

农资营销

化肥、农药、种子
深度营销方法

实战全指导

张博◎著

从战略到策略 · 从策略到方法 · 从组织到管理 · 从队伍到执行



农资营销

化肥、农药、种子
深度营销方法

张博◎著

实战全指导

从战略到策略·从策略

管理·从队伍到执行



图书在版编目 (CIP) 数据

农资营销实战全指导：化肥、农药、种子深度营销方法/
张博著. —北京：中华工商联合出版社，2013. 3

ISBN 978-7-5158-0464-4

I. ①农… II. ①张… 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 (2013) 第 027422 号

农资营销实战全指导：化肥、农药、种子深度营销方法

作 者：张 博

责任编辑：付德华 楼燕青

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷厂

版 次：2013 年 5 月第 1 版

印 次：2013 年 5 月第 1 次印刷

开 本：787 × 1092 毫米 1/16

字 数：240 千字

印 张：14.5

书 号：ISBN 978-7-5158-0464-4

定 价：46.00 元

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicap1202@ sina. com (营销中心)

E-mail: galzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘短信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把您阅读各类经营管理类图书中的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版，发送短信“3022”至13611149991即可获赠。

总

序

战场上的学院派

华夏基石营销团队请我为他们多年营销管理咨询实践经验和思考凝结的成果——《华夏基石丛书》营销系列撰写“总序”。我看到他们的成长，以及他们对中国营销理论与实践做出的卓越贡献，欣慰之感油然而生。

在中国提到咨询业，最早可以追溯到“点子公司”，但真正的管理咨询起源于大学校园，成长于真刀真枪的企业实战。华为基本法、TCL以速度抗击规模、美的营销的第三条道路、山东六和集团微利经营与服务营销等咨询项目，都是我和包政、施炜等一千老师于20世纪末完成的经典管理咨询案例，至今仍是最生动的商学院教学案例。在这里，我姑且称它为“人民大学风格”或者“战场上的学院派”，华夏基石的营销管理咨询团队延续了这种风格。

简单来说，华夏基石营销咨询团队具有以下三个特点。

第一，从产业链竞争角度思考和解决营销问题

有两句幽默而又饱含思想的话：“不谈产业链竞争没高度，不谈企业文化生根没品位。”营销的本质是创造客户、抢夺客户和维护客户，绝非简单的“销售产品”。如不从产业链竞争角度透彻分析，就不能立足当前、着眼未来思考、解决营销难题。

这是华夏基石管理咨询的底层营养，它已经成为华夏基石营销咨询

的“思想骨髓”和“学理基因”，也是营销团队做出欧普照明、美的电器、椰岛鹿龟酒等行业经典案例的原因。

第二，以组织和人力资源管理落实和巩固有效营销

“好的战略+不好的执行”，一定不会有好结果的；“不好的战略+好的执行”，可能会有好结果。“**战略决定组织，组织决定人事**”，这是**最基本的管理原则**。如果系统的营销解决方案中没有包括组织和人力资源管理的内容，方案注定会失效或难以实施。

我们常说一句话：“不要试图解决所有的问题，企业是有自愈功能的。”很多企业营销出问题往往是在组织和人力资源管理上出了问题，纯粹从营销角度思考问题，难免会“头痛医头、脚痛医脚”。

第三，坚持实践和成果导向的学术创新

没有理论依据的实践是盲目的，没有实践证明的理论是空洞的。

华夏基石的营销咨询团队没有囿于彼得·德鲁克的经典理论，没有囿于我们这些老师的学术思想。“1P+3P”的理论创新，结构性地完善了菲利普·科特勒的4P营销理论，使得4P营销理论可以解释各行各业纷繁复杂的营销模式和行为，并指导企业选择正确的营销模式和行为。立体渠道、“1+N”渠道模式、有机性营销组织、“爬楼梯式”激励机制和模式等工具和方法的创新，为他们成果导向的营销管理咨询提供了坚实的保障。

这套《华夏基石丛书》，理论与实践并重、理念与实操并行，是华夏基石营销咨询团队十余年长期坚守在营销管理咨询一线的心得和总结。既适合企业高管借鉴、深思，又适合一线营销经理作为工作指南，堪称经典的营销工具书！相信读者会从中收获颇多！

中国人民大学博士生导师
华夏基石咨询集团董事长、总裁 彭剑锋
2013年1月10日

推 荐 序 1

农资产品本来就是生产资料，其市场需求和竞争环境应该是理性的、规范和有序的，企业的营销模式应该是简洁高效的。然而，国内的农资企业的市场营销恰恰相反，各种概念战、广告战、赊销战和价格战等营销方法轮番上场，结果投入大、风险高、效果差，甚至将企业拖入了经营困境。由于我国农业生产的技术水平不高、区域差异大，以散养、散种为主，加上农资行业产品同质化严重、产能过剩、集中度低、渠道发展滞后等因素的影响，各个生产厂家不得不面对用户感性、盲目，流通低效和无序竞争的市场环境。如何找到提高销售效率和服务价值的营销模式是整个农资行业的重要命题！

