

跌宕起伏，功成身退，历经时间沉淀的商业智慧
启迪读者，极具洞见，弥足珍贵的事业成功记录

丁萍◎编著

突破规则才能成功

史玉柱的内部营销课

中国杠杆人物
内部培训课

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

突破规则才能成功

史玉柱的内部营销课

丁萍◎编著



中国杠杆人物
内部培训课

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

突破规则才能成功: 史玉柱的内部营销课 / 丁萍编著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 1

(中国杠杆人物内部培训课)

ISBN 978-7-5047-5392-2

I. ①突… II. ①丁… 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 228798 号

策划编辑 宋 宇

责任印制 方朋远

责任编辑 于 淼 宋 宇

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部)

010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部)

010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5392-2/F·2244

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 15.25

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 225 千字

定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

PREFACE

史玉柱是个英雄主义色彩浓厚的人物，经历过大起大落，他的人生就像是骆驼的驼峰，有高有低。有人说，史玉柱是商界的异类，长着“和别的企业家不一样的脑袋”，总是用出人意料的方式获得成功。

回顾史玉柱的创业史，从巨人大厦到脑白金，到《征途》，史玉柱过山车般地崛起、倒下、再崛起，成为中国企业界的“传奇”。很多人感到奇怪：为什么很多企业家倒下都是销声匿迹，而史玉柱的生命力却是这么顽强？是什么力量支撑着他重新站起来？凭借脑白金和黄金搭档将中国保健品市场搅得天昏地暗的史玉柱，又是用了什么手法一举超过网游的“前辈们”的？

彼得·德鲁克曾经说过：“20世纪50年代以后，欧洲经济以惊人的速度和规模得到恢复，日本在世界市场上所取得的经济成就以及因此而形成的日本经济奇迹，根本原因得益于市场营销，得益于欧洲和日本企业把市场营销当作企业的一项核心职能。”

不错，是营销。超强的营销能力，塑造了史玉柱今日的辉煌。史玉柱对于营销有着独特的想法，他不单独强调说服技巧，更注重将产品细化，将营销队伍广告化、特质化。从脑白金，到脑黄金，再到黄金搭档，以及黄金酒，史玉柱把营销做到了空前绝后，他在整体市场规模并不大的保健品细分市场，把一个小产品的年销售收入做到十几亿元，甚至

二十多亿元。

企业吸引顾客，创造利润，都必须通过营销来实现。在哈佛商学院的MBA课程里，营销被视为企业这艘航船的指示灯，它在机会到来时指示这艘航船顺风远航，并在航行时随时顺着风向不断调整航向，以求获得最大航行速度；在毁灭性灾难到来时指示它驶入避风港湾。

所以，对企业而言，营销不能被忽视，企业的一切活动都应该为营销服务，都应该支持营销上的工作。

但是在一些企业里，营销似乎还没有引起管理层足够的重视，它常常被忽略，甚至处在边缘地带，处在角落里，对它的预算一般来讲都是在广告、促销上的，而没有真正地提升到战略的高度。

营销不光是一个功能，而应该被视为整个企业的引擎，是它驱动着所有业务的增长。在当前竞争激烈而又生产过剩的全球化大环境下，正确的营销知识不会有太大的帮助，企业真正需要的是正确的营销行动。

《突破规则才能成功：史玉柱的内部营销课》一书正是以这样的声音打造出的。全书没有深奥的理论，朴实无华，往往在轻描淡写之间，一语道破营销的本质。

面对白热化的竞争，同质化的格局，多样化的产品，“升级版”的消费者，如何赢得消费者的注意力，占据消费者的心智份额，对企业来说，是一个无比艰巨的任务。本书通过史玉柱的一言一行，细致讲述了他对产品、对企业、对团队的营销理念和技巧，希望无论是爱好营销的读者，还是从事营销工作的读者，都能从这本书中获得收益。

目 录

CONTENTS

上 篇

营销就是要搞定人

企业的核心竞争力的构建和提升，离不开对市场的了解、开拓和占领，离不开消费者的喜好和认同。企业只有以营销为中心，以市场为导向，以顾客价值的提升为方向，才能争取到更多的优质顾客，赢得企业的成功。

