

辅音国际丛书之二

中国农业科学技术出版社

模式制胜

赵春飞 / 著

突围之道
——农牧企业营销

饲料行业竞争
正在由无序竞争向完全竞争
营销的价值发挥正处于
而
将是无序竞争



辅音国际丛书之二
农牧营销总监必备

赵春飞 / 著

制胜

模式

——农牧企业营销
突围之道

饲料行业竞争愈发激烈，
正在由无序竞争向完全竞争阶段转变；
营销的价值发挥正处于巅峰状态，
而营销模式，
将是无序竞争的终结者！

中国农业科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

模式制胜:农牧企业营销突围之道 / 赵春飞著. --
北京:中国农业科学技术出版社, 2014.2
ISBN 978-7-5116-1535-0

I . ①模… II . ①赵… III . ①农业企业管理 - 营销模
式 - 研究 - 中国 IV . ① F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 012497 号

责任编辑 徐 毅 张国锋
责任校对 贾晓红

出 版 者 中国农业科学技术出版社
北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081
电 话 (010) 82106636 (编辑室) (010) 82109702 (发行部)
(010) 82109709 (读者服务部)
传 真 (010) 82106631
网 址 <http://www.castp.cn>
经 销 者 各地新华书店
印 刷 者 北京卡乐富印刷有限公司
开 本 889mm × 1 194mm 1/16
印 张 10.75
彩 插 12 页
字 数 233 千字
版 次 2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷
定 价 39.00 元

— 版权所有 · 翻印必究 —

Preface

营销模式设计原则与践行策略

从1999年踏入饲料行业做预混料销售,到今天专做本行业的营销策划、品牌策划,确实见证了本行业营销方式发生的巨大变革。

面对日趋激烈的饲料行业竞争态势,辅音提出了一套系统的营销模式设计理念和实施机制,我们将之命名为“组织营销”;并得到了新希望、通威、中粮、金新农等上市企业的认可,目前,在百余家实体公司中推行,取得了较好的成绩。

实践证明,“组织营销”的理念和机制适合饲料行业全国大部分区域和公司,能较好地结合企业实际资源,转化和打造有企业鲜明特色、极具市场竞争力的营销模式。

作为一家农牧企业管理咨询和企业培训的专业机构,我们致力于推广实用、实战、实效的系统方法和专业技能,为农牧企业解决企业发展各阶段的障碍和瓶颈问题,打造高效营销团队,整合销售管理系统,提高企业的综合效能,提升企业竞争力。

在当下的饲料企业竞争中,凡是发展得好的企业无不在努力践行一套相对系统的营销模式;所有企业营销模式表现形式差异的背后,都是在努力为经销商、为广大养殖户朋友创造更多的服务和价值。

营销模式的基本思想是基于营销价值链的系统协同效率获得市场竞争优势,故本



模式制胜 —— 农牧企业营销突围之道

书从最务实的层面阐述了营销模式最基本的领域和方法，化繁就简，去芜存真，以口语化的文字认真描述了“市场开发黄金十二步”、“四级市场开发方案”、“网络帮扶实施方案”和“营销追踪”等四个领域，这是任何一家集团企业或单一公司在营销模式打造过程中必须努力践行的核心领域。营销模式的表现形式丰富多彩，但内在的逻辑、核心的运营理念殊途同归。投放在一线市场上的基本动作可以相互学习和借鉴。

我们鼓励任何一家企业在设计、打造自己营销模式的过程中，遵循五项基本原则。

1. 全力聚焦

在市场竞争中，集中有限的营销资源于重点区域、产品和客户上，并注重优先顺序。先在核心市场密集开发，冲击市场份额第一，取得有效的市场开发和管理经验，逐步提高队伍能力，然后滚动复制推广，最终实现目标市场的覆盖。

2. 市场排查

在锁定的核心市场，注重密集开发和精耕细作，要求通过市场排查建立核心市场数据库，并发展良好的沟通关系。在翔实数据库的基础上加强营销链构成优化的动态管理，广泛和良好的客户关系无疑将加强企业的主动性。

