业改制，前不久，青岛国货公司的第一大股东青岛商业总公司与上海华馨投资有限公司签署了股权转让协议，这一协议还有待于国家有关部门的正式批准。他们曾经翻阅上海华馨投资有限公司所有股东名册，无论是在公司董事会、高级管理人员还是其他股东名单中，都没有发现史玉柱的名字，史玉柱与这家公司没有任何产权关系。待到股权转让协议得到国家有关部门批准后，青岛国货集团股份有限公司将根据实施进程，及时履行信息披露义务。”史玉柱同上海华馨之间没有直接的产权关系，但史玉柱和汪远思的关系，以及他们与上海华馨之间的关系，却没有他说的这么简单。

2000年9月，在内蒙古阿拉善左旗聚鑫有限公司尚未正式注册的时候，汪远思就已经在聚鑫公司担任顾问了。

一份“下岗证明”更清晰地透露出了聚鑫、汪远思和上海华馨之间的关系。在内蒙古阿拉善左旗聚鑫有限公司2001年4月开出的一份下岗证明中称：“由于公司经营不善，汪远思同志已于2001年2月20日下岗。”而这一天，正是汪远思受让华馨原股东王健平25%股份的日子，第二天，汪又接过了黄山康奇持有的40%股份。

第三章：史玉柱体系下（四）

这样的安排，或许是为了避免作为上市公司体系核心的上海华馨同非上市公司体系中核心地位的聚鑫公司发生直接的联系。

之所以将汪远思引入上海华馨，一个重要的原因是汪远思是国内接触证券市场较早的企业家，在资本市场上可谓“老江湖”，他精于收购，在电子信息产业领域的运作手法像一个风险投资家，看中一个公司，然后收购控股。在史玉柱筹划收购青岛国货的时候，汪远思正因为投资失败，处在“散心”阶段，恰可以帮助史玉柱排忧解难。2003年9月，汪远思通过思奇控股重新掌控思达公司，着力地产项目，在2003年到2005年的地产热潮中获利颇丰，可见汪远思其志根本不在青岛健特生物，他的角色是史玉柱的合作者：汪远思帮助史玉柱解决买壳上市中的问题，史玉柱让汪远思享有上海华馨大股东的收益。

将汪远思引入上海华馨是第一步，第二步是把优质资产装入上海华馨，并在未来装入上市公

司。

这个优质资产就是无锡健特以及脑白金的生产批文。2001年5月11日，上海华馨以428 51万元受让黄山康奇实业有限公司持有的无锡健特40%股权，同时与上海健特生物科技有限公司共同对无锡健特增资，其中上海华馨增资8571 49万元，上海健特生物科技有限公司增资357 23万元。增资后，无锡健特资本金为1亿元，其中上海华馨出资9000万元，占90%；上海健特生物科技有限公司出资1000万元，占10%。

一个星期之后，2001年5月18日，无锡健特受让了珠海康奇有限公司90%股份，成为珠海康奇有限公司的控股股东。珠海康奇有限公司拥有脑白金的生产批文。

2001年9月，青岛健特生物收购了上海华馨持有的无锡健特51%股权，成为其第一大股东。无锡健特的股权结构变成青岛健特生物占股份总额的51%，上海华馨占股份总额的39%，上海健特生物科技有限公司占股份总额的10%。收购上海华馨持有的无锡健特51%股权，青岛健特生物付出了9350万元。

2002年2月3日，青岛健特又与上海华馨签订《股权收购协议》，收购上海华馨持有的无锡健特39%股权。这一次，青岛健特生物支付了1 22亿元。

这是一桩皆大欢喜的买卖：当年上海健特和黄山康奇收购华弘药业，并将其改名为无锡健特，一共投入了1000万元左右资金。即使按照无锡马山生物医药工业园区管委会的说法，也不过才3000万元人民币。上海华馨购入原黄山康奇持有的无锡健特40%股份，花费428 51万元，同黄山康奇的购入价基本持平。再加上后来上海华馨和上海健特对无锡健特增资，在无锡健特上全部的投入不超过1 20亿元。而青岛国货为无锡健特90%股权支付的购入价格合计2 15亿元，上海华馨获利超过1亿元。而史玉柱在上海华馨不仅有上海健特实际出资、高洪英代为持有的35%股份，还有合作者汪远思，因此，虽然属于无锡健特资产的脑白金生产批文卖给了青岛健特生物，但实际上还是通过上海华馨，处在史玉柱的控制之下。无锡健特股份出售给青岛健特生物之时，有媒体惊呼史玉柱“卖身为奴”，实在是不明真相的炒作，并没有弄清楚其中的利益分配关系。另一方面，青岛国货变身青岛健特生物，出资2亿1500万购入无锡健特90%股份，虽然耗资巨大，但是收获颇丰。在1999年和2000年，原青岛国货已经连续两年亏损，按照1998年4月22日，沪深证券交易所宣布的对财务状况和其他财务状况异常的上市公司的股票交易进行特别处理（ST）的规定，青岛国货由于两个会计年度的净利润均为负值，已经带上ST的帽子，如果在未来三年不能改善经营状况，就会面临退市的结局。而凭借青岛国货的原有业务，根本无法担此重任。收购无锡健特股份，将脑白金的生产批文拿到手，就相当于稳获一棵摇钱树。先期收购无锡健特51%股份之后，仅过了三个多月，时间刚一进入2002年，青岛健特生物就迫不及待地宣布预计2001年度盈利，在公告中，青岛健特生物毫不掩饰对无锡健特的依赖，公告说：“ST青健出资9350 00万元收购了上海华馨持有的无锡健特药业有限公司51%的股权，已办理了工商变更登记。公司经过本次重大资产重组，剥离出了大部分商业性资产和全部的商业经营业务。从传统商业跨进了以保健品、生物制药的研发、生产、销售为主营业务的科技含量高，产品附加值高的高新技术行业，成功实现了产业转型。资产重组后，公司的利润将主要来源于公司的控股子公司——无锡健特。”2002年2月初，ST青健公布2001年年报，果然实现扭亏为盈，成功摘掉了ST帽子。业内人士分析ST青健扭亏的成功因素，特别指出：“公司出资收购的无锡健特，已是公司利润的主要来源，该公司已经江苏省科技厅认定为高新技术企业，2001年第四季度企业所得税减按15%的税率征收，日前该公司又获得财政补贴1949 8万元，并于12月份全部到账，对ST青健的摘帽确实功不可没。”

第三章：史玉柱体系下（五）

至此，史玉柱系公司的大体架构已经基本完成，它由两个系统的公司构成：在非上市公

司系统中，巨人投资有限公司和内蒙古阿拉善左旗聚鑫有限公司居于金字塔的顶端，控制着拥有脑白金商标和品牌的上海健特（“脑白金”的商标注册人为史玉柱的北京巨人软件公司。2001年5月28日，国家商标局出具了核准转让注册商标证明，核准北京巨人软件公司将该商标转让给史玉柱的上海健特）；在上市公司系统中，上海华馨投资有限公司居于金字塔的顶端，史玉柱透过其“代理人”高洪英和“合作者”汪远思控制着这家公司，上海华馨控股青岛健特生物，青岛健特生物控股脑白金的生产商无锡健特，无锡健特又控股珠海康奇，从而拥有脑白金的生产批准证书。

第四章：再战黄金搭档（一）

在鸦片战争之前，一位打算到中国来卖睡帽的英国商人兴奋得不得了，他的想法是，“如果每个中国人都买一顶我的睡帽，我就发大财了。”史玉柱对维生素市场的判断，可以说重复了这个英国睡帽商人的思维。

2002年，在通过一连串让人眼花缭乱的股权安排和转让之后，史玉柱系公司已然成型，史玉柱把目光投向更广阔的领域。早在巨人集团时代，史玉柱就曾经尝试过进入医药领域，当年进行“三大战役”之时，医药本来是三大战役的一个组成部分，史玉柱专门成立了药业事业部，他认为，参照美国药品市场规模，中国市场应该在600亿元人民币。巨人药业当时推出了巨人治感冒、巨人止咳和巨人抗生素。不过，巨人药业的表现并不好，仅仅运行了几个月就自动解散了。

史玉柱复出之后，依然念念不忘医药产业，2001年2月，他在接受《中国经营报》采访时说：“目前我们把自己的主营方向定位在生物制药，这是我们的主要产业。脑白金并不是我们现在和将来的唯一产品，而是我们重新创业起家的一个产品，我们今年主推药品。”

同月，史玉柱接受《21世纪经济报道》专访，他在谈起人力资源储备时也讲道：“我经常对手下人讲，我们现在只有运作小企业的力量，而且已经很吃力了，必须在专业水准上有所提高。在人才结构上，我们还必须调整提高适应将来的发展，以前我们不熟悉的领域，如证券、药业，我们正在积极地物色和培养一批人才。……在决策系统上，如果上市的话，我将聘请相当比例的独立董事，即使让出我们自己的董事名额也在所不惜。可能是经济学家，可能包括医药专家，金融专家，等等，只有这样，企业才能尽量避免在专业问题上决策的失误。”史玉柱的思路，是要在非处方药市场上切下一块蛋糕。

由于用药需要专门的知识，多数国家都对药品采用处方药、非处方药分类管理。相当多的药品需要在医生的指导下服用，凭医生处方购买，这些药就属于处方药，一部分比较安全的药品可以在药店自行购买，属于非处方药。

在中国，人们使用药品一般比较随意，基本没有处方药和非处方药的概念。20世纪90年代以前，除剧毒药物等特殊药品外，消费者可以在药店随意购买药品。从1999年起，中国开始对上市药品实行处方药、非处方药分类管理。同时，国家食品药品监督管理局加大了对处方药的监管力度，规定所有注射剂和抗菌药必须凭处方销售，禁止处方药在大众媒体上发布广告。处方药和非处方药的分类管理改变了传统的医药销售模式。由于处方药不得在大众媒体上发布广告，处方药生产企业更多地将销售中心转移到医院。想尽办法影响医生的处方，使自己企业的产品更多地出现在处方上，是处方药销售的基本套路。

而非处方药与处方药的销售截然不同。由于消费者可以自行选择非处方药，因此影响消费者，让消费者熟知并信任某一品牌的非处方药，就成了非处方药营销的基本任务。要完成这个任务，大多数企业都把砝码押在了广告上。一个著名的例子是哈尔滨制药六厂，这本来是个名不见经传的小厂，但从1999年开始，经过每年用数以亿计的资金在各大电视台“狂轰滥炸”，“哈药六厂”已经家喻户晓，它出产的补钙药品盖中盖和感冒药严迪两个产品，在2000年前后也

