

销_售市_场

丛书

踞点

中国农村市场实战指引

营销

肖然 ◎ 著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

踞点营销

中国农村市场实战指引

肖 然 / 著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目(CIP)数据

踞点营销：中国农村市场实战指引 / 肖然著. —南京：
凤凰出版社，2009. 7

ISBN 978-7-80729-480-1

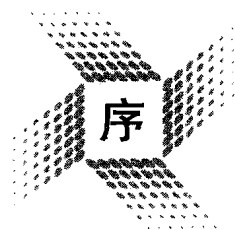
I. 踞… II. 肖… III. 农村市场—市场营销学—中国
IV. F723.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 120810 号

书 名 踞点营销——中国农村市场实战指引

著 者 肖 然
责任编辑 周 敏 邓微星
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 北京嘉业印刷厂(北京大兴区黄村镇李村)
开 本 700 × 1000mm 1/16
印 张 20
字 数 250 千字
版 次 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-480-1
定 价 32.00 元

(凡印装错误可向发行部调换,联系电话:010-58572106)



为中国农村市场崛起摇旗呐喊

我与肖然认识已久,但是接触并不多。只知道他早些年在深圳一家著名营销策划公司做高管,后来在一家大型集团做市场总监,自己开过广告公司,后来就销声匿迹了好几年,觉得他起起落落的,还挺能折腾。

2009年的新年初始,突然接到了他的电话。他说写了一本书《踞点营销——中国农村市场实战指引》。我很兴奋,因为就在那一天,我正与我的同事们讨论着“四万亿”与中国农村营销发展机遇的话题。

原来,自2005年开始,他就投身到农村市场营销策划之中去了。现在,又把多年的农村市场运作经验整理成书,这应该是中国第一本比较系统地讲农村市场营销的书,基于肖然先生的身体力行,本书更添加了实践的风格,而成功的案例、实用的工具更为这本书增添了可读性和指导意义。

目前我国有13亿多人口,农村人口有9亿多,占总人口的70%。对于农村9亿多人所组成的2亿多个家庭,任何商品的普及率只要提高一个百分点,就会产生巨大的需求。但目前我国农民的总体消费水平还较低,尽管恩格尔系数逐年降低,但还是比不上城镇居民的生活水平。这就意味着我国农村居民对工业品的消费需求正处在加速增长期。农村现阶段在耐用消费品、住房、服务和生产投资方面蕴藏着巨大的潜力。

1.农村服务消费呈快速上升趋势。农民生活改善之后,就会将手里的闲钱投资到看病、子女教育、交通等方面。这几年,农民的医疗卫生、交通通信、文化教育等消费支出占生活消费支出的比重大幅上升。随着农业产业化和规模经营的发展,社会化农业生产服务体系也将不断完善。收割、加工、运输、育种育苗、播种等作业环节上的生产服务性消费将进一步扩大。

2.“住房优先”是农村居民消费的主要特征。从目前情况看,农村新一轮建房热已经到来,且在过去建造房子的基础上装修美化,建筑质量也大幅提高。特别是在近5年

内,钢材、水泥、红砖、瓷砖、装饰板、铝合金等,在我国农村销量会猛增。

3.农村耐用品消费市场潜力大。耐用消费品的拥有量是反映农户生活水平高低的主要标志之一。耐用消费品的支出在农民生活消费中占较大比重,家用电器又是构成农户耐用消费品的主体,农村家庭数量庞大,可以推算耐用消费品的市场空间巨大。

4.生产性投资规模继续扩大。近年来,农村劳动力绝对量开始减少,而农机总动力、化肥、农膜、农村用电量则以数十倍、数百倍的速度增长。农业产业化、规模化经营带动了农产品生产、加工、生产投资规模储藏、运输、销售等产前、产中、产后各个环节的独立和在此基础上的联合。这些关联产业发展所决定的对其设备及基础设施的连锁需求,是今后相当长时期农业投资的重要领域。

5.农民的购买力潜力大。一般来讲,农村居民的节余购买力表现为手存现金和银行储蓄两种形式。如果将这部分购买力的一半释放到市场上,就可增加至少 5000 亿元的消费需求。而且,由于我国东部、中部、西部的基础条件和发展水平不同,消费需求的差异较大,这使得农村市场比城市更广阔、更丰富、更有层次。

除此之外,在农村城镇化进程中,城市居民比重上升,也会带来新的消费需求;不仅如此,城乡居民消费升级也会带来需求的增加;消费环境的改善,文化教育消费比重上升,也会带来新消费需求的增长。总之,农村市场的需求是巨大的,这一系列新的需求都会刺激农村市场营销能力的提升。就目前来看,中国的农村市场营销还存在着许多问题,例如管理初级,市场战略缺失,员工素质偏低,市场环境恶劣,消费水平有待提升等等,面对这些问题从另外一个角度来看,农村市场正是营销人员大显神通的好战场:随着城市消费需求的饱和、购买力的下降,农村市场的开发就成为企业寻求二次发展的捷径,在这种情况下,农村市场的开发和长足发展有着特别的意义。

