



《销售与市场》与《农资与市场》联袂推荐

■ 冯卫东 宋宇 李爱华 编著

STRATEGY

攻略

农资营销
畅销书

让营销队伍脱胎换骨

- 农资行业从业新人的“工作手册”
- 农资行业销售人员的“业务顾问”
- 农资行业营销高手的“黄埔军校”



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F724.74

20121

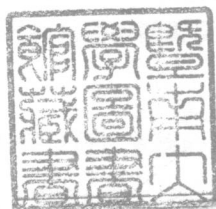
阅 览

攻略

农资营销
畅销书

让营销队伍脱胎换骨

冯卫东 宋宇 李爱华 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

攻略：让营销队伍脱胎换骨 / 刘春雄主编；冯卫东，宋宇，李爱华编著. — 北京：企业管理出版社，2012. 3

ISBN 978-7-80255-996-7

I. ①攻… II. ①刘… ②冯… ③宋… ④李… III. ①农业生产资料—市场营销学
IV. ①F724.74

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第033565号

未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名：攻略：让营销队伍脱胎换骨

作 者：冯卫东 宋宇 李爱华

责任编辑：周灵均

书 号：ISBN 978-7-80255-996-7

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：河南省联祥印刷厂

经 销：新华书店

规 格：185毫米×250毫米 16开本 29印张 420千字

版 次：2012年3月第1版 2012年3月第1次印刷

定 价：89.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

让营销队伍脱胎换骨

一支有战斗力的队伍是训练出来的。

训练队伍的目标是让这支队伍脱胎换骨。

所谓脱胎换骨，就是允许“入职”时参差不齐，但经过一段时间的训练和工作，成为一支能征善战的队伍。

有的企业很“爱才”，但如果不会训练人才，挖过来的人才就会流失或沦为庸才。

如果一支队伍的士兵，没有受过正规训练就拉上战场，那么，这样的队伍就是没有战斗力的杂牌队伍。现在，光新兵训练就需要几个月，这还只是基本的“入职”训练，还不是专业训练。

看看农资企业的营销队伍，有多少经过系统的专业训练？这样的队伍拉上市场，如果还有战斗力，那真是奇迹。所幸的是，多数农资企业的队伍都是如此，大家也就“彼此彼此”，半斤八两而已。

孙中山民主革命的多次“起义”都失败了，于是，产生了建立黄埔军校的想法。于是，马上就有了北伐战争的胜利。北伐战争也是以弱胜强的胜利。

国共战争时期的将领，相当多的人是黄埔军校的学生，共产党的很多领导还是黄埔军校的教官。

军校的好处，就在于经过系统完整的训练，从而能够打大仗，并通过打仗强化军校的训练。

农资行业也有几家被称为业内“黄埔军校”的企业，我与这些企业都有过比较深入的接触。我发现这些企业都有这样一些特点：第一，招聘的员工并不比其他

企业优秀，但经过企业的训练后就非常优秀。这正是一个优秀企业的特点，因为优秀员工的成功是个体的成功，普通员工的成功才是企业的成功；第二，经过训练的员工进入岗位后能够迅速出业绩，从而有很强的自信心。实际上，普通企业的员工是因为自信而成功，优秀企业的员工是因为成功而自信；第三，企业不怕同行“挖角”，挖走一个人，人才梯队会迅速递补，就像割韭菜一样，割了一茬又长一茬；第四，人才一旦被挖走，会迅速贬值。很多企业感叹：在原来企业做得很好，为什么挖过来后就不行了呢？

很多人看到了优秀企业人才辈出的现实，没有看到让人才脱胎换骨背后的道理，那就是系统的、持续的人才训练。

中国的多数农资企业还没有像跨国公司那样建立自己的“黄埔军校”的实力，甚至无法对新员工进行系统的“入职”培训，但这并不意味着企业就没有培养员工的方法。

我在一家农资企业看到，新入职员工人手一本企业自编的培训教材，这本教材涵盖了农资产品的基本知识、农资企业市场的特点、农资营销的方法技巧等，简直就像一本微型的百科全书。不像其他农资企业招聘农资专业的人才，这家企业招聘不看专业，但经过培训后的员工比专业毕业生更优秀。

