

博瑞森  
BRAGE  
管理丛书

正知行  
品牌  
咨询

农业系列丛书



韩旭◎著

# 中小农业企业

认清全产业链本质  
打造产品竞争力  
构建高效渠道模式  
抓住互联网营销  
推进品牌化经营

# 品牌战法



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



韩旭◎著

# 中小农业企业 品牌战法



**图书在版编目(CIP)数据**

中小农业企业品牌战法 / 韩旭著. —北京:企业管理出版社, 2016. 11

ISBN 978-7-5164-1340-1

I. ①中… II. ①韩… III. ①中小企业-农业企业-品牌战略-研究-中国 IV. ①F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 211021 号

---

书 名:中小农业企业品牌战法

作 者:韩 旭

责任编辑:程静涵

书 号:ISBN 978-7-5164-1340-1

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:80147@sina.com

印 刷:三河市文阁印刷有限公司

经 销:新华书店

开 本:170 毫米×240 毫米 16 开本 15.5 印张 220 千字

版 次:2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价:66.00 元

---

如果你不认识我，当你翻开这本书的时候一定会有这样的疑问：韩旭是谁呀？或者你会小声嘟囔一句：这年月谁都能出书。

的确，在这个信息泛滥的时代，要想攒一本书本也不是什么难事，亦或者……（此处省略部分内容），但是难就难在写的得是自己的东西，难就难在内容上不能注水，也就是俗话说的得是干货，所以经过3年多的实践和思考以及6个月的笔耕，才有了这区区13万字的书稿。真心感谢博瑞森务实求真的策划理念，只是因为看中了书中的内容就决定帮助我将这份心血出版成书。

韩旭是谁？韩旭其实就是一个活得有点纠结的人：没什么商业头脑却干着商业经营的事，喜欢搞点研究却苦于根基不深还要屈从于商业利益。（没办法，为了生活人有时候就得这样跟自己过不去）不过后来仔细想想，也没什么过不去的，时间还不是一样在分分秒秒地溜走，转眼之间走出大学校门都18年了，整整一个好汉长成的周期呀！18年里，我先是从广告圈跳进了销售圈，然后又从销售圈跳到了咨询圈，最后在咨询圈开始创业，就这样一路干着、学着、思考着。在这18年的岁月中，有一堆大大小小的品牌和我彼此见证着对方的成长，像衡水老白

干、黑土地酒、六个核桃、山庄老酒、泸州陈酿、隆泉酒、大名府、绿宝露致养原浆、完达山、味道府、青松岭、箐阳、印耕农业、近心农业等。如果说人活着就是一场修行的话，那工作就更是一场修行，18年时间沉淀下来的有经验有教训，更有启迪，它不断带给我更深的体悟。

2012年第1家农业公司找正知正行做品牌全案策划，这是我正式将目光投向农业领域的开始，尽管我一直都是个农民。后来我渐渐发现农业并不像想的那样容易——做品牌不是简单的设计，也不是提炼一句品牌口号和几个产品卖点就能搞定的，品牌要解决的是销售的问题，要解决销售的问题就得研究行业、研究竞争、研究消费者、研究运作模式……就这样我在品牌农业领域越陷越深。

对于品牌农业的研究和思考也不仅是因为工作需要，更重要的是从中我发现了乐趣，找到了满足的快感。当然这些满足和快感是以品牌农业现实存在的问题为导向的——想明白一个问题、做明白一件事情，无论是大问题还是小事情都能带给我满足感。

从大农业范围来看，除了少数企业（如金沙河、新希望）的通过快消品化已经形成规模并实现品牌经营之外，大多数企业还属于没有品牌力的中小企业；除了少数立足于渠道经营或电商平台运作之外，大多数企业搞的是全产业链经营，很多企业正是因为搞全产业链运作而陷入了尾大不掉的困境之中。

围绕这些问题，我把本书的内容分为3个板块。

首先，在开篇中提出了品牌农业的两条思考路径：一是从“市场”出发，先研究产品的问题，然后再围绕产品，做全产业链布局、构建经营模式；二是从“客户”出发，先考虑品牌怎么定位，再拟定营销策略，设计渠道模式，组建并打造营销团队。

