

农资营销
畅销书

编著
冯卫东 吴俊清
肖然

中国农资经销商财富突围



《销售与市场》与《农资与市场》联袂推荐

自古挑战与机遇并存。这是一个充满焦虑和冒进的时代，同样也是一个充满机会和诱惑的时代。在行业转型的拐点演变中，农资经销商怎样才能于市场的千般考验万般挑战中，让机遇的天平倾斜到自己的方向，从而有力应对挑战，占领先机呢？



升级

中国农资经销商财富突围

CHINA AGRICULTURAL MATERIALS DEALERS WEALTH BREAKOUT

肖然 冯卫东 吴俊清 编著

图书在版编目 (C I P) 数据

升级 : 中国农资经销商财富突围 / 肖然, 冯卫东, 吴俊清编著. -- 北京 : 企业管理, 2013. 1

ISBN 978-7-5164-0261-0

I. ①升… II. ①肖… ②冯…③吴… III. ①农业生产资料—市场营销学—中国 IV. ①F724. 74

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第317607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: 升级 : 中国农资经销商财富突围

作 者: 肖然 冯卫东 吴俊清

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-5164-0261-0

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) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 河南视觉长虹印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185毫米 × 250毫米 16开本 24.5印张 370千字

版 次: 2013年1月 第1版 2013年1月 第1次印刷

定 价: 89元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

与时俱进, 加快渠道升级

中央“一号”文件连续多年关注三农, 使我国农业发出了前所未有的最强音, 伴随着这场声势浩大的农业变革, 农资行业市场环境开始发生着快速而又巨大的变化。

土地流转引起的土地快速规模化以及种植业结构的不断调整升级, 各种农民专业合作社如雨后春笋般地涌现, 地方特色农产品品牌不断崛起等等, 种种新迹象告诉我们, 靠单打独斗的小农经济即将成为过去, 规模化发展的大农业时代即将到来, 未来新农村将会以更加蓬勃的姿态让我们充满期待。

不可否认, 在这场新农村经济转型的大潮中, 一批善学习、善思考、讲科学, 善于接受先进理念的农资经销商将发挥着不可估量的作用。从某种意义上讲, 他们将成为带领一方热土走向富裕不可替代的关键人物。

但对于农资经销商来说, 这场变化带来的挑战又是前所未有的。当新与旧、现代与传统多种力量交织在一起, 面对动荡的市场, 面对已经到来的挑战, 没有老师, 没有课本, 只有对手和风险, 当然, 也有千载难逢的机遇。

如何应对挑战, 抓住机遇, 实现跨越发展, 实现转型升级? 这不仅仅是产品或技术等个别层面的问题, 而是农资经销商整体竞争力的问题, 商业领域的淘汰法则仍然是优胜劣汰, 适者生存。无可厚非, 精专业, 懂服务, 善于长远打算和有明确经营思路的农资经销商才可能走得更远。这就要求农资渠道商转变观念, 拓宽思路, 不断“充电”, 与时俱进, 采取务实稳健的策略, 以

创新求发展, 在发展中不断创新, 这才能使其发展空间随着自身功能的再造和完善而不断扩大。

在农资市场运作多年的过程中, 我们看到, 一些新型农资经销商已经意识到学习的重要性, 他们积极参与各种培训, 购买各种书籍学习研究, 然后运用到实践中去, 因此他们的商业素质、经营能力以及整个团队的战斗力都在不断提升。正所谓有了金刚钻, 才能去揽瓷器活, 我相信这样的经销商在未来激烈市场营销战中必然能立于不败之地。

此番《升级——中国农资经销商财富突围》一书的面世, 对于新时期的农资经销商朋友来说, 真是恰逢其时。我们希望农资渠道商在经营之余, 要不断汲取新观念, 接受新知识, 从而跟上形势, 做一个顺应市场发展的学习型经销商, 通过认真学习与不断的实践历练, 做到不断与时俱进, 加快升级!