本书作者张博先生和我早年师从中国人民大学博士生导师包政教授，一起创新和完善了深度营销模式理论，并合作出版了《营销模式》一书，提出了降低营销重心、着力区域精耕、深化渠道关系、强化终端建设、整合品牌推广、高效增值服务和建立客户顾问队伍等一系列营销理念。这些理念几乎都成了包括农资行业在内的大部分行业的营销理论共识和创新方向。

然而，营销是一门知易行难的学问，如何在国内复杂的农资市场环境下实现以上一系列深度营销模式的创新理念？这是一个更难且更有价值的命题。张博先生多年来一直专注于解决这一难题，先后为化肥、种子、农药、饲料等行业的大小几十家企业提供过营销管理咨询和培训服务。他深入田间地头，亲自操作和指导运作各种类型市场，创造性地提出了一套在国内农资市场行之有效且符合企业实际的营销策略套路和工具方法，成功地使一批农资企业率先落地了深度营销模式，或成为了行

业龙头企业，或成为了区域强势品牌企业。

本书就是这些营销实战工具和案例的全面系统的生动表达，其核心特点就是实操性强，每个策略和方法都能见利见效，每个工具方法都简单易学，就是一本从理念到方法再到行动的营销人员的工作手册，它值得不同规模、实力和营销能力的农资企业推行使用。

如果说，在国内复杂的农资市场上获得营销上的成功就像修炼成佛，那这本书就是既得佛意，又易修行的经书！

华夏基石咨询集团副总裁
北京迪智成咨询公司董事长 程绍珊
2012年12月21日于北京

一个认真又朴实的行业观察者

在读张博先生的《农资营销实战全指导》时，我总有一种和他面对面聊天的感觉。每次与张博先生见面，我们都要谈论农资产业模式。一来，我们俩都不善于聊天；二来，张博有一种认真梳理营销模型的治学态度。这些年来，每每和张博先生见面，不断听到他对农资行业的流通方向的新看法，也不断听到他提出和总结的新理念。

《农资营销实战全指导》与市面上很多咨询大师的作品相比，张博先生似乎有些“嘴拙”。他很少谈高深的营销词汇，每次听他讲深度营销，我都觉得内容很朴实、也很实用，特别是他的很多见解让我受益颇多。

他一直认为营销并不神秘，很多农资企业自己本身就做出了特色，但他强调营销要有深度。因为任何一个企业营销都必须与其产业价值链的每一环都紧紧相扣，并且要有相应的策略、政策和管理跟进。在对营销深度的理解上，我和张博先生有着相同的认知：在今天的农资行业里，很多农资企业家希望找到一个快速积累客户的方式，希望有一个好口号、一个好技巧、一个可以套用的管理模板，而建立营销体系则是一个自我否定、自我进化的过程。正因为看到农资企业在建立营销体系中的错误认知，张博先生在研究农资企业发展进程诸多个案的基础上，汇总众多企业的经验，整理出一整套适合农资产业深度营销的理论体系。这本书是他这些年来以一个研究者的视角调研农资营销的成果。

张博不是在推销他的课程与咨询业务，而是在认真总结农资产业深度营销的各家经验，表达他对农资营销模式的看法。应该说，这是我读

过的、最实用的农资营销技术指导书。

大道至艰、至易、至简、至难，用这句话点评张博先生这本书的核心思想是最恰当不过的。不管是做一个普通人，还是做一个成功人士；不管是维系一个家庭，还是管理一个企业，都要符合这个最简单的原则和道理。如同《农资营销实战全指导》所诠释的理论体系，简单易行，绝不花哨，只有坚守其中的细节，才能收获成功的快乐。

张博先生的思想以及为人处世方式都在《农资营销实战全指导》的字里行间展露出来。读完这本书，你就能知道张博先生对农资行业的看法，更能看到一个憨厚的、认真的、踏踏实实研究农资营销的张博。

中国农资传媒副总编辑 张弛
2012年12月22日于钓鱼台芥草书屋

时光荏苒，我从事营销咨询行业已经十年了。

十年来，我一直以中国人民大学的包正老师开创的深度分销理论和模式、师兄程绍珊深化的深度营销理论和模式为学理框架核心开展咨询实践。深度分销和深度营销是一脉相承的，其基本思想一致，理论核心都是价值链竞争和有组织努力。价值链竞争是思考战略和策略的基础，有组织努力是构建组织和管理的指南。