3. 科学定位

在市场争夺中，应科学定位，拟定有效的竞争策略，打击市场地位较弱者和攻击强者的弱项，获得竞争的相对主动权。

4. 建根据地

在核心市场不断提高和维护市场份额，同时通过提供增值性经营服务和营销综合支持，提高整个营销价值链效能，从而扩大网络客户、终端用户的经营、养殖效益，深化客户关系，提升客户忠诚度和掌控终端，建立起排他性的营销网络，构建区域市场进入壁垒。



5. 组织学习

营销模式追求整体效能，但仍然基于营销队伍个人素质和整体能力。在营销模式推进过程中，要持续强化营销人员的培养和团队建设，不但要在目标管理和过程控制规范上考核和激励业务人员，更要在业务指导、能力培育和成长激励等方面加以引导，促进其向客户顾问转化，兼备营销和服务技能。

作为营销价值链的组织者和管理者的企业，要通过持续改善自身的营销系统管理，提高企业内部响应协同效能，提高经营效益和综合竞争力，从而从根本上提高营销链的竞争力。其一，提高产品的竞争力。加强产品系列的整合，明确一个时期的主打品种，有节奏地冲击市场，并在质量和定价上谋求强过对手；新产品的开发要突破原有的思维定式，寻求创新，同时加强新品推出市场的系统效率，有计划地展开市场推广。其二，展开系统的、有组织的营销创新，尤其要进行组织与制度性创新，确保组织的活力。强化高层专业职能部门的功能，确保采购、生产、品控、配送、财务和人力资源等子系统运行的顺畅，提升组织中各环节响应市场的速度；尤其要强化总体战略、策略制定的功能，确保有限的经营资源配置在产生成果的方向上与对手展开竞争。

辅音国际在多个营销策划项目中，先后为多家企业设计和打造营销模式，积累了丰富的经验。企业在营销模式打造、落地的过程中要充分认识到方向的正确性和过程的长期性。

（1）营销模式是饲料企业基于竞争战略的必然选择，是超越当前竞争，构造未来核心竞争力和市场壁垒的必然方略。企业要正确认识在变革、打造营销模式时的短期费用和资源投入问题，协调长、短期利益的关系；同时要集中资源于竞争的关键环节，利用资源杠杆效应，积极嫁接和管理流通领域的市场资源，以长期协同合作的方式，完成营销价值链的构建和掌控。

（2）营销模式的打造、转变不仅是营销领域的变革，更是企业整体性变革，需要系统的协同，要注意打造、变革的艺术，“在变革中保持秩序，在秩序中保持变革”，因势利导，循序渐进。



模式制胜 —— 农牧企业营销突围之道

(3) 成功的营销模式必然要求个性化, 要领悟组织营销的思想, 结合企业的特点、自身条件和市场具体情况, 设计、打造出符合企业特征的具体营销模式。

(4) 对打造营销模式, 企业高层要理念认同、思想统一, 采用自上而下、全员参与的变革方式, 保证强大的组织力和执行力。

(5) 市场营销管理的艺术性决定了有效的营销模式是基于管理能力的, 持续进行营销人才的培养和队伍的建设是营销模式成功导入和发展的重要前提。

最后希望本书的出版, 对您和所在的企业打造、提升自己的营销模式有所裨益, 不胜荣幸。

赵春飞 于北京

2014 年 1 月



第一章 市场开发黄金十二步	1
第一节 区域划分或选择	3
第二节 市场调查	5
第三节 目标市场选择	13
第四节 重点市场确定	16
第五节 目标客户选择	18
第六节 重点客户确定	19
第七节 制定开发计划	20
第八节 制定开发方案	22
第九节 方案执行	23
第十节 过程追踪与控制	29
第十一节 信息收集与反馈	32
第十二节 方案修正或升级	33
第二章 四级市场开发方案	35
第一节 公司年度市场开发方案	36
第二节 区域市场开发方案	41
第三节 年度合作计划书和一商一案	53
第四节 一户一案	63