是所向披靡，严迪的年销售额甚至高达4.7亿元。

非处方药的销售套路，恰好是史玉柱最擅长的事情。史玉柱本人也很清楚这一点，他在接受《南方周末》记者采访时说：“我的长处是策划能力强，此外，我还富有营销经验，脑白金的营销网络已辐射到全国216个城市，是全国同行业中最好的营销网络。有了这样的网络，非处方药的竞争自然能顺风顺水。”

想在非处方药市场上攻城略地是史玉柱的一个愿望，而收购华弘药业这家首批通过GMP认证，而且拥有“双达芬”、“双达林”等国家级新药的制药企业，则让史玉柱有了实现愿望的基础，剩下的事情，就是选择一个产品。与早年一窝蜂端上巨人治感冒、巨人止咳、巨人抗生素不同，即便在掌握了华弘药业这家货真价实的制药企业之后，史玉柱也没有贸然进入药品市场。他选择了一个介于保健品和非处方药之间的产品：维生素。

早在2001年1月7日，史玉柱就注册成立了上海黄金搭档生物科技有限公司，准备进入维生素市场。2001年下半年，当大众媒体还在为脑白金的功效争论不休，财经媒体还在探求上海华馨和史玉柱的关系时，史玉柱的维生素产品黄金搭档已经悄悄地在漳州、襄樊、吉林、威海、绵阳五个城市试销。

第四章：再战黄金搭档（二）

2001年8月，史玉柱重新调整黄金搭档试销的布局，把目光聚焦在华东的江苏、浙江、福建、山东、安徽五省和上海市，开始第二轮试销。

与此同时，黄金搭档的大规模营销攻势也随之展开。如同脑白金一样，黄金搭档采取的营销手段也是软文+广告的模式。

黄金搭档的宣传软文有《投资数亿三巨头合作》、《中国人补维生素矿物质有了权威方法》、《中国人如何补充营养素》等，这些文章突出的是黄金搭档产品的权威性，它由中国科协领导下的中国营养学会研制，世界最大的维生素巨头瑞士罗氏公司提供原料药，再加上上市公司青岛健特生物控股的无锡健特制造，三家共同打造这个产品，给人以官方认可（尽管中国营养学会并不是一个官方机构，但“中国”字头的名称很容易让人误认为是一个政府组织）、国际最高质量（罗氏作为世界最大的维生素原料药供应商，在中国并不是只给黄金搭档供应原料药，基本上市场上知名维生素产品的原料药都来自罗氏，但在宣传中突出这一点的只有黄金搭档）的印象。

随后，大量关于黄金搭档功效的软文，诸如《营养不良害孩子》、《中国人怎么吃饭》、《海军上将的悲剧》、《白米惹的“祸”》、《美国报道：人无维生素，只能活10天》等，开始从日常饮食谈我国消费者对维生素认识的不足，并以中国营养学会推荐饮食比例，1740年英国海军上将乔治·安森环球航行时1000多名水手全部在途中死于因缺乏维生素C而导致的坏血症和上世纪70年代发生在我国湖北、湖南和江西省因缺乏维生素B1而导致的脚气病等事件，说明我国消费者饮食结构不合理，以及由于维生素缺乏导致的各种严重疾病。在维生素市场上，黄金搭档最主要的竞争者是金施尔康和善存片，金施尔康是美国公司百时美施贵宝的产品，善存片是美国公司惠氏一百宫的产品，换句话说，当时主导国内维生素市场的，是“洋产品”。这一点，史玉柱注意到了。在黄金搭档的前期宣传一直紧扣“符合中国人特点”这个概念。在黄金搭档营销中占有重要地位的软文《中国人补维生素矿物质有了权威方法》，清晰地表达了权威、先进、中国特色三个概念。

2002年7月26日在北京人民大会堂隆重召开的《微量营养素与国民健康》会议，中国著名的营养专家大多参加了本次会议。中国营养学会理事长葛可佑首先上台做科学报告，题为《中国居民微量营养素摄入与膳食参考摄入量》，引起与会专家们的强烈反响。在笔者连珠炮似的发问中，葛教授在演讲台上有条不紊——笔者问：中国营养学会亲自研究的三种配方，效果真有那么好？

葛教授自信而不失幽默地肯定道：“它确实是好！”

笔者问：好在哪？葛教授答：“它好就好在，是以中国居民膳食营养素参考摄入量为科学依据。参考摄入量是综合了世界上现有的营养学知识，经过专家们几年的努力，反复研究制定出来的合理摄入量。”

笔者问：那么这三种配方设计的标准如何？

葛教授答：“配方设计的标准是科学、合理的，能够均衡补充中国人膳食中普遍缺乏的营养素，是中国营养学会在现有知识的基础上，经过努力所能做到的最好的。”据悉，中国营养学会是中国营养界的权威引导者，是中国维生素和矿物质摄入国家标准的制定者。“裁判亲自上场踢球”，配方的科学性不容置疑。

中国营养学会研制的配方，命名为黄金搭档配方，可一次性补足中国人普遍缺乏的钙、铁、锌、硒、维生素A、B1、B2、B6、C、D、E、叶酸等。配方分儿童青少年、女士、中年老年型等三种。该配方的问世，对当前维生素、矿物质市场有很大的促进作用。

有关人士介绍，黄金搭档配方由中国营养学会（配方）、瑞士罗氏维生素公司（原料）、无锡健特药业（GMP制造）强强联合，并已产业化。从这篇软文中可以看出来，由中国营养学会理事长亲自出马，证明黄金搭档的权威性；文章的大量篇幅，都用在宣传产品符合中国膳食特点，有目的地补充中国人缺乏的矿物质和维生素上，这样做的目的，显然是为了能够让黄金搭档同金施尔康和善存片区别开来。2003年黄金搭档的电视广告，由蔡明代言，告诉观众“维生素，它保健康，吃之前，要看配方。中国人磷、铜已超标，铜吃多了它伤肝脏。安全可靠是黄金搭档。黄金搭档，不含磷、铜。”沿袭的也是这个思路。

除了软文+广告的传统模式，黄金搭档也采用了冠名赞助这种对史玉柱来说是新招数的方式。2002年9月，黄金搭档与中央电视台联合，赞助服装设计暨模特电视大赛，并将这期赛事命名为：第三届CCTV“黄金搭档”杯服装设计暨模特电视大赛。其中，服装设计大赛以“盛世·金色畅想”为服装设计主题，面向全国及海外，境外具备中国国籍的服装专业设计师及具有一定水平的服装设计爱好者征集作品，专业服装院校，各类艺术学院，企业设计师及社会所有热衷于服装设计的人士报名参赛。模特大赛由中央电视台与全国九家地方电视台合作，分别设立哈尔滨（黑龙江电视台），石家庄（河北电视台），郑州（河南电视台），重庆（重庆电视台），合肥（安徽电视台），长沙（湖南电视台），西安（陕西电视台），南宁（广西电视台），福州（福建电视台）等十个分赛区。这相当于在央视和九个地方电视台做了一次形象广告。与蔡明唠唠叨叨地讲黄金搭档“安全可靠”的硬广告不同，冠名赞助旨在提升黄金搭档的品牌形象，让它摆脱一般保健品留给人们的不良印象。

第四章：再战黄金搭档（三）

史玉柱之所以选择黄金搭档作为脑白金之后的新产品，主要是基于几个方面的考虑。首先，维生素是一个大市场，在美国，维生素产品消费量非常大，市场规模在百亿美元级别，尽管中国人补充维生素的习惯尚未养成，但随着中国人均收入的增加，越来越多的人关心自己的身体健康问题，这样一来，维生素市场就具有了广阔的前景；其次，黄金搭档这种维生素产品与一般的保健品不同，可以长销不衰，史玉柱曾说：“这样的产品，即使销一百年也不会衰退。随着科学的进步，产品本身也会不断地更新和调整，但黄金搭档的牌子可以一直

延续，因为每个人都需要这样的产品。”正是基于做一个“百年产品”的想法，史玉柱在这个产品上花了大力气：同中国营养学会合作，取得黄金搭档的配方；与瑞士罗氏维生素公司签署《战略联盟合作协议书》，由后者供应原料药；煞费苦心打造“中国人的维生素产品”的概念。在史玉柱看来，“黄金搭档”不是“脑白金”，它没有脑白金那些招人质疑的功效宣传，其配方遵循了“营养素平衡”的原则，全面均衡补充中国人所缺乏的营养素，能充分发挥营养素的营养效

果，可谓经得起考验；它也不像脑白金那样“出身可疑”，而是来自中国营养学会的研究成果。照理说，这样一个产品算得上“完美”，不会有人来“挑刺”了。

可惜，结果恰恰相反，曾引起人们质疑脑白金的“宣传战”，这一次又引发了人们对“黄金搭档”的质疑。

“黄金搭档，不含磷、铜”的广告语和广告中对磷、铜超标伤肝脏的说法，已经涉嫌违反 1995 年施行的《广告法》第十二条：“广告不得贬低其他生产经营者的商品或者服务。”因为黄金搭档的主要竞争对手金施尔康和善存片中都含有磷、铜。很快，关于维生素产品中磷、铜是否超标的讨论和对黄金搭档广告的质疑就在媒体上展开了。2003 年 7 月，浙江省《杭州日报》刊登了一篇《磷铜跳出“冤”未及怎能说“过”》的文章，援引中山大学教授、中国营养学会副理事长何志谦的观点，称中国营养学会 2000 年 8 月制定的《中国居民膳食营养素参考摄入量》中明确提出了铜、磷的“可耐受最高摄入量”（UL），只要每天的铜、磷总摄入量不高于这个量，对于一般人群中的几乎所有个体都不至于引起不利于健康的作用。中国人膳食中平均每日铜摄入量为 2 4mg，磷摄入量 1057 8mg。如果每天服用像善存片这样的多种维生素矿物质补充剂，则铜的总摄入量为 4 4mg，仍然远低于铜 UL8 0mg，但却能提高机体免疫功能；磷的总摄入量为 1183mg，也远低于磷 UL3500mg，但却能强壮骨骼、牙齿，有利多种新陈代谢活动。

