

饲料实用技术丛书

中国农业出版社

饲料营销 成功方略

梅洪常 编著



7.313

目 录

第一章 饲料营销的基本理念	1
一、饲料营销与 4Ps	2
二、饲料目标市场与用户需要	4
三、协调营销与盈利能力	9
四、营运饲料产品购买价值链	15
五、保持忠诚客户的策略	26
第二章 饲料企业战略营销	37
一、饲料市场的环境变化	37
二、确定公司的使命——公司的战略	43
三、确立业务单元——业务的战略	46
四、业务单元的市场评价与资源配给	48
五、策划新项目或新产品——产品的战略	56
六、业务战略的管理过程——公司管理层的战略	63
七、总结	70
第三章 企业营销信息与饲料市场预测	72
一、信息与商品销售码	72
二、营销信息系统的构建	74
三、饲料产品需求测算和销售预测方法	77
第四章 市场定位与饲料品牌	86
一、市场定位的依据	86
二、市场定位的方法	88
三、产品定位的质量保持	92
四、饲料品牌策略	94

第五章 产品价格策略	101
一、首次定价	102
二、适应性定价	112
三、对企业变价的反应	115
第六章 分销渠道与中间商饲料营销策略	117
一、中间商的性质和功能	117
二、分销渠道选择	119
三、饲料营销渠道的扩展	122
四、选择中间商	125
五、渠道组织与管理	126
六、饲料营销竞争策略	132
第七章 饲料产品促销与服务	143
一、几种促销工具的优缺点	144
二、饲料促销实例分析	150
三、饲料企业的服务	153
四、服务及其特征	156
五、服务的策略	158
六、推销服务技巧	160
第八章 饲料销售管理	168
一、销售目标	169
二、销售组织	173
三、销售人员数量	178
四、销售人员报酬	180
五、销售人员管理	185

优质饲料是现代养殖业的基础。在发达国家，饲料工业已是一个“庞大”的产业，而在中国，这个产业却刚刚崛起，目前还不能满足养殖业日益发展的需求。尽管如此，我国的饲料业仍是整个国民经济中竞争最为激烈的行业之一，其中充满了机遇和挑战，善于竞争者将在这个行业中取得事业的辉煌。而作为一个善于竞争者，他所必须掌握的就是饲料营销的方略。

饲料经营者，作为经济人，必须把自己的生存与发展的未来建立在饲料用户现实需要的基础上。农民盼望什么饲料就研制推出什么饲料，生产需要什么饲料就加工什么饲料，通过饲喂价值的完善提升，实现用户的满足和营销的效益，真正做到“用户需要我满足，用户增收我添利，用户扩大我发展”，把企业树成经世济民的“饲料人”。但是，饲料生产经营面临的现实，一方面是农村千家万户的散养与城郊及运输干线两侧的专业户规模养殖同时并存，自给性生产和商品性生产相互转换，饲养者对品种需求因地而异，对商品饲料的需求数量与构成因时而变，对饲料的质量水平、等级因价而择。另一方面是同行竞争愈演愈烈，厂商如林，品牌迭起。一种优质高级的新产品问世，很快引来一大群跟进者，其技术优势效益很快被平均化；同类产品相互替代，名牌效应周期很快缩短，各种品牌常处于混战之中；企业经营目标已由逐

利转向逐市。在饲料行业这块并非像钢铁或某些高技术行业一样不易侵入的空间，面对变幻无穷的用户需求和纷杂众多的厂商品牌，谁想横枪立马，谁想驰骋商场，谁想竞争饲料的领袖企业，谁就应在饲料营销法术上苦心修炼，高人一筹。

一、饲料营销与 4Ps

办企业就要赚钱，不赚钱的企业就是有罪。因为无效益甚至负效益地使用有限的资金、土地和人力，不可能对社会有所贡献。然而，君子爱财，取之有道。饲料企业赚钱，主要是通过产品（product）、价格（pricing）、分销（positioning）、促销（promoting）4个带P的协调活动去实现。企业要与产业一同成长，没有选准好的产品，就不能上规模出效益；没有规模，成本价格就高，分销就少；分销网络小，促销效果就差，此乃狭义营销的说法。大营销除产品、价格、分销、促销外，还加上政治力量与公共关系，共六个因素。在市场经济环境下，上述营销要素的组合方式集中体现了企业受自身利益驱动，去参与市场竞争与协作的战略战术。销售是营销的重要环节，但不可以简化为推销。因为营销工作的目的就是要尽善尽美作好前述六个方面的工作，然后把推销变成多余的。营销的基本概念早在50年代中期的美国就已经形成。它是一种与销售概念相区分的经营哲学理念，认为达成企业目标的关键在于测定目标市场的需求，以比竞争对手更有效益的方式去满足顾客群体的理想与期望。营销概念有不同的理解和表达：