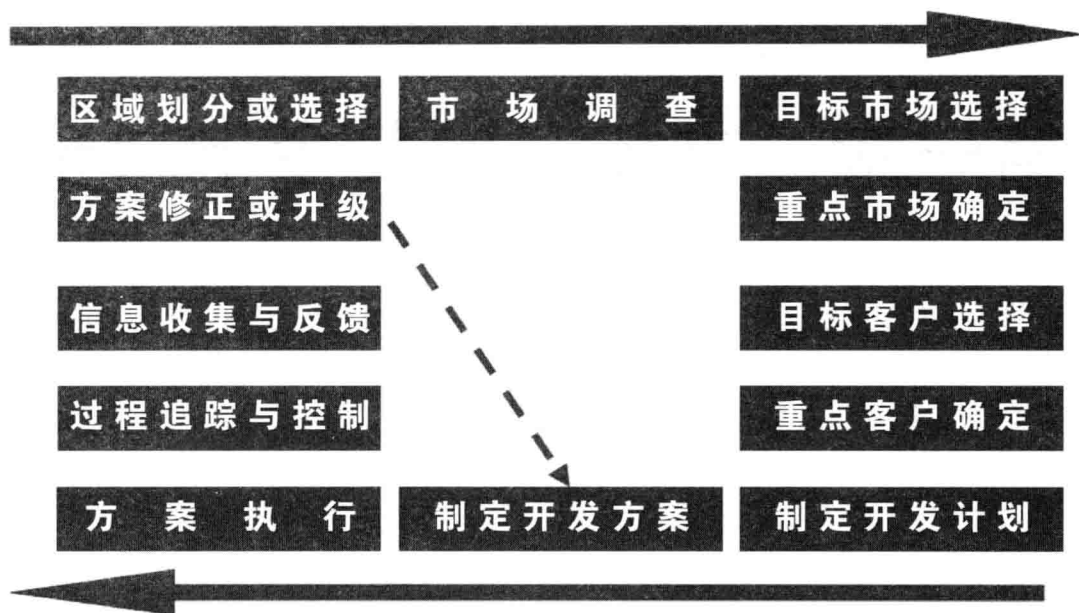
模式制胜 —— 农牧企业营销突围之道

第三章 网络帮扶实施方案	65
第一节 锁定帮扶对象	66
第二节 帮扶详细沟通	91
第三节 聚焦宣传造势	92
第四节 画图定村排查	93
第五节 对比实证示范	98
第六节 召开实证座谈	108
第七节 高效养殖推广	119
第八节 会后及时追踪	151
第四章 营销追踪与数据统计分析	155
第一节 追踪体系的价值功能	156
第二节 追踪体系基本构成	157
第三节 各级追踪岗位基本职责	158
第四节 追踪常用方式	160
第五节 追踪重点领域与对象	161
第六节 督导追踪人员要求	162
后记	163

第一章 市场开发黄金十二步

模式制胜 —— 农牧企业营销突围之道

首先要跟大家分享一个实用的课程【步步为赢精典营销之：市场开发黄金十二步】，即：
区域划分或选择——市场调查——目标市场选择——重点市场确定——目标客户选择——重点客户确定——制定开发计划——制定开发方案——方案执行——过程追踪与控制——信息收集与反馈——方案修正或升级！这是一套最基础的、最务实的市场开发思路，请牢记并深刻体悟、努力践行！