农村市场虽然大有潜力,但是受多方面环境的影响,奋斗在农村市场的高层营销人员毕竟是少数,中国营销界的主流声音基本上还是以城市为中心,而农村市场方面的声音还很稀少。农村市场分散,住宿、餐饮、交通等配套服务设施比较落后,有时作息时间要根据农村人的习惯而改变。这对农村市场的营销人士提出了很高的要求,所以开发农村市场必须有一支肯吃苦的队伍,否则再好的策略也无法实现。我曾经听说某企业的营销人员往往要半夜从县城赶到乡镇的集市,夏天头顶烈日,冬天冒着严寒,在现场做促销。等他们回到办公室时,经常已是深夜。正是有了广大农村营销人员的辛苦工作,才使得我国农村市场的营销环境有所改变,使得农村市场的企业营销能力有所提升。

广大的农村市场营销人,你们是中国农村市场营销的排头兵,在中国营销进程上

因有你们浓重的一笔而更加精彩！借此我向奋斗在中国农村市场的营销斗士们致敬。

正是国际金融危机对实体经济影响日深的时刻，有一位朋友说：“中国农民又到了以血和汗水挽救中华民族的时候了。”话很悲壮，但有它的道理。但作为营销人，我们还是渴望，让更多做农村市场的企业发展起来，真正能为农民做事的，还是服务农村的企业。“市场需求会变化，但客户本身永远不会变。”有责任有良心的企业还是在为它们的上帝服务着。那些优秀的致力于农村的企业，它们的成功也正是农村快速发展的动力。

针对农村，还有更多如国家惠农政策、家电下乡、农村金融等等与农村相关的事情在快速发展中，都是希望让农民增收创富。如果所有的农资都是优质产品，我们的农业生产力会有更好的保证；如果所有农村消费的食品、药品都是优质产品，我们的农村弟兄还有他们的孩子就更健康；如果所有农村使用的电器、机械都是优质产品，农村现代化进程就会更迅猛；如果所有的营销人都为农村发展贡献自己的力量，促进农民增收增收，那么我们农村的老百姓就会生活得更幸福、更和谐……

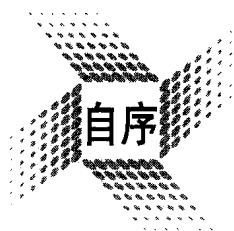
我衷心希望我们服务农村的企业有更强的责任感，有更强的社会使命感。

肖然先生耗费不少精力，总结了许多农村市场十分有用的营销工具，但愿这本书能给读者带来启迪，作为农村市场营销的普及工具书，能给广大的农村市场营销人员和管理人员带来新的知识，为我国农村市场营销事业起到促进作用。

希望广大服务于农村市场的企业，以及想更好服务农村的企业，都能从肖然的这本书中，汲取营养，更好地服务农村、农民、农业。

这是我的愿望，也是中国本土品牌未来的希望。

销售与市场杂志社社长、总编辑 李颖生



中国农村市场航海图

【引子】自2005年为广州“大运”摩托做营销策划服务开始，我就一直奔波在农村市场。2006~2007年服务江西著名的饲料品牌“百乐高”，2007~2008年服务中国复合肥著名企业金正大集团，平均一年一个企业，虽然数量不多，但是，三年多的农村市场实战，让我对中国农村市场有了比较基本的认识。由于工作需要，我经常需要并去寻找购买一些农村市场的营销策划书籍，但是令我失望的是：走遍了北京、上海、深圳、广州等地的大型新华书店，甚至在网上查阅相关书籍也一直未能如愿。

后来发现一两本描写农村市场的书，要么是专门描写农药的，要么是写化肥的，要么是专门写饲料的，看了看内容，大多数是一些偏重营销理论方面的，即便有些案例，也大多是泛泛而谈，列举出很多现象，却并没有更深层次的分析，提出很多问题，但是缺少实质性的农村市场解决方案，于是，就有了写一本农村市场营销实战工具书的念头。

从事营销策划这个行业已经有十多年了，目睹中国营销的风风雨雨，中国本土品牌的起起落落，各种品牌理论和营销理论你方唱罢我登场，深切感受到中国本土品牌的核心竞争不是很多大师所说的那样，进行所谓的品牌规划后就能成就一个品牌，更多的是产品是否能够真正地给消费者带来实际的利益和体验。单纯的品牌概念没有意义，整体的营销应该是建立在整体营销生物链体系之上的平衡。如今，城市市场大多数被成熟的品牌牢牢地占据，众多中小型的本土品牌要想在如今的一线城市市场立足，从门槛上来说就已经非常难。那么，未来的发展和出路无疑就应该在占据了人口70%的农村。以前众多的知名品牌例如“三株”“红桃K”“脑白金”“非常可乐”“海尔”“长虹”“TCL”等无不是从农村市场起步。