不久，黄金搭档“磷、铜超标”篇广告在杭州停播。

2004 年 3 月，羊城晚报报业集团旗下的《新快报》刊发《黄金搭档制造“磷铜超标”迷雾》一文，文章同样援引何志谦的话批评黄金搭档硬造“磷、铜超标”概念，同时援引惠氏-百宫制药有限公司相关负责人的话，指出黄金搭档只是保健食品，而善存片等维生素产品是拥有国家药监部门批准的药准字非处方药品，经过国家相关部门的严格毒理试验，经过验证的确安全有效才能进行生产销售，而且在使用过程中还要进行不良反应追踪。这些程序，都是作为保健食品的黄金搭档所没有的。此后，批评黄金搭档广告的文章大量出现，甚至行业报《中国医药报》也对此作了报道，在这些报道中，中国疾病预防控制中心营养与食品安全研究所的副研究员卢承前、广州中山大学公共卫生学院营养系苏宜香教授、广东省人民医院营养科主任余薇教授、中山大学附属第二医院营养科陈超刚主治医师等营养学界专家也都持与何志谦相同的态度，认为黄金搭档的“磷、铜超标”广告与事实不符。

同时，由于黄金搭档“磷、铜超标”的广告已经对金施尔康和善存片等产品产生了负面影响，惠氏-百宫制药有限公司通过药监部门找卫生部门交涉，并保留与无锡健特通过法律手段解决争议的权利，百时美施贵宝也拟联合受到黄金搭档广告影响的几家企业发起诉讼。

重重压力之下，黄金搭档“磷、铜超标”广告不得不停播。随后，黄金搭档推出了“黄金搭档，乖乖，礼品真棒！”和“有多少亲朋好友送多少黄金搭档”的送礼广告，重新走回了脑白金的老路。黄金搭档并没有获得脑白金当初的热烈追捧，一个重要原因就是维生素产品同一般保健品不同，其主要消费人群不是“大爷大妈”，而是所谓的“都市白领”，在互联网日益发达的年代，这些“都市白领”的信息获取渠道非常多，想要用脑白金那一套软文宣传手法来影响这些人，已经非常困难。这一点，相当多的分析文章都已经指出。而黄金搭档的功效广告由于贬低其他生产经营者而不得不停播，转而回到主打礼品市场的道路上，已经说明史玉柱关于黄金搭档的最初设想完全失败。史玉柱本来希望能够同普通保健品区别开来，做成百年产品的黄金搭档，不得不同脑白金的形象紧紧捆绑在一起，形成“一荣俱荣、一损俱损”的局面。

第四章：再战黄金搭档（四）

广告宣传上的失误是黄金搭档未获成功的第一个原因，第二个原因则是推出的产品组合过于复杂。

2001 年 9 月 21 日，卫生部分别以卫食健字(2001)第 0271，0275，0276 号，批准了珠海康奇

有限公司、无锡健特药业有限公司申报的黄金搭档儿童及青少年组合维生素片，黄金搭档女士组合维生素片，黄金搭档中老年组合维生素片三种产品。儿童及青少年组合的保健功能是：补充多种维生素及矿物质；

女士组合的保健功能是：补充维生素 A， β -胡萝卜素，维生素 B1，维生素 B2，维生素 B6，维生素 C，维生素 E，叶酸及钙，铁，锌，硒；

中老年组合的保健功能是：补充维生素 B1，维生素 B2，维生素 B6，维生素 C，维生素 D，维生素 E，叶酸及钙，铁，锌，硒。这三种黄金搭档产品组合各自功能不同，广告的诉求点也有差异，针对青少年、妇女和老年人的营销策略可以说是完全不同的。黄金搭档一下子推出覆盖三个人群的三种产品，在广告宣传上就不能“集中火力”，保持一个统一的诉求点。2003年初，黄金搭档在上海投放的报刊广告中，连续三期报刊广告标题分别是《黄金搭档：对孩子很有效》、《黄金搭档：打造美丽和健康》、《黄金搭档：对中老年人很有效》，三个广告加在一起，会让读者觉得这个产品像是个包治百病的“万金油”。2003年已经不是1999年脑白金推出的时候了，经过数年间软文、广告的轰炸和媒体对此的批判，以及信息渠道多元化，使消费者的分辨能力大大提高了。一旦消费者对某个产品有了“万金油”的印象，这个产品的形象就已经大打折扣了，这自然会影响到消费选择。

实际上，上面两个原因虽然对于黄金搭档的推广都有影响，也都被众多“营销专家”反复论证，作为黄金搭档推广不利的“败招”，但黄金搭档未能获得想象中的火爆，最根本的原因还是史玉柱过高估计了中国维生素市场规模。

早在1998年，史玉柱在广州就曾对新希望集团董事长刘永好说过：“西方国家保健品的今天，就是我们的明天。”史玉柱选择维生素产品，正是遵循这个思路作出的选择。黄金搭档软文中，一份证明中国维生素市场巨大的宣传材料举出的证据是：美国保健品市场中，维生素产品占据了2/3；在青岛健特生物与瑞士罗氏维生素公司签约的新闻稿中，一开头就强调：“维生素是西方国家居家必备的保健品，每日补充维生素是大多数西方人的生活习惯。在全球，维生素是一个几百亿美元的大市场。健特药业与罗氏维生素公司的‘亲密接触’将预示着维生素领域‘中国版块’的崛起。”关于美国维生素市场的描述和中国维生素市场的未来空间，都是事实。按照惠氏一百宫制药有限公司2003年初提供的研究数据，维生素在美国消费者中的渗透率是67%，而这个数字在中国是5%，中间62%的差距就是史玉柱的想象空间。

但在吃到62%的差距之前，黄金搭档不得不面对维生素产品渗透率仅为5%的市场现状。

那么，这个市场有多大呢？根据惠氏提供的研究数据：按照产品出厂价格计算，当时中国维生素市场的总量大约在每年3~5亿~4亿元人民币，即使按照市场销售价格计算，这个市场也不过在6亿元左右。

更为重要的是，拥挤在这个6亿元市场中的还不止黄金搭档一家。2003年被史玉柱认为是“黄金搭档”成败的关键年，而直到2002年底，维生素市场的势力割据是：百时美施贵宝的金施尔康占了35%~40%的市场份额，约为2~4亿元人民币；惠氏的善存片以17%~20%的份额位居第二，约为1~2亿元；老三是21金维他，占据了10%~12%的份额，即7000万元左右。此外，市场上还有维存、成长快乐、宝力维等品牌。这样一来，总共6亿元的市场，可能给黄金搭档留下的只有1个多亿的空间。

当然，史玉柱选择黄金搭档的时候，看中的是未来的发展。惠氏一百宫制药有限公司通过研究发现，2002年中国维生素市场的增长速度是15%~20%。这似乎是一个可以让史玉柱振奋的数字：如果今后每年都按照这个速度增长下去，中美之间5%对67%的维生素渗透率差距还是有望迅速消除的，一个大市场就会出现。然而，即使是作出上述统计的惠氏也不敢过于乐观的态度，维生素产品的负责人认为，“由于中国人和美国人在饮食习惯、文化和饮食结构上的差异，我们认为维生素产品在中国市场不可能达到像美国市场那样的规模。我们估计维生素产品在中国市场的渗透率上限不会超过50%。但我们也不知道达到这个渗透率需要多长

时间。”

现实的市场空间只有这么大，黄金搭档的市场启动资金却不少。根据国内一家权威广告监测机构对全国 47 个城市的 429 家媒体黄金搭档广告的跟踪监测数据，2002 年 1 至 11 月份黄金搭档投入的电视广告，按照“刊例价”（也就是电视台给出的报价）计算为 3.8 亿元，尽管实际的广告价格会比报价低很多，但也会在亿元规模。2003 年，黄金搭档投入大规模广告启动市场，所花费用，又比 2002 年高出了不少。

第四章：再战黄金搭档（五）

一方面是广告投入巨大，另一方面是实际市场空间狭小，这样一来，从黄金搭档上获得的收益就远远没有设想中的丰厚。这一点从上市公司青岛健特生物的财务报表上就能看出来。由于青岛健特生物控股的无锡健特仅是脑白金和黄金搭档的生产企业，只拥有脑白金生产批准证书，不拥有脑白金和黄金搭档的商标和品牌，因此上市公司的报表中并不完全体现这两个产品的广告费用。根据青岛健特生物的年报，2002 年 8 月 12 日，无锡健特与黄山亘兴生物科技有限公司签订了《协议书》，协议约定双方联合共同负责脑白金产品在中央电视台的广告发布，所有与中央电视台达成的有关脑白金产品广告发布的协议均以无锡健特的名义签署，在协议的有效期内实际支付的广告费若低于或等于无锡健特脑白金产品销售收入的 8% 时，其广告协议款项全部由无锡健特支付和负担，如实际广告费高于无锡健特脑白金产品销售收入的 8% 时，其超出部分由黄山亘兴生物科技有限公司负责，无锡健特不再承担。该金额按照年度进行核算。而一年半之前的 2001 年 4 月 5 日，无锡健特与上海健特签订《商标使用许可合同》，许可无锡健特使用上海健特拥有的“脑白金”商标，年使用费为人民币 1 万元。这样安排的结果就是，在 2002 年脑白金和黄金搭档为了让全国人民都记住“送礼就送脑白金”和黄金搭档这个名字，仅 1 月~11 月投入的广告费用按照“刊例价”计算达到 15.2 亿元，实际投入也有数亿元的情况下，青岛健特生物的全部主营业务成本仅为 1.3 亿元。但即使没有将计算广告费用完全计算在内，黄金搭档的销售状况和盈利能力也不尽如人意。青岛健特 2002 年年报显示，黄金搭档销售收入 2631.9 万元，毛利仅为 894.7 万元。2003 年，经过“黄金搭档，不含磷、铜”的轰炸，黄金搭档的销售收入达到 1.3 亿元，毛利为 5963 万元。而在这一年，脑白金的销售收入有 4.1 亿，超过黄金搭档 3 倍。到了 2004 年，黄金搭档销售收入更是降到了 9078 万元。黄金搭档从 2002 年到 2004 年的销售收入数字，基本上印证了惠氏一百宫制药有限公司 2002 年对中国维生素市场规模的研究数据，也证明了中国维生素市场想要达到可以同美国相提并论的规模，绝不是短时间可以实现的。在鸦片战争之前，一位打算到中国来卖睡帽的英国商人兴奋得不得了，他的想法是，“如果每个中国人都买一顶我的睡帽，我就发大财了。”史玉柱对维生素市场的判断，可以说重复了这个英国睡帽商人的思维。

