总裁的智慧 3

zong cai de zhihui

中国顶级CEO演讲录

《总裁的智慧》项目组*编

深圳出版发行集团
海天出版社

总裁的智慧 3

Zong cai de zhihui

中国顶级CEO演讲录

《总裁的智慧》项目组 编

深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁的智慧3/《总裁的智慧》项目组编.—深圳：海天出版社，2008.10
（中国顶级CEO演讲录）
ISBN 978-7-80747-297-1

Ⅰ.总… Ⅱ.总… Ⅲ.企业管理—经验—中国 Ⅳ.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第126467号

总裁的智慧3
ZONGCAI DE ZHIHUI 3

出 品 人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.875
字 数 200千
版 次 2008年10月第1版
印 次 2008年10月第1次
定 价 36.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家核心理念。

21世纪的中国企业家们，正在褪去浮躁和喧嚣，一步步走向理性和成熟。

谨以此系列图书献给在全球化与本土市场一线拼搏的中国企业家们！

目录 Contents

1 营销创新>>>

史玉柱　产品的策划与策略／002
延伸阅读一　史玉柱营销语录/021
延伸阅读二　史玉柱管理语录/024
牛根生　创市“三局”：选局+做局+保局／025
延伸阅读一　牛根生营销语录/030
延伸阅读二　牛根生关于终端的思考/031
张瑞敏　世界品牌是消费者可以听得懂的语言／035
延伸阅读一　张瑞敏经典语录/041
延伸阅读二　海尔是海/043
董明珠　战胜自己／045
延伸阅读　董明珠经典语录/055
任正非　顾全功臣历史，就会葬送公司／056

2 关于战略的思考>>>

马　云　阿里巴巴的发展战略／062
延伸阅读　马云经典语录/081
宁高宁　战略推进　行业领先／083
延伸阅读　宁高宁谈战略/094
柳传志　联想多元化战略失败根源
继续消化IBM文化／097
张瑞敏　全球化品牌战略／110
延伸阅读　张瑞敏经典语录/118
杨元庆　国际化的新联想／121
延伸阅读一　杨元庆经典语录/125
延伸阅读二　杨元庆畅谈新联想/126

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

3 商业新趋势>>>

马　云　网商崛起／130
延伸阅读　马云经典语录/141
陈东升　中国梦和新消费主义／142
延伸阅读　如何打造中国“千亿级”公司/147
王　石　乞力马扎罗的雪——
全球变暖和万科的对应／149
延伸阅读　王石经典语录/163
江南春　传播领域的九大机会／165
延伸阅读　分众的创新与成功/171

4 CEO视点>>>

史玉柱　民营企业如何在逆境中成长／176
延伸阅读　史玉柱经典语录/190
王　石　房地产的七宗罪／192
延伸阅读　王石经典语录/206

5 产业洞悉>>>

潘石屹　房地产与城市建设／210
延伸阅读一　潘石屹经典语录/216
延伸阅读二　潘石屹给全体销售人员的讲话/219
冯　仑　集中和转型是所有房地产企业
最新面临的挑战／223
陈天桥　网络游戏给中国产业能带来什么／230
延伸阅读　陈天桥经典语录/237
马化腾　即时通讯的产业分析／239
延伸阅读　马化腾经典语录/247

1 营销创新

史玉柱 产品的策划与策略

牛根生 创市“三局”：选局+做局+保局

张瑞敏 世界品牌是消费者可以听得懂的语言

董明珠 战胜自己

任正非 顾全功臣历史，就会葬送公司

产品的策划与策略

巨人网络集团董事会主席兼CEO
史玉柱

今天我跟大家讲一下巨人从创办起的每一个产品的策划和策略，谈一下从开始的第一个产品到现在的脑白金，有一个从不成熟到逐渐完善的过程。

首先强调一下策划的地位，一个企业付出最大的成本、最大的浪费并不在于他的实际操作，实际上决策失误所付出的代价是最高的。举个例子，当初巨人盖巨人大厦，那就属于巨人不该盖这个楼，可是你去盖了，于是这一件事就把巨人彻底拖垮了。如果当初在盖巨人大厦之前经过充分的论证、认真的研究，考虑各种可能性，成功了怎么办，不成功怎么办。仔细地论证一下可能会花费几百万的论证费用，但是却可以节省几个亿的损失。