这一思维逻辑是用出路指导来路，而不是从来路上找出路。

第一板块的内容主要是关于农业的。除了分析农业的现状和趋势之外，还对全产业链运作进行了辩证思考，提出了品牌农业的战略思维，包括如何构建自身经营模式、如何进行全产业链布局等。

第二板块的内容主要是关于产品的。结合农产品的行业特性，探析企业如何才能做出好卖的产品、如何建立自己的产品结构，提出了地方特产走向全国化的关键路径和突破点，并对当前企业在产品开发上存在的问题做了分析。

第三板块的内容主要是关于品牌运作的。其中包括如何认识品牌的价值、如何进行品牌的顶层设计、如何构建渠道模式，互联网营销应该怎么做、如何从产区品牌借势等。

最后一部分是从政府推动品牌农业发展的角度出发的，因为这是当下不可忽视的关键力量之一，包括政府应该如何管理和运作产区品牌、如何做好区域农业的战略布局等。

尽管案例有限、实践有限，很多问题未必思考得深刻，一些观点也有可能失偏颇，但还是真心希望书中的内容能带给致力于品牌农业经营的尚未实现品牌力和规模化的广大农业企业更多思想上的启发和实践中的帮助，哪怕只是其中的一句话、一个观点、一段文字也好。

对于书中的几个案例如致养原浆、举个栗子、印耕农业、邻大妈、富岗等，我认为还是很值得一读的，那都是实实在在发生的。



## 为什么要聊品牌农业

品牌农业，顾名思义就是农业的品牌化经营。

从大农业范畴来看，目前已经具有品牌影响力的企业，无一例外都采用了快消品的运作模式，它们普遍靠做精产业链的加工和营销环节实现了品牌的崛起，如新希望、金沙河、汇源、老干妈等。此外，在农业领域能够做出有规模和影响力的农业公司还有两类，一类是出口型农业企业，另一类是原料型农业企业。另外，还有一类农业企业，它们或者立足于全产业链经营或者专注于某一细分领域，由于自身能力或产品品类的限制，虽然已经在农业领域苦苦坚持了多年，仍然面临突破无门的窘境。

随着 2013 年国家土地流转政策的出台，各类资本纷纷涌进农业领域，新一轮农业投资热在神州大地迅速蔓延开来，农业企业如雨后春笋般纷纷成立。新兴的农业企业普遍采用的是从农业种植/养殖到终端产品销售的全产业链经营模式，从公司成立伊始就着眼于 B2C 的品牌建设方式。从整体营业范围来看，他们除了经营农产品外，还经营休闲农业、地产农业、体验餐厅等。

伴随着这一轮的农业投资热，有两个显著现象值得关注：一是已经通过快消品模式实现品牌化经营的农业公

司，开始加速在农业的全产业链布局，例如，汇源果汁就已经进入了果树种植领域；二是受国家政策鼓励的影响，加上普遍被看好的国内消费市场前景，企业为了获取更好的利润回报（例如，出口型和原料型农业企业）纷纷开始了自己的品牌建设征程。由此来看，全产业链正在成为农业领域的常态经营模式。

但是，与农业投资热不协调的是，农产品的市场热、消费热并没有如期而至，大多数农业企业的经营业绩不尽如人意，更有不少企业仍处于亏损状态，尤其是新兴的农业企业和正在进行品牌化经营的出口型、原料型农业企业。在经过多年的摸爬滚打之后，不少企业发出了这样的感慨：我们做农业土地经营没问题，但是对做品牌、做市场确实不擅长，这一方面应该找专业的人来负责。

事实确实如此，导致这种局面的原因，除了企业自身专业能力和外部市场因素外，最重要一点就是受制于资金、技术和人才的全产业链运作，因为过多的投入环节致使企业资源分散而无法打造出核心竞争优势，难以形成市场竞争力。

