

农业企业

营销 管理

——基于品牌营销视角

【刘永宏 © 编著】



西南交通大学出版社
<http://press.swjtu.edu.cn>

高等职业教育“十二五”规划教材
省级示范性高等职业院校“优质课程”建设成果

刘永宏◎编著

农业企业营销管理

——基于品牌营销视角

NONGYE QIYE YINGXIAO GUANLI
JIYU PINPAI YINGXIAO SHIJIAO

西南交通大学出版社
· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

农业企业营销管理：基于品牌营销视角 / 刘永宏编
著. —成都：西南交通大学出版社，2013.8
高等职业教育“十二五”规划教材
ISBN 978-7-5643-2470-4

I. ①农… II. ①刘… III. ①农业企业管理—市场营
销学—高等职业教育—教材 IV. ①F306

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第163014号

高等职业教育“十二五”规划教材

农业企业营销管理
——基于品牌营销视角

刘永宏 编著

责任编辑	邹蕊
助理编辑	罗小红
封面设计	何东琳设计工作室
出版发行	西南交通大学出版社 (四川省成都市金牛区交大路146号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	成都蓉军广告印务有限责任公司
成品尺寸	170 mm × 230 mm
印 张	11.5
字 数	205千字
版 次	2013年8月第1版
印 次	2013年8月第1次
书 号	ISBN 978-7-5643-2470-4
定 价	25.00元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话：028-87600562

省级示范性高等职业院校 “优质课程”建设委员会

主 任 刘智慧

副主任 龙 旭 徐大胜

委 员 邓继辉 阳 淑 冯光荣 王志林 张忠明
邹承俊 罗泽林 叶少平 刘 增 易志清
敬光红 雷文全 史 伟 徐 君 万 群
王占锋 晏志谦 王 竹 张 霞

序

随着我国改革开放的不断深入和经济建设的高速发展,我国高等职业教育也取得了长足的发展,特别是近十年来在党和国家的高度重视下,高等职业教育改革成效显著,发展方兴未艾。教育部早在2006年连续出台了《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高〔2006〕16号)、《教育部、财政部关于实施国家示范性高等职业院校建设计划,加快高等职业教育改革与发展的意见》(教高〔2006〕14号)文件以及近年出台的《关于全面提高高等教育质量的若干意见》(教高〔2012〕4号)、《关于充分发挥职业教育行业指导作用的意见》(教职成〔2011〕6号)、《关于推进高等职业教育改革创新引领职业教育科学发展的若干意见》(教职成〔2011〕12号)等文件,这标志着我国高等职业教育在质量全面提高的基础上,已经进入体制机制创新和努力助推各产业发展的新阶段。

近日,教育部国家发展改革委财政部关于印发《中西部高等教育振兴计划(2012—2020年)》的通知(教高〔2013〕2号)明确要求,专业设置、课程开发须以社会和经济需求为导向,从劳动力市场分析和职业岗位分析入手,科学合理地进行。按照现代职业教育体系建设目标,根据技术技能人才成长规律和系统培养要求,坚持德育为先、能力为重、全面发展,以就业为导向,加强学生职业技能、就业创业和继续学习能力的培养。大力推进工学结合、校企合作、顶岗实习,围绕区域支柱产业、特色产业,引入行业、企业新技术、新工艺,校企合办专业,共建实训基地,共同开发专业课程和教学资源。推动高职教育与产业、学校与企业、专业与职业、课程内容与职业标准、教学过程与生产服务工程有机融合。因此,树立校企合作共同育人、共同办学的理念,确立以能力为本位的教学指导思想显得尤为重要,要切实提高教学质量,以课程为核心的改革与建设为根本。

成都农业科技职业学院经过十一年的改革发展和三年的省级示范性建设,在课程改革和教材建设上取得了可喜成绩,在省级示范院校建设过程中已经完成近40门优质课程的物化成果——教材,现已结稿付梓。

本系列教材基于强化学生职业能力培养这一主线,力求突出与中等职

业教育的层次区别，借鉴国内外先进经验，引入能力本位观念，利用基于工作过程课程开发手段，强化行动导向教学方法。在教材编写与课程开发过程中，大量企业精英全程参与，共同以工作过程为导向，以典型工作任务和生产项目为载体，立足行业岗位要求，参照相关的职业资格标准和行业企业技术标准，遵循高职学生成长规律、高职教育规律和行业生产规律进行开发建设。按照项目导向、任务驱动教学模式的要求，构建学习任务单元，在内容选取上注重学生可持续发展能力和创新创业能力的培养，具有典型的工学结合特征。

