

史玉柱自述：

我的营销心得（剑桥增补版）



史玉柱 口述

优米网 编著



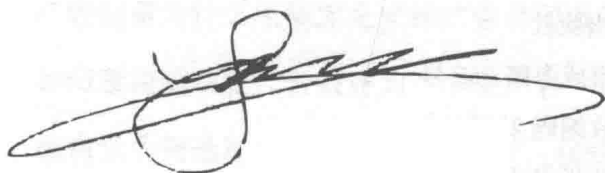
史玉柱自述：

我的营销心得（剑桥增补版）

史玉柱迄今为止唯一公开著作

史玉柱 口述

优米网 编著



文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

史玉柱自述 / 史玉柱口述 ; 优米网编著. — 上海 :
文汇出版社, 2017. 7

ISBN 978-7-5496-2142-2

I. ①史… II. ①史… ②优… III. ①史玉柱—传记
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第151766号

史玉柱自述

作 者 / 史玉柱口述 优米网编著

责任编辑 / 金 蕴

特邀编辑 / 赵 贺 姜一鸣

封面装帧 / 奚佳音 邵 飞

出版发行 / **文汇**出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 三河市龙大印装有限公司

版 次 / 2017 年 8 月第 1 版

印 次 / 2017 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 710mm × 1000mm 1/16

字 数 / 234 千字

印 张 / 17.75

ISBN 978-7-5496-2142-2

定 价 / 52.00 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

目 录

自序：能变成销量的营销才是好营销 _001

第一章 脑白金的广告为何连续打了 10 年？

脑白金如何找到自己的消费者？ _005

广告是对消费者大脑的投资 _009

广告营销是否需要公司一把手来抓？ _013

广告创意为什么不能完全交给广告公司做？ _015

如何看待脑白金广告被评为“十差广告”之首？ _017

脑白金为何选取卡通人物来做广告？ _020

脑白金广告的投放策略是怎样的？ _022

第二章 如何做出最有效的广告？

怎样选择广告投放的媒体？ _029

如何降低广告费成本？ _032

广告广泛传播前要经过检验 _035

明星效应对于广告效果的作用有多大？ _044

第三章 如何成功管理多元业务的企业？

我是如何管理多元化的业务 _049

为什么决定进军网络游戏产业？ _052

网游行业的盈利模式是怎样找到的？ _053

网络游戏的营销如何进行？ _059

我为什么看好民生银行的投資？ _061

如何评价教科书中的营销理论？ _069

创业应该注意哪些？ _070

企业如何从失败中爬起来？ _076

怎样跟媒体打交道？ _077

第四章 我对产品策划和策略的认识

如何做好一个产品？ _081

巨人创建以来的产品和策划 _084

第五章 我对网络游戏策划的体会

策划在网游行业的地位 _105

玩家需求的八字方针 _109

任何游戏都要闯“三关”：印象关、尝试关和无聊关 _120

游戏策划方面如何管理 _125

如何处理游戏里的几大关系 _133

第六章 我的经验和教训

我的创业历程 _145

我的创业感悟 _167

我的失误与教训 _182

我是赌徒的反面，胆子最小 _187

我的失败教训最值钱 _191

第七章 民营企业如何在逆境中成长

逆境的三个好处 _197

巨人在逆境中是如何做的? _201

如何从低谷中站起来? _207

巨人的企业战略 _211

第八章 在中国如何做企业

聚焦、聚焦、再聚焦 _223

在中国做企业还是低调一点好 _228

企业应只认功劳不认苦劳 _233

企业家一定是坏人 _238

民营企业的“十三种死法” _241

第九章 我对创新和市场竞争的看法

我对创新的理解 _247

我对市场竞争的体会 _249

只说产品的一个好处才能被记住 _254

互联网金融不会颠覆传统银行业 _256

除了保健品、银行和互联网，

其他行业我基本不碰 _260

第十章 我的微博记录

人生心得 _265

企业经营 _267

股票、金融 _271

政治民生 _275

自序：能变成销量的营销才是好营销

以前我做营销多半用的是电视广告和报纸等传统媒体。现在新媒体的出现，营销的手段出现了很大的改变，但无论时代如何变化，我认为有几点是不变的：

第一，营销前要彻底了解你的用户的需求。这个需求是心理需求，而不是表面需求，要下一些功夫才能发掘出这个需求来。比如当时脑白金的用户是中老年人，为了完全弄清他们的心理消费需求，我去公园跟他们聊天，结果发现他们想要这个产品，但他们自己舍不得花钱买，他们期待他们的孩子给他们买，这样我打广告的对象就不是他们，而是他们的孩子，我们的广告就要做给愿意花钱的儿女们看，而儿女们也就是回家看望父母时需要给他们买些礼物，所以“送礼就送脑白金”就应运而生。