对于产品、营销来说，付出成本最大的是做了不该做的广告。相反，如果你的营销策划做得比较好，就是你的广告诉求点是正确的，再加上在形

式上有一定的冲击力，能让消费者都记住你的广告的话，那其他工作即使做得差一点也是可以弥补的。脑白金启动是比较成功的，但这并不表示我们的分公司经理都很能干，我认为我们的分公司经理有1/3是能干的，有1/3是马马虎虎的，有1/3是根本不称职的，但是我们的全国市场除了陕西和内蒙，其他基本上都是成功的，而且很多地方的经理是不称职的也都是成功的。

所以一个策划决定着一个产品成功和失败的命运，以前我也强调过做好一个产品要过三关。

第一关是产品关。现在我们在选产品的时候，都很慎重，所以每一关很容易过。产品关，针对保健品来说，这个产品必须是好产品，而且给消费者带来的好处，消费者自身能够感受得到，这有利于策划，有利于这个产品做长。符合了这两个要求，这一关就能过。

第二关是策划关。如果有一个好产品，但是策划关没有过，那这个产品肯定会失败。在市面上好产品很多，但是成功的连10%都不到，原因就在于没有过策划关。一个好产品决定的是你这个产品到底是赚钱还是亏损。

第三关是团队和管理关，队伍的建设和管理的建设。这一关是决定该产品赚的是多还是少的问题。

三个环节中，对于我们来说，最重要最难的是策划关，策划是至关重要的，我们现在最缺乏的就是策划，所以这次我们要求每个分公司都抽一名员工来参加策划培训，以后专职做策划，就是我们要加强策划的力量。

所以在营销活动中，我们付出成本最高的就是策划的成本，而不是电视、报纸的费用。

下面跟大家简单谈一下，巨人从创建以来所做的产品和它的策划。

1. M-6401桌面排版系统——创业起步产品

1989年开始开发的产品，当时开发组就我一个人，大约在1989年6月份开发完，7月份就开始筹备上这个产品。当时只做了一个广告，在计算机报上，做了1/4版，当时密密麻麻将版面全部都排满了，主要都是文案，题目是“M-6401桌面印刷系统——历史性的突破”。下面就讲自己的产品如何

地好。其实当时这个广告问题很多，我当时也不是很懂，只是觉得如果有任何的空白都是浪费，所以将每一个地方都塞得满满的。第一次做广告文案，不懂，但也清醒地认识到自己不懂，所以花了很大的工夫，当时写了300多字，花了整整一个月时间进行修改，最后自己觉得一个字也不能删不能加了，该说的都说到了，才把这个广告登出去。当时效果还挺好的，原因可能是当时做广告的还不是很多，大家还不是很重视广告。《计算机报》当时打了三次，两三个月的时间做到了100万的销售额。这是最早的一次广告宣传，也就是第一个产品。后来经济改善了，一下子有了上百万的收入了，所以就变换了一些花样，当时变化的花样全局限于表现形式上，方案精练了一下，然后搞了一些图形的设计，到深圳大学图书馆找国外的一些图片，按图片来做。

2. M-6403桌面印刷系统

M-6402做得不是很成功，M-6403在广告上投入多一点。M-6403是在1991年的时候，那时也有一定的规模了，有四五十人了。那时公司已经取名为巨人了，但没有人知道巨人，巨人没有任何知名度，当时产品名称为M-6403巨人桌面印刷系统和M-6403巨人汉卡，当时这两个名字都叫过。当时我们所考虑的是如何让别人注意到我们的产品，怎么样才具有冲击力，这时候我们的广告策略比M-6401要高明一点，刚推放市场的时候，最好不要太大面积的文案：一个版一个“巨”，一个版一个“人”，形成了一定的悬念，后面再具体介绍。这个效果很好。一下子巨人在整个计算机界的知名度就高了起来。