003

第一章

营销没有专家，唯消费者马首是瞻

把消费者放在公司运转的中心 / 003

引导消费者，而不是改变 / 007

用70%的精力为消费者服务 / 011

广告营销要引起消费者注意 / 016

消除阻抗，让消费者不经意间接受你 / 021

025

第二章

把人性研透，将人心抓紧

不欠老百姓一分钱 / 025

把“有钱”和“有闲”的聚到一起 / 030

企业不赢利就是在危害社会 / 034

我们推出的，就会是最好的 / 038

保证品质，把产品做精 / 043

047

第三章

营销自己，做最懂消费者的那个人

培养企业家特质 / 047

永远保持危机意识 / 051

用更合理的方式解决问题 / 054

搞投资需要低调整理性行事 / 058

承受风险，做企业必须要冒险 / 063

中 篇

搭班子、定战略、带队伍

市场营销不是一个人的事情，也不是一个部门的事情，而是需要企业所有部门、所有人员共同配合来完成。史玉柱说，如果有好的产品、好的营销方式，且营销队伍过硬，就能打开市场。

的确，营销不是单兵作战，而是全员战役。任何一个成功的企业都离不开一支训练有素的团队，史玉柱在人生最低谷时一直有20多人的团队跟随，一个好汉三个帮，没有这支团队，也就没有今天的史玉柱。

069

第四章

创意产业的第一要素是人

团队不成熟，注定要失败 / 069

有时，内部营销比外部营销更重要 / 073

悲观的组织能唤起正能量的领袖 / 078

在失败中坚守 / 081

悟性和勤奋：创业者的必备品质 / 084

088

第五章

物尽其用，人尽其才

史玉柱的断臂之痛 / 088

不用“空降兵” / 092

不唯学历论，能力比知识更重要 / 095

真诚用人，长线收益 / 098

平等交流，找到所有的出口 / 101

不把效忠的义务加给员工 / 105

109

第六章

巩固管理基础，垂拱而治

14种小企业创业死法 / 109

严格把关，宁可错判绝不放过 / 113

高薪=低成本 / 116

安定发展，就是最大的幸福 / 119

124

第七章

打造顶级营销队伍

吹尽狂沙始到金 / 124

不服输，将潜能激发到极致 / 127

“说到做到，做不到就不要说” / 130

以结果论英雄 / 133

137

第八章 研发团队，管理自己

纵横捭阖有原因 / 137

压低姿态接受质疑 / 141

脚踏实地，匍匐着前进 / 144

为过去的失败承担责任 / 148

有种事情比投资更艰难 / 151

下 篇

全面营销，把战略规划落到实处

在这个动荡不安，竞争激烈而又生产过剩的全球化大环境下，正确的营销知识不会有很大的帮助，我们真正需要的是正确的营销行动。换句话说，就是企业能否把市场营销作为一项核心职能对待，能否把市场营销这一企业核心思想真正地落实。

157

第九章 策略得当，营销有效

投资大忌：抽离优势项目资金支持问题业务 / 157

二元营销，模式制胜 / 161

承认短板，突破市场壁垒 / 165

聚焦战略，农村包围城市 / 169

营造平衡的经济体系 / 172

品牌经营，营销的最高境界 / 175

181

第十章 集中力量做事

没有人可以无所不能 / 181

集中用力，一次只做一个产品 / 185

发展某个领域里的独一无二 / 188

抵制诱惑，稳定是基础 / 191

定性不定量，把每件事做好 / 195

管理者的职能 / 197

201

第十一章 将渠道做深做透

将渠道做深做透 / 201

真正的市场在下面 / 204

营造氛围，强力渗透 / 208

在一大堆钱上纵横捭阖 / 212

216

第十二章 变则通，通则久

突破规则才能成功 / 216

免费和回头客才能赚大钱 / 219

别受条条框框的限制 / 222

股权掌控要因时而动 / 225

变通策略，营销关系 / 229

营销就是要搞定人

企业的核心竞争力的构建和提升，离不开对市场的了解、开拓和占领，离不开消费者的喜好和认同。企业只有以营销为中心，以市场为导向，以顾客价值的提升为方向，才能争取到更多的优质顾客，赢得企业的成功。