- —— 满足对厂商有利的市场需求；
- —— 发展需求并设法去满足他们；

- 钟爱自己的用户而不是产品；
- 这是你独有的产品；
- 你就是老板；
- 尽全力为购买者的投资带来更多的效益、更高的质量和更多的满意。

从饲料企业角度来看，市场营销是识别目前养殖户未满足的需要和要求；估量和确定各类饲料需求量的大小；选择本企业能最好地服务于他们的目标市场；决定适合的产品、服务和操作计划，以便比竞争者更好地服务于目标市场。饲料营销的成功总是离不开养殖基本单位（厂、场、户）的基础作用。饲料营销旨在将养殖户的社会需要变为饲料企业可盈利的机会。每天每月都有可利用的机会，就看企业的决策者能否将机会与自身优势结合起来加以把握。一般来说，经济停滞和滑坡对质量管理好、关系营销好和经济实力大的饲料企业极为有利，他们可以利用这段特殊时期把一般的企业“甩掉”；饲料品牌的多样化、销售网点的密集化，对于率先入市占位、营销网络发达的饲料集团有利，他们可以把中小企业市场促销和广告宣传看作是自己产品的销售环境和气氛的无偿投入；离饲料企业越来越近的又一次机会将是千家万户散养的副业经营方式向适度规模经营、向企业化经营方式的转换。那时，单纯经营饲料的专业公司的数量定会大大少于目前饲料企业的数量。实践证明，饲料企业经营环境变动的每一次浪潮都会把一部分企业推向浪尖，把一部分企业抛进波谷。作为饲料企业营销的主管和老板们，应知多年饲料工业的辉煌之后，必然面临一个相对停滞和合理调整的新时期，当有如履薄冰、如临深渊之危机感和百折不挠、勇于制胜的自信心和精神。

销售的成功易在瞄准卖方市场卖者的需要；营销的成功难在瞄准买方市场买者的需要。营销涉及产前产中产后如何满足用户需要的一整套系统。配合饲料和添加剂饲料属于有形产品、生产资料，它们的营销依存于四大要素，即目标市场、用户需要、协调营销和可盈利性。

与饲料厂家单纯的产销观点相比，营销概念的几大要素在内涵和运行方式上完全不同于销售概念（表 1-1）。

表 1-1 饲料销售与营销概念对比

概念	出发点	瞄准点	手段	落脚点
销售 营销	生产厂 目标市场	饲料成品 农户需要	销售与促销 协调营销	以销量盈利 以满足农户盈利

二、饲料目标市场与用户需要

1. 目标市场 一个饲料企业可以同时生产多系列的猪、鸡、鱼饲料和添加剂预混料等产品，但没有哪个厂家能够在各个饲料市场行销和满足饲养户全部的用料需要。也不会有哪个大公司在广大市场范围内把事情都做得很出色。即使目前国内实力较大的合资饲料公司如“正大”、“统一”，无一能够提供最好的解决办法去适应各地气候、土质、品种、饲养传统对饲料添加剂的需要，无论在质量、价格，还是服务方式上，大公司都留下许多空隙让人趁虚而入。几乎所有经营有方的饲料厂家，都是靠主要品牌有特色的产品功能和特定的地域范围，集中自身的主要优势于某些系列产品上，形成用户认可的市场竞争力。就四川省内中型饲料厂来说，成都的芙蓉饲料厂和万福饲料厂以鸡料为主攻方向；地处荣昌

猪腹地的川牧饲料厂以仔猪、肥猪全价颗粒料为主攻方向；而一墙之隔的川牌饲料厂则以猪用添加剂、开胃料大显奇功。一个饲料名牌效应可能维持不久，也可能为同行业的其他品牌所替代，但每一个名牌的开发形成无不是对准特定的目标市场的结果。饲料企业若能细心地界定其目标市场，并进一步裁剪、细分这一市场，就为自己产品找到了消化它的客观基础。关于饲料的目标市场，以后的章节将会研讨。