“分”和“营”不是文字游戏，它们的内涵是有差异的。十年前，在当时的市场环境和竞争环境下，包正老师创立的深度分销理论的主要侧重点是分销价值链效率的提升，以及有组织运作和管理的方法论。深度营销不仅在策略上丰富和完善了深度分销理论，更重要的是它以“价值”和“效率”为落脚点，提出了重构营销价值链的“1P+3P”的基本模式，进而形成了厂商价值一体化模式、立体渠道、“1+N”渠道等围绕渠道和网络建设的、市场精耕细作的具体模式，从而获得了竞争优势、提高了盈利能力。适应深度营销模式的组织功能发育和营销队伍重塑是模式有效实施的必要条件、基础保证，这也是我十年来从事系统性、实战操盘式营销咨询工作的指导理论。

从2001年参加正虹科技营销咨询项目进入咨询行业以来，我一直关注着农资行业。2008年，以史丹利复合肥项目为契机，我们成立了农资小组，专注于农资营销咨询项目，尤其是复合肥企业的营销咨询项目，先后为芭田股份、合肥四方、山东施可丰、新都化工、中化集团等近10家企业提供了系统的营销咨询服务。

自2008年以来，复合肥行业有两个变化。

第一，“供大于求”和加速品牌扩张使市场竞争日益激烈；

第二，农民进城和土地流转促使农业生产者构成和行为发生变化。

这两个显著的变化使原来依靠经销商批发运作和销售政策做市场的厂家的销量增长越来越乏力。举一个农民种地的例子。最初，农民开荒地，由于常年积累的、腐化的有机物质较多，撒上种子，不用耕地、不用施肥，农民也会有比较好的收成。但是，几年后土地不肥了，可开荒的土地越来越少了，这时，农民就要精耕细作了、就要给土地施肥了。目前，农资行业，尤其是复合肥、农药、种子三大种植类细分行业都处于这种状态，这也是越来越多的农资企业开始普遍接受深度营销模式的原因，这些企业意识到并着手开展渠道梳理、网络建设、技术服务等营销工作。

有方向、有思路、有方法，才能把想法变成现实。现在很多农资企业，包括复合肥企业实施深度营销就处于喊“口号”状态，能够有效落实到具体业务的企业很少。这种喊“口号”的状态主要有两种表现。

一是“口头动，手脚不动”。报纸媒体报道的做终端、搞农化服务的企业，实际上，很多企业都没有坚持下去，只是做了几次造势活动。

二是“理念动，资源不动”。最典型的就是请老师给经销商培训市场精耕细作方面的知识，没有相应的策略、政策和管理跟进。

我理解大多数厂家，它们不知道怎么做、没思路、缺方法。战略决定策略、决定组织、决定人事，企业实施深度营销模式是一个系统工程。怎么理解这句话呢？从两个方面来说，很多企业不清楚实施深度营销的具体路线和方针，所以做不了；企业很清楚实施深度营销的具体路线和方针，但没有合适的营销干部和队伍也做不成。从企业运营的角度说，就是经营和管理两个方面。经营要先行，管理要跟进，要交替协同并进，哪个过快了，结果都不会好。没有管理保证，经营走不长，会乱套的，反之，经营没改善，管理也会受阻。

本书以“经营先行、管理跟进”为基本思想，分为农资营销战略、农资经营策略与方法、农资企业营销组织建设与管理三部分，通过从理论到实践的系统性、全面性介绍，让读者“知其然亦知其所以然”，所

谓“授人以鱼，不如授之以渔”。

补充说明两点：

第一，虽然本书立足于复合肥营销，通篇也以复合肥案例为主，但是，也适用于农药、种子等种植类农资领域，对饲料、兽药等养殖类农资领域也有一定的借鉴价值。

第二，深度营销模式建立在传统营销方式的基础上，传统营销常规的策略、方法。例如，经销商吸款与压货、政策包装与勾兑、经销商与终端客情深化等内容没有详细阐述。

本书是我在2010~2011年发表于《中国农资》的系列文章的基础上，补充了几章内容写成的。在写作过程中，我得到了《中国农资》执行主编张驰老师的鼎力支持。由于我经常长期出差没有及时供稿，《中国农资》编辑孙文涛先生的宽容，至今仍令我非常感动。史丹利、芭田、施可丰、合肥四方等复合肥、农药企业的咨询实践项目为本书提供了丰富的内容，在这里，我对这些企业的领导和员工表示感谢。

十多年来，师兄程绍珊一直支持、鼓励我在咨询行业和学术领域耕耘、实践。在繁重的“脑力+体力”劳动的咨询行业工作，固然有积累个人财富，使自己和家人过上稍微体面的生活的原因，但根本原因是我的个人兴趣使然。回顾最近几年的咨询生涯，我在享受咨询工作带来的乐趣之外，看着自己亲自带领的人一个个成功转型为企业的营销总监、高管，拿着几十万的年薪，自己很是欣慰。