2008年10月19日中国官方媒体播发了《中共中央关于推进农村改革发展若干重大问题的决定》。该文件由中共十七届三中全会通过。该文件指出，按照依法自愿有偿原则，允许农民以转包、出租、互换、转让、股份合作等形式流转土地承包经营权，发展多种形式的适度规模经营。文件提到，有条件的地方可以发展专业大户、家庭农场、农民专业合作社等规模经营主体。土地承包经营权流转，不得改变土地集体所有性质，

不得改变土地用途,不得损害农民土地承包权益。

中国对农村土地改革的重新思考,必将影响农村市场营销的格局,同时,也可以这么说,中国本土品牌未来的蓝海应该是在农村。但是,目前营销界对农村市场的研究还停留在初级阶段,众多的农村市场企业和营销人员还停留在非常原始的推销阶段,受到种种原因的限制,农村整体的发展水平和营销手段和城市市场相比,还有非常多的空白点需要我们认真研究探索。

一、农村包围城市是中国本土品牌营销的新长征

农村包围城市是实行工农武装割据,以农村包围城市,最后夺取全国政权的道路。这是毛泽东研究中国国情,把马克思主义普遍真理同中国革命的具体实践相结合的产物,是夺取中国革命胜利的正确道路,也是对马克思主义军事理论的丰富和发展。

中国营销发展 20 多年以来,通过最初的广告战、价格战、促销战、公关战的洗礼,到进入 21 世纪以来的品牌战、终端战、信息战、服务战,市场营销的对象已经逐渐成熟。最热闹的城市市场也就是我们常说的一线市场已经趋于饱和,市场细分已经越来越发达,新品牌成功的机会越来越小。随着市场的逐步开放,原来的游戏规则已经逐渐被打破,产品技术的壁垒已经被外来品牌所霸占,本土品牌节节败退甚至全军覆没的案例屡见不鲜。“健力宝”的终极毁灭,“娃哈哈”的“城头变幻大王旗”,中国手机军团的全军覆没,中国保健品市场的沉浮,都在向中国本土企业昭示,曾经辉煌的本土品牌已经是昨日黄花。命运好点的也就是“老大嫁作商人妇”——找个洋品牌投靠了事,最终大不了被打入冷宫衣食无忧;要么厉兵秣马沦落成为草寇,一边打着游击一边还喋喋不休地讨嘴上便宜。纵观中国各个行业的知名品牌,前三位是本土品牌的寥寥无几,倒是很多假洋鬼子到处兴风作浪,让中国老百姓心里最后的诚信和公正消失殆尽。

如果抛开中国营销发展的功过不谈,单是中国本土品牌的发展兴衰,我们就不难看出,中国品牌之所以“各领风骚两三年”,全因“广告捞世界”的急功近利的嘴脸断送了中国本土品牌的未来。中国当代品牌营销从来就不缺乏先进的理论,但是各种理论的风起云涌并没有给中国本土品牌带来实质性的发展,反而是让众多本来非常有潜力的本土品牌早早夭折,类似“海尔”这样永远把消费者的感受放在第一位的品牌少之又少,更多的是炒概念、炒模式、炒时尚。当中国手机本土品牌曾经一度用农村包围城市的策略取得阶段性辉煌的时候,很少有人真正思考过,中国本土品牌核心的竞争能力到底是什么?

为什么我们对之有强烈民族情绪的日本产品能够在如此恶劣的销售环境下创造

营销奇迹？为什么跨国品牌能够在众多的夹击中东山再起？当“脑白金”成功的时候，很多人认为只是广告模式的成功，其实，“脑白金”背后的史玉柱面对众多投资者的诚信和以一个县级市场为根据地启动的思路，扎扎实实地做好产品功效基础工作的事实常常被人忽略。

从某种程度上来说，中国本土品牌除了几个为数很少的历史品牌之外，在如今的城市市场的生存和发展机会是越来越少。这对习惯了炒作时尚、炒作概念的众多本土企业来说，真正的蓝海似乎还非常遥远，基本上在没有找到蓝海之前就被红海吞没了。

那么中国本土品牌特别是那些新兴的品牌、老化的品牌，未来的发展方向到底是什么？面对中国本土品牌的又一个冬天，它们该如何生存呢？中国本土品牌的下一个大泡泡到底是什么？这是摆在每一个中国本土品牌营销人面前不得不思考的问题。