2. 用户需要 饲料厂家能够定义它的目标市场却不会完全了解客户的需要。有例为证：

一个外资的生物制品公司，发明了一种新的物质可用于替代部分饲料口粮中的动物蛋白。为了推广使用，公司营销部门决定以断奶仔猪添加剂浓缩料为目标市场。公司研制了一种新配方的添加剂并在一饲料博览会上一露峥嵘。他们希望说服饲料添加剂厂生产配有这种新蛋白原料的饲料和添加剂产品。尽管饲料厂商们觉得这种新原料颇有吸引力，却无人签约。原因很清楚：首先，该料每吨定价 5 000 元，以这个价格，用户完全可以购买营养含量相当的真正动物蛋白料；其次，这种新原料体积太大，迫使厂家加大运输耗费和仓贮空间；第三，这种原料的消化率只有 80%，用后饲料成本将增至目前出厂价格之上，因而用户难以接受。生物制品公司择定了目标市场，但没有弄明白用户的需要。

尽管营销似乎是有利可图地满足需要，实际上要查清用户的需要和要求并不是一件容易的事。用户的好多说法需要翻译，为了弄清用户说“饲料太贵”这句话，厂家至少要进一步查明用户没有全部说出的需要，用以下五种类型来进行区别：

(1) 表达的需要。即客户要求价格不变的饲料。

(2) 真实的需要。即用户要求用料期结束后每 500 克毛猪的饲料成本而不是饲料价格要低。

(3) 未表达的需要。即用户期望从代理、经销那里得到良好的运送或防治技术咨询服务。

(4) 愉快的需要。即用户买料达一定量后，有畜牧兽医科普读物或奖券或免费赠送的添加剂小包。

(5) 隐秘的需要。即客户愿意被朋友视作一位有知识、会鉴别的用户。

对用户的表达需要作出反应往往得到的是无异于对消费者短斤少两的后果。设想一个木匠进到一家五金店表示要买封闭窗沿缝隙的材料，木匠的表达是一个办法而不是一种需要，粘玻璃和木窗框才是需要。五金店营业员可以建议一种比木匠提到的材料更好的东西如胶带，它有节省工作时间的优点。在这种情况下，营业员尽力满足的是客户的真实需要，而非表达需要。

用户定位的思想要求饲料厂家用客户的观点去定义客户的需要。每个购买决定都包含了交易的前提，管理者不去研究顾客就不会了解顾客。如农户要求肥猪饲料的味好，适口性好，猪爱吃，食后贪睡、催长，又无拉稀等副作用，每 500 克饲料价要不超过 0.70 元人民币。由于这些期望中的产品特点不能集中在一包饲料中，饲料配方的设计者必须进行基于用户需求的艰难的筛选工作。

一般来说，用户“需要什么、要求什么和真实需求又是什么”这三个水平的满足牵涉更进一步的考察，但最终目的是要使产品更受用户的青睐。对饲料这种专业市场来说，饲料应满足农户的真实需要，在这点上谁做得更好，谁就更能赢得市场。

为什么说满足目标顾客是至高无尚的呢？基本原因在于饲料产品的销售来自两种人：新客户与回头客。吸引新客户要比保持现有客户花费更大的代价。因此，保持客户比吸引新客户更为重要。保持客户的关键在于客户的满足。一个满意的客户是：

- 买得更多且忠诚更久；
- 兼买公司介绍或推荐的其他产品；
- 说公司和产品的好话；
- 少注意竞争品牌、广告和更低的价格刺激；
- 给公司提供关于产品服务的想法与建议；
- 由于属常规交易，服务成本低于新客户。

在描述一个成功的品牌时，曾有一位公司经理说：“我们的目的是让用户满足后，还要让其高兴。”这是一个较高的追求，也是营销高手的秘密。因为快乐的客户比付费高昂的媒体广告更有效。

有人认为农民由于没有多少文化，买饲料时厂商说哪个好，他们就买哪个，自己缺少鉴别能力。其实不然，饲料不是什么文化用品或生活用品，它是一种技术产品用作生产资料，效果的好坏少则十天半月，多则一个饲养周期，农民就会看出，尤其是使用畜禽饲料后出现病死事故时，农民对饲料质量的印象是刻骨铭心的。厂商对饲料是行家，但对饲养技术和效果远不如农民了解得深透。任何饲料产品的成败全由农民说了算。决不能忘记农民是天下最讲实际的人，饲料经营应以诚实取胜为上策。