深圳诺普信农化股份有限公司董事长



2012年12月

渠道升级,实现跨越式发展

受邀为《升级——中国农资经销商财富突围》一书作序,一时很多感慨。在多年从业生涯中,与无以数计的农资经销商、零售商打过交道,也深知他们需要一本帮助自己实现快速升级、全面发展的好书。

悉心阅读《升级》一书的书稿,深感作者经验之丰富,用心之良苦。

随着中国农资渠道竞争的加剧和农资市场从业者的更新换代,市场环境今非昔比。对于身处一线的农资经销商们来说,不仅面临下级零售商的需求变化,也面临着市场这块大蛋糕被过度切割的巨大挑战。

一直在农资市场一线奔波的我们,也切身感受到了这种变化。但我们也发现,大多数能够在市场中取得良好业绩的客户,都是那些敢于突破自我,不断提高自身素质和能力的佼佼者,他们的共同特点就是有勇气,有胆量,有头脑,善于抓住机遇,善于不断创新。他们在实践中不断摸索,在学习中不断完善,从而实现了快速的升级。

广西田园,也同样在遵循着这样的发展规律,不断获得“升级”。良好的企业文化吸引了大量优秀的人才,科学的管理保证了公司的高效运作,完善的薪酬体系充分调动了员工的积极性,所有这些因素,保证我们的销售业绩实现了大幅度的提升。在这样的基础上,我们也一直在努力创造更多更好的条件,以期实现与合作渠道商的共赢。

对于当前环境下的农资经销商来说,要实现真正的发展,仅仅学到经营的方法,远远不够,从初级经销商到现代农资经销商,还有很长一段距离。对

于很多人来说,实现现代化的农资运营方式是一个遥不可及的梦想,因为这其中,除了需要大量充裕的资金,还要有过人的智慧与魄力为伴。但在市场上我们也不难发现,很多经销商正是从刚开始的夫妻店,一步步发展到公司化的运营,实现了规模实力的跨越式发展。他们是怎么做的?这个值得大家思考。

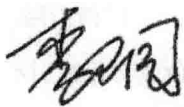
在这本书里,我们不仅看到了农资经销商的财富突围路径,同时也非常认同书中的大量实例,这些实例都是来自市场最一线的成功案例,他们通过生动曲折的故事和全面详细的营销思路,给读者带来了崭新的经营方法。这些方法,是经过实践检验的,他们的成功已经充分说明,这些经验在当地的可行性。

当然,任何方法都不能照搬,只有适合当地的才是最好的。我们可以从这些方法中,找到符合当地市场,符合自己公司的路径,从而开拓自己的思路,发现更具创新、更适合自己的有效经营方法。

对于每一个农资经销商来说,如何成为区域市场领导者,如何完成从夫妻店到公司化运营的转型,从而实现快速升级,这里面涉及到太多的问题,这本《升级——中国农资经销商的财富突围》,我们相信会有大家想要的详细答案。

祝愿农资经营者都能够从这本书中解读财富突围的密码,实现事业与人生的不断升级!

广西田园生化股份有限公司董事长



2012年12月

由合作共存到聚合成长

回首一看，接触复合肥行业已经十年有余。这期间，农资产品价格动荡不安，竞争非常激烈，是机遇与挑战并存的时期。有些人能抓住机会，从而一飞冲天，而有些人却从顶峰跌入低谷。在短短几年，我见证了身边的农资新锐突起，同时也目睹了许多老农资人的衰落。当然，老农资人衰落的原因有很多，我个人认为主要是观念的调整没有能够适应复合肥行业的快速发展。

由于许多老农资人大都是从以前的供销社或是生产资料等国有部门解体之后自立起来的，他们的观念还都停留在计划经济时代。当市场的主动权转移后，他们只能被动地接受农民的选择，不会主动出击，去满足农民的选择。

不能适应市场的注定被淘汰。

前十年，企业和经销商的关系是合作共存，厂家利用经销商的网络渠道，扩大了市场份额图得发展，经销商挟渠道以令厂家赚得盆满钵满。合作共存，使厂商实现了共赢，也促进了复合肥行业十年的飞速发展。

