



新农资 如何换道超车

农药、化肥、农产品企业如何抓住万亿级大市场

刘祖珂 王清华 张垒
宁立新 刘军 郭双 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



新农资

如何换道超车

刘祖轲 王清华 张 垒 著
宁立新 刘 军 郭 双 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

新农资如何换道超车/刘祖轲等著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5164-1535-1

I. ①新… II. ①刘… III. ①农业生产资料—农业企业管理—经验—中国
IV. ①F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 140555 号

书 名: 新农资如何换道超车

作 者: 刘祖轲 王清华 张 垒 宁立新 刘 军 郭 双

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1535-1

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68701638

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 17.5 印张 212 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 168.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

什么是新农资？

传统农资是以厂家和渠道为主导，以增产为手段，以满足消费者温饱为主要目的；而新农资是以种植户为主导，农资的任务与使命发生根本转变，主要是三大任务与使命：一是提升消费者的幸福指数，二是降低种植户的痛苦指数，三是提升经销商的创富指数。

正是基于新竞争环境下对新农资的思考，作为在农资行业工作近 20 年的老兵，我与南方略专家团队王清华、张垒、刘军、宁立新、刘磊君、张瑞道、郭双、古梓良及杜庆老师一起撰写了本书，旨在通过鲁西化工、中盐安徽红四方、广西田园、祥云、华强、兴发、农一网等众多案例提出新农资赢在专注的命题：专注大单品、专注区域、专注作物、专注技术、专注服务及专注团队，对农资互联网也提出了众多独特观点。

本书的价值就在于与行业从业者一起思考，一起探索，对标学习，寻找差距，在市场竞争如此激烈与行业低迷的状况下找到业绩与利润双增长的有效途径与方法。

本书共四章，通过 14 个具体实战案例从理论到实战深入解码当今农资行业发展现状、市场竞争状况、困扰厂商问题，并给出了具体解决思路与方案。

第一章“农业产业化趋势来临”，非常前沿地指出农业新产

业化的九大新趋势。只要路走对了，就不怕路远。如果路都走错了，走得越快，错得就越远。分析趋势，看清趋势，掌握趋势，知己知彼知未来，方可百战不殆。

第二章“农资行业的互联网之路”，通过田田圈与农一网两个行业典型代表与具有影响力的互联网电商案例，演绎了农资互联网究竟如何开展。

农一网 2015 年、2016 年两年时间销售额为 4 亿元，共销售了 3 万吨农药，事实证明农资电商是可以成功的。田田圈通过农发贷、农泰金融等参与创新了农资营销新模式，使我们对农资的产品销售与经营产生了不一样的认识。

第三章“新农资行业营销策略”，特别指出了新农资与传统农资具有本质的区别。新农资时代消费者的需求主要是吃好，种植户的需求主要是增收，时代的需求主要是高（品）质时代。

要做好新农资，就要做好大单品策划，打造两支队伍（自身营销队伍和经销商队伍），做好“四会（新产品发布会、农民观摩会、老产品促销会、年底培训会）两田（试验田、示范田）一赛（作物大王比赛）”，打好“五大战役（冬储战役、根据地战役、大单品战役、推广服务战役及客户价值工程）”等。本章节通过鲁西化工等案例进行解码。

第四章“新农资行业经营突破之道”，抓住行业非常具体的典型痛点比如赊销，抓住行业市场非常低迷致销量严重下滑等现实问题给出了具体案例与实操方案。

湖北华强复合肥在 2015 年、2016 年农民增产不增收和销售形势无比严峻的情况下，逆势强势增长：2014 年销售 27 万吨、2015 年销售 45 万吨、2016 年销售 55 万吨；靠做零售商起家的绿业元不做赊销，成为行业的奇葩与另类。它们是如何做到的？我们都会在案例中一一道来。

新农资需要扛起历史所赋予的任务与使命

南方略营销管理咨询有限公司董事长 刘祖轲

国家及时出台农资零增长的政策，我们欣然看到行业上下立即响应。其实，在种植户极大增产而不增收的市场背景下，一味追求高产也早已不受市场待见。可以说，中国已经完全步入新农资时代。

新农资以种植户为主导，其任务与使命发生根本转变。

(1) 提升消费者的幸福指数。一方面通过 30 多年的改革开放，中国人已经从要吃饱变成要吃好了。当下消费者重要的不是吃饱，而是更要吃好。所以，粮食与农产品不仅要高产，还要高品质。虽然国家很多粮仓都满了，但很多农产品价格很低也没人要，最后只好腐烂在地里。比如玉米价格低，说明严重供过于求，价格高不上去。但是，城市商超里高品质的农产品价格还是非常高，销售得还很好。如深圳的百果园全国 1700 个专卖店，且是高价位，说明高品质农产品市场需求巨大。