到农村去，到洋品牌最薄弱的地方去。对于中国这样一个具有广阔农村的国家来说，无论是以前的革命战争，还是现在甚至未来的中国本土品牌的再次崛起，这都是一个颠扑不破的真理。

十六大提出全面建设小康社会的经济目标，而全面小康社会建设最艰巨、最繁重的任务在农村。在 2006 年建设社会主义新农村提出后，中央及各地都加大了财政投入，支持农业发展。在众多着力点和针对性强的政策措施拉动下，农民增收的“步伐”逐渐加快，同时在吃、住、行等问题上也得到了很大程度的改善。而这给中国的本土品牌营销带来什么影响呢？

建设社会主义新农村的核心目标是提高农民收入，建设和谐社会，其标志是农村消费市场的启动。长期被忽略的拥有 9 亿农民消费者的农村市场，是一座巨大的宝藏等待着城市企业去挖掘，去开发。据统计，农村 9 亿多人口组成的 2.38 亿个家庭的消费潜力是巨大的。在这个巨大的市场中，任何商品的普及率只要提高一个百分点，就会增加 238 万件的需求——这个数字足以让每一个企业垂涎三尺。无疑，社会主义新农村将成为中国本土品牌营销发展的真正蓝海。

国内需求不旺已成为制约当前我国经济增长的主要问题，一个重要方面是农村市场启动严重不足。目前全国县以下农村市场消费的零售额仅占全国的 26%。全国农村居民人均消费仅是城镇居民消费的 31.9%，这在我国农村居民占全国总人口 70% 以上、拥有 9 亿消费人口组成的 2 亿多个家庭的农村是不可想象的。有人曾测算，如果我国农村居民的消费水平达到城市的中等水平，消费总量则将翻两三倍。所以，我国农村市场的消费潜力很大，前景广阔。开拓这个潜在市场，对于改变目前消费市场的疲软状况，刺激工业生产的发展，提高农村人口的生活质量，繁荣经济，增强我国综合国力，具

有十分重要的战略意义。

但农村市场不是城市市场的简单延伸和克隆，它有其独特的市场特征和消费行为，企业若简单把城市市场的营销策略移植到农村市场，则很难获得成功。一是农村区域广阔，消费群分散，企业营销管理难度大；二是农村交通条件差，运输成本高，基础设施落后，消费环境差；三是农民可任意支配的收入较少，消费力低，价格敏感度高；四是区域文化影响显著，各地农村居民对不同形式的广告、促销活动的偏好有明显差异；五是农村市场相对混乱，假冒伪劣现象突出——农村消费者文化素质不高，辨别真假产品的能力和维权意识相对较弱，同时农村市场监管乏力，伪劣商品较为泛滥；六是与城市消费者不同，农村消费者有着自己独特的消费习惯和消费心理，比如：他们对品牌的认知度不高，信息闭塞，对产品的熟悉程度不够等。

要想在农村市场获胜，企业就必须跳出一线城市营销终端卖场 + 品牌广告的模式，重新定位、重新思考营销过程，制定一套适合农村市场实际状况的营销组织、营销模式和营销工具。

二、农村市场是中国本土品牌的深水港

随着农村经济改革的发展，农村市场进入了复杂、模糊、多元的时期。关于农村市场的概念，除了真正意义上的农村之外，亦应包括县、县级市和中小城镇，称之为“大农村市场”。这一概念的提出，是对农村市场问题进行调查、分析、综合后确定的。我们将大城市周围的卫星城镇、以农业经济为主的县级市及小城镇规划建设较好的地区，都划入农村市场的范围，在这里，“农村市场”已不是地域上的意义，而代表了一种消费能力和层次。

农村市场具有一定的特殊性，针对已经在一线城市市场无法立足的众多中国本土品牌来说，是非常理想的深水港。在这个巨大的深水港里，中国本土品牌可以养精蓄锐，卧薪尝胆，待到羽翼丰满的时候再图进军一线城市市场。但是，由于农村市场的特殊性，很多洋品牌都水土不服、铩羽而归，中国本土品牌在进军农村市场的时候，要特别注意农村市场的需求特点：

1. 农村市场潜力性巨大：目前，虽然农村居民收入增长缓慢，新的消费观念尚未形成，购买力不强，但这也恰恰说明了农村市场的巨大潜量。据中国消费者协会调查预测，全国农村每年建材消费达 1000 亿元以上；农机市场中，仅水稻和玉米收割机，今后几年将增长 8~10 倍；一些耐用消费品如大屏幕彩电、电话、空调、高档摩托车等商品，已进入农村家庭。同时，随着农村产业化进程的加快，一些科技含量高的农业生产资料