因此，公司经常检查客户和农民的满意程度是明智之举。公司可以电话联系有代表性的近期客户，征询意见，看他们中有多少是很满意、基本满意、不太满意或完全不满意。同

时也善于发现这其中的主要原因，利用这些信息去改进公司下一期的营销业绩。

一些公司想通过客户抱怨的人数和次数，分类分期比较客户的满意程度。但实际上，大多数客户不去抱怨，只是不再续买。最好的办法是公司设法方便客户抱怨，比如设立“热线”。

有研究认为，10%的客户抱怨中仅有一半可以圆满解决问题。可见，以圆满的方式解决客户的问题是一个至关重要的环节。然而，满意的客户把他们的满意告诉给几个人，而不满意的客户向十几个人诉苦。如果他们每个人又再传言其他人，那么公司产品的信誉将急剧下降。

经验发现，最恼火的客户是公司最好的客户，尤其是抱怨后问题得到圆满解决的客户比从无不满的客户更忠诚于公司。大约有1/3怨气大的客户在解决问题后会继续买，怨气较小的客户有52%会续买。如果抱怨者的问题迅速得到满意的解决，怨气大的一半左右、怨气小的90%以上会再从公司进货。

因此，公司应该对客户做出建设性的反应。为客户提供抱怨诉苦的方便条件，赋予素质较高且富有经验的公司职员以权力，迅速和圆满处理抱怨，发现和消除问题复发的根源，这三条就成为公司营销恢复计划的全部内容。

四川是全国最大的饲料市场，有一种广告名为“强化开胃精”的产品，以风卷残云之势击败同类产品，确立了它的市场优势。当问起成功原因时，有人认为首先是有个好名字，加上广告攻势传达当前农户养猪真实需要的呼声。产品名称出自一位前去饲料厂购料的农民之口，当时该厂正在为一个理想的产品名称煞费苦心，这位农民真是雪中送炭。这

个例子也给那种饲料厂商市场导向的非客户定位观点以有力的反驳。

有些饲料企业很看重利润报告而忽视客户的培养，一方面利润有上升，另一方面客户和销量却在减少，企业的营销策略已经离开了正确的轨道。利润在特定的会计年度中因诸多因素而变化，包括成本上升（库存原料涨价）、价格下降、期费摊销、新增投资等等，但健康企业的吉兆却是客户满意度高且保持上升势头。正如科特勒所言，客户满足是厂家未来利润的最佳指示器。

三、协调营销与盈利能力

1. 协调营销 协调营销包括内部营销协调与外部营销协调。

（1）外部营销的协调。即销售力量、广告、产品管理、营销研究等功能的相互协调。饲料广告过多、过猛对中小企业来说，易出现原料供应和产品生产跟不上的问题，客户因此耽误等候时间而感到不满意。生产部主任常把销售价格推得太高；广告负责人和品牌经理在最好的品牌广告战线上不能取得一致的意见。这些营销功能必须在客户观点上加以协调。

（2）内部营销的协调。内部营销指招聘、培训和激励有能力的员工为客户做好服务工作。营销不是某一个部门的工作，只有全体员工都充分理解、支持他们对用户满足的影响时，营销才能运转。营销不能只留给销售部门，因为它太重要了。

但是，饲料企业中并不是全部主管和员工都经过培训且乐于为用户服务。工程师、会计师报怨销售人员总是保客户

而不为公司利益打算；车间工人和库房人员也常怨客户“太过分了”，故意刁难企业，取货退货不按作息时间规定等等。

某公司重庆分公司原在合川市一些重要乡镇设立独家代理，十分注意保护中间商的利益。一些中间商把独家卖价抬高，部分农民不能不转向其他厂商。当地一家县级饲料厂的销售主管趁虚而入，在鸭颗粒料这一尚无名气的品种上与正大鸭料争夺用户。他的设想是质量与正大的不相上下，利用地缘、价格优势，从而把通威、正大鸭料挤出合川。第一、二批产品搞出来，受到相当多的农户欢迎。中间商见农民转向也被迫经营该厂鸭料，尽管卖一大袋鸭料只赚一元钱，利润不大，但农民就认准了这种鸭料，中间商也只能去备这种对农户实用的饲料。眼看鸭料市场就快到手了，关键时刻该厂内生产部门不按要求生产，结果鸭料水分过高，导致霉变，用户纷纷要求退货，使刚扩展的市场又急剧萎缩，将市场还给了正大、通威公司。这个厂鸭料出现质量问题的根源在于生产与行销部门协调不好，各打各的利益算盘，在该厂最需要保持质量的时候得到的却是一大批废品。