第五章：出售脑白金（一）

不过对史玉柱一方来说，这笔交易却让史玉柱有了进入四通的机会。不但史玉柱本人出任四通控股 CEO，他所拥有的近 6 亿港元可转换股债券也让他有了成为四通股东的机会。不管史玉柱本人目的如何，通过这笔交易，史玉柱事实上进入了国际资本市场。2002 年末，史玉柱寄以重望的黄金搭档已开始启动大规模宣传，此时，青岛健特生物的一纸公告又把史玉柱推到媒体关注的中心。这份公告的内容是：2002 年 11 月 19 日，青岛健特生物科技有限公司、无锡健特、黄山亘兴生物科技有限公司与上海健特四方签署了《关于“脑白金”销售业务整合的框架性协议》，根据该协议，黄山亘兴生物科技有限公司与上海健特将退出“脑白金”产品销售市场，不再从事“脑白金”产品业务，双方现有的营销机构、销售人员、营销网络、消费者档案、管理信息系统、经销商队伍及产品销售业务由青岛健特和无锡健特设

立销售公司承接，黄山巨兴生物科技有限公司与上海健特放弃成熟的“脑白金”产品市场的损失，将由新设立的销售公司给予适当补偿。

2002年11月20日，基于上述框架性协议，上海健特与无锡健特签订了《脑白金商标及技术转让合同》，合同就上海健特将所持有的“脑白金”注册商标所有权及相关技术（注册商标证：第1387594号，核定使用商品第30类，注册有效期限自2000年4月21日至2010年4月20日）转让给无锡健特达成如下协议：“脑白金”注册商标所有权无形资产评估值为29800万元，双方协商确定本次商标转让价款为14600万元。上海健特转让上述注册商标的同时，同意将其持有的另一“脑白金”注册商标（商标注册证第1570988号，核定使用商品第29类），以及上海健特拥有的复合型脑白金及制作方法技术（现正在办理发明专利申请）无偿转让给无锡健特。本次转让完成后，上海健特及其相关企业不再持有脑白金的任何注册商标、相关技术等无形资产。

2002年11月21日，青岛健特生物召开第四届董事会第十三次会议，审议并通过了这一议案。简单地说，这个公告的意思就是，继2001年通过出售无锡健特股权，将脑白金的生产批准证书卖给青岛健特生物之后，脑白金的商标和销售网络也卖给了青岛健特生物。这样一来，上市公司青岛健特就完全拥有了脑白金这个产品。

这则公告一发布，立刻引起了媒体的关注。有的媒体说史玉柱此举是向上市公司“抽血”、“威胁青岛健特的股东利益”；有的媒体怀疑史玉柱的公司又面临着资金链崩断的危机。

有媒体给史玉柱算账，说上市公司健特生物2001年报称公司10转增7股派1元，上海华馨由2800万股增至4770万股，分红4770万；3月健特生物从上海华馨手中购买无锡健特39%的股份，支付现金1.22亿元；健特生物中报10送2转增1，派现0.5元，华馨增至5700万股，进账2850万；通过此次无形资产转让，上海健特再进1.46亿元。这样，仅上市公司派现和关联交易，上海华馨与上海健特总计收入达3.43亿元。因此，史玉柱卖掉脑白金赚了3亿多。也有媒体认为，由于上海华馨和上海健特的实际控制人都是史玉柱，因此这次交易是左手转右手。而史玉柱直到2002年末才将“脑白金”完全注入健特生物，是因为2002年8月前，史玉柱虽然已通过上海华馨控制了健特生物，但是股权转让协议一直没有得到财政部的批准，史玉柱因此不敢也不愿将“脑白金”业务的核心环节注入上市公司，而仅仅注入了生产企业无锡健特。直到8月底，转让协议终于获得财政部批准，史玉柱才放心地把所有核心资产注入上市公司。

对于这些说法，史玉柱并未在意。在媒体忙着报道这宗转让的时候，11月26日史玉柱被选进了全国工商联的执行委员会，他正在意得志满之时。

面对媒体的追问，史玉柱只强调了两点，一个是脑白金没有走下坡路，“不是像他们所说的，脑白金的市场不行了我才把它卖掉。我可以举这么几个数字：去年一年，单单在脑白金一个业务上，我们向国家交的税是1.3亿元，而今年仅头10个月，我们就交了1.87亿元的税，这还不是上市公司这块的。我没有必要做上市公司的利润业绩，即使说我觉悟再高，也不会再在税收上打肿脸来充胖子吧？”另外一点，就是卖脑白金不是因为财务危机，“我们肯定没有出现什么财务危机，更不可能会出现资金链的问题，我们现在随时都准备着足够的现金，应付一切可能的市场风险，这已经有过教训了。青岛健特一直希望能把脑白金的商标权和销售都持在自己手中，说这里有来自监管部门的压力和确保上市公司规避市场风险等多方面的原因。为这件事，他们来找我们谈了好几次，每一次都非常诚恳，说实在的，我舍不得卖，但经过董事会认真地研究，还是转让给了他们，大家都认为这样做将会更好地维护上市公司股东的权益，绝不是像有些人说的，我们是为了圈钱。”

第五章：出售脑白金（二）

更多的媒体达成了一个共识，《经济观察报》评论说：“史玉柱要做什么？下一个目标已浮出水面——黄金搭档，依然是保健品。11月18日央视2003年黄金段位广告招标会上，上海健特引人注目，其来年主推的产品正是黄金搭档。借助脑白金的利润和商标转让收益，史玉柱尝试开始第三个新神话。”人们都认为，史玉柱卖掉脑白金，一个重要原因是集中力量推广黄金搭档。

从上市公司的财务报告中看，2002年末史玉柱关于脑白金没有走下坡路的说法，确实可以得到印证。2001年，脑白金带给青岛健特生物的营业收入为1.43亿元，毛利是5438万元；2002年，营业收入猛增到3.95亿元，毛利是2.80亿元。如果按照这个数字来看，花上1.46亿元买脑白金的商标权和销售网络，对于青岛健特生物而言是一笔很合算的买卖。因为只拥有脑白金生产批准证书的青岛健特生物，赚取的仅仅是从生产成本与卖给销售代理商的价格之间的差价，以及在山东市场上的销售利润。按照2001年7月1日，无锡健特与黄山亘兴生物科技有限公司签订的《协议书》，约定黄山亘兴生物科技有限公司作为保健食品“脑白金”的全国总代理，双方交易的结算价为人民币23.65元/盒（含税价）。在2001年11月22日，青岛健特生物与黄山亘兴生物科技有限公司、无锡健特签订《协议书》，约定青岛健特生物负责山东市场“脑白金”的销售，其向无锡健特购买产品的价格也为23.65元/盒（含税）。但是在终端市场上，脑白金的零售价格是68元/盒，这中间有44.35元的价差，是一个相当大的空间。青岛健特生物从2001年底开始已经在山东市场上尝到了这个差价的甜头，食髓知味，明白脑白金商标和销售网络给它带来的销售收入会远远超过那1.46亿。当然，要是拿下了脑白金的商标权，就得支付庞大的广告费用。但是有每盒超过40元的新增利润空间，只要保证足够的销售量，几个亿的广告费并不是多大的数字。

虽然脑白金让青岛健特生物扭亏为盈，并给它带来了数以亿计的利润，但让它一下子拿出1个多亿的资金收购脑白金的商标权，同时还要大规模生产黄金搭档，还是有些吃力。

在脑白金商标转让协议签订10天之后，无锡健特药业有限公司与中国工商银行无锡分行于2002年11月29日签署了《流动资金借款合同》，借款500万元人民币，用途为购买原材料；12月13日，无锡健特同中国工商银行无锡分行又签署了两个借款合同，分别借款2000万元人民币和2500万元人民币，借款用途均为购买原材料。12月2日，无锡健特与中国建设银行无锡分行签署借款合同，借入1亿元人民币，用途为补充流动资金；12月25日，无锡健特又与交通银行无锡分行河埭口支行签署借款合同，借款金额为3000万元人民币，用途也是补充流动资金。

在一个多月时间里，无锡健特一共借入了1亿8000万元，这些借款分别由青岛健特生物和上海华馨提供担保。

无锡健特借款的时候，刚刚在无锡马山生物医药工业园区原无锡健特厂房旁边，获得了一块30亩的土地。无锡健特在这里盖了一座新厂房，主要用于黄金搭档的生产。无锡健特所借款项，大多用于黄金搭档的启动。时间很快到了2003年10月，在这10个月中，史玉柱没有什么新的动作供媒体关注，人们只是从电视里铺天盖地的黄金搭档广告，知道史玉柱在全力推广他的新产品。

就在这个时候，2003年10月16日，青岛健特生物发布公告，上海健特终止与无锡健特于2002年签署的《脑白金商标及技术转让合同》。史玉柱不卖脑白金了。

这个消息自然又挑动了媒体的神经，大家纷纷猜测史玉柱葫芦里卖的是什么药。有媒体说，上海健特向青岛健特提出中止协议的原因是：转让合同达成时间较长，未达成实施生效的条件，错过了收购的最佳时机。但这种说法遭到青岛健特生物方面的否认，公司证券事务部一位工作人员说：“不存在这个问题，证监会在9月份已经批准。”还有的媒体猜测，在2003年6

月份，就传出史玉柱有意把脑白金高价出售给世界第三大制药企业美国强生公司医疗器械集团的消息，当时上海健特对外的口径是“我们已经有了引进国际战略投资伙伴的想法”。强生公司医疗器械集团国际副总裁李炳容先生也表示的确和史玉柱有接触，并且还见过两次面。因此，有人分析，目前史玉柱最能拿出手的也就是脑白金，这次拿回脑白金商标有可能是为找买家，增加筹码。

答案并没有让大家等太长时间。

2003年12月3日，香港和内地的大城市已经沉浸在圣诞节即将到来的欢乐气氛中。这时，在香港上市的四通电子有限公司发布了一则公告，内容是：应四通电子有限公司的要求，该公司股份于当日暂停买卖，等待公司披露近期发生的重大交易。