第二，营销没有土洋之分，达到目的就好。比如说，我们脑白金的广告曾经刷在铁路旁的民房和猪圈墙上，很多人会认为我们很土。其实土也好洋也好，如果可以有效送达到我的顾客就好。很多东西很洋，比如说很多广告创意一流，但基本上成了广告导演探索艺术水平的试验场，无法真正有效地与用户交流，更没办法形成销售的转化。这样的广告，再洋气也起不了作用。

第三，营销活动要用心血浇灌。一个好的营销有几个要命的关节点，这些节点每一个都要做扎实。这几个关节点分别是：与你的用户深入交流，形成抵达你用户的广告作品，有些表达形式很简单，有些要以作品的形式出现；接

下来要在你的用户可以看到的时间地点投放，投放时最好小规模试验一下，再大规模进行才会有把握。另外，投放的时间和规模以及各种媒介配合也要有讲究；最后投放完后要复盘，知道有哪些成功的点可以重复用，哪些不可以再用，哪些点改进后效果可以更好，等等。所以说营销是一个需要花心血来做的事情，而不是把钱花出去就行的事情，要有高度的责任心。

第四，营销一把手要把关，有些时候需要亲自参与。因为营销首先关系到产品，产品不过关，营销再好也没用。除此之外，营销如何做直接关系到公司的发展速度和收入规模，只有一把手重视才会把营销这件事情做精做透，才会起到应有的效果。

世界上许多事情都在变，但一件事情要做好，要花精力、花心血这一点是永远也不会变的，这一点是我要特别强调的。



史玉柱

2014年7月2日

第一章

脑白金的广告为何连续打了10年？

- 脑白金如何找到自己的消费者？
- 广告是对消费者大脑的投资
- 广告营销是否需要公司一把手来抓？
- 广告创意为什么不能完全交给广告公司做？
- 如何看待脑白金广告被评为“十差广告”之首？
- 脑白金为何选取卡通人物来做广告？
- 脑白金广告的投放策略是怎样的？

脑白金如何找到自己的消费者？

营销，最核心的是要了解你是销给谁

其实我现在都不知道教科书里面的营销是怎么定义的，我也没有在这个词上面去琢磨过，但是我在营销上考虑的还是比较多的。

营销，我觉得最核心的一个问题，还是要了解你是销给谁。把目标消费群研究透了，路子对了，然后再适当用一些表现手法，说法上用一些技巧，把你的这个想法当面给他；把当面说的那些话，变换一种方式告诉他。

这个定义我一下说不清楚，下面我们谈一些具体的东西。

卖脑白金，要对老头老太太的儿女说

脑白金广告形成的过程是这样的。

在脑白金还没有正式销售，还在试销的时候，有一次我带了几个人去公园实地调研。一些老头老太太在公园亭子里聊天。因为那个城市我们已经在销售

脑白金，我就上去找他们搭话。

我问他们对脑白金了不了解，他们说知道脑白金。

有一两个老头老太太说他们是吃过的。大部分人说有兴趣，但是没吃过。后来我就问，为什么不吃呢？他们回答说，买不起。

其实他们的收入是够的，买不起的原因是什么呢？

后来我在聊天过程中发现，中国的老头老太太其实对自己是最抠的，对孙子他们是很大方的。他们的钱存在那儿想养老，如果要花，他们都想花在孙子孙女身上，就是对自己太抠，不舍得自己花钱。

怎么样才能让他们买脑白金呢？

他们就说，除非儿子或者女儿给他们买，他们就愿意吃。

我发现有多半的老人都是这样的。并不是不想吃，其实在等他的儿子或女儿买。

其中有一个买了脑白金的老人就说，他每次吃完了之后，自己舍不得买，想让儿子帮他买，怎么办呢？他就把那个空盒子放在窗台上面，提示他儿子。他儿子有时候看见了就帮他买，没看见的时候十天二十天都不帮他买。