巨人从小到大，M-6403是一个重要的转折点。巨人汉卡200元成本，3100元售价，毛利率高。

3. GAC电脑

这个产品是失败的。做这个产品的时候，开始注意到电视广告，开始也做了几个版本，但是感觉到效果不是很好，后来请香港广告公司做广告，

当时我们想要那种力量，所以采取的广告创意是一个男子汉抱着我们的计算机从沙漠里冲出来，想要那种气势。但是拍出来的效果不好，气势也没有完全表现出来，在中央电视台播出之后，反映非常不好。广告打出来之后，销量没有上升，投入产出不成比例，所以巨人做自己的电脑赔了两三千万。当然这有很大一部分原因是因为管理不善，造成了大量的烂账。当时的陕西西安公司经理拐走了800万货款，后来追回了400万，她本人也因此坐了几年牢。这是在广告上第一次尝到苦果。这是在1994年的时候，中国发生了变化，做广告的多起来了。在这时，我们也有一个广告是成功的，那就是树立“巨人集团”的整体形象的5秒广告，这个广告使巨人集团的知名度大增。

4. 脑黄金

由于前面的教训，做广告就慎重了。1994年8月22日立项，10月18日在华东全面打响，不到两个月的时间。因为这是我们第一次踏入保健品行业，我们不懂，再加上前面吃过亏，所以在做这个产品的时候就非常慎重。在那一个多月的时间内我们是加班加点。当时我带了一两个人做策划，最难的是广告语，这个广告语要既简单又有冲击力，几经讨论，最后从邓小平的一句话“让一部分人先富起来”改为“让1亿人先聪明起来”。这个广告语对启动“脑黄金”起到很大的帮助。首先它引起了争议，另外它有冲击力，因为当时让“一部分人先富起来”是叫得最响的一句口号。当时我们的路牌、报纸、POP基本上都以这个广告语为主。这个广告语我们是选得不错的。我们的总体策划是这样：报纸广告、软文、电视、专利、活动等能用上的全用了。

报纸广告一个系列：综合篇、儿童篇、成人篇、老人篇，选一个有冲击力的图像配一段文案。当时的诉求不是比较准的。综合篇文案的大致内容是这样：1990年到1999年美国国会提出“脑的十年”，重视健脑；日本政府也列出一个计划，强调补脑就吃DHA，俗称“脑黄金”，主要是从鱼脑中提炼出来的，熟鱼会把脑黄金破坏，结束时强调自己产品的特点，相对比较精炼，该点的特点都点到了，文案也不是很长，再配上比较好的平

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

面图形，阅读率也比较高。当时几篇一起打，选图片还是花了一些工夫，有的是从图片库中找，实在找不着，就自己拍，因为有的图的人体动作不是很复杂，就自己拍。综合篇拍的就是巨人自己的人，穿着巨人的服装，然后列队在那正步走，广告部导演了这样的一个东西，还有一点气势。还有成人篇，选了几个实在不好，最后让广告部经理高柱来演，让他掐着脖子，眼瞪很大，那个表情非常有冲击力。其他几个就不是自己拍的，是自己选的。儿童篇，选了一个很可爱的光屁股的小娃娃，在地上爬，小孩后面是一个鸡蛋壳，好像小孩刚从鸡蛋壳里爬出来。搞这些具有冲击力的图片，目的是为了让大家去注意我们的广告读我们的文案，因为我们的文案写得还是不错的，所以只要消费者读了我们的文案，将内容输入到他们的脑海中，就可能产生消费的欲望，这是我们报纸广告的创意和设计。

电视广告，拍得一般，但是他的文案基本上是综合篇中截出来的，基本功就是把最简单的东西截出来了，拍得一般，但文案还行，所以电视广告还是有一定效果的。电视广告决定在8月22日上，然后策划，策划出来大概就到9月初，然后再开始搞电视广告的创意，时间挺紧，但也确定按时完成了。