第五章：出售脑白金（三）

这是一则不起眼的公告，四通电子已经亏损多年，不论内地资本市场还是香港资本市场，都没有太多人关注这个公司——尽管它的董事长段永基是中国企业界里的大佬级人物。

10天之后，四通电子发布的主要交易公告内容，让所有人大吃一惊。交易的内容是：2003年12月3日，四通电子与一家叫作 Ready Finance 的公司签署收购协议，以11亿7195万5403港元的价格，收购 Ready Finance 全资拥有的公司 Central New 的全部股份。这笔接近12亿港元的收购款分两种方式支付：其中6亿港元以现金支付，余款通过发行可转换债券方式支付。

Central New 究竟是何方神圣，值得连年亏损的四通电子花费将近12亿港元来收购，它能给四通电子带来什么？原来，这家名为 Central New 的公司，乃是2003年10月1日在英属维京岛注册的企业，它的股东 Ready Finance 2002年12月3日在英属维京岛注册成立，这是一家史玉柱本人全资拥有的公司。而 Central New 的唯一资产，就是它所拥有的黄金搭档生物科技有限公司75%股份。按照史玉柱后来接受《21世纪商业评论》采访时的说法，Central New 是专为收购黄金搭档生物科技有限公司股权而注册的。

公告显示，在收购完成后，黄金搭档生物科技有限公司将进行重组，它将收购“黄金搭档”和“脑白金”的知识产权、接管这两个产品的分销网络、收购珠海康奇10%的股权。按照公告的说法，经过这番重组，黄金搭档生物科技有限公司“将成为中国最大型保健食品公司之一”。

同一年之前史玉柱的上海健特与国内A股上市公司青岛健特生物签署的出售协议相比，史玉柱这一次仅卖了脑白金和黄金搭档75%的权益，就获得了将近12亿港元，比一年前的成交价高出了10多亿元。当然，四通电子也有附加的条件：史玉柱必须要保证黄金搭档生物科技的经营业绩，具体来说，就是除税和少数股东权益后的利润，第一年不少于人民币9000万元人民币，第二年不少于1亿7000万元人民币，第三年也不少于1亿7000万元人民币。如果达不到这个业绩，就要按照一定比例对四通电子进行赔偿。此外，史玉柱在五年内不能做与脑白金、黄金搭档的竞争性产品。

这起涉及金额近12亿港元的收购，引起了国内所有主流财经媒体的关注。以深入挖掘公司内幕著称，在财经界有很大影响力的《财经》杂志，在以往史玉柱复出引得全国媒体关注之时始终没有对史玉柱进行报道，这一次也拟派记者到安徽怀远史玉柱的老家，探寻史玉柱系公司的奥秘。不过，《财经》杂志最后报道的重心，还是放在了段永基身上。

段永基的确是这一次收购的关键所在。其实，段永基和史玉柱的交情已经持续了多年。最早，是在泰山产业研究院。

“泰山产业研究院”成立于1994年，原名叫作“泰山产业研究会”，1998年才改为现在的名字。这是一个企业家沙龙，它聚集了一批中国民营企业家中的领袖人物，其中包括柳传志、段永基、冯仑等人。“泰山产业研究院”每年召开一次例会，企业家们坐在一起共同探讨民营企业发

展中遇到的问题、交流信息、分析企业管理中的问题，并创造合作的机会。

史玉柱是“泰山产业研究院”的发起人之一，当年巨人集团曾承办了第二届年会，即使在史玉柱最困难的时候，他也每年都坚持参加泰山的例会。史玉柱自己认为，他在这里获得的精神支持和经验总结，是他能够复出的重要条件。1996年“泰山产业研究院”举行的活动，主题是谈史玉柱的企业经营。当时史玉柱的巨人公司走下坡路，但外界还不知道，史玉柱主动提出后，大家讨论。但会上没有探讨怎么施以援手的问题，因为这个组织不鼓励。就企业经营思路而言，“泰山产业研究院”中对史玉柱影响最大的就是柳传志和段永基。柳传志是“泰山产业研究院”的院长，史玉柱的巨人集团陷入困境之后，他曾给史玉柱讲过不少经营企业的道理，比如什么样的企业文化是健康的、实用的。史玉柱复出之后，抛弃了以前巨人集团动辄就提出空洞口号的企业文化，转而在企业文化中强调实用性，就是受了柳传志的影响。 [快抓在线书 1.0.0]

段永基是“泰山产业研究院”的董事长、法定代表人，在史玉柱最困难的时候，他也曾多次给史玉柱打电话，调节他的心情。段永基曾对史玉柱说：“成功经验的总结多数是扭曲的，失败教训的总结才是正确的。”这句话给史玉柱留下了很深的印象。史玉柱复出后，段永基还召集“泰山产业研究院”专门为史玉柱举行了一次名为“战胜挫折，走向成功”的座谈会，并亲任主持。史玉柱自己曾表示，“我跟柳传志、段永基都聊过。柳传志给了我很多管理上的经验。段永基给我很多宏观理念上的启发。”

第五章：出售脑白金（四）

当然，在史玉柱复出之后，段永基和他的关系绝不仅仅是提供宏观理念上的启发，从史玉柱踏入资本市场的第一天起，段永基就与史玉柱站在了一起。2001年，上海华馨投资有限公司收购青岛国货得以完成，“青岛国货”更名“青岛健特生物”之后，在新的股东会中，段永基出任独立董事。不仅如此，从2002年开始，由段永基任董事长的中关村证券股份有限公司就一直停留在青岛健特生物的前十大股东名单之中。

2002-2005年中关村证券持有青岛健特股份数量示意图年份公司持股数量持股比例股东位置
2002 中关村证券股份有限公司 23652740 9462003 中关村证券股份有限公司
41390211 3232004 中关村证券股份有限公司 26220110 6452005 中关村证券股份有限公司
103718922 542

可以想见，在史玉柱透过上海华馨投资有限公司，收购青岛国货，从而进入资本市场的过程中，段永基从一开始就参与其中，并为史玉柱提供了咨询和建议。

对于史玉柱这个“资本新丁”来说，能够同“资本老枪”段永基合作，自然是一件幸事。从未踏入过资本市场，在巨人集团时代曾被部下称为“不会用钱”的史玉柱能够在一系列并购中得心应手，熟练地从国内资本市场迈向国际资本市场，只能解释为段永基在这个过程中给予了他相当大的指导和帮助。不过，做从青岛健特生物独立董事、股东是一回事，拿出十多亿的真金白银收购脑白金和黄金搭档又是另外一回事。

这要从段永基的历史说起。

作为中国民营企业的“教父级”人物，段永基在企业界可谓盛誉极隆：毕竟全国工商联副主席的位置，不是只有钱就能做得了的。但段永基同另一位企业界“教父级”人物柳传志却有着完全不同的路数。柳传志是一个极其成功的企业管理者，联想修成正果，全赖柳传志对联想发展的清晰思路和务实的管理手法；而段永基却是一个很难定义的人，说他是企业管理者，四通集团的确曾辉煌过，但现在久已衰落，段永基本人在四通更多地忙于解决产权关系，对外则似乎更热衷于投资一个个新的项目，而非将原有的企业做扎实；说他是投资家，在他的投资生涯中真正成功的案例却少之又少，即使按照风险投资30%成功率的一般比例来衡量，他也算不上是个成功的投资家。他缺少投资家对风险的精确估算和谨慎，往往一意孤行，固执到底，

又像是创业期企业家的行事风格。总的来说，段永基是一个在投资家和企业家之间游移不定的人。段永基生于 1946 年，1970 年清华大学毕业后在北京 176 中学任教。1979 年，他重返校园，获北京航空学院硕士学位，之后在中国航空材料研究中心任研究室副主任。1985 年，在四通公司成立的第二年，段永基正式加入四通公司，配合四通原总工程师王缉志开发 MS-2401 打字机。

1990 年，四通创业元老、公司总经理万润南因卷入 1989 年的政治风波而出走美国，段永基开始登上四通的管理舞台。不过，在诸多四通创业元老眼中，段永基资历尚浅，于是争夺四通领导权的斗争不停上演，并在 1992 年达到顶峰，当时任四通香港公司经理的王安时同另外三位元老“倒段”，虽然未获成功，但对四通也是震动巨大。

此后，段永基在四通的工作重心放在了解决产权问题上，1993 年 7 月 13 日，四通集团的核心资产打包在香港上市，即股票代码为 409 的四通电子。这是段永基解决四通产权问题之路的开端。此后几年间，段永基通过成立员工持股会在四通实施了 MBO，四通的产权关系较为明晰了。但员工持股会仍是一个模糊的概念，管理层的主体地位还是没有得到清晰的体现。段永基想到了借用外部力量解决四通产权问题，打造一个新的四通公司。他选中的外部力量，就包括了重入商海的史玉柱。2001 年 12 月 21 日，“四通巨光高新技术发展（控股）有限公司”成立，主要股东包括持股 56.14% 的沈阳和光集团、持股 14.04% 的光彩事业，史玉柱的巨人投资有限公司出资 1 亿元，持股比例为 14.04%。这是段永基同史玉柱之间第一次实质性合作，巨人投资入股四通巨光的时间，正在上海华馨完成收购青岛国货之后，这或许也是史玉柱对段永基帮助和支持的一种回报。

虽然经过 10 年时间，段永基最终成功地解决了四通的产权关系问题，但是四通的业绩也因为长期纠缠于产权问题而一落千丈。从 1998 年开始，在香港上市的四通电子便开始亏损。1998 年四通电子亏损 8990 万元，1999 年新浪上市，四通电子该年盈利 140 万港元，其中新浪带来的未实现收益为 1.67 亿港元，如果舍此不计，则当年仍亏损 1.65 亿港元。2000 年至 2001 年，新浪股票在美国纳斯达克跌入低谷，四通电子为此作出大幅拨备，该两年亏损分别为 2.61 亿港元和 1.23 亿港元。

第五章：出售脑白金（五）

对于段永基来说，四通是他的根本，但并不是他唯一施展拳脚的平台。

由于从 1997 年开始投资的新浪网在 1999 年上市，正赶上网络泡沫吹得最大的时候，段永基因为新浪的成功而如日中天。这一年，他出任四通集团董事长。1999 年绝对是段永基最顺利的一年。当年 6 月 8 日，北京住总集团、联想集团、北大方正、四通集团等发起设立中关村科技。随后住总集团将其定向发行股份按 1:1 的比例与上市公司海南民源现代农业发展股份有限公司（琼民源）社会公众股股东持有的 187423470 股琼民源股份进行等量置换，从而完成了借壳上市。8 月 27 日，应北京市政府邀请，段永基出任中关村科技总裁一职。

