

史玉柱口述脑白金策划经过

■ 胡王君/文

产生做脑白金的想法大概是 96 年，巨不肥走下坡路的时候。当时想重新做一个产品，把这个产品能争取做一个上量的产品，能有一定的规模。这时就注意到 95 年美国出现了一个疯狂，就是关于褪黑素的疯狂。当时，就想做一个以褪黑素为主要原料的产品。

关于名字

当时定名字也争论了半天，最后定下名字是在胶州，定为“脑白金”。当时不敢用脑白金，因为怕和脑黄金产生冲突，就是别人会误认为它是脑黄金的换代产品。因为脑黄金已经定位到儿童上面了——健脑，如果用脑白金的话，会不会还会让人从健脑上去考虑。但最后还是用了这个名字。

我们认为这个名字有副作用，但是可以想办法克服。这个名字的好处是容易记忆。一个名字如果不上口，不容易记，往往就要花上几十倍的广告力度，才能达到让别人记得住的效果。虽然名字不是唯一的使产品做好的依据，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。但也有个别名字取得不好的，最后做得还行的。如御丛蓉名字不好，终端做得非常好；康泰克名字不好，但时间长，投入多也就做出来了。如果取一个好名字，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 名字很好。凡是取名太大众化的，都让人记不住。所以取名很重要，我们取名还是很成功的。

关于剂型

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，一个是吡嘛铁，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。因为这个产品体积小，重量又轻。

97 年 1 月份，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 97 年 12 月才批下来。97 年在江阴试销时，产品连批号也没有。

关于价格

最早胶囊+胶囊的定价是 18 元，但是马上就觉得 18 元的价格太低了，最后定了 38 元。改成口服液后，成本就上去了。当时策划部在常熟一个月做市场调查，38、48、58、68、78、88，这么多价格去调查。消费者接受最多的是 38 和 48。

定价不能片面的光看调查结果，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，就定在 68 与 88 之间。最后把 88 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。而且那时候我们的产品开始在做临床，发现临床效果非常好。白发变黑、关节炎治好的人一大堆。那次调查还发现，说我们产品效果没效的还没有。产品非常好。

所以最后定的是 68。这个也经过十天半个月的反复，最后才定下来。

关于包装

97 年 1 月我去美国，在美国的超市里看到有一个药的包装非常好，是一个蓝色的渐变，是一个小盒子，界面的颜色非常漂亮，而巨人又是以蓝色调为主，所以当时就把这个盒子给策划部设计。

设计第一要大，送礼体积要大；第二个按照我提出的这个风格来设计。后来考虑到我的要求与巨人的风格相距太远，就设计成现在这个样子。我觉得这个设计的包装界面很好，然后又加了一个彩条，因为光是蓝色就死气沉沉的，加个彩条就活跃了一些。

包装设计好之后，就用彩色打印机打印，制作出了两个盒子。然后在常熟调查时，让策划部拿着这个盒子到终端点，到药店去，与其他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，经过几翻修改之后，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，往往是最先跳入他眼帘的产品就是他购买的产品。后来发现，三盒放在一起最能吸引消费者的注意。

关于广告语

当时调查还有一个内容。我们到农户家里去，和他们聊天，了解消费者。然后向他们推销脑白金，对有用的话进行归纳、总结。一个村不行，总结后再到另一个村。后来有人就问“你们有货吗？”。我们在锤炼广告内容和说服技巧。

有一次我带了几个人去公园调查。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试销脑白金，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。后来我就问他们，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。

根据这种情况，我们就觉得，要卖脑白金，不能跟老头老太说话，要跟他的儿子或者女儿说话。

所以我们回来就讨论，这个产品必须要向儿子女儿宣传，不要说得太多，就说两个字——“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。所以我们当时市场调查下来得到这样一个结论。

得到这个结论之后，后面就是说服技巧的问题。就是怎么把这个“送礼”对儿子和女儿说出去，让他们能记住。

我组织我们的员工，几十个人，每个人都想，搞了好几百条，最后选了一句容易记忆的。就是把“今年过节不收礼，除非巨人脑黄金”，改成了“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”。

这句话后半句和前半句是矛盾的，是一个病句，但是容易记得住，“礼”字重复得也比较多。这个广告语，就这样确定下来了。

关于《席卷全球》

准备工作中最后一项是写《席卷全球》一书。

因为我们收集了大量的有关“脑白金”的素材，那本书里绝大部分内容都是有根有据，能查得到的。把这些资料汇编成一本可读性很强的书，这本书本身是一本推销的工具，同时又是我们宣传的一个蓝本。基于这个思路我们写了这本书。

这本书花了一个月的时间，我们关在常熟，分几个小组，每个小组写一个章节。除了女性、增加免疫力这两章我没有参加之外，其余的都参加了。这本书写得不错，我们发现别人看了这本书后，推销成功率特别高。