化肥农药、种子农机等等将逐步成为一些地区的消费重点。

2.农村市场分散性很强:分散性一方面是指地域上的分散,我国农村分布广、居住散,人口和需求不像城市那样集中。另一方面是购买力的分散,虽然农村居民购买力总体规模很大,但平均到每户居民的购买力水平则很低;同时,广大居民消费的范围也比城市居民广,如农业生产资料、农用机具等,也造成了购买力的分散。农村市场这种分散性,决定了企业在营销网络的构建上,无论是深度还是广度,都要大大加强。

3.农村市场差异性明显:市场的差异性在农村市场最突出也是最重要的特点。一是地区间购买力水平的差异,富裕地区、发展中地区与贫困地区,在需求的质和量方面表现出较大的差异。二是地区间消费环境的差异,除了基础设施状况不等外,更主要表现在我国平原、山区、丘陵、高原、草地、沙漠、江、河、湖、海,造成不同地形的地区即便对同一产品的要求也会有所不同。三是同一地区内不同农户之间的购买差异,改革开放以来,农村居民之间的收入差距已经加大,一部分先富裕起来的农民与尚处于温饱阶段的农民在需求上自是不可同日而语。因此,对农村市场不能等量齐观。这要求企业在开拓农村市场时,首先要选准目标市场,同时在产品的多样化、系列化上下工夫,幻想以一种产品“包打天下”是不现实的。

4.农村市场层次性分明:农村市场的层次性,一是指农村与城市消费时间上的差距,如一些在城市已趋饱和的产品在农村则刚刚进入消费高峰期。据有关专家分析,我国农村与城市之间的消费差距约为十年,也就是说城市市场十年前消费的主力商品是现在农村市场消费的主力商品,这是一个大致的规律;二是沿海、中部与西部地区消费的梯度性,即产品消费基本具有从沿海到中部再到西部逐步辐射的趋势;三是农民消费结构的层次性,在重要商品需求方面,农民选购的次序大致为:首先是生产需要,如化肥、农药、种子、农用薄膜、农用机具等,其次是建房需要,如建筑材料、装饰材料等,然后才考虑耐用消费品等方面的需要;四是农民消费观念、心理的差别,有的地区农民重物质需要,轻文化、服务需要,重积累、轻消费,有的地区则不同。

5.农村市场示范性很强:农村居民具有比较浓厚的从众心理和攀比心理,同时农村居住特点,使得邻里之间、亲朋之间经常走户串门,信息非常开放,且口头传播是信息传播的主要方式。某家买了什么好东西,很快就能为其他家所知道,并能带动一大批,形成良好的示范效应。从营销角度看,利用这种示范性是很好的策略。

6.农村市场功能性突出:我国农村市场基本还处在比较典型的功能性需求阶段,即比较强调产品的实际使用价值和物质利益,而不太注重产品的附加价值和精神享受。如服装,护体保暖、耐穿耐洗远胜于鲜艳美观、个性展示。这种功能性特点对产品的

要求主要表现在如下几个方面:(1)价廉:在保障产品基本功能的前提下,价格越低越好;基本功能相同的产品,农民几乎无一例外地选择低价产品。(2)实用:强调产品的使用功能,并适应农村的消费环境,而对产品形式要求不高。如双星公司开发的一系列适应于农民生活、生产穿着的解放鞋、劳保鞋、轻便劳动鞋等,以低价格、高质量的布胶鞋为主,基本上达到耐磨、耐脏、耐穿,又能适应不同季节,深受农民朋友的欢迎。(3)简便:要求产品实现其基本功能,勿需过多的奢侈功能。同样以彩电为例,基本只要图像和声音清晰即可,而对丽音系统、画中画、超重低音、环绕立体声等功能则大可省略。简便的另一个要求是操作简单、使用方便、易学易修,越复杂的产品在农村越不受欢迎。

以上是对农村市场的需求特点所作的简要分析,这些特点不是一成不变的,随着我国农村经济的发展与农民收入的增加,一些消费观念和需求会发生相应的变化,城乡市场之间的差别也会逐步缩小。对企业而言,把握这些特点对制定农村市场的营销策略至关重要。

三、农村市场是中国本土品牌发展的试验田

农村市场是广大的县及县级以下的市场,开发农村市场是企业的一种市场战略,同时农村市场也是本土品牌发展最好的试验田,农村市场潜力巨大,竞争压力相对城市市场较小。因为大多数企业在开发市场时,往往先开发城市市场,后开发农村市场,或根本不开发农村市场,这使农村的竞争激烈程度远远不如城市市场。那么,企业要将开发农村市场作为市场战略来考虑,培养品牌,应从哪些方面入手呢?我想应该从农村市场的营销环境以及农民朋友的消费特征入手,大致应该考虑以下几个方面的营销策略:

1. 市场定位策略。

细分市场和选择目标市场是企业开展营销工作的第一步,它决定着企业的发展战略方向。很多企业在成熟的城市市场,非常重视市场定位工作,而到了农村市场,往往被农村市场的低竞争状态所迷惑,采取粗放式的大规模营销策略,旨在增加销量。这种做法是一种短视行为。农村市场目前品牌集中度低的状况,是农村市场发展的必经阶段,随着市场的成熟,必将发展到品牌高度集中阶段。因此企业目前应从长远的品牌竞争着眼,细分农村市场,选择适合本企业的消费群体,集中力量为他们提供服务,与目标消费群建立牢固、紧密的关系,以应对未来的品牌竞争。

2. 产品策略。

营销的基础是产品,对农村市场而言,产品质量和功能更为重要。农村消费是功能导向型消费,产品质量和使用便利性是农村消费者满意与否的最重要因素之一。很多成功的企业最初就是凭借产品质量敲开农村市场的大门。现在不少企业对农村市场的

产品策略存在认识上的错误,认为农村品牌观念不强,产品信息少,直接把城市的积压产品转移到农村市场进行促销即可。这种营销法可能会获得暂时的利益,但对企业长远发展是不利的,是企业自掘坟墓的做法。正确的产品策略是,首先进行市场调研,通过市场调研把握农村的实际情况和农民的真实需求,从而生产农村消费者真正需要的产品。其次是严把产品质量关,确保产品质量达到甚至超过相应标准。农村市场交通条件差,信息设施和环境处在较为低级的水平,同样的商品,农村需要更为耐用的。

我在服务国内一家著名化肥企业的时候,这家企业针对国内复合肥产品同质化的问题,积极投入科研力量,先后和国内著名大学和国外著名研究机构共同开发研制了复合肥包膜控释技术,成为中国控释肥的国家标准起草单位,几乎垄断了中国的控释肥市场,旗下推出的几个控释肥品牌和产品在中国复合肥市场上异军突起,企业不但赚取了巨大的利润,而且也成为中国复合肥成长百强第一名。所以,产品技术的不断更新同样也是中国本土品牌企业在农村市场长久发展的关键所在,是一个品牌发展壮大基础。没有好的产品,不管在城市市场还是在农村市场都是没有任何出路的。

3.价格策略。

农民收入近年虽有大幅增加,但手中可任意支配的收入并不多,同时农村消费者有勤俭节约的传统,对产品价格异常敏感,往往一两毛钱的差价决定交易成败。“非常可乐”与“可口可乐”的竞争充分体现了价格这把利刃的威力。“可口可乐”是跨国大公司,其产品质量过硬,营销经验丰富,然而在农村市场却被当初品牌知晓度远不如它的“非常可乐”打败。主要原因就是价格。“可口可乐”对终端零售商的供货价位是24瓶装每箱48块钱,“非常可乐”12瓶装19块钱。正是这每瓶几毛钱的差价,使得“非常可乐”在农村异常火爆,而“可口可乐”被迫撤出农村市场。

因此,企业要把握农村消费者的价格心理:农村消费水平不高,价格敏感度高,品牌认知有限,只要是价格低廉,就会受到农民的喜悦。故企业在定价时,要注意把握农村消费者对产品的心理价位,降低生产成本,最大限度提供质优价廉的产品,才能在农村市场竞争中占据优势。

4.渠道策略。

常言道:赢在渠道。企业没有顺畅的分销渠道是无法及时赢取市场的。

在农村市场,渠道优劣更是决定着企业的成败。事实证明:企业要想成功开拓农村市场,必须有通畅、高效的流通渠道与之匹配。在农村市场失败的企业,多是直接或间接地与渠道建设失误有关,像可口可乐、宝洁、统一、顶新都在农村遭遇了渠道之痛。农村市场有其特殊性,终端零售点分散,单店市场销量低,企业无法做到精耕细作。这给

销路建设带来诸多麻烦,也决定了农村市场渠道建设任务的艰巨性。农村营销的渠道策略应包含以下几方面内容:

首先,重视传统主流渠道。由于农村市场分散,不可能形成像沃尔玛那样集中销售的大卖场,分销和销售的工作主要由传统主流渠道完成。这些渠道包括传统商店、农贸市场、超市、零售店、小卖部等。企业在开拓农村市场时,应重视这些渠道的铺货率和铺货速度。

其次,选择合适的代理商,与之建立战略合作伙伴关系。由于农村市场的特殊性,企业拓展农村市场的工作,主要还是依托经销商来完成。事实上,所有进入农村市场的品牌,无一例外地选择了代理商操作农村市场。所以,选择一个合适的经销商,尤其是县级和乡镇级分销商来进行农村网络渗透,是做好农村市场的关键。企业要从战略的角度审视与经销商的关系,选择那些实力、发展潜力和素质水平都比较高的经销商。一旦选定了经销商,就要与之建立长久的战略伙伴关系,努力实现共同成长、共担风险、互利双赢的目标。