对于如何做好品牌农业，不同的人会有不同的观点。但在实践方面，尚无成型的模式和方法可供参考。大多数企业仍在摸索中前进，尤其是最近几年新成立的中小型农业企业表现得尤为突出，他们不敢试错也无力承担创新的风险，可谓步履维艰。

抛开以大资本为代表的农业企业（恒大、联想、万达等）以及已经实现规模化和品牌化经营的农业企业（新希望、中粮集团、首农集团等）不谈，正知正行重点以中小型农业企业为思考对象，结合在快消品领域多年来的品牌经营实战经验以及对品牌农业领域的研究和思考，提出了农业企业如何获得竞争优势进行市场突围的建议。

第一，以战略产品为导向，以核心能力为依托，整合各级产业链资源，而不一定要企业自建自营全产业链。

第二，以品牌和科技为主要手段，提升溢价能力，避免陷入同质化竞争，赢得市场竞争优势。对多数企业来讲，品牌经营是解决这一问题



的最佳选择。

围绕这两个方面的内容，我们重新定义了品牌农业，提出了解决产品问题的思路和方法、以全产业链整合为核心的农业产业布局策略与方法以及实现农业品牌化经营的关键问题和解决思路。

这是正知正行对品牌农业的思考！

韩旭

2016年2月25日

2013年5月18日，阳光明媚，云淡风轻。

我和我的助手小明受邀前往保定一家农业企业洽谈合作事宜。我们在去之前已经通过电话了解到这是一家主要做冷冻蔬菜出口的企业，年销售额在4亿元以上。近些年因为国际市场行情不好，加上企业产能的连续扩张，该企业急需拓展国内市场，所以希望在品牌和营销方面寻求专业上的帮助。

到了企业之后，在老板的陪同下，我们参观了车间和厂房。参观途中，老板向我们介绍了企业的情况。

企业成立已有5年，老板在当地掌握的社会资源很好，当初是因为看到农业的前景才开始做的，从公司成立到现在一直发展得比较顺利。公司当前为了平衡淡旺季原材料成本的考虑以及进一步丰富产品线的需要，新上了果蔬汁和果酱两条生产线，预计明年投产。

目前企业的蔬菜销售主要有两大途径：一是向欧美市场出口精加工的冷冻蔬菜；二是与当地政府联合运作一个大型蔬菜批发市场，面向国内批发销售，主要覆盖京、津、冀及东北部分区域。

值得肯定的是，企业一直保持着良好的产品品质，每

年有相当一部分蔬菜是被外地商家（如寿光的蔬菜商）就地贴牌之后高价卖到了北京、天津等地。该企业想做品牌，除了释放产能的需要外，主要想通过品牌来提升企业的溢价能力，目前正在考虑是从保定还是从石家庄启动市场，但具体怎么做还没有明确的思路。

参观结束之后，回到会议室，我们提供了一份关于品牌农业的行业研究报告，为企业提出了如何解决从农业的产业化布局到品牌化营销问题的思路和方法。报告中两个方面企业非常感兴趣：一是销售渠道的建设；二是营销团队的建设。当然，这也是企业自认为当前最欠缺的两项内容。

对该企业的品牌营销，我们就以下3个方面进行补充。第一，关于品牌，目前企业已经注册了几个名称，可以考虑选一个合适的来用；第二，在市场运作上，企业很看重石家庄的省会地位，如果要说的话，建议先从北方的超市入手，物流和供应没有问题，终端冷藏设备也可以支持，或者考虑在石家庄开一个品牌专卖店；第三，目前销售人员比较欠缺，就一个人，以前是老板的司机，做事很踏实但是毫无销售经验，对品牌营销也几乎不懂。

后续的沟通也主要围绕这几个方面展开，最后正知正行为该企业提了3点建议：

第一，该企业首先要考虑的是产品问题，而不是先做哪个市场。

产品是实现品牌营销的关键内容，任何企业都要有自己的战略主打产品。战略产品的选择，需要立足于企业的生产能力也需要考虑市场需求，不能简单地“洋为中用”。虽然目前该企业的冷冻蔬菜产品技术成熟，优点明显、价格也不高，但是必须考虑市场接受度的问题。所以，最终用什么样的产品作为主打、建立什么样的产品结构，必须要结合市场需求和企业的产品资源综合考虑。