写《席卷全球》的时候，产品还没有定位。现在的定位应该是成功的。我们产品主要定位在延缓衰老、肠胃、睡眠、女性，一系列功效靠延缓衰老联系起来。

这是脑白金整个的策划工作。

关于试销

97 年 4-12 月，我们一直在做这个准备工作。

97 年 8 月，我们策划方案还没有做完的时候，我们就在江阴开始做试销。我们的产品没有批号，但是我们可以生产，我们准备了 10 万元生产一批产品。在做试销的时候，我们没有给指导，让策划部去做。知道肯定会失败，但还是让他们去做，主要是看怎么失败的。当时我们拍了一个电视片，广告语是吃得香、睡得沉、大便秘、精神旺，很简单。软文是自己写的很枯燥的软文。结果失败了。试销时我去西藏了，回来后已经失败了。然后我们扎根在江阴，开始研究失败的原因。我们那时的做法是比较常规化的，调查失败的原因是软文枯燥、阅读率低。当时调查，在最大的药店里一天只能卖掉一盒。但也有一个经验总结：居委会比药店卖的

好。失败的地方主要是宣传太大众化，软文写得可读性太差，版面与广告挤在一起（后面我们说周边不能有广告，都是那时候的教训），电视广告不吸引人。整个试销花了 5 万多元，买了一个教训。

我们回到珠海关了 1 个月进行研讨。这时完成了市场定位，决定了以软文章为主，不做电视。做电视没钱，电视在江阴做的一塌糊涂，又没有效果。所以我们决定用书+软文来启动市场。当时我们想启动一个城市 1 个月不超过十万元。我们就开始组织大家一起写软文。《女人四十一支花》、《一天不大便等于吸三包香烟》、《人类可以长生不老吗之一、之二、之三》等等，都是那时做完的，到 12 月份共形成 7 篇软文。

98 年元月，武汉试销，策划方案已基本成形，与我们后面的策划方案差别不是很大。当时计划在武汉三个月投入 20 万元作为启动费，因为当时的负责人对巨人集团有很深的感情，对于这 20 万元的家底不敢动用，所以没有按照原定的策划方案去做，就想省钱。当时武汉发行最大的报纸依次是《长江日报》、《武汉晚报》和《楚天都市报》，前两个媒体太贵，所以没有舍得做，选择了《楚天都市报》，而且版面很小，三个月下来 20 万元没能用完，基本上是打了一个平手，投入产出 1:2 左右。这时我们总部开始研讨方案，增加了两篇大的软文。

98 年 3 月份我们开始启动无锡，负责人是张磊。在启动无锡时，谈价定为 45 扣，谈成了。这时可能张磊压力大，因为做江阴市场失败了，对于做这个市场没有信心。那时方案和操作手册已经有了，他没有按照操作手册来做，把文章草率地登完了一遍后，就不干了。4 月份，我们找来了黄建伟和徐进重新做。他们两个自己搞策划方案，写了一篇更年期的文章，但失败了。后来他们也服气了，回到总部的策划方案上来。第一个月，我们等于从五月开始做，做了 15 万，第二月 15 万，第三个月 30 万，当时我们觉得做得不错了。我那时带人去调查，发现我们应该成功，因为我们已具备了成功的条件了。

7 月份，我们开始全面招集人马，正式启动市场。这时我们启动了四个地方，三个在江苏——南京、常州、常熟以及吉林省的吉林市。在做这个决定的时候，我们在五鑫湖开了个会议，告诉大家我们开始正式做脑白金。那次开始培训，是第一期培训。当时从北京朋友那里借了 100 万正式启动这四个地方。这时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，即使失败也是总部的，你只要登文章就行。当时重要的策划方案是软文和书摘。只要书摘到位，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。启动这四个地方，策划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、书摘；还有一些小东西，比如推拉、桌面小 POP 等。没有什么太多的手段。但是因为书摘效果好，因为每篇软文都是精心设计的，所以启动一个地方就成功一个地方，没有失败的。98 年 8、9 月份启动的江苏常熟，第一个月没有赚钱，但是第二个月开始就有可观的利润了，后来就用这个利润去滚。

关于电视广告

后来，我们在珠海拍了两部片子。一个是两分钟的专题片，但是效果不理想，后来就停了。另外又拍了一个，就是现在大家都看得非常讨厌的娘娘腔的那个十秒广告。人看人厌。拍了之后，我们总部觉得还可以，但是分公司和办事处看了之后感觉很丑陋，不肯播放。后来 98 年底和 99 年初春节那阶段，还是在一些地方播放了。那年启动的地方不多，但是销量不错，我们销量已经 2 万多件了。春节之后我们总结教训时，好几个地方说这个不能播了，甚至于消费者跑到电视台去投诉。由于分公司给我们的压力太大，所以这个广告片就不播了。