我在另一个企业看到，他们虽然没有培训教材，但员工实行团队销售，集中管理，领导就是员工的“教练”，每天的晚会就是“培训会”。我发现，以这种方式管理的企业，新员工成熟速度比普通企业快一倍多。一般来说，农资行业的新员工大约需要半年才能入门，一年内基本上处于“梦游”状态，而采用教练式管理的企业，新员工2~3个月就可以入门，优秀员工一年内可以升职到区域经理甚至大区经理。

我还在一些企业看到，员工每周召开一次网络会议，网络会议既是工作汇报，也是销售培训。这样，员工的工作即使有问题，问题也只是发生在一周之内。

从广义角度讲，上述工作都是培训。培训不只是去上学、去听课，听专业老师讲解，好的培训是贯穿工作始终的。

除了“入职”、课堂讲授这些“仪式化培训”外，员工最需要的是在遇到问题时如何找到“传道解惑”的人，这种人就是员工的“培训师”“教练”。

我在跨国公司看到,《员工作业手册》所起的作用其实超过了任何形式的培训,很多企业的《员工作业手册》之详尽,员工遇到的多数问题都能够在其中找到答案。

企业管理,不能让每个员工都“摸着石头过河”,通过个人犯错去积累经验。企业再详尽的培训,也难以穷尽员工遇到的所有问题,甚至你很难知道员工会遇到哪些问题,毕竟每个人遇到的问题是存在差异的。

农资营销队伍一直很封闭,与行业外的交流比较少。其他行业的营销人员进来有专业障碍,农资行业的人员进入其他行业也很难。因为对农资营销人有农资(专业)和营销(专业)两方面的要求,而同时满足这两方面要求的人非常少,于是,企业只好“将就”。

我们必须清楚,最好的培训是潜移默化的,是每天都在发生的,是针对当天遇到的问题。有鉴于此,一本《员工作业手册》的价值有时就超过多少次专家的培训。

多数农资行业的企业没有能力编写这样的《员工作业手册》,但这类手册对于营销人员又非常重要,所以,《销售与市场》(农资刊)一直想编写一本农资营销人的小型百科全书。说它是“百科全书”,是因为赔钱营销人遇到的主要问题都要有所反映,说它是“小型的”,是因为营销人长年在外征战,必须携带方便。

而今,《攻略》这本书,正是一本给农资行业销售人员量身定做的《员工作业手册》。我们希望这本书可以帮助农化企业的营销队伍脱胎换骨,助力企业快速发展。■

序言

作为企业一线市场的排头兵，农化企业的业务人员是企业拓疆辟土、攻城略地的重要力量。随着市场竞争的白热化，农资品类的同质化加剧，企业与企业之间的竞争，经销商与经销商之间的竞争，逐渐演变为营销队伍的竞争。这些在市场前线短兵相接的业务人员，逐渐被提升到决定企业生死兴衰的重要地位。于是，优秀的企业和大型的经销商对业务人员素质要求越来越高，同时，对业务人员的培训频率更加密集。

与此同时，基层服务对销售人员的要求也越来越高，但因为缺乏科学、系统、极具实战指导意义的销售流程或技巧，仍有很多企业在培训员工时显得力不从心，快速组建一支精英营销团队就成了一道难题，从而极大地影响着企业的发展。

2007年，《销售与市场》农资刊集聚了行业很多营销精英的智慧与从业经验，推出《中国农化营销实务手册》一书，引起了业内营销人员的厚爱。应大家的提议，我们在上一版《中国农化营销实务手册》的基础上进行了改编升级，就是这本《攻略》。本书结合了农化行业近几年的市场及营销环境变化情况，梳理了销售人员开拓市场的详细步骤，从市场调研预测到目标市场的选定开发，从产品组合到产品各个生命周期的销售要点指导，从招商准备到招商评估，从渠道布局到渠道维护，再到业务员营销技巧的指点，同时对在开拓市场、维护市场过程中容易遇到的问题，一一给予了通俗易懂的解读和指导，让业务人员从理论走向思考，从思考走向行动，从行动走向成功，从而成为企业精英先锋团队中的一员，助力企业与经销商的发展与腾飞。

本书在编写过程中，汇集了业内不少营销人士的智慧经验，也收到了很多业内营销人士中肯的建议，在此致以深深的谢意。同时，由于编写时间紧张，书中难免会有疏漏及不当之处，也恳请大家能够多提意见，并及时反馈给我们，以便再版时及时修正。