本系列教材的正式出版，是成都农业科技职业学院不断深化教学改革的结果，更是省级示范院校建设的一项重要成果，其中凝聚了各位编审人员的大量心血与智慧，也凝聚了众多行业、企业专家的智慧。该系列教材在编写过程中也得到了有关兄弟院校的大力支持，在此一并表示诚挚感谢！希望该系列教材的出版能有助于促进高职高专相关专业人才培养质量的提高，能为农业高职院校的教材建设起到积极的引领和示范作用。诚然，由于该系列教材涉及专业面广，加之编者对现代职业教育理念的认知不一，书中难免存在不妥之处，恳请专家、同行不吝赐教，以促使我们不断改进和提高。

龙 旭

2013年5月

前言

中国是当今世界上发展最快的经济体，改革开放30年来，中国农业取得了高速发展，这既得益于中央“1号文件”，也得益于农业企业的跨越式发展。中国农业的特点和现状决定了农业的规模化程度不高，由于行业整体的吸引力不够，有很多特色鲜明的中小农业企业难以找到高素质人才，尤其是营销管理方面的人才。他们很想学习，但他们找不到一本真正实用的农业企业营销管理方面的书。企业界的朋友和我的学生一直催促我写一本关于农业企业营销管理的书，这是一项极富挑战性的工作。经过近半年的努力，我终于完成了这本书。

这是一本“接地气”的书，涵盖了营销管理的主要内容，但没有完全按照教材的体例编写。第一章：农业品牌营销嬗变，主要是对行业的分析和营销模式的介绍；第二章：农业品牌营销调研，是对营销调研的阐述；第三章：农村消费市场，是对消费者的分析；第四章：农业品牌营销现状，是对竞争者的分析；第五章：农业品牌营销战略，是品牌营销战略选择；第六章：系统化农业品牌营销策略，是品牌营销组合策略；第七章：农业品牌营销实践，是品牌营销的案例；第八章：农业品牌营销未来，是“大数据时代”的品牌营销创新。

这是一本适合众多阅读者的书，如果你是一位营销初学者或在校大学生，你完全可以从书的第一章开始，顺序阅读，有助于建立农业企业营销管理框架和体系；如果你是一位有经验的销售人员，你可以阅读每章的第二节，因为每章的第一节基本是对营销现状的描述和提出问题，第二节则是解决问题的思路 and 路径；如果你是一位营销理论的研究者和市场营销学的教师，则可以把主要精力放在每章的第一节；如果你是企业管理人员，由于时间紧张，你可以重点阅读第一章和第七章，因为第一章提出了很多农业企业营销的问题，第七章则是解决问题的案例；如果你是一位营销策划人员，则可主要阅读第六章和第七章，因为第六章是品牌营销组合理论和工具，第七章是运用这些工具的成功案例。

由于自己既是大学教师，又是公司高管，双重身份带给我一些优势，大学教师赋予我理性，公司高管赋予我感性，所以在写这本书时，我尽量把理性和感性融合在一起，所以才有了每章的第一节基本是对营销现状的描述和提出问题，第二节则是解决问题的思路 and 路径。广大读者是否认可，我实际上一直很忐忑。好在我已经交卷了，剩余的事就交给大众评审吧！

在写作过程中，我得到了天地经纬和大北农集团的大力支持，天地经纬的周尚书总经理和李红副总经理，把他们对农业品牌的思考和成功案例与大家一起分享，使整本书更多了一些智慧和可读性。大北农集团把品牌营销实践和对品牌营销未来的思考和措施贡献出来，以飨读者。再次对企业的无私贡献，表示最诚挚的感谢！感谢西南交通大学出版社给我提供出版的机会！感谢成都农业科技职业学院把这本书作为营销专业的职业方向课程规划教材！感谢在研究过程中所有关心和帮助我的朋友！