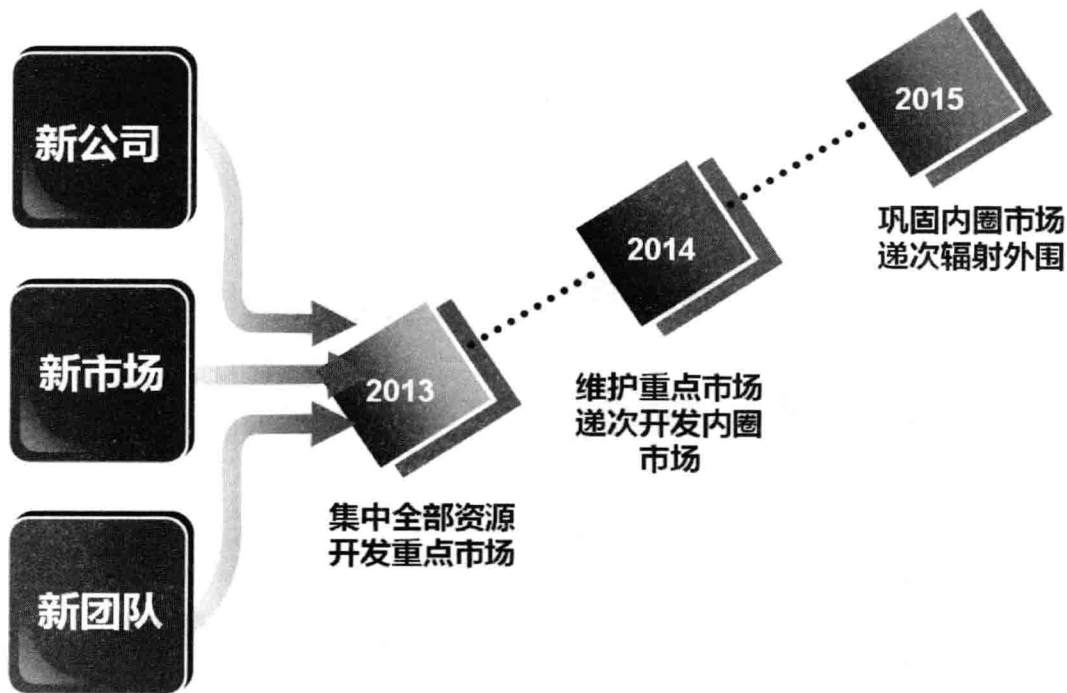


第一节 区域划分或选择

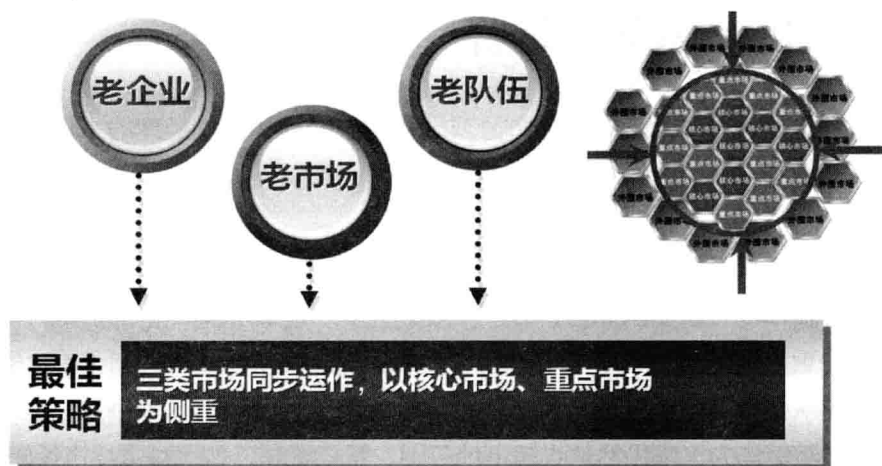
对于饲料企业，公司层面的区域划分或选择是总经理和营销经理的工作。交付到业务团队手里的，可能是一两个县或N个镇的市场。

在进行大的区域划分或选择的时候，饲料企业必然要考虑以年为单位的开发效率和效果。对于新公司、新市场、新团队而言，以三年规划为例，应首先集中全部资源开发重点市场，成功后再维护重点市场递次开发内圈市场，然后巩固内圈市场递次辐射外围；对于老企业、老市场、老团队而言，三类市场同步运作，以重点市场、内圈市场为侧重，是一个务实和中庸的选择。当然最佳的策略仍然是收缩市场范围，聚焦资源，加大对重点市场的开发和维护。