向奋战在市场一线的农化营销人员致敬！

编者

2011年10月

目录 / Directory

让营销队伍脱胎换骨	/003
序言	/007

第一章 备战篇

■ 第一节 农药分类及简介	/014
■ 第二节 主要农药类别介绍	
杀虫剂	/025
杀菌剂	/030
除草剂	/043
植物生长调节剂	/056
五、种子包衣剂	/063
六、杀鼠剂	/072
七、卫生杀虫剂	/080
■ 第三节 肥料分类及简介	
氮肥	/087
磷肥	/089
复合肥/复混肥	/092
微量元素肥	/096
腐植酸	/098
生物肥	/101
水溶性肥	/104

第二章 察形篇

■第一节 华南市场	
一、区域种植结构简介	/109
二、常见农药使用概况	/113
三、华南用肥需肥特点	/115
四、华南市场特征分析	/118
■第二节 华东市场	
一、区域种植结构简介	/121
二、常见农药使用概况	/124
三、华东用肥需肥特点	/132
四、华东市场特征分析	/137
■第三节 华北市场	
一、区域种植结构简介	/140
二、常见农药使用概况及发展趋势	/144
三、华北用肥需肥特点	/148
四、华北市场特征分析	/150
■第四节 华中市场	
一、区域种植结构简介	/155
二、常见农药使用概况	/156
三、华中市场特征分析	/157
■第五节 东北市场	
一、区域种植结构简介	/160
二、常见农药使用概况	/162
三、东北用肥需肥特点	/164
四、东北市场特征分析	/165
■第六节 西南市场	
一、区域种植结构简介	/171
二、常见农药使用概况	/177
三、西南用肥需肥特点	/181

四、西南市场特征分析	/186
------------	------

■第七节 西北市场

一、区域种植结构简介	/189
二、常见农药使用概况	/196
三、西北用肥需肥特点	/198
四、西北市场特征分析	/201

第三章 市场篇

■第一节 市场调研：磨刀不误砍柴工

链接：市场调研三部曲

■第二节 市场预测：打开慧眼识真金

链接1：“德尔菲”法预测

链接2：时间序列预测法

■第三节 市场细分：不同的市场不同的方略

■第四节 目标市场：看准机遇方能先声夺人

■链接：如何做好根据地市场

■第五节 购买分析：摸透零售商的小心思

第四章 产品篇

■第一节 产品组合：相克相生，黄金搭档破僵局 /254

链接：农资商产品组合全程解析

■第二节 明星产品：单品上量，尖刀策略露锋芒 /264

■第三节 产品周期：生命曲线，暗藏利润寻宝图 /270

链接1：新产品推广策略

链接2：诊断新产品推广

链接3：农药企业：如何让产品更加长寿

■第四节 老品新作：创新手法，经典产品好销量 /302

■第五节 产品定价：敏感因素，人不识货钱识货 /307

■链接：“通胀”条件下农药企业定价策略探讨

第五章 招商篇

- 第一节 招商准备：你的项目能让商家赢利吗 /318
- 第二节 招商模式：招数无穷尽，适合最重要 /328
链接：某企业招商会议流程表
- 第三节 招商跟踪：系统服务的开始 /333
- 第四节 招商评估：更大胜利的必经之路 /343
链接：后招商时代的主导性经营策略

第六章 渠道管理篇

- 第一节 网络：布好网，点点相通纲举目张 /350
- 第二节 铺货：拓市场，抢占先机步步为营 /356
- 第三节 仓库：屯好货，摸透规律应对自如 /363
- 第四节 资金：掌好钱，加强控制盘活市场 /368
- 第五节 流程：理好序，环环相扣快速流通 /378
- 第六节 顾问：言为师，做好导师协同进步 /380
链接：陕西荔民农资连锁有限公司转变发展方式案例
- 第七节 人员：管好人，渠道运作重中之重 /395

第七章 市场营销篇

- 第一节 如何做好农资产品促销 /420
链接：市场推广二十二法则
- 第二节 终端站点推广技巧 /435
- 第三节 客情关系维护很重要 /440
- 第四节 业务员生存手册 /446