刘永宏

2013年6月1日

目 录

第一章 农业品牌营销嬗变	1
第一节 “看不见的手”	1
第二节 市场生命周期与营销模式选择	10
第二章 农业品牌营销调研	20
第一节 “市场调研”是动词	20
第二节 市场调研实践	26
第三章 农村消费市场	41
第一节 农村消费群体	41
第二节 需要层次	42
第三节 是什么迷惑了我们的双眼	44
第四章 农业品牌营销现状	50
第一节 同质化现实	50
第二节 营销革命	53
第五章 农业品牌营销战略	58
第一节 品牌之殇	58
第二节 品牌差异化	63
第六章 系统化农业品牌营销策略	66
第一节 品牌营销系统	66
第二节 品牌营销流程	69
第三节 品牌营销组合	80
第七章 农业品牌营销实践	113
第一节 品牌营销先行者	113
第二节 品牌营销新锐	131

第八章 农业品牌营销未来	156
第一节 在今天定义未来	156
第二节 大数据时代	160
第三节 重构精准营销	165
参考文献	172
后 记	173



第一章 农业品牌营销嬗变

第一节 “看不见的手”

如果说中国市场经济经历了 30 年的快速成长,那么到今天很多问题和后果已经开始暴露与呈现,市场以“无形之手”迫使企业不断发展。中国农牧企业在“看不见的手”的推动下也经历了从感性到理性的历程。

2012 年中国经济在全世界经济持续疲软下行的影响下明显放缓了节奏。说这一年是中国农牧行业最难过的一年,一点都不为过。猪价一路下跌,后来虽有小幅反弹的迹象,但大势未现;2012 年上半年肉鸡养殖规模明显缩水,大型养殖集团纷纷缩减自养量,裁减放养,终端空栏或是观望者众多;蛋价虽有回升,不过也历经了上半年难过的状态;小型饲料厂裁员减薪加剧,中型饲料厂在寻求转型与提升中担心被兼并或重组的命运随时降临;大型企业间的竞位与豪夺;添加剂公司被市场化被动转型;动物保健品企业(以下简称“动保企业”)在迷茫中寻找自我,在试图突破中痛苦挣扎,困境重重!

2012 年 5 月的饲料监管令,传递了政府要更进一步整顿饲料企业的讯息。2013 年年初对动保企业的警告和加重检查的计划,也显示了政府捍为食品安全的决心。不管是饲料还是添加剂,不管是动保还是终端养殖都无一不在 2013 年的整体环境中如履薄冰。更严重的是,2012 年美国的干旱,中国东北华北地区大面积虫灾,气温忽冷忽热尤甚,下半年的疫病、原料市场将会如何波动?随之而来的疫病会不会更加肆虐?原料行情、疾病风险、资金链的稳定性都在恣意地敲打着经营者的每一根神经!

有人说,2012 年以后的五到十年是成就中国国际农业品牌的转折年,也是促进大部分普通中国农牧企业正式从感性转向理性的战略十年。中国的农牧企业必将从感性向理性的阶段持续迈进。在这个进程中,无论是兼并,还是产业链,无论是转型还是提升,无论是突破还是固守,都必须看清方向,

顺势而为。

中国农牧业的进程是市场经济推动的结果。在潮起潮落的发展过程中，也许是主动前进，也许是被动跟进，无论怎样，似乎都能看到企业从感性到理性的过程：从一心做客情关系——到决心做产品——到用心做管理——到苦心做市场——到真心建团队——直至认真做品牌，层层经历，层层蜕变。

一、一心做客情关系

中国人喜欢讲感情。在市场经济初期，通过打客情牌来销售产品是看起来比较“明智”的选择。所以，为了销量，业务员天天在外陪客户，处处讨好客户。甚至有的销售经理打电话要销量的时候，第一句话问的也是是否陪客户活动等，似乎陪客户就证明业务员正在努力做市场、跑销量！

业务员回到公司后，将客户的要求带回公司，并尽量替客户争取利益。有些业务员为了“做好客情”，为客户抬高市场，倒逼公司产品降价或返利。有时业务员自己也搞不清楚，自己到底是经销商（客户）的业务员，还是公司的业务员。有个别的业务员甚至严重侵害他人或是团队的利益。他们总说：“销量上不去，都是公司产品的问题、部门配合的问题、生产的问题、质量的问题、服务的问题！”