消费者关注健康了，关注粮食和农产品的品质了，消费者需要更幸福。

另一方面，对种植户而言，增产是手段，增收才是目的，特别是对基地、对农场、对合作社、对种植大户而言，更是以经济效益为目的，增产更要增收。

（2）降低种植户的痛苦指数。农民极大地增产了，但是，发现赚钱不是更多，而是更少，为什么？原来种药肥的价格居高不下，农资产品价格不断上涨，同时，劳动力的价格也是一路攀升，把利润吃掉了。增产并不增收，甚至不增反降。

中国粮价比国际市场高出 30%~40%，甚至 50%，就是中国种植成本高所引发的。土地是流转了，但是，规模效应似乎并没有很好体现，亏本的不少，而且大户风险更大。无论是 50 亩以下的散户，还是 500 亩以上的规模户，种植户经济效益似乎都处于不确定的风险中，这就是我们所服务的农民。

假如农民们都没钱，请问，厂家和渠道商们到哪里赚钱？——无钱可赚！所以，新农资很重要的使命是从赚农民钱转变为帮助农民赚钱！

（3）提升渠道商的创富指数。今天还没有哪一个厂家敢说甩开经销商自己就把农资产品销售得很好，可以说，绝大部分还是通过渠道商销售农资产品与服务。

即使农一网做线上电商销售，但也需要线下县级经销商工作站平台来做物流配送、服务及管理市场。另外，赊销是农资行业的一大顽疾。同时，随着各种费用的大幅度增加，渠道商似乎赚钱少了很多，也难了很多，也有不少渠道商“投降”转行的。

今天，众多农资厂家也在工业 4.0、规模化、现代化、智能化，发展无比迅速。但是，我强烈呼吁厂家们，请不要忘了更多是靠“夫妻店”起家的经销商和零售者们。他们还战斗在田间地头，奋斗在与农民打交道的市场一线。我们的农技服务和

试验示范更多还是靠他们在做，我们需要带上他们一起赚钱致富，提升经销商与零售商的赢利能力是厂家义不容辞的责任与义务。

刘祖轲

2017年2月23日于深圳

第一章 农业产业化趋势来临

- 第一节 农业新产业化发展趋势分析 / 003
- 第二节 农业产业化的春天在哪里 / 009
- 第三节 如何抓住农化服务的大商机 / 014
- 第四节 农资行业迎来千载难逢的绝佳时机 / 022
- 【案例1】广西田园转型变革实践与深层思考 / 028
- 【案例2】红四方6年时间销售复合肥120万吨 / 049
- 【案例3】祥云健康肥在农资寒冬下如何重塑未来 / 059

第二章 农资行业的互联网之路

- 第一节 农资企业开展互联网电商的八大理由 / 079
- 第二节 农资厂家要快速进行互联网转型 / 088
- 【案例4】农一网的电商模式 / 090
- 【案例5】田田圈借力“互联网+”实施战略转型 / 095