一般情况是企业的主管根据市场反馈，提出改进产品和服务质量，建议使客户更满意的技术、经济和公关措施，让各个部门协调发展。然而事实上是，各业务部门可能自视重要，以为别的部门是为自己服务的，因而缺少横向协作的主动性。销售、生产部门可能因常变换生产品种和加工过程而增加麻烦；财务部门可能因促销费增加而担心；人事部门不一定安排服务热情周到的接待人员与客户接触。由于这些部门协调不好，创造高水平用户满足的计划就受到阻碍。

(3) 内部营销与外部营销间的相互协调。营销行为要求饲料企业协调好内部营销和外部营销的关系，一般地，内部

营销必须先于外部营销而行。在企业员工没准备提供卓越的服务之前，许诺一流的服务是没有实际意义的。

一位公司总裁在招聘经理的面试中，要求应试者对公司的三组利益群体（顾客、员工、股东）应按什么顺序被满足发表意见。许多应试者都认为应先满足顾客，而总裁并不这么看。公司首先应该满足他的员工。如果员工喜欢他们的工作，以在公司工作而自豪，那么他们会给顾客以满意的服务。这个过程的反复就会给投资股东们带来高额利润。

这位总裁还认为顾客是盈利的关键。他和很多公司的高层人士一样，认为典型的金字塔式的企业组织图（即由领导决策层、经营管理层和基层员工执行层三个层次组成的正三角形）已是过时的日历，更好的组织图应该是倒三角形，并在周围再加上顾客（图 1-1）。

四个层次之间的关系是员工在一线为顾客服务，让顾客满意；中层管理人员的工作是支持一线员工为顾客服好务；高层管理人员支持中层管理以便他们能够支持一线员工让顾客对公司感到满意。面向顾客的不仅是一线员工，而且也有中高层管理人员。他们在工作
中要了解顾客，满足、服务于顾客。因此，在三角形的两边同样加上顾客就构成了一个体现顾客或用户定位观点的公司组织新结构图。

2. 盈利能力 这是个新提出的营销概念，旨在帮助经济组织实现自己的目标。就私营企业而言，他们

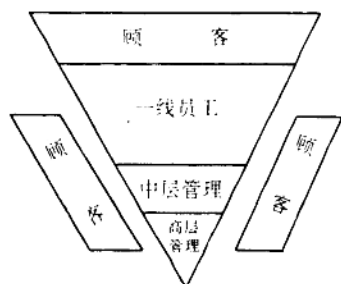


图 1-1 公司组织新结构

吸引和运用大量投资来发展自己的事业，现在的窍门不是死盯住利润。把利润看得很重就不会有胆量去占领市场、赢得客户。若把利润作为做好营销工作的副产品来对待，企业营销正常时，生产车间加工的就不仅仅是一袋接一袋的饲料，而且也是钞票。其盈利能力就显而易见。

美国有一个珀蒂农场，经营着 12 亿美元的鸡，它的盈利达到工业企业的平均水平，主要市场份额达到 50%。农场的创始人弗兰克·珀蒂从不相信一只鸡就等于一只鸡，他的顾客也不相信。用他的说法，农场用一定的人力饲养加工一只仔鸡销售，若顾客“不满意”则现款包赔。他向顾客真诚地奉献正品鸡，以致于感动了“上帝”们愿支付价外赏金去买这些鸡。他的信条是，谁能提供高质量的产品和商业道德，谁就会拥有高利润、占市率和企业的成长。