这时我们又启动新的地区。因为那时启

动的地区是很少的，只有 10 个省市左右。后来启动越来越成功。因为我们发现，早期我们只要求当地做一个党报、一个晚报，做的要求也不多；后来发现我们要做就做到当地阅读率最高的晚报，效果好，后来我们就做这个硬性要求；再进一步扩展到当地阅读率高的报纸，不管三七二十一都上，这是到了策划的最高点。一般这么做的都很火。当时最突出的是成都、郑州、石家庄、长沙，这几个地方都用了这套方案，能上的报纸都上，最后市场火得自己都不知道是怎么回事。到了那个时候，我们的启动方案基本上是定型了，后来基本上没有太大的调整。

但是 99 年春节过了之后，新市场一个比一个好，老市场一天比一天难过。当时我们想了很多补救的措施，能想到的措施都用了，拍了各种片子，做了各种书摘，但是老市场就是不火，就是一天不如一天。99 年 6 月底 7 月初，在全国会议上，总部又定了一套策划方案：新市场的方案定型了，就按照那个做；老市场又多了一些东西，一个是十秒的最烂的广告。我们觉得春节卖火了，可能还是它的功劳。

7 月份开始播。那时播不是想做送礼，当时是觉得我们没有品牌广告，总部的想法并不是说这个广告特别好。当时加大书摘、软文投入，写了些夏季软文。这时总部已经搬到南京了。当时觉得要配合夏季软文总要有有一个品牌提示，但是手里没有品牌广告，最好的品牌广告就是那个娘娘腔的十秒广告。尽管说是送礼吧，但他说的是脑白金，所以干脆就做品牌广告。

到了 7 月下旬，感觉市场不对头，市场在不断地往上升，按道理夏季保健品应该是淡季。当时分析有几个原因，一个可能的原因是夏季软文在起作用，另一个可能原因是因为我们改了说明书。说明书上首次加了循环理论，是个循环理论在起作用。当时没太注意十秒的广告。后来 7 月底开会的时候，大家认为可能是夏季软文在起作用。当时江苏等几个地方市场动得比较晚，终端走货起来了，但是回款没有起来，所以当时江苏的几个经理还指责我们总部，说我们自欺欺人，说市场根本没有动，是你们认为市场在往上走。但是市场的确是在动。到了 8 月初，这几个经理也觉得不对头了。因为一开始终端往上走的时候，要货量没有增加；但是终端走了，到了 8 月初的时候，要货量突然猛增。99 年 8 月份比 7 月份增加了 50% 以上。

8 月份新启动的市场也不多，当时我们要求 7、8 月份不要启动市场，放在 8 月底再启动，所以这时候新市场还起不到贡献。到了 9 月份市场非常红火。9 月份的时候，全国出现断货、抢货，那时好几个市场自己开车到厂里去抢货。当时总部主要的工作是在平息要货的风波上面。9 月份我们一下子从 3 万件跳到 7 万多件，当然这有新市场的贡献，老市场也全火起来了。这时我们开始注意，市场升温是这个十秒起到了作用。虽然这个广告很烂，当年被评为全国十差广告之一，但是我们后来去研究 99 年的广告，在商业效果方面这个广告应该说是遥遥领先。

当时我们就说春节准备把这个广告猛做一下，春节说不定一个月也能做个 15 万件。99 年 12 月份，总部硬性要求各个办事处加大投入，当时凡是听话的最后都火了一把，而胆子小的都吃亏了。当时我们准备了 50 多万件货，也就是 5 个亿的货，最后到了春节前还是全面断货。所以去年如果不断货的话，销量还能大增，至少完成的任務再增加个把亿没问题，主要的功劳还是那个娘娘腔广告。

我们整体的策划方案，就整个启动脑白金以来，总体上来说是有利的，尽管磕磕碰碰，但是一直是成功的。而且今年 1 月份我们是完成了 216 万件，就是 21 个亿，到了历史上的最高峰。2 月份的时候还是完成了将近 20 万件。

（本文由胡王君根据史玉柱 2001 年内部讲话整理）

■ 赵一津/文

中国的品牌，不对，有很多还不能称之为品牌的厂家；对于渠道理解是，认为渠道是一种工具，物流工具和销售工具；几乎绝大部分的厂家营销人员，从上到下都这样认为“渠道就是工具！”历史总是惊人的相似，悲剧总是在频繁上演。他们固执的认为既然是渠道就是要利用，就是要掌控，于是乎每年上演的厂家与渠道的战争硝烟四起，厂家与渠道各处赤壁的两岸。而有些企业力不从心，觉得渠道难以掌控，干脆就打起自建渠道的主意；这就好比说觉得水费贵，自来水公司不好打交道，所以要从山上拉管引水一样吃力不讨好。