在这之后的两年里，段永基在中关村科技这个平台上上演了一出悲喜剧。由于北京政府要求中关村科技必须向高科技转型，段永基给中关村科技定下的发展方向是：将原较单一以建安施工及房地产开发经营为主的主营业务，拓展成为移动通信、生物医药、风险投资、开发建设四大支柱产业，逐步加大对高科技产业的投资力度。此后，段永基四处撒网，广泛播种，中关村科技的股价一度达到 40 多元。

1999 年 12 月，中关村科技董事会决定参与组建“中国世纪移动通信有限责任公司”，介入广东 CDMA 项目。但不幸的是，2001 年 11 月，已经初步建成的广东 CDMA 项目按照国家有关产业政策被正式划归中国联通。中关村科技在广东 CDMA 项目上遭到了失败，这个失败给中关村科技带来了 9 亿多元的应收款和高达 31 亿元的巨额担保。段永基受到了广泛的质疑，逐渐

淡出了中关村科技。

从 2001 年下半年开始，段永基逐渐把精力又放回四通，这个时候，四通在经营上已经亏损累累，风雨飘摇了。在这样的情况下成立的四通巨光，不仅是为了解决产权问题，也是希望通过新公司让四通重拾往日光辉。因此，四通巨光成立之初曾经雄心勃勃地宣称：“作为国内著名民营企业的四家战略股东，旨在以四通巨光为领航旗舰，将其下 60 余家公司（包括境内外 4 家上市公司）进行资源整合，以形成辖有资产 200 多亿元的国内最具实力的民营企业财团。”但事实证明，四通的主要业务已经不足以支撑这个庞大的民营财团梦想了。四通最核心的业务在上市公司四通电子中，包括生产、分销及销售电子及电工产品、办公室设备和提供技术增值服务。这些业务早已经不是赚钱利器。四通需要寻找新的支撑点。

以四通当时的情况，想要进入一个新的业务领域，从头做起，已经不可能了。况且，段永基对于投资的兴趣远远大于做实业。因此，最为便捷的做法就是购买一项赚钱的业务。

于是，四通的未来就取决于两个因素：一笔足够的钱和一个可以赚钱的项目。在段永基的所有投资中，最为成功的是对新浪网的投资。2002 年 5 月，通过与新浪交叉换股而获得 460 万股新浪网股票的吴征和杨澜没有能够挨过“黎明前的黑暗”，他们觉得网络泡沫破灭后，持续走低的新浪股票在短时间里已经不可能出现改观，失去信心的吴征和杨澜把手里的股份转让给了四通。几个月之后，新浪网股价开始大幅上扬，仅仅几个月时间，这些股票就让主营业务依旧亏损，但却间接持有 20% 新浪股份的四通电子实现了 2002 年的扭亏为盈。

2003 年，新浪网股份以更为强劲的势头上升，四通自然也获利更多，2003 年全年，新浪股票给四通电子带来的盈利达到 7.5 亿港元。2003 年 9 月，段永基出任新浪网联席董事长。

尽管段永基在资本市场上长袖善舞，但是他也清楚把一个公司的未来寄托于手里持有的新浪股票是件危险的事情。他需要找到一个更为稳妥的项目。从 2003 年 2 月到 2004 年 2 月，四通一共出售了 467 万股新浪股票，差不多与段永基从吴征、杨澜手中接过的股份相同。这些股份一共卖了 1.5 亿美元，大致相当于 11.7 亿港元，正好是收购黄金搭档公司的价钱。

段永基选中史玉柱，首先当然是因为脑白金和黄金搭档的赚钱能力。段永基在为史玉柱成功复出举行的座谈会上就说过，他曾打算收购史玉柱的原料供应厂，并由此得以知道史玉柱的销售规模和利润。到了担任青岛健特生物独立董事，以及透过中关村证券持有公司股份的时候，自然对脑白金的黄金搭档的赚钱能力有更深入的了解。而在收购合同中有利润保障的条款，也不怕万一市场突变，自己的巨资打了水漂。 [快抓在线书 1.0.0]

更为重要的一点是，他和史玉柱已经有了十多年的交情，而且在关键的时刻帮助过史玉柱，他绝不怀疑史玉柱的人格。毕竟，他买来的脑白金和黄金搭档要想变成真金白银，还需要史玉柱和他的团队来具体操作；毕竟，赚钱的项目容易找，可以信赖的合作者难寻。

第五章：出售脑白金（六）

因此，在收购完成，接受媒体采访的时候，面对一位记者关于段永基如何约束史玉柱，“如果史玉柱带着团队一走了之呢？”的提问，段永基可以毫不犹豫地说：“如果史玉柱带着他的团队跑了，那他承担的是道德风险。我们连这一点都怀疑的话，立足之地也要怀疑了。”

四通收购黄金搭档公司股权，是一场双赢的游戏。在段永基一方，固然因为购入脑白金和黄金搭档这两个产品的知识产权和销售网络，从而享有这两个产品截至目前还算丰厚的利润，让上市公司四通控股（收购黄金搭档股份后，2004 年 3 月四通电子更名四通控股）；在史玉柱一方，从这笔交易中获得的也不仅仅是现金。

这笔交易给史玉柱带来的 6 亿港元现金，可以让他投资于新的商业机会。虽然脑白金和黄金搭档拥有相当高的销售额，但由于巨大的广告投入，实际利润就要比炫目的销售额低得多了。扣除复出后还债支出的大笔资金，在 2003 年之前，史玉柱手里不可能有太多现金。而且，从

长期来看，即便脑白金和黄金搭档可以避免一般保健品所谓“三年必死”的生命周期，能够长销，但未来的利润率也会走低，不可能一直保持鼎盛时期的高利润，这从青岛健特生物近几年的财务数据就可以看出来。在利润率走低的同时，由于脑白金和黄金搭档主打礼品市场，广告频率会直接影响消费者购买意愿，因此广告费用还是省不下的——虽然不会像市场启动期投得那么多。

史玉柱一向倾心高利润率的产品，出售已现疲态的脑白金和一直没有取得预想成绩的黄金搭档再自然不过。况且，他出售的只是一部分权益。收购完成后，在脑白金和黄金搭档的整个价值链中，生产加工的一块仍然在史玉柱透过上海华馨控股的上市公司青岛健特生物里；由于只出售了黄金搭档公司 75% 股权给四通，史玉柱仍然可以享有 25% 的收益，但广告费用的大头可以转移到上市公司来承担。

脑白金和黄金搭档的销售额不仅是依靠广告投入，史玉柱的销售网络也是关键的一个环节。四通可以买下黄金搭档公司的股份，但是不可能重塑一个销售网络，这个网络最终还是需要由史玉柱来亲自掌控。2004 年 8 月 12 日，史玉柱出任四通控股 CEO，说明了两个问题：一是脑白金和黄金搭档的运作离不开史玉柱，只有他才能控制得了全局；一是段永基名为收购，但实际上同史玉柱之间更像是合作关系。

实际上，在收购之后，段永基对黄金搭档公司的人事原封未动，依旧是史玉柱的原班人马——当然，这批人也就是上海健特的班子，从一开始，上海健特和黄金搭档公司就是一套班子，两块牌子。不过对史玉柱一方来说，这笔交易却让史玉柱有了进入四通的机会。不但史玉柱本人出任四通控股 CEO，他所拥有的近 6 亿港元可转换股债券也让他有了成为四通股东的机会。不管史玉柱本人目的如何，通过这笔交易，史玉柱事实上进入了国际资本市场。

第六章：投资家史玉柱（一）

巨人集团时代，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，他不仅向银行贷款，还干脆做了银行的股东。

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，并且有越来越多的投资项目为外界所知，人们才惊呼：史玉柱变成了一个投资家。

实际上，从史玉柱决心在公众面前亮相的那一天起，他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。

在巨人投资有限公司筹备成立期间，史玉柱接受媒体采访的时候就讲过，新的巨人公司“将是一个投资控股公司，我将出任法人代表，以生物制药、保健品为主，还是私营企业性质。巨人的牌子还要用，尽管它存在着许多污点。我的主营产业一定只有一个，在无风险的大前提下以参股的形式有限介入其他行业。”事实也如此，在史玉柱系中居于金字塔顶端的那些公司，不论是巨人投资有限公司、上海华馨投资有限公司还是内蒙古阿拉善左旗聚鑫有限公司，都没有从事具体的经营业务，而是纯粹的投资公司，在巨人投资和上海华馨的经营范围内，实业投资都排在了第一项。史玉柱运用这些公司，搭建起他的企业王国。

史玉柱曾说：“搞投资的更需要低调行事，无须任何宣传，会更沉默。”因此，最擅长营销的史玉柱尽管让脑白金和黄金搭档的广告在电视上闪个不停，但对他的资本运作和项目投资却非常低调，往往是到了项目成熟之后，外界才知道消息。

对于史玉柱来说，虽然把脑白金和黄金搭档卖给了四通，但保健品依然是史玉柱的根本。2004 年四五月间，一种名叫“黄金血康”的保健品开始在吉林、无锡出现。这是一种针对高血脂的产品，在这种产品的宣传上，可以看到一些似曾相识的地方。

让人有似曾相识之感的，是黄金血康的软文宣传。这些相当讲究平民化和口语化，比如，一

篇名为《三天血脂开始下降》的文章说：

高血脂直接导致冠心病、心肌梗塞、脑溢血、中风，后果是：瘫痪和死亡！血脂每高一天，寿命减少 7 天。降血脂产品众多，但有效的极少。有效且无毒副作用的则没有。为了攻克降血脂特效且无毒副作用的世界难题，中国药理学会专家组十几年如一日，千辛万苦。

2004 年初，中国药理学会向全世界庄严宣布：“我们终于摘下了王冠上的明珠！”由纯植物的天然他汀、银杏叶、丹参组成的黄金血康配方成功实现了‘体内天然洗血’，降血脂快且无毒副作用。”大量人体实验证明：服用黄金血康，三天后血脂开始下降，一个月后大多达到或接近正常水平。