第三章 新农资行业营销策略

- 第一节 新农资成功营销的五大关键利器 / 105

第二节 新农资厂商如何开展“据点营销模式” / 113

第三节 新农资渠道建设七大对策 / 118

【案例6】鲁西化工：2014 鲁西助商惠农金秋大行动 / 125

【案例7】兴发集团：爆品黑魔粒上市策划 / 161

第四章 新农资行业经营突破之道

第一节 农资经销商如何全产业链经营 / 173

第二节 “农二代”农资经销商何去何从 / 177

第三节 如何面对化肥行业洗牌 / 182

第四节 种植户主导时代下的厂商经营之策 / 186

【案例8】广东肥企全面输给山东肥企的深层次原因 / 192

【案例9】华强复合肥为什么这么“黑” / 197

【案例10】华强复合肥的经销商策略 / 203

【案例11】向绿业元学习坚决不赊销 / 209

【案例12】圣迪乐村：一个鸡蛋年销售额9亿元 / 215

【案例13】泰昆健康鸡，新疆第一鸡 / 227

附录 中国农药行业整合与竞争态势分析

第一节 农业新产业化发展趋势分析

一、农业新产业化发展的八大新趋势

第一章 农业产业化趋势来临

农业产业化，是农村经济体制改革的重要内容，也是农村经济体制改革的重要成果。农业产业化，是指以市场为导向，以经济效益为中心，以龙头企业为龙头，以农户为基础，以社会化服务为支撑，通过龙头企业与农户的有机结合，形成产、加、销一条龙，贸、工、农一体化的经营方式。农业产业化，是农村经济体制改革的重要内容，也是农村经济体制改革的重要成果。农业产业化，是指以市场为导向，以经济效益为中心，以龙头企业为龙头，以农户为基础，以社会化服务为支撑，通过龙头企业与农户的有机结合，形成产、加、销一条龙，贸、工、农一体化的经营方式。农业产业化，是农村经济体制改革的重要内容，也是农村经济体制改革的重要成果。农业产业化，是指以市场为导向，以经济效益为中心，以龙头企业为龙头，以农户为基础，以社会化服务为支撑，通过龙头企业与农户的有机结合，形成产、加、销一条龙，贸、工、农一体化的经营方式。

农业产业化，是农村经济体制改革的重要内容，也是农村经济体制改革的重要成果。农业产业化，是指以市场为导向，以经济效益为中心，以龙头企业为龙头，以农户为基础，以社会化服务为支撑，通过龙头企业与农户的有机结合，形成产、加、销一条龙，贸、工、农一体化的经营方式。

第一节 农业新产业化发展趋势分析

一、农业新产业化发展的九大新趋势

时代在变、主题在变、用户在变、商业模式在变、农业新产业化在变，中国已经进入农业新产业化的新时代，已经开启农业新产业化的新浪潮。农业新产业化发展趋势呈现出九大新趋势：“互联网+”、规模化、集约化、信息化、服务化、科技化、金融化、专业化、一体化。

趋势一，“互联网+”。

“互联网+农业”“互联网+农村”“互联网+农民”“互联网+大三农”“互联网+农业新产业化”。“互联网+”成为中国农业新产业化变革时期最重要的主题和旋律，通过“互联网+”的方式改造传统农资、农业、农村。有能力的要做“互联网+”，没有能力的创造能力也要做，“互联网+”就是未来农业新产业化的天。厂家互联网化、经销商互联网化、终端零售商互联网化、农民互联网化、服务互联网化，通过互联网技术和平台，不单单是产品的销售，更重要的是商业模式的重新打造、营销方式的重新改变、服务方式的重新提供、价值方式的重新分配。

趋势二，规模化。

新型城镇化和新农村的建设加快了土地流转的速度，有力地

推动了农业规模化发展速度，因为只有规模化的农业才有出路。中国千百年来农业未得到根本性的改变，原因之一就是没有实现现代化的规模化农业发展，无法实现大规模生产，无法提高生产效率、降低生产成本。随着农业新产业化的推进，规模化的农业将会越来越多。

趋势三，集约化。

集约化是种植集约化、养殖集约化，过去分散的土地使用方式造成各家各户种植结构、养殖结构差异很大。随着规模化的推进，不论是地方政府还是种植企业、养殖企业，都加大了集约化的种植、养殖力度，越来越多的区域性经济结构将会出现，越来越多的经济作物区将会涌现。比如，在四川乐至打造的柠檬之都，中国10个柠檬有8个来自四川乐至；重庆江津打造的花椒之都，中国60%的花椒来自江津；重庆永川区政府要求各个乡镇打造自己的特色产业化农业。集约化的农业新产业化将会对农资市场产生重大影响，作物解决方案服务商将会不断涌现。集约化的农业新产业化发展模式有利于提高农业新产业化的生产效率，有利于提高农业新产业化的生产技术。

趋势四，信息化。

网络技术的发展将大大加强农业新产业化的信息沟通方式，对各个环节都会产生重大影响。其中，影响最大的是农户。农业的信息化将提升农户的种植技术、养殖技术，拓宽农户的销售渠道，提升产品的销售价值。不论是产品信息、技术信息、天气预报、行情预报还是销售价格，都可以让农民掌握外部市场行情，实现价值提升。

趋势五，服务化。

如果说“互联网+”是农业新产业化的天，那么服务化就是农业新产业化的地。没有线下服务的推动，“互联网+”就无法

从根本上落地。服务就是生产力，服务就是价值力，服务就是竞争力。过去农资市场的农化服务主要是厂家做一点、经销商做一点、零售商做一点，服务非常分散，不专业、不系统，将服务当作销售产品的途径，没有实现服务的价值化。专业化的农化服务是提升农业新产业化的生产效率、生产质量、生产效果的重要途径。中国农民尽管养殖、种植了几千年，但目前的养殖水平、种植技术还是非常落后，甚至有相当一部分农民不会养殖、种植。