后十年，厂商之间的合作共存关系又会有什么样的变化？

中国磷肥工业协会2011年公布的统计数据显示，年度产销量排前10家三元复合肥企业的产量占全年三元复合肥产销量的三分之一，三分之二的产量至少由近2000家企业生产。复合肥行业在经过春秋的诸侯争霸后，将形成战国七雄的区域强者，小的企业或退出，或成为大企业的附庸。当你经营的品牌成为明日黄花的时候，作为它的经销商，你的出路又在哪里呢？

与谁同行,决定了你能走多远。未来五年,还能在市场上听到声音的品牌和经销商,都是大浪淘沙后的强者,只有强势企业与强势经销商的联合,才能奏响最强音。后十年,以聚合的力量,厂商之间将广泛地展开竞争、服务与协作,以实现相关产业的共同成长。经销商必须整合渠道资源、大户资源、相关合作者等资源,组织实施区域促销和开展用户服务,参与区域市场秩序管理,成为区域市场运作主体;厂家必须规划市场布局,对经销商及其业务员进行指导与考核,支持经销商进行经营转型与管理提升。

聚合成长的厂家和经销商在聚合成长的过程中,也有着共同的价值取向:以为农民创造价值为方向,优化的产品结构链条、高效的分销渠道,降低农业生产投入;深化细化的终端服务,提升产品价值外的附加价值,以有形的高效产品为载体的无形服务,将使以土地为主要经济来源的农民的效益最大化,厂商之间由合作共存到聚合发展,不也符合当今世界共赢的主体吗?

我想,《升级——中国农资经销商财富突围》一书,要解决的也是这个问题。本书帮你寻找财富的蓝海,教给你成长壮大的方法,让你成为大浪淘沙后的强者,然后再和强势厂家聚合成长,优势联合,实现厂商的持续繁荣。

鲁西化工磷复肥集团总经理

2012年11月

让增长成为本能

在农资市场躬耕多年，与无数的企业、经销商打过交道，这其中不乏是白手起家做大做强者，也不乏十几年如一日小打小闹者，当然也有高调起步黯然收场者，但唯有一个经销商让我印象最为深刻。

这个经销商于上世纪八十年代在一个小县城用一间门面房起家，如今在全国开了五个分公司，年销售额超过六个亿。但就是在2009年之前，其销售额还不足两亿，近几年每年都增长一亿左右，这样的速度是令人吃惊的。该经销商老总坦言，自己用了二十余年的时间打好了企业的基础，接下来的快速增长，就是一种本能。他认为再没有比农资行业更好的行业了。

在时下多数人都慨叹市场越来越难做，举步维艰的境况下，能说出这番豪言的人不多，这位经销商为什么能有这样的自信？

就因为他从一开始，就摒弃了传统的夫妻店运营模式，在企业化运作的过程中，他又将人员的选拔、培养及团队的管理作为核心工作来抓，经过多年不懈的坚持，不但形成了有特色的企业文化，而且从产品选择到人员招聘，从区域市场精耕细作到样板市场有效复制，每项工作，每个环节，都建立了一整套极为实战、极为有效的操作流程。几乎所有的经销商老板都在头疼人员的问题时，他恰恰觉得“人员的问题，最不是问题”。当然他的成功，还有一个最为关键的原因就是，爱学习。自上世纪九十年代，行业培训刚刚兴起时，他就参与其中，学习的习惯从未间断。

这个真实的案例告诉我们，无论是经销商，还是企业，想要做大做强，

想要做的更久远，靠的绝对不是一时的机遇和运气，而更要注重内功的修炼。

作为一个正在高速成长中的肥料企业，福利龙致力于生产、推广一流的产品，“活营养，肥天下”福利龙智龙活性肥料，开创了中国活性复合肥的新时代。从智龙活性产品的研发到推广，直至售后服务，每一个环节，我们都丝毫不敢懈怠，贯穿其中的，是一支高效率执行力极强的团队，因为我们深知企业的终极使命是造福三农，其中包括与合作伙伴的共赢。但这个过程，我们也有困惑：怎么样更好地帮助渠道商转型升级，做大做强？