这篇软文的诉求和当年的黄金搭档如出一辙：强调产品权威性（中国药理学会研制）、产品的独特性（降血脂快且无毒副作用）。事实上，这的确是史玉柱的新产品，如同脑白金和黄金搭档一样，在吉林和无锡进行的，是黄金血康的试销，史玉柱用通过小市场试销来实验产品的市场反应。除了上面这些似曾相识的操作方法，黄金血康同史玉柱以往所有保健品最大的不同，在于其营销手段不再采取“广告轰炸”的老套路，而是采取“软文+会议营销”的新招数。所谓会议营销，是指通过寻找特定顾客，通过亲情服务和产品说明会的方式销售产品的销售方式。会议营销的实质是对目标顾客的锁定和开发，对顾客全方位输出企业形象和产品知识，以专家顾问的身份对意向顾客进行关怀和隐藏式销售。具体分类，会议营销又分成科普营销、旅游营销、联谊会营销、餐饮营销、爱心营销、顾客答谢会、数据库营销业等。

简单地说，会议营销就是厂家请消费者来开会，讲解自己的产品和相关健康知识，从而影响消费者的选择，达到向消费者推销产品的目的。会议营销的出现，自有其根源。

首先是消费者越来越理性。经过保健品多年的“广告轰炸”、“软文围攻”，消费者对于广告和软文都已经产生了免疫力，这些惯常的营销手段都已经失去了往日的杀伤力。

其次，媒体广告费用越来越高，但广告效果却越来越差。由于媒体分众化趋势越来越明显，政府对于广告的监管也更加严格，因此投入巨资打保健品广告并不一定能产生相应的效果，反而容易引起人们的反感和媒体的质疑。而会议营销则有相当多的优势，有人总结会议营销同传统营销相比的十大优势，包括“更有效地开发潜在顾客”、“满足消费者个性化的需求”、“避免媒体的浪费，合理使用有限资金”、“容易操作，易复制”、“市场信息反馈快”、“销售氛围强烈”、“营销费用容易控制”、“资金周转快”、“经营风险低”、“排他性更强，可有效防范竞争对手的跟进”。

第六章：投资家史玉柱（二）

在 2004 年，会议营销已经有了相当多的成功先例，比如中脉，通过会议营销在三年时间里将销售额从几百万做到 18 个亿；绿谷集团从 2000 年的 1 个亿左右，增长到近 10 个亿。事实上，采用会议营销模式销售的产品收入在 2003 年就已经超过传统模式。

史玉柱在黄金血康上采用会议营销的方法，多少是受了绿谷集团的影响。绿谷集团董事长吕松涛是史玉柱的安徽老乡，两人早已相识。曾在巨人集团担任企划部部长的宋军后来自起炉灶，代销的“中华灵芝宝”就是吕松涛的产品。史玉柱复出之后，在 1999 年，还曾向绿谷集团借过 400 万元，用以偿还巨人大厦的楼花债务。绿谷采用会议营销取得的成绩，当然会让史玉柱侧目。

但是，会议营销并没有让黄金血康获得成功，一年以后，黄金血康的会议营销以失败告终。这个 2004 年 4 月就已经投放市场进行试销的产品，直到 2006 年 2 月才由四通控股主席段永基宣布，公司正准备推出继脑白金和黄金搭档之后第三

种健康产品黄金血康，但能否在 2006 年推出还不好说。黄金血康成了史玉柱试销时间最长的保健品。

不过，黄金血康不是史玉柱唯一研制的新产品，在史玉柱的新产品名单上，还有“黄金减肥”、“糖必康”、“护肝片”等等。此外，他准备投资 4.1 亿元，在上海松江建造占地 205 亩的巨人集团总部，将研发中心、营销总部、结算中心、物流中心、培训中心及新产品生产车间一并迁去。由于史玉柱在保健品行业里的实力，在上海，他俨然已经成为行业领袖，不仅收购了上海恒寿堂药业，2004 年年中的时候，上海本土保健品公司双金生物科技股份有限公司也曾主动找到史玉柱，希望能够被收购。

对于保健品这个立身之本，史玉柱一刻也没有放松过。在保健品之外，史玉柱也多有投资。

巨人集团时代，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，他不仅向银行贷款，还干脆做了银行的股东。2001 年 1 月，华夏银行的发起人之一——北京华资银团公司持有的发行人股份中，200 万股被重庆市渝中区人民法院冻结。2002 年 10 月 31 日，重庆渝中区人民法院对这 200 万股股票进行拍卖，上海健特竞拍成功。在此之前，2002 年 4 月 22 日和 7 月 31 日，上海健特两次受让北京华资银团拥有的华夏银行发行人股份共 5800 万股；9 月 4 日，上海健特受让华夏银行发起人首钢总公司持有的 8000 万股华夏银行股份。这样上海健特就一共持有了华夏银行 1.4 亿股股份，以持股 5.6% 位居华夏银行第六大股东。

华夏银行不是史玉柱投资的唯一一家银行，2003 年 9 月 9 日和 11 月 13 日，民生银行原第九大股东北京万通实业股份有限公司分两次将持有的 14393.56 万股股份转让给上海健特，由于原第八大股东也将部分股份转让给了另外一家公司，上海健特成为了民生银行的第八大股东。

对于投资银行，媒体多揣测史玉柱意图染指金融业，但史玉柱本人则表示对银行的投资纯属财务投资性质，“李嘉诚曾说过，投资首先是要看退出机制通畅不畅通、其次才是看收益高不高——我觉得很对，所以我想寻找的是风险不大、变现能力强的行业。基于这种认识，我投资了银行。”按照史玉柱在 2005 年接受媒体采访时的说法，他在银行的投资收益相当不错。“我在银行的投资三年翻了一番，有机会的话，我一定增持在华夏银行、中国民生银行的股份。”

三年翻一番，意味着史玉柱在这两家银行的投资三年的收益率达到 100%，这是一个同当年史玉柱允诺的巨人大厦楼花收益率一模一样的数字。华夏银行和民生银行真的具有如此强大的赢利能力吗？

如果查阅近三年两家银行的年报，会发现两家银行的净资产收益率并不是一个超出人们想象的数字。民生银行的收益率在 15% 上下，华夏银行更低一些，在 10% 上下。如果仅仅是分红，绝无可能在三年时间里取得 100% 的收益。如果史玉柱关于“三年翻一番”的数字属实，那么相当部分的收益必然来自其他渠道。这个渠道或许是将上海健特手里的股份转手卖给上市公司。

2005 年 4 月 16 日，青岛健特生物发布公告，称其控股的无锡健特与上海健特签署了一份《股份转让协议书》，受让上海健特持有的 4500 万股华夏银行股份有限公司法人股。青岛健特生物以 2004 年华夏银行每股净资产为依据，溢价 16.6%，用了 1.17 亿元收购了这些股份。

史玉柱公司体系的作用在这起交易中发挥了巨大作用。由于在股权上无锡健特和

上海健特没有任何关联关系，因此这起交易不属于关联交易。公告说：“本次股权转让有利于公司获得稳定的投资回报，有利于公司及广大股东的利益。”这是一个表面上挑不出任何毛病的理由，谁都知道相比保健品市场的变幻莫测，银行的收益要稳定得多。不过值得注意的是，从 2003 年开始，华夏银行的净资产收益率较之以前有了比较大的下滑，2003 年以后的收益率，虽然略有上升，但同民生银行相比，仍然低 4 个百分点左右。

第六章：投资家史玉柱（三）

对于银行的投资，基本上是一个可以坐享其成的项目——尽管也需要巧妙安排来获得更高的收益。在 2004 年，市场上似乎充斥着机会，其中之一，就是国内能源和原材料价格持续上升带来的投资热潮。这个热点，史玉柱没有放过。2004 年 11 月 23 日，青岛健特生物与唐山港陆钢铁有限公司签订的《股权转让协议书》，准备收购其持有的唐山港陆焦化有限公司 75% 的股权。收购价格为 2 299 亿元。公告称：“公司本次收购资产的目的是为了进入煤、焦一体化产业，为公司未来利润增长培育新的增长点，以期通过产业结构调整，分享行业增长带来的利润，不断提高盈利能力，回报公司广大股东。”

根据青岛健特生物与唐山港陆钢铁公司签署的《关于资产转让合作备忘录》，它分享的，将是高达每年 2 亿元的利润。因为唐山港陆钢铁作了保证：港陆焦化 2005 年~2007 年，每个会计年度净利润不少于 2 亿元，如果盈利达不到保证目标，港陆钢铁须对盈利不足部分进行补偿。

由于收购的主体青岛健特生物是上市公司，这个过于优厚的允诺引起了证券界的怀疑。有分析师指出，作为一个正常的股权收购，会涉及到应收账款的保证，但要求出售方保证未来的利润，则显得太没有道理；其次，青岛健特生物要支付 2 亿多元的收购款，而当时它手里只有 9700 万的货币资金，即使再加上 8000 万的短期投资，资金缺口仍然达到 5800 万元。如果依靠银行贷款，对于从事保健品生产流通的青岛健特生物来说，是个挑战；况且，港陆焦化主要从事焦炭的生产经营。受国际焦炭价格下滑和宏观调控的影响下，焦炭远没有 2004 年初时的风光。而港陆焦化是在 2003 年 7 月才成立的企业，赶了一趟行业景气的末班车，其前景不容乐观。2005 年 9 月，这笔看上去很美的交易终于取消了，青岛健特生物以国家宏观调控对钢铁、焦炭行业影响较大，产品价格波动剧烈，原双方签订协议中的预期事项不能按期完成为由，取消了在当年 4 月已经完成股权过户的交易。青岛健特生物将这笔股权原价退还给港陆钢铁。

在上市公司青岛健特生物忙于收购港陆焦化的时候，史玉柱的巨人投资已经在操作另外一个投资项目。这是一个出人意料又在情理之中的项目：网络游戏。

虽然从推出脑黄金开始，史玉柱一脚踏入保健品行当，但他对于起家的 IT 行业一直念念不忘。史玉柱复出之后成立的公司里，大多数的经营范围都包含计算机。上海健特是计算机硬软件开发、技术咨询；怀远宏强是电脑电子产品；黄山康奇是电子计算机咨询服务；巨人投资是计算机网络开发；上海华馨是计算机。这些都说明，史玉柱一刻都没忘记过他的老本行，只要时机成熟，他还是要杀进 IT 业。史玉柱后来在接受媒体采访时承认，他有 IT 情结，“其实我们最早就是做巨人汉卡起家的，跟我们的大部分干部都是做软件工程师出身，我们迟早是要回到这个行业里的。”不仅是史玉柱本人，对于当初的辉煌，史玉柱的追随者们也记忆犹新。他们认为，巨人是软件业的先驱者，其技术甚至过于领先而成了

