

史玉柱营销定律



对于史玉柱，人们对他的称呼最多就是营销天才，这个理工科出身的男人，有着让市场惊叹的营销创意，不管他的产品是否能让消费者满意，至少在对用户需求把握和营销方法上依然值得学习借鉴。下面是他营销的 15 条定律。

农村包围城市

中国人口是金字塔形的，真正的塔尖，就是北京、上海、广州这三个城市，最大的城市，人口占比是最少的。

其实所有的产品，不管是国内的还是国外的产品，就全国性消费品而言，在这三个城市全是亏钱的，销量有可能做得还可以，但费用太高。其实越下面的城市越赚钱，越下面的成本越低。做北京、上海、广州，其实是为了辐射它们周边地区。

农村，在猪圈的墙上也有我们的广告，工厂的围墙上、铁路两面的墙上，也都是我们这样的广告。

我们城市的人会觉得那个档次太低了。但是你去农村调查，农村人不觉得低，因为他们就在那个环境生活着，又不是给城里人看的。所以城里人的意见你别把它当一回事，你是给农村人看的，农村人不觉得低，那就可以做。另外，那个做起来成本很低，50 块钱可以刷一面墙，一搞可以搞 1 年，其实挺好的。这是跟保健品企业三株学的。

营销的基础必须是好产品

人类从猿进化到人，最准欺骗的就是消费者，消费者是最精明的。哪怕只是临时的一次欺骗，作为企业也会得到报应的。

一个公司它其实就是提供产品，满足消费者的需要。但是首先一个前提，产品一定是好的产品。如果产品无效，欺骗消费者，最多骗三年，三年之后肯定完蛋。一个产品，想赚钱最终要靠回头客，真正赚钱是在这些人身上。

脑白金，没吃的人会说我们骗人等等语言性的攻击，但真正吃的人是真的觉得有效，他当天就能睡得很香，这就是产品的基础。脑白金已经卖了 13 年了，每年的销量还在上升，它靠的就是产品好，的确有效。对于我们游戏来说，它的游戏性就相当于脑白金的产品。

取个好名能减少劳动量

给产品取名字，最好用老百姓日常说话的时候经常出现的词，那些深奥的记词不住。

一个名字如果不上口，不容易记，往往就要花上几十倍广告力度才能达到让别人记得住的效果。虽然名字不是唯一使产品做好的依据，但是这是核心的重要的一个环节，凡是做好的产

品，大多数名字取得不错。

取一个好名字可以减轻很多的劳动量，减轻好多压力。脑白金名字取得是比较好的，有缺点，优点也很突出红桃 K 名字好。凡是取太大众化的都让人记不住，所以取名很重要，我们取名还是很成功的。

搞营销只有一个词：消费者

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。我们就觉得，要卖脑白金，不能跟老头老太说话，要跟他儿子或者女儿说话。向老头老太太说没有用。

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”。

不仅“送礼”这个概念是这么到老太太那儿聊出来的，我觉得整个过程都离不开消费者。我一直跟公司内部的人强调，最好的策划导师就是消费者。

产品形态要为定位服务

产品的剂型我们也经过了很多周折，最早报的产品是胶囊+胶囊，一个胶囊是褪黑素，一个是吡林铁，一红一白两粒胶囊。后来报批过程中发现这样的剂型有问题，这个产品不适合送礼，因为这个产品体积太小，重量又轻。

报批后又突击修改了，改成了胶囊+口服液，改的目的还是为了把体积变大一点，做送礼市场。第一次报批没批下来，第二次又没批下来，直到第四次才批下来。

先入消费者眼球者为王

设计第一要大，送礼体积要大。

包装设计好之后，就用彩色打印机打印，制作出了两个盒子。然后让策划部拿着这个盒子到终端点，到药店去，与其他的药品、保健品放在一起，就放一盒，然后在门口调查消费者第一眼看到的是哪个产品。

开始的时候看到的没有我们的产品，于是我们就改，经过几番修改之后，再调查发现一大半的消费者进了商店一眼瞄过去之后，大多数的消费者说是我们的盒子，这个包装盒才定下来。

对于消费者来说，往往最先跳入眼帘的产品就是他购买的品。

脑白金当初定的如何在终端摆放，就定了一个原则，脑白金在商店里摆放不得少于 3 盒，高度不得低于 15 米，不得高于 18 米。15 米以下看不见，因为很多产品都在那个高度放着，最保险的高度是 15 到 17 米之间。