很多公司都经历过这样一段不堪的日子，尤其是十几年前的饲料企业和几年前的预混料或浓缩料企业。突如其来的相同厂家如雨后天春笋般诞生，导致无序竞争加剧，把市场抢夺得七零八乱。市场竞争白热化，促销政策就成为当时的销量利器！那时的暴利时代还允许缩减企业空间，你给 5%，我给 10%，他给 20%，更有甚者直接给到 40%，大家共同抬高各种政策，导致市场一片混乱。业务员也朝秦暮楚，唯利是图，谁给的政策好、返点高，谁的市场似乎好做，就做谁的，频繁跳槽，或身兼数职。在一个混乱的市场里，公司无法管理业务员，也无法准确判断，被迫满足业务员的要求，实在管不了的时候，甚至采取大包政策或间接大包，把业务员变成经销商，并且不需要财务参与和监控。就此，公司和业务员不再是管理和被管理，控制与被控制的雇佣关系，销售管理名存实亡，公司成了业务员的加工厂。更为可怕的是，业务员与公司不再有情感联系，只剩下利益互争的对立关系。业务员向公司谈条件，如何分割利益？

事实上，当客情关系做到极致的时候，对公司也并无益处。经营者、管



理者除了和业务员一样在外要陪伴客户，回到公司还要照顾业务员的工作状态，以免业务员跳槽，把客户和市场一并带走。有的业务员用公司的低价格产品让公司身陷价格战的泥潭，用公司高返点为自己赢得客户与客情私人的关系，为自己今后可以随时跳槽或自己贴牌做产品奠定基础。

失控的销售管理让公司与客户关系越来越远，自身的利润空间也被无情缩水。当利润空间被逼到“天花板”的时候，有的经营者开始走上假冒伪劣的道路，一些有底线的企业也只能苦苦支撑，企业像深陷泥潭的失足者，无法自拔却又难以自救，举步维艰！

为了生存，继续恶性循环的公司终将得不偿失；但如果马上调整战略，那必将面临来自业务员、销量和客户的种种压力！如何支撑企业的发展，在这个时期已经成为了一个至关重要的战略问题，而非仅仅是生存问题！

二、决心做产品

当一心做客情已经不能继续，公司利润空间直逼谷底，甚至有些公司出现严重亏损的时候，很多企业的经营者实在是坐立不安，焦躁难忍了。公司失去了对客户控制权，失去了对业务员的控制权，失去了对利润的控制权，不能再失去对产品的追求权。

客情时代淘汰了当年很多只有销售手段，只靠政策，只拼价格，没有实力的饲料厂或预混料添加剂厂。那些被市场留下来，还能够继续发展，一些敏锐度高的企业领导者在角逐价格战的同时，嗅到了产品本身的理性力量，他们决心通过做好产品来获得下一轮竞争的机会。

在 20 世纪末的中国，各大农业院校一下子火热起来，尤其在动物营养专业，不管是专业的学生还是专业的老师、教授、专家，都开始受到前所未有的追捧和抢夺。能买到或拿到某位老师或专家手中的一个配方，成为那个时代非常让经营者垂涎的事情。同样，动物营养专业的学生还未毕业，早已被各大饲料企业抢得精光，更不用说那些已经毕业的专业研究生或是博士生，更是抢手的香饽饽，身价年年增加！

配方和配方师成了那个时代可以称霸市场的重要角色，一个小型饲料厂有一两个博士和硕士研究生在那时也不是稀罕的事情。这些优秀的经营者们不仅将宝押在这些配方师手上，而且自己也在产品技术资源上进行全面整合，同时虚心向行业的领先者学习。

当时，由于包包药（添加剂）盛行，假冒伪劣产品（饲料、添加剂）大行其道，电视广告铺天盖地，农村的饲料墙刷广告随处可见，老百姓对饲料产品充满了太多的质疑和不信任。那个时候养殖方式以散养为主，饲养方式刚刚从传统模式向现代化饲料饲喂转变，因而饲料产品效果起点也很低，只要产品有效，养殖户就能很快接受。因此，公司利用产品质量可以快速建立市场口碑，占领市场。在这个时期，企业开始大量引入营养概念、料肉比、生长速度等指标，建立并指导养殖户衡量产品优劣的标准。

为养殖户带来真正的生长利益和结果利益的理性产品策略得到了市场空前的认同。以技术科班出身为代表的专业人士快速进入市场，成为新一代的技术型创业者，行业逐步掀起了一场产品革命。在终端帮助养殖户养鸡养猪、称猪算账的实证案例不计其数，企业总经理带领他们优秀的业务员和技术人员扎根养殖场，收集数据，做实证材料，开科普会议。这些可以深入终端的企业不仅搞清楚了自己的产品，也逐渐熟悉了市场，企业信心大增，企业与企业的距离也由此逐渐拉开。优秀的企业开始反控经销商，饲料赊欠在一段时间里被很好地逐步扭转过来，市场重新回到企业的手中，业务员也逐步摆正自己的位置。一批优秀的企业在此阶段奠定了良好的产品根基和市场根基。