软文，当时脑黄金做了十几篇软文，我们做脑白金都觉得做软文效果好，所以做软文，其实我们做软文是从脑黄金开始的。软文是我们的传统，软文有几篇还好，大部分现在看起来还是有点枯燥，但是第一次做，能做到这样也已经很好了，软文的思路不如脑白金的思路，主要是以说理的形式，签上专家的名字，主要是说国外这个东西怎么怎么疯狂，国内现在也需要健脑了，然后健脑最好的方法是什么，主要是按照这样的一个思路，通过说理的方式。软文是在硬广告打之前上的，10月18日开始登（当时是内部称为1018工程），其实10月18日是开始登我们的硬广告，但10月5日软文就开始上了，就开始做铺垫了。当时也已经知道隐藏了，软文中没有咨询电话，也没有公司的名字，所以这样看脑白金基本上是脑黄金的翻版。当时搞了十几篇，这个软文有效果，在脑黄金还没有登场以前，尤其在消费者没有产生任何抵抗力以前、还不了解情况的前提下，就首先就接受了有关的概念，就是

国外健脑很风靡，国内也需要健脑，健脑最好的东西是一种DHA，DHA又被称为脑黄金。这个铺垫好之后，后面再打广告就很快能做下来。

接下来是活动：知识大奖赛。也是在10月18日以前做的。我们联系各地团委等比较正规的机构，大概活动内容是出了一些题目，主要是与健脑有关的科普知识，里面有一大半内容是与我们无关的，是比较社会性的东西。表面上看是社会公益活动，但是里面夹杂了我们的一些题目，就是把我们想诉求的东西都作为题目放在里面，这活动比较有效。这样的活动现在可能就不会有效，因为当时这类活动几乎没有，所以搞这样的活动作为辅助。

还有一个是专刊，当时我们专刊设计的档次比较高，但后来分析下来，三株的低档次专刊效果比我们好。档次高其实不是坏处，但是我们档次高了以后，可能诉求不是很准确，而且消费者案例又不是很多，所以相对来说效果不是特别好。

基本上就是搞了这样一个系统的策划方案。这套策划方案应该说是“拳打脚踢”的方案，什么可用的手段都用上了。因为还有一些小的东西没有谈，包括POP、桌面POP、大POP、海报、推拉，但是脑黄金应该是做得成功的产品。到了月末的时候，销量大升。这时我们注意到学生市场，免不了在学生当中宣传得多了，当时最有名的广告语是：“考考考，先健脑。”

我们这个产品开始很广，中年人、老年人、儿童都有服用。到1995年的时候就逐步收缩到儿童和学生上面。1995年1月1日实施《广告法》，然后我们的“让1亿人先聪明起来”第一个被国家工商局给停了，说是违反广告法。后来就集中宣传“考考考，先健脑”，将市场收缩到学生市场上，做学生市场也做得不错。这个产品后来也出了系列的广告，其中比较有名的是《中国青年报》专刊，这个效果比较好。后来做了一些送礼市场，包括我们现在用的“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，其实这就是当时脑黄金的广告，以前是“今年过节不收礼，除非巨人脑黄金”。

1995年8月份开始走下坡路，当时没意识到，因为当时没有做满一年，不知道产品的周期是什么样的。7月份做得非常好，还以为8月份会比7月份还高，没想到会一落千丈，因为5、6、7月份正好是高考，这时我们就感觉

到有一种危机了，开始推其他产品。

5. 三大战役

“三大战役”是我们最失败的一次广告，因为脑黄金做得很成功，所以就使我个人和我的队伍错误地以为自己很能干，觉得好像做什么都行，广告也是，认为只要自己做出来的广告就一定会有效果，销量肯定能上去。所以我们一下推了12种保健品，在1995年5、6月份开始做这个事情，当时产品比较多，除了脑黄金以外，还有吃饭香、巨人站钙、巨鲨软骨等等一大堆，现在世面上的产品除了补血的没有覆盖，其他都覆盖了，什么都有。现在回头看看，这些产品其实都是好产品。因为当时我们定位的时候，选产品的时候，是按这样一个指导思想：每个领域都要选最好的产品。当时选的产品也的确不错，但当时头脑有些昏了，以为自己的广告能力很强，所以策划了“巨人大行动”，这一系列，看计划确实声势浩大，我们先是搞一些铺垫的广告。光铺垫的广告就搞了20多个版本，而且很多做的都是两个版拼在一起的那种，当然从数量来说还是整版广告多一些。策划是这样的，先做冲击力的再做产品介绍，但是因为当时做的第一阶段的广告太投入了，以至于第一个广告刊登的时候，后面的产品介绍广告还没有做出来。