趋势六，科技化。

科技化是农业新产业化的重要趋势，依靠刀耕火种的方式永远无法实现农业产业化、农业现代化。改变种植、养殖方式，提升种植、养殖技术的重要手段就是加强农业科技化，特别是2015年以来，在农药市场表现得尤为突出：无人机喷施农药、机械化种植水稻、机械化收购等农机工具的运用，大大提升了农业新产业化的生产效率。科技化主要体现为对作物、动物的生命周期的管理、先进技术的掌握、先进工具的应用。

趋势七，金融化。

农业新产业化一直受资金所困、所限，传统农资市场不论是厂家还是经销商、用户，其资金规模、公司实力与其他行业相比都显得非常薄弱，越来越多的工商资本看到了这一巨大的市场空间和潜力，纷纷进入农资领域，成立农业新产业化资本，通过资本的力量实现农业新产业化的飞跃发展。金融化发展主要体现在两个方面：一方面，各路资本给予农业新产业化资金支持，以解决农业行业资金不足的问题；另一方面，提供农业新产业化企业及农户理财的平台，搭建金融双方流通的金融机构，实现淡季农户资金理财、旺季资金贷款支持。

趋势八，专业化。

专业化发展道路是任何一个行业强大的必经之路。农业新产

业化经营要求提高劳动生产率、土地生产率、资源利用率和农产品商品率等，农业新产业化的专业化趋势要求各个进入农业新产业化的企业都必须提升其进入模块的专业化能力。专业化能力体现在多方面，如养殖的专业化、服务的专业户、销售的专业化，只有通过专业化的道路，才能实现农业新产业化做大做强的目标。

趋势九，一体化。

打通全产业链、打通全价值链，实现农资产品下乡、消费品下乡、农产品进城的闭环商业模式。农业新产业化大而全、农业产业一体化的实现，靠的不是自己，而是资源的整合、平台的整合、信息的整合，共生、共享、共繁、共荣。目前只有不到5%的企业能够做到全产业链打通，而95%的企业采取的策略是以产业价值链的某点为起点，逐步拓展、延展。

二、紧紧抓住数十万亿级的大市场

中国农业基础设施薄弱、经营方式落后、商贸流通方式初级、农化服务粗放、农业科技落后，中国传统农业存在的弊端日益突出。

产业链——厂商的问题与痛点：产能过剩、厂家多、产能大、产品同质化严重，造成资产闲置，产能不能释放；分销力弱，大量优质产品不能通过高效的分销送达农户手里；服务力弱，厂家专家资源严重不足，农化服务团队力量十分薄弱，种植户得不到高效、科学、及时的专业指导和培训；管理费用高，依赖传统的人员管理、拜访管理、现场管理等，增加了供应商的人力成本和管理费用，盈利能力普遍偏低；信息化程度低，缺乏来

自市场一线的大数据，缺乏农户购买行为、种植结构、购买水平的研究与分析，众多产品不适销对路，既造成供应商的研发成本高，又造成库存产品高居不下。

需求链——经销商的问题与痛点：农资市场赊销严重。由于农业生产季节性和周期性，农民通常习惯赊销，导致经销商回款难、坏账多。经销商很多精力不是放在市场上、服务上，而是放在催收货款上，担心钱收不回来。农资本是高利润行业，却因赊销占有资金或坏账损失，将利润牺牲在坏账上；农资市场产品同质化严重，缺乏高端前卫有竞争力的优势代理产品；价格战频发，市场混乱，采购成本和人力成本高，费用也大，盈利能力越来越差；资金短缺、融资困难、经营资金短缺、人工费用大，资源有限、实力有限，生意难以做大；人员匮乏，大多是夫妻店，人员招聘难、管理难、费用高。

需求链——农户的问题与痛点：购买成本高、风险高。农民缺乏专业知识，产品识别能力弱，通常是被动选择购买产品或购买假冒伪劣产品；化肥、农药、种子大多分散经营，不能实现一站式购买，种植成本高，贷款困难，获取信息的途径少，种植水平和能力落后，依靠经验种植。

传统农业是各做各的、各管各的，缺乏系统化、深度化、专业化、一体化的产业价值链，相互竞争，相互冲突。每一个问题就是一个机会，每一个痛点就是一笔财富。围绕问题与痛点，打造新型农业新产业化，构建新型专业化农化服务，将是农业新产业化的巨大市场机会。

中国农业新产业化是一个数十万亿级的大市场、大风口、大金矿，其增长的空间将超过中国任何一个产业，其增长的速度将快过中国任何一个市场，其增长的财富将产生中国的新富豪。2015年上市的农业新产业化饲料龙头企业温氏市值近2000亿元，