三、用心做管理

当我们用真实面对市场，用效果证实自己的时候，仅有产品配方技术，仅有销售终端的苦苦追踪，是远远不够的。中国的市场永远是一个模仿最快的市场。配方不到位，可以学，配方技术的距离可以在最短的时间里缩短到最小。但是，大家在终端较量产品的时候，不仅仅是应用效果的较量，更是产品质量及效果稳定性的较量，这却是短时间里学不来。养殖户不仅需要一个好的配方技术，还需要一个稳定的产品质量和效果。老百姓无法检测产品，但可以通过对比每一批次产品的外观指标（颜色、颗粒硬度、气味、含粉率、破碎度、结块等）是否一致，来衡量企业是否真正有管理实力和技术实力。同时，老百姓还要通过实际效果来对之前的信任进行客观的验证。于是，产品的基础研发能力、生产能力、品控能力、应用能力、技术能力在这个时候都一一呈现。另外在订货、发货、送货、退换货等服务能力方面，也给企业的管理水平提出了综合要求。在较量这些综合管理水平的时候，仅有一时的



产品效果是不能真正持续赢得市场的。很多企业在这个过程中好不容易获得市场，却频繁因为一些如产品颜色、包装、发货出错、质量不稳、效果不明显等综合管理上的问题丢失市场或成为一次性买卖，最终不能稳固市场而错失良机。

这样使得那些用心关注产品，真正想经营好企业的管理者们不得不停下来反思。他们从这些深痛的教训中开始认识到：要将产品配方做好、生产好、保持好、利用好、服务好，方方面面都要配合好，才能在市场上赢得真正的先机。但要做好这些工作就必须整体提高公司的管理水平：采购原料的质量保证和采购能力、生产设备的改进或引进更为先进的设备、质量管理体系的建设与运营、售后服务的整体配套。于是在这一时期，一批走在前列的公司率先引进国际质量管理，从全面质量管理到 ISO 认证，再到各种管理课程与培训。企业管理者们也开始掀起 MBA 的学习热潮。这一时期，要求企业从作坊式的随意管理迈向规范化的企业管理，要求企业从老板行为过渡到经营管理者行为。

曾经的老板们在转型为经营管理者或是董事长时，深刻地体会到所有权、经营权与管理权分开带给他们的疼痛与好处。规范从制约老板开始，老板们不能随意指挥，随意跨界，更不能随意提要求；员工们也深刻经历与体会了管理从简单到复杂的繁琐与烦躁，从复杂再到简单后的畅快过程。

通过这一时期的比拼，那些超级大集团再一次稳固了自己的根基，那些后起之秀凭借管理体系的完善，也抢占了一席之地。而那些急功近利，打着幌子做认证、做管理、“扯虎皮，拉大旗”的赶潮者很快被后浪淹没了，还有那些还沉浸在对产品质量动歪脑筋的企业，连涌潮的机会都没赶上就被边缘化了。

四、苦心做市场

中国企业永远是被市场推着往前赶，逼着往前进的。就在大家还在讨论中国的养殖业进入规模化的时代需要 5 年还是 10 年的质疑阶段时，不管你是否准备好，或是信与不信，不到 3 年的时间，中国散养占 70%、规模化占 20% 的数据就被颠倒了过来。很多企业还没有来得及反应，规模化的现实就摆在了眼前。

如果说扎根养殖场，收集数据，做实证材料，开科普会议，还仅仅是部

分走在前列的一些公司要做的部分功课或用来宣传出彩的噱头，那么规模化养殖，对于养殖综合效益的要求就是养殖户的真实需求——你的产品是否为养殖户带来了效益。于是要求公司不仅要提供产品，还需要提供整套的解决方案。有些公司甚至不惜从养殖户的养殖场建设、设备、环境、饲料与营养的饲养管理、疾病防控上提供全套配套服务或是帮助，帮助养殖户成功。在这个过程中，公司还要组织不同规模的各种技术、产品专业会议，大到上千人的，小到几人；专家教授开讲，或业务员在养殖户院坝里支起投影仪开讲。很多公司的业务员、技术员走乡串户，讲课看病，各方面的专家亲临养殖一线，共同辅助养殖户。养殖户被公司的会议、课程和专家教授们教育得越来越专业了，从以前根本不懂什么是蛋白质，什么是营养，到现在问的是原料玉米中玉米赤霉烯酮对猪只繁殖障碍的影响有哪些更具体的表现……这些已经不是公司与公司在市场上的产品较量了，而是企业与企业之间综合解决方案的较量，以及公司的技术、营销配套能力的较量。