当时有几个广告相对比较经典：一个是B52轰炸机，轰炸机下面下来三排炸弹，每排炸弹写一个产品，第一排炸弹里面是脑黄金、巨不肥、银杏等等，这个冲击力是很大的；还有一个是搞了坦克，坦克上面写了产品；还有一个是搞了一个大靴子，那个广告整个版面就是美国大兵的大靴子，大靴子下面就是金字塔等全球著名的建筑，这个广告后来引起很大的争议；还有一个广告是有两排巨人，爱因斯坦、撒切尔夫人、马克思等一大堆巨人手挽手在那正步走，这个冲击力也很强。但是后来也出现了一些问题，因为有两排人，前面一排人都比较好，后面一排人因为被前排遮住了，所以只留出半个脑袋。有两个人被国家工商局盯住了，一个人脑门上有一个地图，肯定是戈尔巴乔夫，因为当时与苏联关系不是很好，所以有争议。还有一个人他的头发梳的与别人是反的，不用说肯定是希特勒，这个出了很大的问题，后来给

停掉了。单从广告的角度来看，这些平面广告应该说都是精品（去掉有政治问题的），但是总体策划不对头。第一我们没上电视广告觉得平面广告是我们的特长，广告应该是一个系列，前面引起大家的注意是可以的，但后面的东西没跟上，产品介绍没有跟上，而且前面这块太大，登场的这块投入是5000万。一个多月投入5000万代价很大，前面5000万投入后，后面没有钱了，本来想这5000万投入后，就应该有回款，这是一个很错误的想法，因为这时候还没有到宣传产品的时候，这个销量是不可能上去的。当时的管理是分公司要货不要钱，不像现在是要钱的，所以当时分公司纷纷要货，总部就被假象迷惑了，以为销量很好，其实很多货都没卖出去。这个巨人大行动彻头彻尾以失败而告终。最大的教训是做一个产品不能太浮，没有把产品的功效宣传放在第一位（做保健品重点是功效宣传）。片面地去玩弄一些所谓的自己的“特长”，软文一篇没有，说理一篇没有，试销的过程也没有。这样是肯定会失败的。这对我们来说是一个浩劫，本来巨人的财务是非常好的，能拿出5000万做广告说明我们账面上的现金节余量很大。但是三大战役后，我们的财务状况就落后了，这里面集中体现出我们缺乏策划的科学态度，策划是来不得半点虚假的，是不能敷衍了事的，否则马上就给你颜色看，这个打击是非常大的。今天说这些，说的是学费不能白交。

6. 巨人大厦

巨人大厦虽然不是一个产品，但是它的广告策划是值得一说的，巨人大厦开始动工就开始销售，开始销售就要开始做广告。当时做广告，在国内做的主要是整版广告，充分利用李鹏的签名的优势。就是巨人大厦的模型，下面再配一段文字，重点突出了李鹏总理的签名。在国内做得不错，方向不错，效果也很好。

我想重点谈谈在香港卖楼这一块。当时在1995年下半年，宏观调控已经在全国展开有些日子了，房地产降温已经降了一段时间了，在这种恶劣的环境下，我们在香港卖楼应该说是很困难的，这就要求我们在香港卖楼的广告要有创意，要独特，同样在香港做的报纸广告和内地的差不多，也重点是

突出楼的特点，尤其是突出李鹏同志对我们的题名，这有一定的铺垫。是我们在香港最成功的是电视广告。这个广告非常简单，制作成本很低，一个15秒的广告开始的几秒是美国国旗、国歌、帝国大厦从屏幕下面慢慢升起来，紧接着是日本国旗、国歌，然后巨人大厦缓缓升起，然后就没有了。这个制作花了5万元，效果很好，很有冲击力。这个广告播了3个月，一下子在香港火了起来了，在这样恶劣的环境下，在香港签了3亿元合同，到位1亿元港币。尽管巨人大厦这个项目最后是失败的，但是这个广告还是有成功之处的。