产品定价不能光看调研

关于价格，最早胶囊+胶囊的定价是 18 元，但是马上就发现 18 元的价格太低了，最后定了 38 元，后来改成口服液的时候是 38 元，因为改成口服液后成本就上去了。

当时做市场调查，38 元、48 元、58 元、68 元、78 元、88 元，这么多价格去调查，接受最多的是 38 元和 48 元，看来定价不能片面地去看调查数据，要在调查结果上进行分析，最后大家讨论价格太低不行，反而觉得不值钱。

后来定在 68 元与 88 元之间，最后把 88 元否定了，原因是我们计算如果要长期服用，每个月的投入是多少，算下来负担比较重。后来算如果是 68 元，对于除了下岗工人以外的家庭一般还是都能接受。

试销市场快不得

做一个项目必须先要试销。

试销我们喜欢选浙江、江苏的县级市。它编制是一个县，但是它的富裕程度跟一个市，跟全

国其他地方市是平级的，消费能力也能跟一个市平级。它有一个好处，它毕竟是一个县级，广告费成本低，所以我们一般都会选到那些地方去试。

一般选 3 个不同类型的县去试，试了之后就每天收集数据，每天调查，3 个月下来之后汇总一下，再进行一些判断。

无条件执行

策划方案已经定型了，不准更改，搞一刀切。

开始大家都反对，说每个市场不一样，南方北方差异很大，但是我们不管了，即使失败也是总部的，你只要登文章就行了。

当时重要的策划方案是软文和书稿。只要书稿到位，软文谈到价格，按要求登出来，那么就是失败也是总部的责任。

启动四个地方，策划的方案就是后来全国的启动方案。

当时的方案里是没有电视的，重点就是软文、书稿，还有一些小东西，比如推拉、桌面小 POP，除此之外，没有什么太多的。但是因为书稿效果好，因为每篇软文都是精心设计的，所以启动一个就成功一个，没有失败的。

先报纸后电视

我们的广告预算如何分配？

早期的时候，报纸广告多一点。后来产品的市场打开了之后，我们主要是以电视广告为主。大头还是在电视广告上面，其次是终端的宣传品，还有一个终端的促销。

我们早期报纸广告会多一些，因为一个产品刚上市的时候，你需要告诉消费者的内容相对多一点。

除了“送礼”这个概念之外，还有“改善睡眠”这个概念。它为什么会改善睡眠，它有没有副作用，它的机理是什么，它调整肠道的原理跟三株跟昂立有什么区别。这些东西你需要告诉消费者，这个电视是做不到的，报纸能做到，因为在报纸上你可以用大量的文字去说。

所以刚导入市场的时候，我们有 3 年时间，报纸广告大过电视广告。后面就开始逐渐削弱报纸广告，现在，报纸广告基本上停了。

最好的广告就是推销

做什么都要务实，从企业的角度，你能卖产品才是好广告，你不能卖产品，对我们企业来说就不是个好广告。现在广告太多了，每天晚上一个人要看几百个广告，99% 的广告大家是记不住的，等于白打，尤其越美的广告他越没印象。

我们最早的时候，大概 15 年前，有个广告才花了 5 万块钱，因为连胶片都没用，就用数码相机拍的，但效果特别好。这个老头是找的一个话剧演员，还有一个 60 多岁的老太太。那个话剧演员面部表情很夸张，就是“今年过节不收礼，收礼还收脑白金”，最后说“收礼还收脑白金”的时候，他跑过来一下子把脑白金抢过来，抱在怀里还扭两下。就是特别让人感觉不舒服。

当时我们先在苏州试播，播了一段时间，很多人写信给苏州电视台，希望他们停播这个广告。还有老板说，他付了你多少钱播这个广告，我付你钱你别播了。那个广告播了之后，销量呼呼往上走。就是美誉度很差，但是销量确实好。

我们说老让你讨厌不行，我们得搞一个好的。有时候就不务实了，请姜昆和大山拍了一个广告，姜昆的形象又挺好，那个广告制作费很高，播的次数也很多，但播了之后就不卖货。

广告是对消费者的投资

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，一提起“送礼”，他就和“脑白金”不自觉地开始画等号了。

