

史玉柱自述:

我的营销心得

史玉柱迄今为止唯一公开著作



史玉柱 口述

优米网 编著



出版社



读者。

F723.0
J0133

Y1

阅 览

史玉柱自述:

我的营销心得

史玉柱迄今为止唯一公开著作

史玉柱 口述

优米网 编著



优米网出品

图书在版编目 (CIP) 数据

史玉柱自述：我的营销心得 / 史玉柱口述；优米网编著.

-- 北京：同心出版社，2013. 4

ISBN 978-7-5477-0850-7

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(2013)第038541号

史玉柱自述：我的营销心得

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：北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销：各地新华书店

版 次：2013年6月第1版

2013年6月第1次印刷

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：210千字

定 价：42.00元

如有印刷、装订质量问题，请致电021-33608311（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

目录

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，要对老头老太的儿子女儿说_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，
是因为广告大家印象深刻，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
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_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

搞清楚消费者都看什么电视台_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
选消费力高、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 明星效应对于广告 效果作用有多大? _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

第十节 对创业者的寄语_76

每一份成功都是心血浇灌_76

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 任何游戏都要闯印象关、 尝试关和无聊关_118

印象关_118

尝试关_120

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 我的失误与教训_165

投资的失误_165

资本结构不合理_166

管理不规范_166

企业文化流于形式化、不适用_167

第三节 我是赌徒的反面，胆子最小_170

反思网络游戏产品研发机制_170

网络游戏得非人民币玩家者得天下_172

一个时期只做一件事_173

第四节 我的失败教训最值钱_174

失败的总结教训最值钱_174

营销的基础一定是好产品_175

民营企业如何在逆境中成长

第一节 逆境的三个好处_181

逆境中成长最快_181

逆境中做事比较冷静_182

逆境中企业负责人过得更舒服_184

第二节 巨人在逆境中是如何做的_185

巨人危机的缘起_185

正式启动脑白金_188

巨人从低谷起来的原因_190

第三节 如何从低谷中站起来? _191

不灰心_191

果断地放弃_191

重新起步要选择自己最熟悉的行业_192

聚焦聚焦再聚焦_192

在低谷的时候要及时地总结_192

第四节 巨人的企业战略_195

巨人不给自己定远大的目标_195

巨人在选业务方面的几点原则_196

巨人是如何选择项目的? _197

人才的战略问题_199

企业倒下, 陷入困境,

大部分是做了不该做的事_203

第八章

205

在中国如何做企业

第一节 在中国做企业还是低调一点好_207

失败时总结的教训最受用_208

说到做到是企业文化第一条_209

做保健品的两大关键_209

做自己喜欢做的事_210

未来创业者的两大素质_211

第二节 企业应只认功劳不认苦劳_212

我对企业制度建设方面的体会_212

我对企业文化建设的体会_215

第三节 企业家一定是坏人_217

第四节 民营企业的“十三种死法”_220

第九章

223

我对创新和市场竞争的看法

第一节 我对创新的理解_225

第二节 我对市场竞争的体会_227

市场充分竞争阶段，是市场拉动研发_227

市场和竞争都要从消费者的需求出发_228

市场竞争归根结底还是人才的竞争_229

产品生命周期可以通过努力来解决_230

第三节 只说产品的一个好处才能被记住_232

第四节 除了保健品、银行和互联网，

其他行业我基本不碰_234

第十章

237

我的微博记录

第一节 人生心得_239

第二节 企业经营_241

第三节 股票、金融_245

第四节 政治民生_250



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，要对老头老太的儿子女儿说

脑白金广告形成的过程是这样的。

我在脑白金推出初期的时候，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。后来我就问他，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，对孙子他是很大方的。他的钱存在那想养老，如果要花，他都想花在孙子孙女身上，就是对自己太抠，不舍得自己花钱。

怎么样才能让他买脑白金呢？

他们就说，除非儿子或者女儿要给他买，他就愿意吃。

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，要跟他的儿子或者女儿说话。

向老头老太太说没有用。



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（老头老太的）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。这个广告语，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，我到中安联商场里面在那蹲着，看着别人来买。