感谢福利龙品牌营销顾问肖然老师与《农资与市场》总编冯卫东老师共同编著的这本《升级——中国农资经销商财富突围》，这本书里面，有极强的实战操作工具，也有生动的案例，不仅可以指导经销商，也可以让企业学习如何更好地帮助经销商成长。

这本书，不仅仅是经销商升级的工具，更是我们复合肥企业的销售人员和经销商一起开创区域市场新局面的教案。

对于经销商朋友来说，转型升级，时不我待。从区域市场做起，从管理的每一个细节抓起，脚踏实地，修炼内功，成就农资区域市场霸主！

广东福利龙复合肥有限公司 董事长



2012年12月

为中国农资经销商思考未来

多年奔波在农村市场，服务过很多在农村市场发展的企业，在用心为企业写书指导营销工作的同时，我们也不止一次听到农资经销商的声音：怎么不写一本关于农村经销商的书？说来惭愧，从事农村市场多年，我们感觉最费时间和精力的是自己所服务的企业，而是每个企业都要面对的农村经销商群体。经常听到很多农资经销商说急需一本指导农资经销商实战操作的书。

熟悉农村市场的人都知道，农村市场的企业最重要的营销是渠道营销，没有农村渠道营销的成功，就不会有农村市场品牌营销的成功。因此，每次项目刚开始的时候，我们第一步工作就是走访农村经销商。虽然化肥、农药、种子、饲料、食品、摩托车、建材等销售各有不同，但是农村经销商几乎都是面临同样的经营困难和营销问题。从某种程度来说，相比城市经销商，农村经销商经营所面临的困境更大。尽管目前中国营销界当中，对农村经销商的小农意识、等靠要等落后的经营观念、唯利是图的现实心态等批评声音不绝于耳，但是只要对农村经销商有过深刻的调查与了解，其经营状况的残酷，其市场环境的恶劣，其面对农民消费者的种种无奈，是城市的经销商远远不能想象的。同样，我们也翻阅了不少关于经销商方面的书籍，大多数是对经销商落后心态的批评和教导，对经销商营销技巧的总结和提炼，但是很少从农业产业链的角度来思考农村营销——中国农村经销商生命中不能承受之重到底是什么？一个农村经销商如何在狭小的区域市场异军突起？有没有可能真正做大做强甚至走向全国？

在接触过形形色色成百上千的农村经销商之后，我们突然有了非常悲观的

观点——在目前的农村营销环境之下,如果单纯地从农村营销技巧来提升农村经销商的盈利能力,无论农村经销商如何努力,都摆脱不了被市场鱼肉、被厂家压榨、被消费者挤兑的残酷现实。其关键问题就是农村经销商不可复制的核心竞争力到底是什么?成千上万的农村经销商,真正能够脱颖而出的凤毛麟角,很多农村经销商为众多品牌在农村市场的发展和成长冲锋陷阵,立下汗马功劳,为中国农村的经济发展做出了杰出的贡献,为中国农业的发展起到了承上启下的作用。可是,大多数的农村经销商到现在还是几间破仓库,几台破车。遇到不好的年份,要么农业灾害,农民欠收,自己赊欠的账款成了死账呆账;要么价格波动剧烈,几年的利润全部变成了库存。更有厂家背信弃义,一旦快速成长之后,就对经销商痛下杀手,或者销售任务年年加码,而利润却年年降低,或者撇开农村经销商,自建终端渠道或者直供农民消费者。为了维持生存,众多农村经销商不得不忍气吞声,饱受强势品牌厂家的挤压,在有限的市场空间里维持生存!曾经有一家颇有实力的饲料经销商说,目前的经营困难倒不怕,最怕的是这份生意看不到前途,看不到希望。