7. 巨不肥

除脑黄金外，我们还做了“巨不肥”。做巨不肥的时候环境对于我们来说已经有所变化了，就是随着三大战役的彻底失败，巨人的财务状况已经很差了，公司已经走下坡路了，而且决定做巨不肥的时候下得还挺厉害的。1996年3月开始做巨不肥，因为困难，“巨不肥”的策划开始实事求是了，开始有进步了。巨不肥有不少是成功的经验，也有失败的教训。因为这时候我们已经认识到做一个项目必须先要试销，所以我们在1995年12月就在深圳、广州、珠海三个地方进行试销了，根据实验来摸索，这是一个进步。开始重视投入产出比了，只挤出了500万启动费，当时脑黄金的销售额已经降到1000万之内，一个月就只有800万左右，再加上巨人大厦当时不断地要钱，公司的摊子比较大，两三千人需要吃饭，800万的回款满足这两条都不够，所以这时候就很重视投入产出比。基于要提高投入产出比这个条件下进行策划，当时就做了一个启动市场方案，这个启动市场方案是成功的，就是做巨不肥大赠送，以活动作为线条进行宣传，做活动的目的只有两个：一个是通过活动吸引当地的消费者尤其是胖者的注意，第二个为我们的宣传提供炮弹。活动本身花不了多少钱，主要的钱还是在宣传上，这时我们已经不打硬广告了，已经没有钱打硬广告了，这时候就要保证我们每幅广告都要有效果，当时以报纸广告为主，电视广告也有，但很简单，也没有什么特点，起一个启示的作用。我们大致的思路是这样的：在活动前一周开始打预告广

告，原则上一周打两次，打1/4版，表面上是在预选这个活动，实际上是在做功效宣传，这个广告文案的标题就是："请人民做证。"文案的大概意思是某月某日在某个地方我们要举行一个巨不肥的赠送活动，大概送出多少数量的巨不肥，请消费者亲身体会来验证这个巨不肥有没有效果，如果你服用以后精力充沛，那就告诉大家，巨不肥好……这样的话感觉就非常自信，通过自己的自信来暗示巨不肥的功效好，这个文案版面很小。同时在活动之前，也发了一些小报，当时发小报也不能挨家挨户投递，已经没有这个实力了，当时就搞了资料的派发，小报里就介绍巨不肥的产品、功效，尤其要告诉他们在哪里搞这个赠送活动。到了举行活动这一天，活动的确是搞得人山人海，在绝大多数地区都起到了震动的作用。3月3日在昆明第一个打，3月底打到哈尔滨，然后从南向北一个一个城市打，当时我们组织了三个野战军，三个指挥部，指挥部是移动的。当时做的活动应该是比较成功的，最多的可能是郑州，然后是武汉等几个地方。当时预计会失败，因为现场肯定会很乱，所以策划的第三步就是炒作，胖子到最后就打、砸、抢了，这样就有新闻点，报纸和电视就会炒作这件事，又不需要花钱，只要给记者一些好处费就行了，就把产品宣传给带出去了，事后再报道一些领到产品的胖子的实用效果，整个活动周期就完了。这个活动使我们的销量很快就上去了，到了5月份，我们的产品的销售额就上了2600万，巨人的形势好像又扭转了。除了活动以外，我们还搞了张贴楼梯口，有的地方贴得很好，有的地方搞卫生文明城市，贴了就被撕了，但是我们的纸很薄，很难撕。这个投入产出也很高，因为成本比较低，还是有效果的，这样形势就扭转了。后来策略上出了一个问题，就是市场打开之后，后期的策划没有做，市场打开以后，不知怎么办了，前面全力以赴去做市场启动方案，市场启动以后却没有方案，当发现这个问题之后再去研究时，黄金时间已经过去了。所以导致这个产品后来逐渐下滑，因为没有方案也没有投入，这个产品就逐渐萎缩了。于是就不了了之了。所以在巨不肥这个产品上我们有成功的经验也有失败的教训。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com