

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



图书在版编目 (CIP) 数据

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. -- 北京: 同心出版社, 2014.10

(读客商业思想文库)

ISBN 978-7-5477-1312-9

I. ①史… II. ①史… ②优… III. ①市场营销学—

经验—中国 IV. ①F723.0

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第207974号

史玉柱自述: 我的营销心得 (剑桥增补版)

出版发行: 同心出版社

地 址: 北京市东城区东单三条8-16号 东方广场东配楼四层

邮 编: 100005

电 话: 发行部: (010) 65255876

总编室: (010) 65252135-8043

网 址: www.beijingtongxin.com

印 刷: 北京嘉业印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2014年10月第1版

2014年10月第1次印刷

开 本: 700毫米×1000毫米 1/16

印 张: 18

字 数: 224千字

定 价: 68.00元

如有印刷、装订质量问题, 请致电010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

同心版图书, 版权所有, 侵权必究, 未经许可, 不得转载

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



目录

自序：能变成销量的营销才是好营销_1

第一章

1

脑白金的广告为何连续打了10年？

第一节 脑白金如何找到自己的消费者？_3

营销，最核心的是要了解你是销给谁_3

卖脑白金，要对老头老太的儿女说_3

定位就两个字——送礼_4

病句是最容易让人记住的_5

广告最怕变，积累不能丢_5

第二节 广告是对消费者大脑的投资_7

广告其实是持续性投资_7

做广告，定位的准确比广告形式更重要_8

最好的广告就是推销产品_9

黄金酒案例_9

五粮液案例_10

第三节 广告营销是否需要公司一把手来抓？_11

广告是绝大部分企业的命脉_11

第四节 广告创意为什么不能 完全交给广告公司做？_13

广告创意要由最了解产品的人来做_13

第五节 如何看待脑白金广告 被评为“十差广告”之首？_15

“最佳”广告，第二年就死掉；

“最差”广告，10年后还活着_15

“送礼” = “脑白金”，广告规定了消费方式_16
脑白金广告被评为最差，
是因为大家对广告印象深刻，播放频次很高_16

第六节 脑白金为何选取卡通人物来做广告？_18

广告语一直没变，表现形式变一变_18
卡通版广告效果很好，就一直不变_19

第七节 脑白金广告的投放策略是怎样的？_20

广告播放，要研究怎样给消费者留下深刻印象_20
要播广告，至少坚持一年_21
广告播放频率搞“脉冲”_22
大部分消费品都有季节性_22
销售旺季集中播放广告_23

第二章

25

如何做出最有效的广告？

第一节 怎样选择广告投放的媒体？_27

搞清楚消费者都看哪些电视台_27
重视央视的作用_28
获得便宜的广告资源_29

第二节 如何降低广告费成本？_30

花最少的钱做最多的广告_30
广告与销售挂钩_31
广告要陆海空全面覆盖_32
猪圈上也有我们的广告_32

第三节 广告广泛传播前要经过检验_33

新产品上市，要告诉消费者相对多的信息_33
营销没有教科书，要靠自己摸索、体会_34
好广告都是改出来的_34

广告发现错误就要改_35
最好的策划导师就是消费者_35
消费品公司，每个人都应了解消费者_36
消费者访谈要确保都是真实记录_36
能让人记住的广告，特点就是不停地重复_37
广告定位要准确，投入要科学_38
选消费能力高、广告成本低的地方试销_39
公司评“十佳”也要评“十差”_39
赏罚要分明_40