所以根据这种情况，我们就觉得，要卖脑白金，不能跟老头老太太说话，向老头老太太说没有用。要跟他的儿子或者女儿说话。

定位就两个字——送礼

中国的传统，如果给老人送礼就是尽孝道，这又是一个传统美德。所以我们回来就讨论，这个定位必须要对（老头老太太的）儿子女儿说，不要说得太多，就说两个字——“送礼”。所以我们当时市场调研下来得到这样一个结论。

病句是最容易让人记住的

得到这个结论之后，后面就是怎么包装的问题。就是怎么把这个“送礼”对儿子和女儿说出去，让他们能记住。

后来我组织我们的员工，几十个人，每个人都想，搞了好几百个，最后在一个员工的提案基础上改进，改进成现在这个。选了一句容易记忆的。因为这句话“今年过节不收礼，收礼还收脑白金”是病句。

其实病句是最容易让人记住的，因为后面一句话跟前面一句话是矛盾的。

“今年过节不收礼，收礼……”这个“礼”字重复得也比较多，容易记得住。脑白金广告语，就这样确定下来了。

当时也说，这个广告语要打就准备打十年，不能变。

广告最怕变，积累不能丢

广告最怕变，因为你一变，前面的积累就丢了。

所以我们把“今年过节不收礼，收礼还收脑白金”这个广告语确定下来了之后，用了十三四年了，广告语基本上没有什么变化。但是表现形式我们每年会变一下。

现在看，这个广告效果挺好的。

在这个广告打到大概第五年的时候，在消费者脑海里面，一提起“送礼”，他就和“脑白金”不自觉地开始画等号了。

后来，几年之后，我到中安联商场那里面蹲着，看着别人来买。

快过年的时候，一些民工要回家过年，要买东西给家里面人。他们在商场就挑来挑去，最后有人拿起脑白金——他买了脑白金。

我就上去跟他聊天。

他第一句话就说，过年买礼品好像挺难挑的，挑不出一个特别好的。脑白金广告他很烦，但是真的挑起来，好像就它的知名度高一点，然后就不得不买了。

其实这代表了多数消费者的一个心态。

广告是对消费者大脑的投资

广告其实是持续性投资

广告，它其实是一个投资。

它在消费者大脑里面，是对消费者大脑做的一项投资。

如果你广告语老变的话，一年两年就变个广告语，那前面的积累就全丢掉了，前面的投资就等于全浪费了。

我现在新打的广告固然也会对消费者起作用，但是当他去实施购买行为时，你过去的宣传对他所起的作用，比这个礼拜、这一天他看到的广告作用要大很多。

所以广告是一个积累，最怕的就是打一段时间就换，尤其是打了半年一年就换掉，这样你前面花的钱基本上就全浪费了。所以广告语能不变尽量不要变。

我们的教训太多了。像以前，我在珠海巨人集团的时候，做过很多产品。因为我这个人不安分，经常想去换广告语。有个更好的，我就要重新再拍，就要把它换掉。后来发现效果不好。

我在珠海的时候就违背了“能不变就不变”这一点。

做广告，定位的准确比广告形式更重要

在珠海的时候，我做广告更注重形式，不太注重对消费者的研究，也就是定位的准确。

像我当时头脑发热的时候，在1994年，我一下上了几十个产品。有药品，有保健品，还有电脑、软件等。

我当时打的广告——计划是一个月，实际上大概两个多礼拜——在两个多礼拜不到20天的时间里，我在全国花了5000万元的广告费。

我带着团队设计了100多幅广告。

那时候是报纸广告为主，我们设计了100多幅。而且那个广告往往是通版的，就是两个版拼在一起。

这个时候我犯了两个错误。

第一个错误就是，广告太多了，花样太多了。

第二，定位错了。

我们当时做的这批广告，叫“三大战役”，或者叫“百亿计划”。

我描述的一个广告就是，一排伟人，比如马克思、爱因斯坦，大家心目中那些伟人，搞了一排，手挽手往前走，然后上面的广告语就搞个“巨人集团”。

其实是想打一个气势，但这个广告是非常失败的，对公司没有任何作用。当时我很沉迷于这些东西，对这种形式很在乎。