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。

花最少的钱做最多的广告

我们特别强调广告费的打折问题。前面说到地级电视台，我们能打折到 3%~5%，这本来不是行业常规，我们去谈出来的。

我们对下面经理们要求很严，我们总部制定投放策略的时候，会研究：这个台怎么样，它的受欢迎程度、收视率，然后我们总部就给核准一个价格，比如这个电视台只允许 1%，刊例价的 1%。如果你谈不下来我们就不做，不做我扣你钱，扣当地经理的钱，所以他自己就想办法去谈了。还有，如果你老是谈不下来，最后我就开始罚款，第一年罚款，第二年我就免了他。所以我不怕我们谈广告的人出去吃回扣。有时候我们的人还得自己掏钱请电视台广告部的人上哪儿吃吃饭。

我们广告费一年支付了 3 亿，最后中介机构按照播出的评估，是 38 亿。一年需要投 30 亿的广告因为团队执行力变成了 3 亿，我们利润空间一下子就出来了。

现款现货 防止烂账

巨人在高峰的时候，有 3 个亿的烂账，其中有 2 亿是因为管理不善而烂的，有 1 亿是因为意外的。

那为什么会烂，因为我们货款是赊销的，所以在低谷的时候我们就制定，哪怕我做得再小，我所有的产品现款现结，你不做就不做，但是我就是现款现结。开始很难，大家都说做不到，但是咬咬牙撑过来了，最后也就做到了，所以现在和我们做生意的公司全部都是现款现结。当然我们也不欠别人的钱，所有的供应商的款，我们也给你现款现结，广告费我们也跟你现款现结，就是我们也给你付出去，但是我们不欠别人的，别人也别欠我的。

实际上这样一旦进入良性循环，大家知道你这个企业就是这个行为，想和我做生意，就是这样的，慢慢被认可了，也就做到了。所以脑白金累计几十亿的销售额，但是没有一分钱烂账。

评十佳也要评十差

比如我们搞销售的还有一个问题，叫“冲货”。就是说本来我这个产品，给你在浙江卖的，产品上都印上“浙江地区专销”。不光是省，我还细分到每个市，比如我是杭州地区专销，嘉兴地区专销，每个城市专销。如果他把专销的产品卖到其他地方去了，我们叫冲货，等于他侵占其他分公司利益。

我每年还要评十佳冲货“能手”，他把货卖到其他地方去了。我就会给他一个黄旗，他是冲货“能手”。这个“能手”是打引号的。这个“能手”冲货太多了，我就在经济上处罚他。你冲了 100 万的货到隔壁城市，我就把你 100 万的销量划过去，总部再罚你 100 万，用这种方法。

就是这样处罚完之后还有人冒出来，后来我就用这种方式：每年评十佳冲货“能手”，然后搞一个黄旗，而且规定，黄旗子必须挂在经理办公桌背后的墙上。我们还要定期查，有没有摘下来，如果摘下来了，罚他款。

我的公司有一个好处：什么东西都放在桌面上。比如我们公司每年评先进，只要评先进，我一定也评落后。我们每年评“十佳”分公司，市一级的“十佳”分公司。只要有“十佳”就一定有“十差”。“十佳”上去领红旗、发表演讲，很得意，还发奖金。那个“十差”，他也上去，拿个黄旗，也要发表领黄旗感言，然后现场交一点罚款，10 块钱。只要是这种文化，大家都习惯了。

(来源：慧聪网)

■ 叶敦明 / 文

在给一帮优秀的准市场经理们，讲授《工业品营销基础知识》时，叶敦明表达了自己的一个小观点：工业品营销，何苦画地为牢，应敞开胸怀多学学消费品。然后，即兴地拿化妆品举例，请学员探讨哪些方面值得工业品学习的。

讨论完之后，我们总结出“三个力”：第一，终端形象的杀伤力；第二，导购人员的沟通力；第三，体验营销的促销力。着这三个力，始终围绕着消费者的直接感官做文章，把看不见的化学品，变成了美丽的拯救者。化妆品，就是善用各种营销工具，在较短的时间内调动顾客内心的欲望，销售，也从死缠烂打的“要你买”，变成和风细雨的“我要买”。

爱的闪电：终端形象的杀伤力

化妆品不容易呀。但凡高档商场，一楼林林总总的中高端品牌，不下于 15 家，每家都只有 20 到 30 平米的面积。螺丝壳里做道场，化妆品不愧为高手。形象突出、个性鲜明、陈列有序、层次分明、找寻方便，一个小小的化妆品开放式展区，就是一个终端形象的大舞台。