第四节 明星效应对广告

效果的作用有多大？_41

明星代言没有用_41
广告理论是为骗钱_42
栏目冠名要看具体情况_42

第三章

45

如何成功管理多元业务的企业？

第一节 我是如何管理多元化的业务_47

集中优势兵力_47
同一个时间，我一定只管一件事_48

第二节 为什么决定进军网络游戏产业？_50

保健品空间不大_50

第三节 网游行业的盈利模式是怎样找到的？_51

好游戏也是改出来的_51
网游商业模式也是试出来的_52
让游戏玩家有荣誉感_53
让有钱人为游戏中的好友花钱_54
让男玩家为游戏中喜欢的女玩家花钱_54

网游世界的定价方法_55

只要是面向消费者的生意，都要研究消费者_56

第四节 网络游戏的营销如何进行? _57

网游营销靠口碑_57

第五节 我为什么看好民生银行的投资? _59

10年之后的银行会很值钱_59

我就敢取消银行收费_60

民生银行贷款的质量非常好_60

民生银行中层干部我都聊过_61

我不做短线_61

民生银行是中国银行里最有特色的_62

民生银行企业文化有“狼性”_62

民生银行推出的产品是经过测试的_63

民生银行的核心竞争力——打通产业链_64

民营机构机制灵活_65

没研究透的我不投_66

第六节 如何评价教科书中的营销理论? _67

实事求是，自己多花时间去检验_67

第七节 创业应该注意哪些? _68

创业，最好主攻一个方向_68

民主决策后要坚定地执行_69

营销驱动型公司，老板要亲自抓营销_69

创业者如何统一个人兴趣与市场需求? _70

我的用人心得_71

要允许下面的人犯错误_72

如何授权_72

第八节 企业如何从失败中爬起来? _73

只要有团队和产品，摔倒也能再起来_73

第九节 怎样跟媒体打交道? _74

跟媒体保持距离_74

如何应对媒体的困扰? _74

第四章

77

我对产品策划和策略的认识

第一节 如何做好一个产品? _79

决策失误是一个企业代价最高的成本_79

做好一个产品要过产品关、策划关、

团队和管理关_80

第二节 巨人创建以来的产品和策划_82

M-6401桌面排版系统——创业起步产品_82

巨人汉卡（M-6403桌面印刷系统）_83

GAC电脑_84

脑黄金_84

三大战役_86

巨人大厦_88

巨不肥_89

脑白金_91

第五章

101

我对网络游戏策划的体会

第一节 策划在网游行业的地位_103

网络游戏最重要的是游戏性_103

巨人在策划上花的精力最多_104

第二节 玩家需求的八字方针_107

荣耀_107

目标_110

互动_113

惊喜_115

第三节 任何游戏都要闯“三关”：印象关、尝试关和无聊关_118

第一关：印象关_118

第二关：尝试关_120

第三关：无聊关_122

第四节 游戏策划方面如何管理_124

二次策划_124

一把手要抓细节_126

决策民主_129

责任人制度_129

定量管理_130

策划人一定是游戏的狂热分子_130

第五节 如何处理游戏里的几大关系_132

简单与复杂的关系_132

疗效和副作用_133

累和无事可做_134

人民币玩家和非人民币玩家_134

短期收益和长期收益问题_135

打钱公司和玩家小号养大号的问题_136

货币的回笼和通货膨胀问题_137

抄袭与卓越的问题_138

故事背景和游戏性的关系_139

压力与价值_139

我的经验和教训

第一节 我的创业历程_143

第二节 我的创业感悟_165

第三节 我的失误与教训_181

投资的失误_181

资本结构不合理_182

管理不规范_182

企业文化流于形式化、不适用_183

第四节 我是赌徒的反面，胆子最小_186

反思网络游戏产品研发机制_186

网络游戏得非人民币玩家者得天下_188

一个时期只做一件事_189

第五节 我的失败教训最值钱_190

失败的总结教训最值钱_190

营销的基础一定是好产品_191

民营企业如何在逆境中成长

第一节 逆境的三个好处_197

逆境中成长最快_197

逆境中做事比较冷静_198

逆境中企业负责人过得更舒服_200

第二节 巨人在逆境中是如何做的_201

巨人危机的缘起_201

正式启动脑白金_204

巨人从低谷起来的原因_206

第三节 如何从低谷中站起来? _207

不灰心_207

果断地放弃_207

重新起步要选择自己最熟悉的行业_208

聚焦、聚焦、再聚焦_208

在低谷的时候要及时地总结_208

第四节 巨人的企业战略_211

巨人不给自己定远大的目标_211

巨人在选业务方面的几点原则_212

巨人是如何选择项目的? _213

人才战略问题_215

企业倒下, 陷入困境,

大部分是做了不该做的事_219

第八章

221

在中国如何做企业

第一节 聚焦、聚焦、再聚焦_223

第二节 在中国做企业还是低调一点好_228

失败时总结的教训最受用_229

说到做到是企业文化第一条_230

做保健品的两大关键_230

做自己喜欢做的事_231

未来创业者的两大素质_232

第三节 企业应只认功劳不认苦劳_233

我对企业制度建设方面的体会_233

我对企业文化建设的体会_236

第四节 企业家一定是坏人_238

第五节 民营企业的“十三种死法”_241

第九章

243

我对创新和市场竞争的看法

第一节 我对创新的理解_245

第二节 我对市场竞争的体会_247

市场充分竞争阶段，是市场拉动研发_247

市场和竞争都要从消费者的需求出发_248

市场竞争归根结底还是人才的竞争_249

产品生命周期可以通过努力来解决_250

第三节 只说产品的一个好处才能被记住_252

第四节 互联网金融不会颠覆传统银行业_254

第五节 除了保健品、银行和互联网， 其他行业我基本不碰_258

第十章

261

我的微博记录

第一节 人生心得_263

第二节 企业经营_265

第三节 股票、金融_269

第四节 政治民生_273



第一章

脑白金的广告 为何连续打了10年？

- 第一节 脑白金如何找到自己的消费者？
- 第二节 广告是对消费者大脑的投资
- 第三节 广告营销是否需要公司一把手来抓？
- 第四节 广告创意为什么不能完全交给广告公司做？
- 第五节 如何看待脑白金广告被评为“十差广告”之首？
- 第六节 脑白金为何选取卡通人物来做广告？
- 第七节 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。