第二，品牌和商标是两回事，商标注册只是实现了对品牌名称在法

律上的保护，而品牌真正要做的是建立起消费者对品牌名称的关键信息联想，真正的品牌价值是这些信息，它能够直接影响消费者的购买决策。

所以，品牌命名要考虑到品牌定位，结合产品特点和市场竞争进行选择。

当然，从战略层面上看，做品牌经营还需要从顶层梳理思路，规划好品牌模式，然后再根据产品需要进行品牌开发或概念延伸。

所以，是否启用企业已注册的商标，仍需做专业评定。

第三，渠道是为品牌销售服务的，最终选择哪种渠道以及采取什么样的运作方法，是由品牌定位和营销策略决定的，具体运作还要结合企业的资源能力。所以，现在谈从哪种渠道入手操作，还为时尚早。

从企业出来之后，小明就他的困惑问了我一些关于企业品牌经营的问题。

“领导，这家企业实力真不小呀，在农业领域，企业一年能做到上亿就非常不错了，它都4个多亿了。而且企业的产业链布局也基本完整，种植基地合作社、加工厂房生产线，还有综合批发市场、几万平方米的冷库等，你说老板当初咋想的呢？”

我说：“其实也没那么复杂，一开始都是赚钱的思维，就是怎么能赚钱怎么来。企业嘴上说当初是因为看好农业发展的前景，其实当时看中的是“钱景”，一定是抓住了某个机会，或者是先有了出口的渠道，才开始建的农业基地、上的加工设备，当初很多企业都是这么起步的。”

“企业建成之后，后续一段时间的发展还是依靠国家政策的支持。比如，政府想建批发市场了，企业就抓住机会参与进来了，政府要推进农业深加工了，企业就率先上了加工生产线等。通常情况下，只要是农业产业链中涉及的环节，企业在能力允许的情况下都会去做。企业的思考逻辑是：做农业土地是基础资源，而且是有限的、有价值的资源，所以必须得拿到手，拿了土地之后再考虑种什么、怎么种，再考虑怎么做

加工、做什么产品，整个产业链涉及的环节都有增值空间和产品化的可能。所以，企业都会积极去做，这是本能。

“但是，企业在发挥自身资源整合能力的同时，却往往会忽视自身的资源转化能力。俗话说，花钱容易赚钱难，如果销售渠道建立不起来，再完善的产业布局，再先进的生产设备也运转不了。传统的批发市场是低毛利的销售，企业要提升自身的盈利能力必须依靠品牌建设或走向农业深加工。”

小明说：“领导，你看咱们接触了这么多家农业企业，几乎没有一家是先研究市场之后再考虑做的，最初都是冲着机会去的，等干起来了才开始考虑市场的事儿，这个思路好像不太对吧？”

我说：“先研究市场再做企业，理论上是对的，但现实不一定行得通，大多数企业不会重视也没有能力这么做。这家企业已经算是幸运了，它是先建立了销售渠道，才进一步建起基地和厂房，所以从一开始就不用担心生存的问题，现在要解决的只是发展问题。很多企业虽然拿了土地，东西也种上了，却没有销路，结果赔的一塌糊涂，正为生存发愁呢。”

小明说：“那这家企业的品牌应该从哪儿入手，营销应该怎么做呢？”

我说：“没法做，除非是找到了能支撑起企业发展的战略产品。目前的冷冻蔬菜肯定不合适，如果考虑直接做中高端鲜蔬菜，要么是团购、要么是KA超市、要么做宅配，要么做礼品，但是渠道建设难度太大，企业做不来，短时间内也释放不了企业的产能。所以，在找到合适的产品之前，这家企业只能继续靠出口生存，品牌营销也得放放。”