工业品的销售终端，大多是经销商的店面。大型设备的销售终端，面积往往大一些，也会有品牌门头广告、X 展架、海报、资料架等基本品牌宣传工具，条件好一些的终端，还会在接待区放一个 LED 电视，企业宣传片等视频可以播放。

从意识上看，叶敦明认为：工业品企业还把终端当成是经销商的一亩三分地，反正自己的产品已经“卖给”了经销商。至于经销行怎么卖出去，这个就得靠他们自己的“实力”了。其实，经销商的终端，应该纳入到工业品企业的战略资产范畴。像三一重工、沈阳机床等国内营销意识领先的工业品企业，都已经在全国布局 6S 店或者 4S 店，其用意就是对企业的营销中心，向一线市场前移，成为区域市场的品牌中心、服务中心。有了品牌的直接感知和看见的服务承诺，大型工业品销售就不只在靠销售人员的嘴皮子了。形象立，就是销售力。

春风化雨：导购人员的沟通力

化妆品，有了品牌化终端这个“静销力”之后，还需要人员导购这个“动销力”，一静一动之间，消费者就能从多个层面了解这个看似一模一样的化学品。有技术含量的化学品，到实现美丽期望的化妆品，需要人员导购的“画龙点睛”。

对于化妆品而言，察言观色是第一关。仔细辨析每一个顾客的皮肤特质、缺陷，然后拿针对性的产品去“忽悠”。导购人员的言语得体，是必修的第二关。既要说清顾客皮肤的问题，又不能说破，免得伤别人自尊。而引起顾客的共鸣，导购人员的话术，变成了顾客口中的需求，那可是较高层次的第三关了。

化妆品人员导购的“三关”，在工业品人员销售方面也可以应用吗？可以。只是形式上稍有不同。叶敦明认为，工业品人员导购的第一关，是弄清楚客户的真实需求，这需要对使用场合、性能规格、使用习惯、生产效率要求等诸多环节，进行逐一剖析，然后按轻重缓急梳理出客户需求的几种可能性，最后才是提出自己针对性的产品解决方案。

工业品人员导购的第二关，则是计算好一个公式：客户价值=解决方案价值-综合成本。用马克思他老人家的剩余价值来解释，就更为恰当了。只不过，这个剩余价值不再是剥削工人阶级的暴力工具了。

工业品人员导购的第三关，就是怎么也绕不过去的信任关。沟通力、亲和力、移情能力、专业能力、人性魅力，是叶敦明实践中总结出的五个人际信任点。它们由浅入深，是职业工业品销售人员的成长轨迹。

眼见为实：体验营销的促销力

化妆品的导购人员，那可都是身材较好、皮肤水嫩、气质逼人的主。有了这样的活招牌，就多了不少现身说法的把戏。“你看我现在的皮肤好，以前可不是这样。再说了，你皮肤的底子，比我好很多，要使用了 XXX 品牌，那效果可比我现在还要出色很多”，这可能是你陪夫人或者女朋友买化妆品时，耳朵经常充满的温柔而又杀气腾腾的甜言蜜语。

说了你还不信，那我可要动手啦。只见，漂亮的导购小姐，手脚利索地摊开化妆包，一会儿工夫，化妆品就上了另一个女人的脸。然后，她会意味深长地问：感觉现在的自己，相比刚才容光焕发了吧？多坏呀，那轻轻的一抹，就抹掉了戒备之心和怀疑之意。体验营销，化妆品玩得倍儿棒。

工业品销售也开始注重体验营销了。不少工业品，很难从工厂、经销商仓库搬到客户现场，怎么解决产品性能的直观体验，成了一大难题。企业画册、产品手册、视频光盘，这三种品牌化销售工具，只能解决最基本的信息传递，用于初次沟通的破冰。那么，工业品销售除了 6S 店或者 4S 店这么宏大的工程之外，有没有什么“低成本”的办法，可以应用于中小规模的企业呢？

说实话，这也是叶敦明多年来苦思敏索的问题之一。对不起，我没有能力给你自以为合适的方法。从方法论上说，如果你不能从自己的角度提供直观的体验，那就要从客户的角度出发，用他们熟悉的内容描述出一幅新蓝图。用你的笔，画你想要的饼。也许，这是一条务实的出路。此文限于篇幅和本人才智的限制，就放到以后的专文中探讨吧。