“先烈”。因此，投资网络游戏，算得上是重拾本行。从外部环境来看，2004年5月盛大网络在美国纳斯达克上市展示出的游戏“钱途”让无数业内和想要进入业内的人垂涎，而与此同时，社会对青少年沉迷于网络游戏的批评已具声势。此时，上海已经提出网络游戏“民族牌”和“绿色游戏”的概念，强调自主研发和教育的教育性；而上海健特注册地徐汇区政府也计划在徐家汇以南至上海南站之间形成一个数字娱乐产业带。开发网络游戏，不仅可以实现史玉柱一直以来的“重回IT”心愿，而且可以吻合政府的需求。

在史玉柱将上海健特注册到上海市徐汇区之后，他同徐汇区政府之间的关系一直非常融洽。上海健特每年超过亿元的税收让区政府对公司非常重视，后来黄金搭档公司注册到浦东，徐汇区还是想方设法说服史玉柱将其改到了徐汇。史玉柱自然也有意识地将政府的需求同自己企业的战略结合起来。实际上，徐汇区之所以对上海健特非常重视，除了它是纳税大户之外，更重要的是生物工程是徐汇区重点发展的产业方向之一，史玉柱的上海健特虽然做的是保健品，但公司名称和对外宣传都强调“生物科技”，非常吻合徐汇区的产业定位。这一次做网络游戏，史玉柱也打出了一张符合上海市政府和徐汇区政府需求的牌——自主开发教育益智类游戏。

这样的定位当然会赢得政府方面的支持。于是，上海健特注册所在地徐汇软件基地一位负责人将史玉柱的网络游戏公司介绍到徐汇浦原软件园。网络游戏项目从2004年年中就已经开始操作。具体操盘手，是黄金搭档公司副总经理费拥军。费拥军，本科学历，最早是巨人集团天津公司的普通员工，追随史玉柱多年，被媒体称为史玉柱麾下“四个火枪手”之一。费拥军是史玉柱的股肱之臣，一个广为流传的故事说，当年史玉柱登珠穆朗玛峰，因为迷路被困，形势危急之时，史玉柱说：“不要紧，老费会来救我们的。”可见费拥军在史玉柱心目中的分量，由费拥军来负责网络游戏这个新项目，也足见史玉柱对这个项目的重视程度。

第六章：投资家史玉柱（四）

不过，费拥军只是负责网络游戏公司的筹备，并不参与公司的具体运作。他的使命是成立公司，网络游戏公司成立之后，他就撤出来了。这家2004年11月正式注册成立，注册资本2000万元，名为“上海征途网络科技有限公司”的企业，出现在工商登记资料上的发起人是三名自然人张旅、顾素莲和徐峻。上海健特的程晨和陈恺，在公司里担任的职位是董事。

从2004年中筹建网络游戏公司之后将近一年时间里，征途网络一直在秘密状态下筹备、成立、开发、测试，外界很少有人知道这家公司的存在，也几乎没有人知道史玉柱投资了一个网络游戏项目。一直到2005年4月，上海一家财经媒体才报道史玉柱投资设立了一家名叫征途的网络游戏公司。

这个消息引起了不少媒体的兴趣，但是没有一家媒体能够挖掘出详细的情况，因为此时的史玉柱和征途网络都三缄其口。随着时间一天天过去，人们渐渐淡忘了这回事。

2005年9月，史玉柱的网络游戏《征途》完成开发，进入测试阶段，不过，出现在玩家面前的并不是最初计划的教育益智游戏，而是一款2D角色扮演游戏。《征途》的主要故事讲的是天下大乱，群雄并起，在游戏中加入了以国家为阵营

的设计，在建立人物的时候可以进行选择，这些国家分别是：齐国，燕国，宋国，魏国。为了加强游戏的“黏度”，《征途》中为人与人的互动添加了很多元素，玩家和玩家之间有友好度的设定。但总体来说，这个游戏仍然是典型的角色扮演游戏，同盛大网络的游戏《传奇》没有区别。

随着游戏测试，史玉柱也高调“浮出水面”，在接受《南方都市报》采访的时候讲解自己为什么选择网络游戏作为新的投资项目。

按照史玉柱的说法，由于他自己的习惯是凌晨入睡，然后从午后开始工作。“而在脑白金走上正轨以后，不能要求所有的干部，都跟我一样的作息时间，所以从12点到天亮这段时间，我基本是没事干，也就是从这段时间起，我开始打网游。”开始时史玉柱只有30多级，为了能快速升级，他就看这个区里谁级别最高，发现他是70多级的玩家，是温州网吧的一个老板。这个温州老板是以在网吧里白玩为条件，找三个人为他24小时练下的账号，于是史玉柱花了几千块钱把这个账号买下来。之后，为了提高级别，史玉柱又几次花钱从其他玩家那里买装备。史玉柱由此接触到了网络游戏代练和装备交易市场。他认为，由盛大开创的网游按时间点卡收费在营销上并不是一个最佳的办法，因为无论玩家有钱没钱，在游戏上的消费都是一样的。史玉柱分析，中国的网络游戏玩家有两类，一类是有时间投入练级的游戏爱好者，另一类是没有时间，但是有消费能力的人，比如爱好游戏的白领。他所要做的事情，就是在这两种具有互补性的需求中寻找商业机会。基于上述判断，史玉柱认为网络游戏市场份额最大的蛋糕并不在游戏运营，每年游戏开发运营公司收入不过30多亿元，而卖外挂、代练收入就有50~60亿元，装备交易市场就有90~100亿元的规模，他希望在后两部分市场掘金。为了避开社会对青少年沉迷网络游戏的批评，史玉柱还别出心裁地将解决农民工就业同他的网络游戏模式联系起来。“我们研究后发现，中国网游用户的金字塔其实更大，有70%的玩家是在小城市和农村，我曾经直接进到网吧里和玩家聊天，有个玩家是安徽利兴县什么乡的农民，告诉我，他们那闲时间几十个农民在网吧里打游戏是常事。调查数字说，有的省农民一年60%的时间处于失业状态，现在通常的乡镇都有网吧，对这些有大把时间的玩家来说，‘代练’甚至可以成为他们很好的打工收入。”

史玉柱宣称，自己为征途网络准备了两亿美元的资金，征途的目标，就是到美国纳斯达克上市。

蓝图归蓝图，网络游戏市场的现实对于史玉柱来说，既有坏消息也有好消息。在2005年，网络游戏市场已经不是盛大靠一款《传奇》打天下的时候了。2005年反响最大的游戏当数《魔兽世界》，这是九城公司代理美国著名游戏开发商暴雪公司的产品。在国内游戏市场上，占据最大份额的仍然是国外游戏，国产游戏仅占27%。国产游戏中市场占有率居于前三位的是《梦幻西游》、《热血传奇》和《剑侠情缘》，其市场占有率分别为9.23%、8.03%和8.02%。这些数据足以说明，史玉柱的《征途》需要面对的，绝对是一个漫长的征途。

国内网络游戏市场的竞争在2005年也越来越趋向激烈。根据艾瑞市场咨询公司的调查，网络游戏玩家对某款游戏的平均黏着度为8个月，有2年以上长时间黏着度的网络游戏玩家为0，并且只有1个月以下黏着度的玩家占17.28%。这意味着，一般来讲8个月之后玩家就会换一个游戏。为了让玩家更长时间黏着于一款游戏，在国家相关部门要求网络游戏必须加入防沉迷系统的情况下，游戏运营商不得不祭出“免费”的大旗，2005年12月，盛大宣布《传奇》游戏永久免费。

《征途》在这个时候推出测试，颇有些生不逢时的味道。

第六章：投资家史玉柱（五）

艾瑞市场咨询公司的调查显示，中国网络游戏玩家中无收入者和在校学生占 20.7%，在有收入的人群中，平均收入为 2144 元，收入在 5000 元以上的只占 7.69%。如果《征途》主要收入来源要依靠仅占 7.69% 的高收入人群，风险未免过大。在史玉柱的计划里，保健品销售网络会用来作为网络游戏的推广网络。众所周知，史玉柱的保健品主要针对中老年人，而网络游戏的玩家中，19~25 岁的超过 50%，平均年龄仅为 24 岁。史玉柱的销售网络能不能做到“老少通吃”，还有待时间的检验。

当然，市场也有好消息。比如，2005 年有 44.05% 的玩家是在家里玩网络游戏的，在网吧的玩家只有 29.54%。这意味着由盛大开创的通过网吧销售点卡模式已经逐渐失去了存在基础，老游戏运营商需要重新调整销售模式，但征途网络没有这个包袱；史玉柱的《征途》非常重视玩家之间的交流，而调查显示，网络游戏玩家最喜欢在游戏中做的事情是认识新朋友；网络游戏玩家最喜欢的游戏类型仍然是武侠类，占 35.42%，而这正是《征途》选择的类型。

最为重要的是，有 48.33% 的网络游戏玩家能接受代练，比上一年提高了 13.58%；在游戏中进行过现金交易的玩家占 58.99%。对于史玉柱钟情的代练和装备交易来说，这意味着现实的市场空间。

但从整体来看，现在网络游戏产业热度已经远不如盛大上市之时，曾投资盛大的著名投资机构软银就已经明确表示不再投资网络游戏。史玉柱准备耗费 2 亿美元打造的游戏，最终能否成为如同脑白金那样的新王国，还是一个未知数。从史玉柱投资的项目来看，涉及领域有作为主业的保健品、也有金融、原材料和 IT，这些产业之间缺少相互关联和互补性，而且原材料和网络游戏项目的投资很明显有追逐热点痕迹。但越是热点项目，其风险也越大。

征途网络在上海市徐汇区浦原科技园所租的办公室，原本属于一家担保公司。由于宏观调控的影响，这家公司还没有开始业务就关门了。唐山港陆焦化项目已经因为宏观调控，无法达成青岛健特生物希望的收益率而取消。网络游戏项目可能遇到的风险，也许比港陆焦化项目更多。

（待续）