为数不多的饲料工业企业实际上在运用着现代营销概念，他们瞄准农民饲养户，对广大城乡散养户和集约化养殖场对饲料要求的变化做出有效反应。抓住不同的经营机会带给饲料公司的潜在盈利，运用整体协调战略，不仅营销部门或销售公司的人员精明强干，而且其他的部门都能热情地服务于顾客。面对饲料成本和畜禽价格的双重压力，生产制造部门调整配方，推出新品；财会部门精打细算完善价格体系，研究发展部门紧跟市场制定未来战略；行政人事部门进一步改进接待服务质量；采购部门大力选购优质价廉的原料，努力降低采购成本。公司的营销意识在各个部门及其分支机构中深深地扎下了根。如果这样，公司才能在变幻的市场环境中及时转向调头，跟上农户饲养需求的变动，在畜禽价格有利时能满足全价颗粒料市场；而在畜禽价格偏低、玉米等市价又高的情况下，则将人力和生产能力多转向满足辅助饲料、

蛋白浓缩料、开胃饲料及微量元素、维生素添加剂等产品市场。使公司在不同的市场环境下都具有盈利能力。而那些承认市场对己不利，埋怨畜禽价下跌、粮价上涨，一心等待“牛市”回转的公司没有真正理解和运用营销观念，在经济实力和后劲上与原来同在一条起跑线上的优秀公司的差距会日渐拉开。有的公司在走红两三年之后又被淘汰。有些公司实际上已资不抵债，只是行业保护使之在小规模生产上得以维持。

现在，市场竞争局面已经形成，并且企业间优胜劣汰、“大鱼吃小鱼”的激烈争斗正日益充分地表现在饲料专业市场上。为了生存，一些中小饲料企业正争取大型饲料公司与他们合资或者兼并。目前的饲料市场已到了竞争产业巨头的关键阶段，民族饲料企业面对外资饲料企业的长趋直入，是拱手相让呢，还是寸土必争？广大中小企业的生存空间是扩大呢，还是缩小？最终取决于营销战略战术的正确理解和运用。为短时逐利占市而采取的价格战和为长远发展所依赖的品牌质量竞争将继续下去，直到饲料产业巨头形成和农村集约化养殖普遍推行之时，我国饲料市场的竞争方式才能再来一个大转折。

3. 最新营销观念与饲料营销 饲料工业的发展是受畜产品消费需求、消费者利益和长远的社会福利所制约的。作为一个有职业道德的饲料企业，应肩负着重大的社会责任，其营销的产品应对人民的健康、环境保护、改善和提高生活水平等负责。

为了满足消费者日益增长的肉食需要，饲料配方设计应把增重、促长、料重比放在首位。一些中小饲料厂不按标准需要和安全用量使用微量元素和其他药品（如强的松、苏打

等),超标准大剂量加入类似铜、锌、锰等,这些添加剂容易在畜体内沉积并产生毒副作用,人食入后将对人体造成直接伤害。一方面满足消费者的需要,而另一方面却又损害消费者的健康,牺牲社会公共利益。

由于我国社会经济发展水平还不够高,消费者特别是广大农村居民的食品安全卫生知识还很欠缺,加上有的饲料添加剂厂商和养猪户把赚钱放在第一位,致使一些不合格的“高效”添加剂在一段时间内充斥市场。随着科学技术的普及宣传,人们对肉品质量比过去更加重视,尤其是城市居民中的知识阶层对肥猪的内脏食用安全很担心,需求明显减少。土种鸡蛋、土种猪肉则供不应求。城镇肉价走入低谷,除了收购和价格指数外,消费者对不安全的肉质和大肥肉的畏惧不能不说是一个影响因素。

技术标准计量局和饲料质量监测管理部门针对发展历史很短的饲料行业,对一些不合格饲料和添加剂仍允许经营,并未像工商局打击注水猪肉那样绝不留情面。饲料市场全面的法制化和质量监管的规范化还有相当长的路程。但我国社会经济正在迅速向中等发达国家行列靠近,人们受教育的程度不断提高。我们相信,动物产品特别是肉类食品的标准化,均衡生产伴随着严格的卫生检测制度,在不远的将来就会得到实现。那时我们的肉类产品和饲料产品将迈开向世界市场进攻的步伐,彻底消除欧美人对中国的动物食品质量和安全的畏惧心理,像今天的韩国和日本那样,执行比欧美国家更严格的食品卫生检测制度。就总体来说,最新的社会营销观念将在下世纪的头十年深入我国的饲料行业。但不能忽视我国经济的二元化和地区发展极不平衡的事实。在上海等大都市里,绿色安全食品市场悄然兴起,许多商品在营销定位上已