STRATEGY/攻略

第①章

备战篇

【引言】

农药作为一类极其重要的生产资料，在发展农业生产等方面，发挥着愈来愈重大的作用。农药是指用于预防、消灭或者控制危害农业、林业的病虫草和其他有害生物以及有目的地调节植物、昆虫生长的化学合成或来源于生物、其他天然物质的一种物质或几种物质的混合物及其制剂，是用于防治危害农、林、牧业生产的有害生物（害虫、害螨、线虫、病原菌、杂草及鼠类等）和调节植物生长的化学药品及生物药品。

在用途上，目前农药使用的目的和场所主要包括以下几类：一是预防、消灭或者控制危害农业、林业的病、虫（包括昆虫、蜱、螨）、草和鼠、软体动物等有害生物；二是预防、消灭或控制仓储病、虫、鼠和其他有害生物；三是调节植物、昆虫生长；四是用于农业、林业产品防腐或保鲜；五是预防、消灭或控制蚊、蝇、蜚蠊、鼠和其他有害生物；六是预防消灭或控制危害河流、堤坝、铁路、机场、建筑物和其他场所的有害生物。

第一节 农药分类及简介

农药品种繁多，不同的品种具有不同的功能和用途。大多数农药品种只具备一种功能，如杀虫剂不能用来除病害和杂草，反过来也是如此。而且即使同为杀虫剂、杀菌剂或除草剂，各自的防治对象也存在很大差异，对一种害虫、病原菌或杂草有效的杀虫剂、杀菌剂或除草剂，对另一种害虫、病原菌或杂草不一定有效。但是，也有少数品种特别是复配制剂常具有多种功能。在农业生产过程中，农药产品如果使用不当，不但不能收到应有的效果，增加农民收益，甚至还会发生药害，造成重大经济损失。因此，我们必须熟悉和掌握各种农药的功能和用

途，在此，拟从不同的角度对农药品种归类进行简单介绍，以便大家更合理地使用农药产品。

一、根据原料来源分类

（一）无机农药

大多数是由矿物质原料加工制成的。这类农药品种较少，药效不高，目前还在应用的只有波尔多液、硫酸铜、磷化锌、磷化铝等少数几种。

（二）生物源农药

1. **植物性农药**。该类农药是用天然植物加工制造成的，所含有效成分是天然有机化合物，如除虫菊、烟草和鱼藤等。这类农药的优点是对人畜安全，对植物无药害，多数不易使有害生物产生抗药性，但有些产品药效低，残效期短。

2. **微生物农药**。即用微生物及其代谢产物制造成的农药产品，如BT乳剂和井冈霉素等。这些农药一般药效较高，对有益生物无害或杀伤力不大，对人畜安全，不污染环境，也不会使有害生物产生抗药性，是当前生产无公害农产品大力推广的农药品种。

（三）有机合成农药

即人工合成的有机化合物农药。这类农药在许多国家已实现了大规模工业化生产，品种日益增多，成为了当今农药的主体。其特点是药效高、见效快、用量少、用途广，可适应各种不同的需要。但是，这类农药污染环境，易使有害生物产生抗药性，对人畜欠安全，有些品种残留量较高。

无机农药和有机合成农药又统称为化学农药。

二、根据防治对象分类

根据防治对象分类，也即是按照产品用途对农药进行分类，主要可分为杀虫剂、杀菌剂、除草剂、植物生长调节剂、杀螨剂、杀鼠剂、杀线虫剂等类别。

(一) 杀虫剂

用来防治有害昆虫的化学物质。该类农药在全世界农药销售额中居第二位，在我国居第一位。

(二) 杀菌剂

用来防治植物病原微生物的化学物质。在全世界农药销售额中居第三位，在我国居第二位。

(三) 除草剂

用以防除农田杂草的化学物质，在全世界农药销售额中居第一位，在我国居第三位。

(四) 植物生长调节剂

用来促进或抑制农林作物生长发育的化学物质。这类农药对植物能起到化学调控作用，使植物的生长发育按人们的意愿方向发展，如矮化植物、抑制生长、防止倒伏、增加产量；促进植株、插条生根；抑制烟草附芽、马铃薯块茎芽；疏花疏果，防止采前落果，催熟增糖；防腐保鲜等。

(五) 杀螨剂

用来防治蜘蛛纲中有害种类如螨类及其卵的化学物质。

(六) 杀鼠剂

用来防治农田害鼠的化学物质。

(七) 杀线虫剂

用来防治植物病原线虫的化学物质。