饲料企业：以年为单位的开发效率/效果

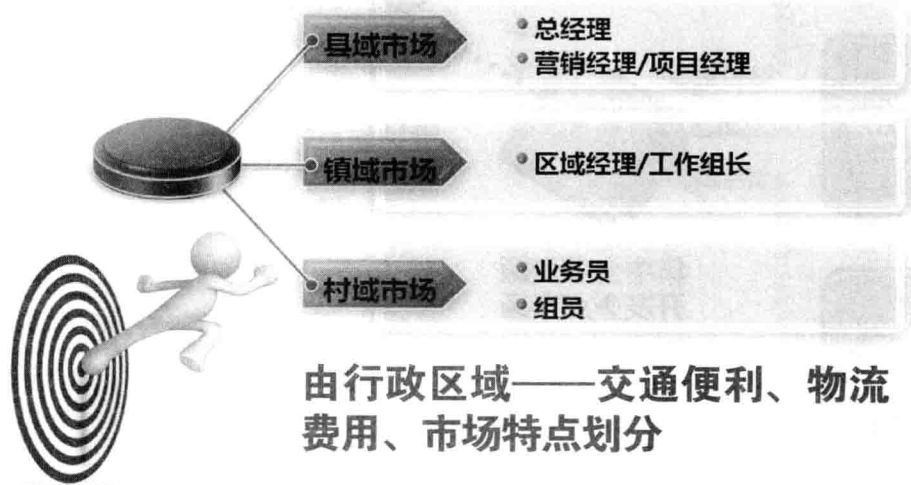


模式制胜 —— 农牧企业营销突围之道



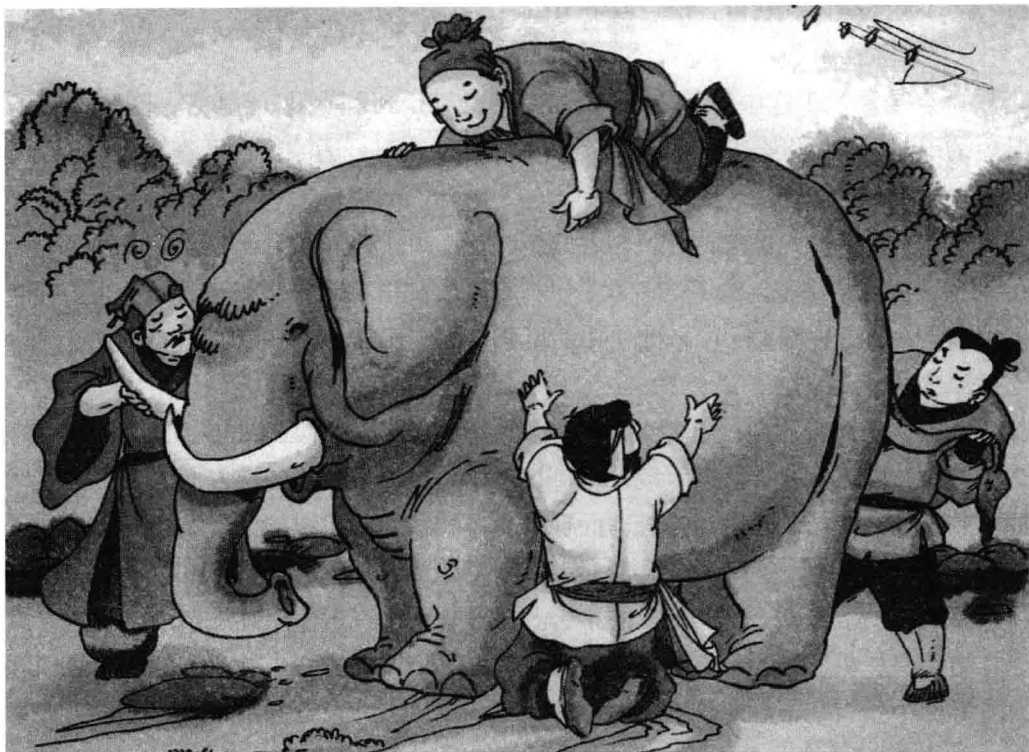
饲料企业习惯于依据行政区域进行市场的责任划分——但从现实来看，交通便利程度、物流费用高低、市场养殖特点是更为重要的区划因素！不同层级岗位的人对应负责不同规格市场的区划和选择。