看来，在国内蹒跚起步的工业品营销，一边要搞清楚自己的方向和途径，另一边还要瞄着其他行业的先进理念和领先实践。工业品营销，要很下心来偷师化妆品。辩证方能通融，通融方能通达。工业品营销，你有很多老师可以请教。只要你的性情不是孤僻的，你的事业心从此就不再孤独。

工业品营销可以偷师化妆品

■ 宗宁 / 文

微信很火，很多人想在其中发现商业价值，但是目前看，被寄予厚望的公众平台并没有很好的实现这个目标，之前最大的自媒体联盟听说因为广告分成还打起来了。但是有心栽花花不发，无心插柳柳成荫，微信朋友圈的商业价值却被很多人开始发现，并做出来很不错的成绩。

微信的朋友圈之前我并没有看好，但目前看，忽略了其商业化的价值。这实际上是一个熟人圈微博，本来觉得分享的意义可能就在熟人间的感情交流，打情骂俏什么的。却忘记了，熟人的信任关系是开展商务的优良土壤，甚至已经超越了淘宝店的效果。

这张图，是我一个微信朋友晒的自己一天的交易额，大概有七万元。一个月的交易额下来百万左右，做的是泰国佛牌的生意，人员非常少，也没有什么网店之类的维护，就是在泰国到处逛荡，发自己遇到的大师做的佛牌，然后朋友圈的朋友和牌商会私聊订购，然后那边就可以直接发货。应该做了没有几个月，已经在曼谷买房安家，专门搞这个了。而就她本人说，她做阴牌只是她微信圈的前三而已，阳牌还有做的更大的。

这个是我微信圈另一个朋友，是做美睫和美甲产品的（帐号 nancy163163），自己做了十年这个行业里，最近开始创业。团队一共两个人，自己有自己的产品和渠道，然后利用自己的经验进行培训销售一体化服务。微信圈分享新产品，一样的产品，客户和代理看到后，就会下单订购，或者邀请她培训。培训的价格大概是一小时一千元，培训完进货后的单价大概在 2-5 万，目前公司执照下来大概三个月的时间，投资不到二十万，目前已经完全回本，而且已经有了差不多三十万的利润。比较可怕的是，这些客户是不断积累长期进货的。如果做到一百家客户，随便用脚也可以算出来一个月的销售额可以轻松过百万。而且并不需要增加太多的人力，让淘宝店运营简单到死，不需要拍照美化，一个手机就搞定了。大家可以关注学习，但是谢绝采访。

类似的帐号还有很多，比如珠宝的，奢侈品

的。举这两个例子是因为我确切的了解真实收入和它们运作的特点，能够比较准确的进行对比分析。

然后我们总结这个微信圈的商业模式特点。第一，专业化程度高，有一定的门槛，行业比较小众，没有大公司大品牌横行。第二，客单价比较高，无论是宗教产品、美容品批发还是奢侈品珠宝。这样的话，不需要太多的客户，一对多维护百人左右的规模，就可以达到不错的销售额。第三，客户是不断积累的，靠关系维系，信任，是不断增加的，这和电商的引流转化模式有很大的不同，而且用户评价是完全区隔的，一个人的差评不会干扰其他人的选择。第四，比如公众平台来，不会因为推送而打扰用户。用户没事刷刷朋友圈，就可以看到自己感兴趣的产品了。实在是居家旅行之必备大杀器，比什么口袋购物之类的 apps，简单方便有效一百倍，真正的小而美。

之后和朋友谈这样的商业模式，说能不能我们做一个微信销售的平台，发展很多人去代理产品，这样大家运营一段时间，我们就有了很多粉丝的销售渠道，其实还是蛮有意思的探索的。这里面有一个问题就是，我们招的代理，要用我们自己提供的微信号，可以保证平台对个人的掌控性，这样校园代理什么的也会方便管理很多。只是目前看，规

模化运营个还是有一定的困难，但确实是一个方向。

朋友圈电商真正的去把社交关系，变成了摆摊的电商平台。隐隐觉得，是一个社会化营销的大方向，很璀璨，生命力很顽强，门槛很低，每个人都可以搞，而且没有大平台去管理，也不存在管理成本。因为是完全靠个人的关系和信誉维持的，我们也不用担心假货问题和坑人问题，他很坑，自然就会被用户淘汰。因为微信也不具备大范围推广传播以及引流的能力，所以也没有钓鱼风险，这种社会化的关系会比较真诚。