综观众多农村市场的企业,在对待经销商的心态上,也是不尽如人意,一切都凭借经销商的实力说话。有实力的经销商给予大力的政策支持,从产品价格到市场推广;从人员服务到奖励计划,而对众多的中小经销商却是百般刁难。而有实力的经销商在目前的农村市场却凤毛麟角。绝大多数经销商一方面要接受厂家种种苛刻的约束,另一方面又要对二级经销商百般利诱;二级经销商的日子也好不到哪里去,促销费用不断见涨,农民消费者赊欠的时间越来越长,经营压力和风险不断增加。整个农村市场就是陷入这样一个恶性竞争的沼泽之中,就像一个不断被加热的烫手山芋,烫到谁谁就自认倒霉。虽然十一届三中全会以来,中国农民的生活发生了翻天覆地的变化,但是长期的小农经济模式制约了农业更大的发展,农民整体消费能力与城市相比还是有很大的差距。相对于中国经济的相对水平来说,中国农民的生活仍然不是那么乐观。青壮年农民多外出打工,在家务农的大多数是老人妇女。儿童留守问题,经济发展不均衡问题,生产资料涨

价问题,农作物价格相对稳定滞涨,以及天灾人祸,导致农民可支配的收入仍然不多。更有农村医疗改革、社会保障、农村教育等众多因素,相当一部分农民仍然生活在相对困难的阶段。这一切对农村市场的营销提出了更大挑战。特别是农民赊欠问题,不是一个简单的经营问题,而是有更深层次的社会经济原因。

全球通胀加剧,“蒜你狠”、“豆你玩”、“苹什么”“姜你军”等农产品新鲜名词层出不穷,势必会加剧农村市场的动荡和洗牌。中粮集团的农业产业链实践,雨润和双汇的养殖产业链较量,汇源、蒙牛的收购风波,中国消费者对绿色有机农产品的巨大需求,国家对食品安全的重视,都将对农村的经济模式产生极其深远的影响。中国每一个家庭餐桌上的竞争,将是中国农村波澜壮阔的超级农业产业链的角逐和较量。随着土地流转,各种种植大户和特色农业产业园区、农业生态观光旅游、新型农业合作社、养殖联合体、公司加农户的产销一体化超级农业模式的兴起,使传统农村经销商的作用会越来越被边缘化,无论农村经销商的营销技巧和能力如何提升,无论农村经销商如何努力,传统农村经销商都改变不了出局的命运。那么,中国农村经销商未来的路到底在何方?

站在中国农业产业链的高度上来审视中国农村市场,我们突然有了新的发现。

传统的农村经销商未来会出现分化,大多数普通农村经销商只能逐渐萎缩、淘汰,命运好点、实力强点的经销商或许能够成为真正意义上的搬运工和仓库,实力一般、命运差的农村经销商只能倒闭。而有战略眼光的农村经销商却能够凭借自己的品牌网络和技术服务能力,成为农业上市公司整合收购的对象,一跃成为农业上市公司的一部分,其财富资产能够获得几十倍的增长,同时也加强了自身的经营能力,从散兵游勇成为正规军。当然,也许会有一些优秀农资销售企业,能够凭借强大的服务能力成为区域市场的霸主,获得新的发展空间。

昨天的农村经销商赚自己的辛苦钱,用夫妻店的形式来完成原始的资金积累;今天的农村经销商赚别人的辛苦钱,用批发商的形式让下级终端来卖货;明

天的农村经销商要用一个系统来赚钱,打造区域市场的经销商品牌,提升自己的经营管理水平,从产品销售、产品推广、产品服务等方面形成一个系统,不断学习新的营销理念和营销方法,成就自己的品牌和模式,这样才能成为今后农村市场的主导性力量。无论被整合还是收购,无论是逐步发展成为区域市场的霸主还是通过资本整合收购其他农业企业,完成从农村经销商向农业企业甚至上市公司的华丽转身,都将是一个令优秀农村经销商振奋的财富蓝海。

如何实现从传统农村经销商向新型农村经销商的华丽转身?如何在现有的资源平台上快速发展寻找未来的财富蓝海?希望《升级——中国农资经销商的财富突围》一书能够为众多的农村经销商提供启发和借鉴。在这本书中,我们将总结多年征战农村市场的营销实践和目前中国农村市场最新的营销模式和理念,超越传统的农村市场的营销思维和模式,站在中国农业产业链的高度,批判中国农村市场的过去,总结中国农村市场的现状,展望中国农村市场的未来!