通常情况下，企业习惯于按照“农业起点到终点”的思维顺序展开产业链布局，即先是考虑土地的事儿，再是考虑种什么或养什么，然后考虑做产品做加工，再研究做销售、做品牌、建渠道、建团队。

但是如果按照产业链顺序思维所进行的产业链布局，常常会出问题，比如产业链整体运营效率低、产品与市场需求脱节、各种资源价值

最大化释放以及缺少关键价值环节等。

所以，做农业产业链布局需要企业具有相应战略高度，要打破惯有的产业链顺序思维模式，用“出口”指导“入口”，即从以市场为导向和“客户需求”这两个角度进行思考。

第一，从“客户需求”出发，先考虑做什么产品，哪怕只是一个产品概念，然后再围绕这个产品概念，从战略层面考虑全产业链如何布局以及建立什么样的经营模式，一切战略布局以产品为核心展开。

第二，从“客户需求”出发，先考虑品牌怎么定位，再确定产品的具体形式和内容，然后是根据品牌定位，拟定具体的营销策略，设计渠道组合模式，组建并打造营销团队，一切策划以品牌为核心展开。

这就是我们思考品牌农业的思路，也是品牌农业必须完成的两个顶层设计：

首先，以产品为核心的经营战略和模式设计。

其次，以品牌为核心的营销策略和模式设计。

品牌农业是现代农业的重要形式之一，它是以市场为导向，以农业产业化为基础，以企业为主体，以现代化营销为手段，结合企业品牌和产区品牌的经营模式，用第四产业贯通一二三产业，通过品牌化经营，实现农业持续、高效发展的一种经营模式。



## 第一部分 农业是条道

- 第一章 大机遇冷思考 / 5
  - 第一节 农业的机遇与挑战 / 6
  - 第二节 自投农网的挣扎 / 12
- 第二章 用战略做统筹 / 19
  - 第一节 战略是航标 / 21
  - 第二节 构建经营模式 / 27
  - 第三节 用战略驱动资本 / 30
  - 案例一 大三湘的农业初心 / 33
- 第三章 正解全产业链 / 39
  - 第一节 认清全产业链的本质 / 41
  - 第二节 战略转型与产业布局 / 45
  - 第三节 软实力是灵魂 / 48
  - 案例二 印耕农业的经营逻辑 / 53

## 第二部分 产品是出路

- 第四章 如何做出好产品 / 63
  - 第一节 优选好产品 / 65
  - 第二节 地方特产的突破 / 70



- 第三节 休闲农业的逻辑 / 74
- 第四节 产品结构化路径 / 78
- 第五节 做好用户体验 / 80
- 案例三 观止斋如何做茶叶 / 84
- 第五章 做产品的三大误区 / 89
  - 第一节 小心技术的陷阱 / 91
  - 第二节 别迷信三品一标 / 92
  - 第三节 不崇拜高价格 / 94
  - 案例四 富岗苹果的两头抓 / 97

### 第三部分 摇滚吧品牌

- 第六章 品牌的诱惑 / 109
  - 第一节 品牌需要态度 / 110
  - 第二节 认识品牌的价值 / 113
  - 案例五 邻大妈的社区生态打造 / 118
- 第七章 品牌的顶层设计 / 123
  - 第一节 理清产品结构 / 125
  - 第二节 确立品牌模式 / 129
  - 第三节 定义品牌价值 / 131
  - 第四节 好名称与好包装 / 138
  - 第五节 借势产区资源 / 142
  - 第六节 解决品牌的难题 / 144





案例六 致养原浆是如何打造的 / 146

第八章 品牌农业的四张王牌 / 153

第一节 如何构建渠道 / 155

第二节 做好品牌传播 / 166

第三节 学会互联网营销 / 174

第四节 打造团队执行力 / 183

案例七 一枚用互联网举起的栗子 / 189

第九章 政府的推动力量 / 195

第一节 打造产业链生态 / 197

第二节 做好区域公共品牌管理 / 199

案例八 品牌农业的临沂模式 / 203

案例九 产业联盟助推吉林大米 / 210

后记：用心做农业 / 215