长期出差的咨询生涯，是我遵从了自己的兴趣爱好，选择了自己喜欢的工作，但是，我对家人亏欠颇多。在本书即将付梓之际，我的儿子出生了。感谢如今已是满头白发的父母，他们的辛勤哺育和谆谆教诲，使我树立了正确的人生观和价值观。

今生难忘，感谢所有爱我、帮助过我的人，谨以此书献给你们！

张博

2012年12月24日夜于海口

目录

第一篇 农资营销战略

第1章 中国农资企业需要深度营销

- 一、 农资营销的运作难点 / 004
- 二、 农资企业的营销困境 / 005
- 三、 摆脱困境的思路和运作要点 / 007
- 四、 导入“深度营销”体系是必然趋势 / 011

第2章 何为深度营销

- 一、 通路“梗阻”症因 / 014
- 二、 深度营销的基本思想 / 016
- 三、 基本模式和运作要点 / 018
- 四、 深度营销成功的关键 / 021

第二篇 农资经营策略与方法

第3章 产品和价格策略实务

- 一、 产品同质化的误区和出路 / 026
- 二、 产品定位、策略模式及要点 / 028

三、价格定位和定价方法 / 031

第4章 渠道策略与模式

- 一、农资流通渠道类型与状况 / 036
- 二、传统农资流通渠道特性分析 / 038
- 三、渠道建设的策略与节奏 / 040
- 四、深度营销下的渠道模式 / 041

第5章 农资企业的经销商策略

- 一、农资经销商不可替代的地位 / 046
- 二、深度营销模式下的经销商运作定位 / 049
- 三、深度营销模式下的经销商策略 / 051

第6章 如何给经销商定政策

- 一、经销商政策设计要点 / 058
- 二、经销商政策设计的一般内容 / 059
- 三、专项性渠道运作策略和经销商政策组合设计 / 064

第7章 如何开发、维护经销商

- 一、经销商开发的基本步骤和运作精要 / 068
- 二、经销商维护的基本规范及运作精要 / 073

第8章 农资企业的终端策略与战法

- 一、农资企业的终端策略 / 078
- 二、终端战法一：终端搅动活动 / 087
- 三、终端战法二：终端订货会 / 096

第9章 农资企业的宣传推广

- 一、传播推广的基本形式 / 108
- 二、深度营销模式下的传播推广理念 / 110
- 三、提高传播推广效能的要点 / 113

第10章 品牌运作实务

- 一、两种典型的品牌塑造定性和路径 / 118

- 二、品牌塑造的常见错误 / 120
- 三、多品牌运作目的和要点 / 122

第 11 章 走出农资多品牌运作的迷局

- 一、多品牌运作探究 / 126
- 二、对多品牌运作的认识 / 127
- 三、突破多品牌运作的迷局 / 129

第 12 章 农户促销实务

- 一、现实农户促销的误区 / 134
- 二、全面认识农户促销的作用和实施要点 / 135
- 三、典型的农户促销策略或方式 / 137
- 四、农户促销策略组合选择 / 141

第 13 章 农户服务营销实务

- 一、农化服务的运作难点 / 146
- 二、有效农化服务的运作要点 / 147
- 三、典型的农化服务形式介绍与分析 / 148

第三篇 农资企业营销组织建设与管理

第 14 章 如何搭建营销组织

- 一、深度营销模式有效推进的难点 / 158
- 二、深度营销的典型组织模式 / 159

第 15 章 绩效和薪酬体系设计

- 一、深度营销模式下的绩效和薪酬管理的特点和要求 / 166
- 二、薪酬体系模式设计 / 169
- 三、绩效考核体系设计 / 170

第 16 章 绩效指标的选择、设定

- 一、绩效指标选择和设定的常见问题 / 174

二、有效设定绩效指标体系的步骤和方法 / 177

第 17 章 深度营销的队伍建设

- 一、营销队伍现状和问题分析 / 184
- 二、营造保持高绩效意愿和能力的组织环境 / 186
- 三、员工个人技能和素质提升的途径和举措 / 189

第 18 章 做优秀的深度营销经理

- 一、深度营销经理应具有的管理理念和思维方式 / 194
- 二、深度营销经理日常工作程序和要点 / 195
- 三、深度营销经理提高时间有效性的技巧 / 200

第 19 章 深度营销模式的推进

- 一、认识深度营销模式的本质 / 204
- 二、实施深度营销模式的五个深刻认识 / 205
- 三、推进深度营销模式的基本路径和要点 / 208