再次,培训和提升渠道成员素质。农村渠道成员素质低下,缺少企业形象塑造和维护的技巧,往往无法正确理解和配合企业的营销活动。因此,提高渠道成员的素质是成功建设农村渠道的重要环节。提升渠道成员素质,主要通过培训和高效沟通实现。

5. 促销策略。

促销是企业开拓农村市场的一道门槛。即使现在国家有免税贴息政策,也有众多的农业补贴和消费补贴,许多企业也明白农村市场是个宝藏,却仍然不敢贸然投入到农村终端建设中来。这主要是由于农村市场的特殊性,农村消费者在时间和空间上不像城市消费者那样集中,农村促销一般花费较高而效果很差。宝洁进入农村市场时,在农村采取路演及现场使用等促销手段,坚持了一段时间以后,就因为成本太高、效果欠佳而不了了之。因此,提高促销效率应从促销时间、促销方式和促销内容上进行科学的控制。

促销时间的选择,主要把握两个时间:一是农村集会日,二是农闲时段。集会日,是农民集结购物消费的日子,周围方圆多个村庄平日分散的农户都会在这些日子赶去集会,此时人口集中度高、购买兴趣强,对企业来说是促销的好机会,往往可以起到事半功倍的效果。第二个重要时间是农闲时段。企业促销应避开秋季和夏季农忙时节,因为此时的农户忙于庄稼的收割和播种,无暇关注企业的促销活动。而在冬季和春季农闲时节则不同,农户手中有闲钱,时间也空闲,他们既有购买的兴趣也有购买的实力,此时,企业举行促销活动往往可以吸引大批农户的注意,提高促销效率。

很多被证明行之有效的促销方式包括:在乡镇好地段进行大量的墙体促销;在乡

镇大街小巷终端售点悬挂产品宣传条幅进行横幅促销;在重点终端设置导购员进行导购促销,优惠券、赠品、折价、奖金、现金返还、免费试用、光顾奖励、产品陈列和示范是导购促销经常采用的方式;在重要的日子如店庆和新店开业,可以采用文艺宣传队或者送电影下乡等各种手段吸引农村消费者的关注和消费。此外,事件促销和带头人促销也是一种行之有效的促销手段。事件促销就是利用农村中的红、白喜事召集亲朋好友之时,向农户低价或者免费提供相关产品使用,同时在事件现场推出横幅或者宣传海报进行企业产品宣传。意见带头人促销是指,利用农村人爱攀比、好从众的心理,找出农村中的意见带头人物,像村干部、村里的能人、德高望重的权威人士等,向他们低价或免费提供商品使用,从而起到带头和号召作用。

6.服务策略。

农村市场零星而分散,售后服务的难度和成本都很高,厂商普遍存有畏难情绪,售后服务一直是各个企业的软肋。而另一现实是农民文化素质较低,现今产品种类繁多,产品信息量大,把握这些信息超出了农民的能力。因此农村消费者更需要良好的服务。随着竞争的激烈,售后服务的质量越来越成为一个企业能走多远的重要决定变量。因此,完善售后服务,是企业获得农村市场竞争优势的重要手段。

7.团队建设和培训策略。

上述策略能否得到有效执行,关键看是否有一支优秀的营销队伍。人是一切成就的源泉。而现实中企业面临的问题,一是城里人不愿意下乡,即使勉强下乡又出现水土不服的现象,不懂农村、农民,照搬城市营销的做法,无法成功开展农村市场工作;二是在农村招聘的本地人员,素质跟不上,他们影响企业的声誉、品牌形象,以及产品的销售。如何更好地解决推进农村终端市场的人才问题,成了企业稳定农村市场的根本。

面对上述营销队伍难题,企业可以采取以下几种方法解决:首先,制定适当的激励政策,鼓励有才华、愿意到农村去的营销人才投身到农村营销活动中来。这部分人虽然掌握的都是城市营销的经验,但是他们营销素质比较高,只要他们愿意到农村市场,其适应性和爆发力比较强大,通过他们可带动和培训更多的农村营销人才。其次,培训本地营销人员。空降到农村的营销人才也有很多问题无法突破,有时从本地招聘营销人员更为有利,通过对这部分人员的培训,提升其营销管理素质,加上土生土长的优势,有时更能为企业营销活动带来方便和好处。

四、农村市场是中国本土品牌传播的金话筒

在我国农村市场,由于受农村居民文化素质、生活消费环境、媒体接触习惯等方面

的制约,信息传播渠道还很狭窄。如果不研究农民接受广告的心理,不研究广告在农村传播的特点,进军农村市场只能是商家的一句空谈。

农村和城市、农民和市民有着很大的不同,对城市和市民十分有效的广告手段,移植到农村却很有可能“水土不服”。现阶段,广告的威力在农村受阻可以归结为以下几个主要原因:

第一,大众传媒力量薄弱,难以形成足够的有效到达率。我国的城市化进程直接导致了媒介资源向城市集中,电视有都市频道,报纸有都市报,而面向农村的电视节目和报纸却极其有限,加上农民的文化水平远远低于城市居民,文化素养较低导致媒介阅听能力较差,因此他们没有像城市居民那样形成媒介消费意识和固定的媒介接触习惯,这样就造成了农村消息闭塞、广告信息流通不畅的局面。

第二,销售渠道极端不成熟,商业模式单一。城市里商业资本发达,已经初步具备了一套完整的商业体系,从大型购物中心到商场、超市、连锁店、专卖店、特色店、便利店、零售点,各种满足不同需求的商业模式应有尽有,而农村只有小型的零售店和零散的集贸市场,甚至以物易物的情况还时有发生。毫无疑问,不发达的销售渠道增加了广告推广的成本和难度。

第三,假冒伪劣产品充斥市场,“李逵”遭遇“李鬼”。农村是市场监管的薄弱环节,政府缺乏有力的控制手段,加之农民缺乏辨别商品真伪的知识,使得农村假冒伪劣商品以成本优势横行无阻,商家投入很大的广告推广费用,却为别人做了“嫁衣”。

第四,农民消费意识落伍,缺乏品牌消费意识。品牌永远是广告的主角,广告的最终目的也是要在消费者心中确立自己的位置。让营销专家们头疼的是似乎价格决定了农民的一切消费行为,在他们眼中,品牌是模糊的、微不足道的、没有区别的。讨价还价在农村成了一种公开的买卖关系,建立在这种层面上的交易方式必然对品牌价值是一种解构,品牌缺席的消费观念如同给农民建了一堵广告的防火墙,使品牌广告难以侵入农民的头脑,无法起到劝其购买的功效。

第五,农民消费还有特别浓的攀比跟风心理,一个在农村有威望的人使用了某种产品或者推荐某种产品,比广告说千万句都管用。另外,农村普遍存在赊欠的消费习惯,短时间内很难改变,一方面是农村消费者觉得能够赊欠到东西是自己比较有面子,另外一方面,很多小企业为了打开农村市场也经常用赊欠的形式来增加市场的占有率。因此,农村市场的乡镇终端的主导性特别强。如果农村终端的老板能够强力推荐,那么,由于经常与消费者的赊欠关系,其产品销售就会取得非常好的效果。根据调查显示,目前农村消费赊欠现象的普遍性还是非常大的,这就使口碑传播的渠道有了非常

稳定的基础。同时,好的产品让农民接受后,他们的口碑传播是农村市场品牌传播最重要的环节。

五、深海巡航,中国农村市场的蓝海之旅

综上所述,针对中国农村市场已成为本土品牌的蓝海,要想获得成功,学习再多的案例、掌握再多的理论只是第一步,其后的具体操作和实践才能够把我们带向胜利的彼岸。

结合我多年从事本土品牌在一线城市的市场操作经历,再融合我三年多在中国农村市场摸爬滚打的实战,我形象地把中国农村市场称之为“深海巡航”。

在深海之中,有众多的暗礁,也有更为丰富的资源。但是,深海之中焦点资源非常分散,用城市的网去捕捉农村的鱼显然是不合时宜的。这就需要我们拥有庖丁解牛的心态,从市场调研、营销诊断、营销组织、营销管理、品牌规划、产品规划、渠道规划、营销模式、区域市场、广告公关、促销推广、团队建设和培训等方方面面拥有比较符合实际的工具。

工具是死的,方法有众多。但是无论如何,都必须正确地使用工具,并且要注意到各个环节和城市市场的不同。在本书的写作过程中,我第一次把自己三年多操作的几个农村市场实战案例进行整理,放到每个篇章之后,目的是想通过农村市场工具的解读,让读者朋友和我一起分享我的实战成果。

这本书同时也凝聚了众多国内外营销专家的智慧,书中有一些工具、思想并非个人的原创,也正是有着众多营销人的实践与总结,才有了这本书观点及案例的诞生,在此表示由衷的谢意。另外,有些资料素材《销售与市场》杂志已授予版权,还有些资料的引用没有找到原版作者,或是在互联网转载的部分内容与观点的作者,请主动与我联系,我们将给付相应的稿酬。

从严格的意义上来说,这本《据点营销——中国农村市场实战指引》还不能算成熟,只想抛砖引玉,希望更多的中国本土品牌和营销精英能够共同关注中国农村市场的发展,也希望中国本土品牌能够在中国农村找到属于自己的蓝海。

肖然

2009年2月8日于深圳蛇口