市场的经销商在这一过程中也早已从坐商变成了行商，与业务员们一起跑市场，做客户，一起打拼，一起受到优秀公司不同层面的培训，接受从产品知识到市场运作，从客户沟通到职业素养提升，从个人发展规划到企业经营管理全方位的教育和引导。

无论是对养殖户的用心配套，还是对经销商的全心培训，无一不在考验企业的成本、精力和能力。很多企业在这一过程中，过多关注了客户对产品方案的良好反馈，提供了许多越过企业边界的服务，导致沉没成本加剧。一部分企业由于忽视了企业自身的服务价值，投入产出严重错位，导致资金链条断裂而被市场无情淘汰。但是，在这场惨烈的较量与角逐当中，仍然有不少企业依然孜孜不倦地投入与付出，同时寻找着自身的边界和最佳位置。

五、真心建团队

中国的农业市场与中国的市场经济发展一样，没有照搬之说，只有不断探索与螺旋前进，走具有自身特色的道路。所以行业的每一次进步都充满了前进者的辛酸与不易。就在市场要求越来越多，配套越来越体系化的进程中，公司对人的要求也相应提高，要求人的探索性、主观能动性以及创造性，而具有这样素质的人员不多。

从前的业务员和经销商可以去忽悠老百姓，现在不行了，仅靠“三板斧”



的业务员很快就会被养殖户撵出来。养殖户说，他每天要接待几十个业务员，他没空理会那些没有水平的业务员。从前的产品提升 5% 以上的生长率是可以做到的，并且是可以让老百姓看得到，感受得到的，但现在的促生长能有多少个百分点的增长？低于 5% 以下的差异，仅凭肉眼是看不出来的。从前的养殖户被邀请听课是很积极的，乐于学习，现在的养殖户你帮助他学习还得请他吃饭，讲课水平低了，还不乐意，说是耽误时间。从前是散养为主，现在是专业化、规模化为主。从前只需要卖好产品，现在不但要卖好产品，还要提供整套的方案并为养殖户解决真正的问题。

从前和现在有很多的不一样，变化很大，也很快。现在的企业要如何帮助规模化养殖场做好、做稳，更不是一件容易的事情。散养正在快速退出市场，规模化在成长的过程中暴露出棘手的发展问题和现实困惑，不管怎样的规模化一定意味着更专业化，意味着需要更多的服务。企业只有产品和方案，只有硬件和业务员是远远不够的，规模化的养殖场需要提供更为专业和系统化的综合服务力帮助他养殖赚钱，这需要团队合作。此时团队需要的不再是十八般武艺超强的个人英雄主义，而是系统的互补性和协同性。无论是现今的分销还是直销，这种互补性和协同性都显得异常重要，很多企业把它称之为“模式”。模式需要对自身特点的挖掘、总结、提炼与固化，形成具有自身特点的组织体系化的内外协同流程与动作，这需要团队成员各个环节的环环相扣和形成配合力的团队合作，对公司的战略统筹能力和团队协同能力提出了更高的要求。很多公司由于没有总结出自己的模式，只好去学别人的模式和跟风别人的长处，反而展示出了自己的短处。

中国饲料企业的发展推动了中国养殖业的高速发展，养殖业的规模化进程又反作用推动了中国农牧企业的转型与发展。此时不仅需要产品转型，更需要企业战略转型，营销方式转型，员工思维模式的转型。所以“人”成为这一时期对企业的发展最大的挑战。

十几年前，中国优秀的农牧企业就开始了各种各样的企业培训：技能、素质、思想、方法、技巧。以前主要缺高层人员，所以重点培养中高层人员，企业经过十几年的持续培训，现在不仅缺高层人员，也缺中层、低层的员工。很多上市企业或是高速发展中的企业很无奈，“我有钱，我也有项目，可是没有好的人能将钱用好和项目做好”。

更让人担忧的是，不仅小企业缺人，大企业、优秀企业也缺人。就连现在的养殖场，稍微有一些规模的经营者，最让他们头痛的也是在哪里可以找