看到这里也许有人不以为然，格力不是把国美干掉自己建设渠道，现在还活得好好的，现在还打造了世界名牌。对，你说的完全没错，好像还很有道理；可问题是你是否考虑过一点当时格力与国美大战的时候已经是名牌了，每年家电与渠道的大战都以渠道完胜收场，只能用一句话证明不是所有企业都是格力。所以，不要看到格力自建渠道日子过得不错，也想当然把格力当作自己的榜样企业。

中国的制造企业很习惯把渠道和品牌很生硬割裂开来，甚至造成两者对立；这是一个认识的误区。其实，渠道对于企业品牌，不是工具、不是载体、更不是一个简单的通道选择，而是一个资源、不可再生的资源，产品你可以重复的生产，而渠道不可以；渠道和品牌同样重要，因为对于真正的营销者来说，他们深刻的认识到，渠道就是品牌，想要成为什么样的品牌就要选择什么样的渠道。

我们知道，品牌有不同的层次，在品牌到达消费者的过程中，任何一个环节出问题都将影响品牌价值的实现，渠道中的经销商就是很重要的一环，如果不能取得他们的认同，品牌价值是不可能实现的，而如果取得他们的认同，即便品牌缺乏消费者的认同，品牌价值也能在一定程度上实现。在市场中，的确有很多品牌存在过，它们努力了，有的甚至取得过一段时间的辉煌，而更多的品牌只是默默无闻地在做陪衬，艰辛地求取生存。就像一条江河，漂过了无数的树叶，最终被冲入了记忆的大海；这是营销人的无奈和悲哀。

真正的品牌营销，它不是像树叶飘忽而过，它必须借船出海——借各种渠道成员这艘“强势之船”的资源，利用他们的实力，渠道，特别是他们的巨大影响力，这样品牌才能在当地扎根、开花、结果。任何渠道成员都有其存在价值；尤其在中国，不少渠道成员掌握着区域极为关键的资源。同什么渠道合作、用怎样的形式、什么方式合作，打击什么品牌，既不能取决于消费者，也不能取决于我们品牌自身。

品牌与渠道相互促进，刀剑合璧，我们才能笑傲江湖。也就是说，品牌对渠道的“交际能力”比“消费者定位”以及取得消费者信任的能力更重要。所以说，农资制造企业要将自身的品牌打造成为渠道中产品第一品牌，以此来吸引渠道的目光。

目前全国性的流通渠道品牌代表有：全国性品牌为中化化肥、中农集团；地方性省级供销社、农资公司、农垦集团改制后在局部地区占据主要市场；黑龙江庆丰、倍丰集团，新疆农资集团、新疆兵团农资，浙江省农、浙江惠多利农资，山西省农、河南润丰、江西沃尔得、四川农资、甘肃农资，广东天禾，广西富满地，云南天盟集团等；民营企业流通品牌代表广西新胜利、广东中联、海南绿生等；资本运作项目或者混业经营品牌如福建浩伦、华农连锁等。此外，规模较小的就是原来各省“农业三站”——农资公司、供销社、农技推广中心演变过来市县、乡镇的批发零售网点渠道和农资放开后新进入的个体老板。一句话概括：纵横交错，星罗棋布，五花八门。

而各个渠道品牌在过去 10 年中展开了一场民间自发的声势浩大的“万村千乡”建设工程，发展纵深型网络，各种渠道纵横交错，甚至于一些渠道发展自主品牌战略并向上游资源延伸；等等举措都是因为手中掌握着渠道这把利剑，才能所向披靡。而农资制造企业也无比慎重的选择渠道，小心翼翼的拿捏着握这把双刃剑的力道。

由于农村市场地区发展不平衡、南北文化差异，农村缺乏统一传播渠道，农民品牌认知水平有限、农资销售依赖人脉信任销售等因素决定了农村的品牌传播比起城市品牌难度更加大，具体表现为：

第一点是传媒力量薄弱，农资品牌低附加值不能选择高端的传播手段。

第二点是销售渠道极端不成熟商业模式单一。

第三点是假冒伪劣产品横行。

第四点是农民认知水平有限，缺乏品牌识别经验。据笔者走访的全国上万家渠道零售终端统计，农民在购买农资过程中自己指认品牌购买的比例为 30% 左右，而其余的 70% 是受到他人影响，而这 70% 的比例中零售店终端的诱导购买占据 90%。

第五点是农民群体中大都参考意见领袖行为。以上几点传播的难度决定了农资产品对于渠道的依存度非常高，基本上是有渠道指定用户购买行为。所以，跟什么样的渠道合作决定了该品牌的最终命运。