能够成为研究中国农村市场并和广大农村经销商一起为之实践奋斗的探路者,将是我们最大的荣耀和目前最重要的事情。

这本书的诞生,是站在农业产业链的角度,为广大农村经销商打造自身品牌,提升整体营销经营管理水平,破冰区域市场提供思考和帮助。同样,这本书和《踞点营销——中国农村市场实战指引》一样,也凝聚了众多农村营销研究者的心血和成果。这本书更是农村市场实战营销专家肖然老师和中国农资营销第一传媒《农资与市场》总编冯卫东老师首次合作,无论是肖然老师,还是冯卫东老师,双方在农村市场的深度研究和实践都让本书增添了理论的深度和实践广度!由于资料比较分散,引用和借鉴部分不便一一列出,在此一并表示衷心的感谢。希望携手有志于中国农村营销发展的同仁们,一起为中国农村营销的发展贡献力量!

编者

2012年11月

前言 /Preface

中国农资行业正面临着历史性的机遇,因为中国传统农业正在走向现代农业的转折关头,其典型特征,一是土地集中,二是农民“越来越贵”。

由于中国工业不发达,曾经高达9亿农民被限定在底线为18亿亩的土地上耕作。由于粮价受整体经济水平和国际市场价格所限,农业增收的办法就是增产。除了种子、化肥和农药等生产要素的科技水平提高之外,增产的办法就是不计代价地深耕细作。

同时,农民特别关注增收和降低成本。

因为农民关注增收,所以,那些没有可靠依据的“忽悠”就成为农资界的“妙药”;因为农民关注降低成本,所以低价就成为一些农资企业的“法宝”。

在上述大环境之下,竞次,而不是竞优,就成为农资界的怪象。这也直接导致农资界的另一个怪象:该做大的做不大,该死的死不了。这是整体环境,单个企业无力改变。

行业的集体变化,一定是环境重大变化的结果。目前,中国农资界就迎来了这样的历史机遇。

首先是农民“越来越贵”。过去,农民种地是主业,打工是副业。种地养家糊口,打工挣点零花钱。中国制造业的快速发展,需要大批产业工人,而中国产业工人的主体是农民工。随着各地出现越来越多的“招工难”现象,农民工身价迅速攀升。2011年,中国第一次出现了城镇人口多于农业人口的现象。

现在,多数农民家庭都有人在城市打工,打工是主业(收入的主要来源),种地反而被一些农民当作副业。农村也出现了“空心化”现象,农村留守人员被人戏称为“38(妇女)61(儿童)99(老人)部队”,全国每年有近万个行政村消失。

农村人口结构的变化,必然影响农业。大致有四个影响:一是土地流转,尽管目前所占比例不大,但趋势很明显;二是土地“隐性流转”,比如,打工的农民临时把土地租赁给其他农民耕种,如果不再打工,仍可回家种地;三是“农民雇工”,即农民雇用临时工耕地;四是“土地托管”,即外包给专业耕地者,但土地并没有流转。

上述趋势表明,以家庭为单元的农业模式在解体,种地的社会化趋势很明显。现在的农民,要么进城当农民工,要么在农村当“农业工人”。

由于农村人口的减少,农民越来越“贵”,而土地的收益是有限的,所以,农民耕地的利益诉求发生了变化。

过去关注“增收”和“省钱”,现在关注“省事”。请人打农药的工钱比农药贵;增收100斤不如少请一个人;留守妇女的主要职责是教育孩子,赡养老人,耕地居于次要地位。这些都是过去所没有的现象。

当农民耕地的利益诉求发生变化时,农资企业怎么变?还是围绕增收和节支做文章吗?还是用过去难以达到的利益诉求忽悠农民?

怎样让农民“省事”?这是农民的最大诉求,农资企业必须以此为新的营销导向。

“种肥同播”,这让农民省了一道事。所以,现在卖化肥,那些有种肥同播机械的就占有优势。

一季只施一遍肥,这可以让农民省事。所以,控释肥、缓释肥受欢迎。

高效打药机能够让农民省事。所以,卖药能否提供打药服务就很关键。

一次买够种、肥、药,这可以让农民省事。所以,种、肥、药混业经营渐成趋势。