如：总经理、营销经理负责县域市场；区域经理负责镇域市场；一线业务员负责村域市场。



第二节 市场调查

讲到市场，一个最基础的问题出来了，那就是：市场这头大象，我们的团队摸清楚了吗？



认为自己的团队摸清了市场的朋友举一下手？团队给我们的答案是：摸清楚了！事实是什么？也许不容乐观！如何快速判断团队是否基本清楚市场了；我们的建议是：二表二图。

表 1：网络基本信息表，图 1：网络分布详图；

表 2：直供大客户基本信息表，图 2：直供大客户分布详图。

表很简单，大部分企业都有，差异只是信息的完整程度。多数企业对网络登记造册，对大客户登记造册的完整程度在 30%~80%，都有改善的空间；有图的企业寥寥无几。图如何做，图由表生成。饲料企业可以县为单位、动保添加剂企业可以省为单位。利用现成的地图，把



模式制胜 —— 农牧企业营销突围之道

地图扫描到电脑里，再做成喷绘，建议3米高，4米宽。然后把所有的经销商和客户用不同的彩色贴纸贴上去，譬如我们自己的网络、直供客户用红色；竞争对手的网络或直供客户用蓝色；我们锁定的目标网络、直供客户用白色。贴纸上面可以注明相关的信息：姓名、电话、规模等。地图放在公司不对外的会议室里，有人会说，我要画十几张图，墙上放不下怎么办？找窗帘公司，将喷绘做成卷帘，用时放下来指点江山，不用时收起来！

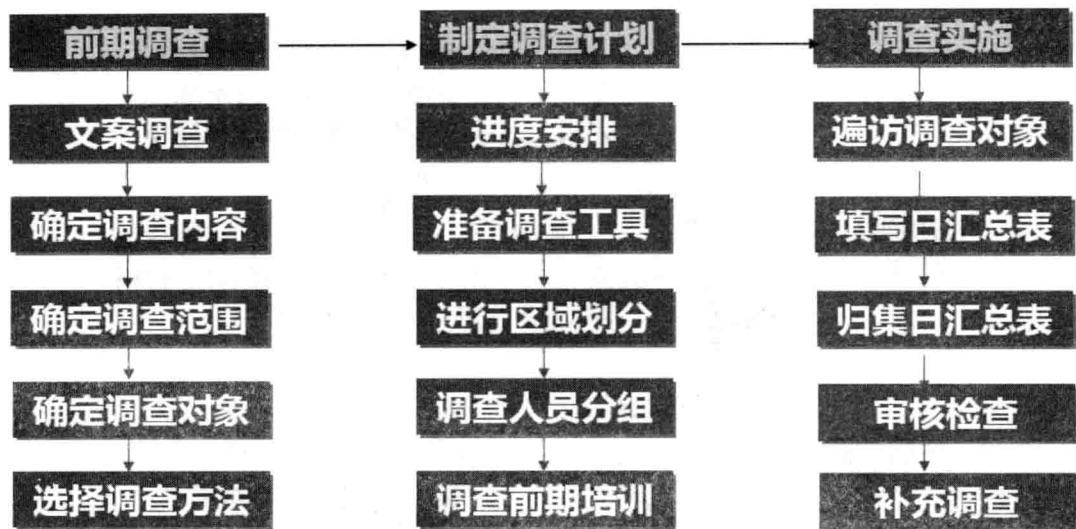
市场调查是营销工作中最核心最基础的部分！市场调查看似谁都会，问题是市场调查的质量可谓千差万别！要想真正做好市场调查，必须要有合适的市场调查操作流程！