第一章

营销没有专家，唯消费者马首是瞻

把消费者放在公司运转的中心

我一直认为，营销学书上的那些东西都是不可信的，和他们想法相反的，倒可以试一下。营销学诞生于20世纪初的美国，是当时美国几大广播公司搞出来的，目的就是让企业投放广告。最好的营销老师就是消费者，如果有好的产品、好的营销方式，且营销队伍过硬，就能打开市场。

——史玉柱回顾自己的营销之道

营销是没有专家的，唯一的专家是消费者。要搞好策划方案，你就要去了解消费者。

——史玉柱营销语录

营销策略

营销，最核心的是要了解你是销给谁。高明的企业家，在外与消费者结盟，把消费者引入价值体系中，把消费者放在公司运转的中心。在内部，所有的员工和产品经理从程序到产品，都变成体验者，麻烦处理者，目的是跟

上消费者的需求。

史玉柱无疑就是这样一个高明的企业家。为了了解消费者，他亲自做调查，走村串镇，挨家挨户寻访，搬个板凳坐在院子里跟人们聊天，了解人们的消费需求和意愿，以及对保健品价格的看法。

卖产品就是跟人打交道，就要研究消费者，洞察消费者，这是营销的原点。打开了消费者的心，也就打开了消费者的口袋，而离开了这个原点，就像船在大海上失去航向，在错误的方向上越行越远。

史玉柱的成功，离不开对消费者的重视，当时《征途》游戏推出的时候，年过四十的史玉柱坚持在开发游戏的过程中与几百个玩家聊天，每人至少两小时。

他在游戏里和玩家聊天，了解玩家对游戏的不满，然后想办法解决问题。根据玩家的需求进行设计，根据玩家需求的变化进行调整，这是《征途》成功的根本原因。

巨人公司的第二款在线游戏《巨人》开始测试时，史玉柱更是常常彻夜不眠。在此期间，史玉柱每天睡2~3个小时，每晚7点开始，一直战斗到第二天早上七八点。史玉柱说：“现在，我和公司十多个研发骨干人员几乎天天泡在一起，一起打游戏，一起开会讨论，下班了还一起喝酒。”就是用这种方式，史玉柱得以每时每刻都将自己的想法在游戏内贯彻。“如果巨人的游戏出现什么问题，史玉柱会第一个知道。”巨人总裁刘伟说。

有一次，史玉柱跟一些资深玩家沟通，他们提出玩《巨人》很累，每天跟上班一样，要花很多时间完成任务。为此，史玉柱做了一个调查，发现确实有很多玩家感觉任务太多，玩得很累。“怎么解决呢？我还是通过和玩家沟通找解决方案。”史玉柱说，“有一个玩家提出可把当天的任务叠加到第二天去做，第二天不做可以叠加到第三天去做。这样，时间多的玩家可以每天做任务，时间不够的玩家可以几天做一次任务。我把这个玩家的想法告诉其他玩家，大家认为这个解决办法很好，于是我们就采纳，对游戏做了修改。”

史玉柱提出“玩家就是最好的老师”，实际上与他之前所提出并一直实践的“消费者是最好的老师”的观点一脉相承。在他看来，“消费者是上帝”这句话在商场上被尊奉多年，但是没有几个企业家能真正读懂这句话的实质，把这句话当作自己商业运作第一原则的人更是寥寥无几。

史玉柱认真实践了这句话。消费者是天底下最好的老师，摸对老师秉性的企业，总能获得丰厚的利润；反之，只能被老师拒之门外，走向失败。史玉柱懂得商业成功的精髓所在，所以，20多年的商海生涯里，他做得最好的一件事是：一直很虔诚地充当消费者的学生。

智慧透析

“现代营销学之父”菲利普·科特勒曾经说过：“营销不是找到一个精明的办法处理掉你制造的产品，而是创造真正的客户价值的艺术。”他认为，营销人员的格言只有三个词，那就是：质量、服务和价值。营销是一个识别、创造、沟通、交付和监督顾客价值的过程。

与之相似的是，亚马逊的创始人杰夫·贝泽斯也曾说：“每件事情的驱动力都是为顾客创造真正的价值，没有这个驱动力就没有一切。如果你关注顾客所需并与之建立良好关系，他们就会让你赚钱。”

价值是市场营销中的一个核心概念，一般来说，顾客会在不同的产品与服务之间做出选择，而选择的基础就是哪一种可以给他们带来最大的价值。成功的企业都有一个共同点，那就是高度重视顾客并努力地去创造顾客价值与满意度。

美国名嘴奥普拉·温弗瑞曾经问过好莱坞一线女星朱莉亚·罗伯茨一个有趣的问题：“你最喜欢睡在什么上面？”这位大嘴美女答道：“睡在四季酒店的床上。”她所说的这家四季酒店，是世界性的豪华连锁酒店集团，曾被*Travel and Leisure*及*Zagat*指南评为世界最佳酒店集团之一，并获得AAA5颗

钻石的评级。

桑德拉·苏赫尔教授曾经深入研究过四季酒店的案例，并提出，在高端市场中，最好的酒店经营者，一个是丽嘉，另一个就是四季。四季酒店之所以能成为世界酒店行业的标杆，能得到众多名人的青睐，最主要的原因，就是它能给客户创造不一般的价值与满意度。

就拿上海的四季酒店来说：当它接待美国CNBC电视台的客户时，酒店会马上与上海专业机构联系，购置解码器，专门给CNBC一行的所有客房加上CNBC的频道播放，并精心印制专门的节目单；当它接待百事可乐的客户时，房间就全换上百事公司的产品；当飞利浦公司的客户下榻时，客房里全换上飞利浦公司的照明设备；当丰田公司的客户来光顾，床头上会放上注有丰田标牌的模型小汽车；三星电子公司的客户住店，酒店会不惜重金把高级套房的其他品牌的等离子电视拆下来，换上最新型号的三星产品。这些待遇不只是对知名企业的大客户，就是对小孩儿，酒店也会一视同仁。当一对夫妇带了一个六岁孩子前来入住，酒店会马上配上儿童浴袍、儿童拖鞋和气球等小玩具，加床也会符合孩子的身高。可以说，对每一位客户，只要有来客信息，四季酒店都会事先把细节工作做得妥妥帖帖。

四季酒店集团创始人伊萨多·夏普曾说：“人们常问我，对四季酒店最初的设想是怎样的。实际上，根本没有设想或任何宏伟的计划。当我在建造我的第一座酒店时，我根本不懂酒店业。我从未想到过这将会变成我一生的事业，我也从未想到过有一天我将建造和管理世界上最大和最负盛名的五星级酒店集团。我从客户的角度开始涉足酒店业。我是主人，客户是我的宾客。在建造和运营酒店时，我这样问自己：客户认为最重要的东西是什么？客户最认同的价值是什么？如果我们给予客户最有价值的服务，他们就会毫不犹豫地为他们认为值得的东西掏腰包。这就是我一开始的策略，直到今天仍然如此。”

四季酒店能成为世界最佳酒店集团之一，归根结底，原因就在于，它以

细致入微的服务为顾客创造了最大的价值，让顾客获得了超乎预期的体验与满意，因此，它也得以从顾客那里收获最大化的回报。

关于营销，有这样一句话：“市场营销的目的就是使推销成为多余。”那么，怎样才能使推销成为多余？很简单，其最关键之处就在于“辨别并满足人类和社会的需要”。营销就是要为顾客提供卓越的价值，把价值交付出去，把利润交换回来，并以此建立可赢利的顾客关系。营销就是这样一种通过创造、交付和传播优质的顾客价值来获得顾客、挽留顾客和提升顾客价值的科学与艺术。

引导消费者，而不是改变

世界上什么最难？改变消费者固有的想法最难，比登太阳还难，作为一个厂商一定不要自不量力地想着去改变消费者的想法。你只能因势利导，他有什么想法，你在想法上面往前导，导到你的产品上面。一定不能说消费者某个观点是错的，如果说的错的，想改变起来，谁都改变不了。

——史玉柱对于广告的所谓控制力的警告

营销策略

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，这是脑白金的广告语。有人觉得脑白金的广告很烦，像是在洗脑。但是在史玉柱看来，脑白金的广告，并不是试图控制消费者的思想，强制他们接受某种想法。这只是一种营销方法，在众多的保健品中，如何让自己的产品脱颖而出，这是很多企业家都在思考的。