分为3个大的步骤：前期调查、制定调查计划、调查实施。

前期调查：文案调查，通俗地讲就是资料查阅。利用企业内部和外部现有的各种信息，获取市场的概要信息、初步印象！进而确定调查内容、范围、对象和方法！

接下来要制定调查计划：进度安排、调查工具的准备、更小区域的划分、调查人员分组。如果是一拨人帮助你调查，还需要前期培训！一个真实的案例：咨询公司为了更详尽地了解一块拟重点开发的市场，要进行排查。而现有业务团队无人可以抽调，时间又紧迫，咨询公司就抽调了司机、内勤、生产人员组成一支十多人的调查队伍，经过简短的培训就开赴市场。结果让所有人大跌眼镜，这支非专业的杂牌混合部队调排查工作比其他市场的业务人员做得更专业、更系统、更仔细、更有效率！这说明复杂的事按照流程去做，也就简单了！这也解释了万丈高楼由只有初中学历的农民盖起来；苹果手机、苹果电脑由只有高中学历的青年工人生产、组装出来！



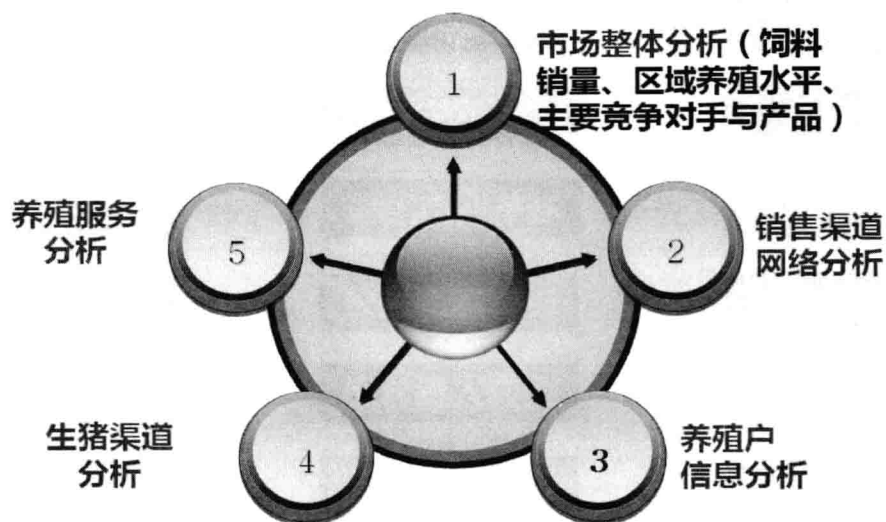


第三部分就是调查的实施：遍访已确定的调查对象是最基本的原则。但盲人摸象、百鸟学做窝的故事都告诉我们，能有耐心做到的人并不多！填写和归集日汇总表、审核检查、补充调查等是最基本的方法。不少业务人员对市场的了解程度远远不够，他也许基本知道经销商在哪里，但可能根本不知道经销商属下的用户在哪里！我们亲身经历过一次，我们想对市场养殖特征有更进一步细致的了解，让一位业务同事告诉我们哪个村子的猪多。他信誓旦旦地把我们带到一个村，说这个村子里的猪多。结果进村子里绕了几圈，猪没有发现几头，跟在我们后面跑的狗却有几十条！

要想对一个市场有相对精准和深度的了解，五大板块的信息搜集和分析必不可少！（以猪料为例说明）首先是市场整体状况，如饲料销量、区域养殖水平、主要竞争对手和产品；另外四项就是销售渠道信息的汇总和分析、养殖户信息汇总和分析、生猪销售渠道了解和分析、养殖服务了解和分析！



模式制胜 —— 农牧企业营销突围之道



下面给大家提供 8 份实用的市场调查表格。

表 01 县级市场容量初调

县级市场容量初调				
市场测量	※※	调研主管	※※※	时间:
乡镇名称	经产母猪数量	肥猪数量（非自繁自养猪场）	自配料容量（吨）	全价料容量（吨）
总计	※※	※※	※※	※※
市场整体印象描述				填制人:
市场竞品优势描述				填制人:
市场机会描述				填制人:
市场选定建议				填制人:

