

饲料兽药

国家“十一五”重点图书
金阳光工程·农产品经纪人系列

经销商手册

——优秀经销商与营销精英必读

► 主编 郭良兴 周延州 胡迎利

经销商的知识苑

营销精英的加油站

饲料兽药商务的新典范

中原出版传媒集团
中原农民出版社

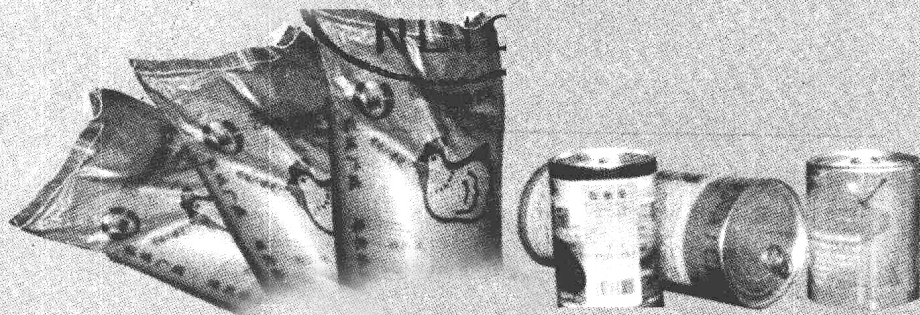
国家“十一五”重点图书

全 阳 光 工 程 · 农 产 品 经 纪 人 系 列

饲料兽药经销商手册

——优秀经销商与营销精英必读

主编 郭良兴 周延州 胡迎利



中原出版传媒集团
中原农民出版社

图书在版编目(CIP)数据

饲料兽药经销商手册/郭良兴,周延州,胡迎利主编. —郑州:
中原出版传媒集团,中原农民出版社,2010.10
(金阳光工程·农产品经纪人系列)
ISBN 978-7-80739-864-6

I. ①饲… II. ①郭… ②周… ③胡… III. ①饲料—经销—商
业管理—手册②兽医学—药物—经销—商业管理—手册 IV. F762—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 170041 号

出版:中原出版传媒集团 中原农民出版社

(地址:郑州市经五路 66 号 电话:0371—65751257

邮政编码:450002)

发行单位:全国新华书店

承印单位:郑州曼联印刷有限公司

开本:710mm×970mm 1/16

印张:21

字数:308 千字

版次:2010 年 10 月第 1 版

印次:2010 年 10 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-80739-864-6 定价:30.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换

饲料兽药经销商手册

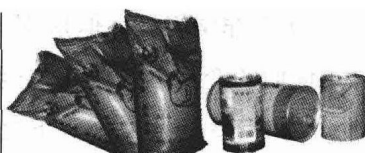
编写人员名单

主 编 郭良兴 周延州 胡迎利
副主编 周献民 刘永录 汤法银 常选妞
张 华 吴金梅 彭传宏

编写人员 (按姓氏笔画排序)

刘永录 汤法银 吴金梅 张 华
张武军 张春辉 周延飞 周延州
周改玲 周献民 孟倩倩 胡 霞
胡迎利 娄 飞 徐朝选 郭永刚
郭良兴 常选妞 雷 凯

前 言



饲料、兽药经销商是指将购入的饲料、兽药相关产品以批发的形式通过自己拥有的分销渠道向零售商、批发商或养殖场(户)进行销售的独立或连锁的商业机构。

中国畜牧业经济环境的改变决定着饲料、兽药经销商的变化与沉浮。20世纪90年代前期,饲料、兽药的经销主要以畜牧局和兽医站为主,随着市场经济的转变,个体私营经济蓬勃发展,个体经销商迅猛发展。20世纪90年代后期,饲料、兽药经销商以畜牧兽医系统自办门店为主,他们借助先天条件捷足先登,掘了第一桶金,采取批发模式向下辐射。2000年以后,随着饲料、兽药生产企业的增多、竞争的加剧以及乡镇网络的成长,经销渠道下沉走向乡村,甚至于密集区域的养殖场老板也转型为经销商。

目前,经销商大致分为如下几种:个体承包的畜牧兽医系统型经销商,养殖户型经销商,乡(村)级兽医兼营饲料、兽药的经销商,回收生猪、禽蛋的“龙头”型经销商,饲料、兽药生产企业设置办事处或作坊式加工厂直销型经销商。

饲料、兽药是畜牧兽医事业发展过程中的特殊商品;饲料、兽药销售公司或饲料、兽药经销商也是这一发展过程中的特殊群体,他们起着饲料、兽药生产企业与养殖终端需求的桥梁作用。在畜牧兽医事业发展过程中,广大饲料、兽药经销商的成长和成功为畜牧兽医事业的长足发展做出了突出的贡献。

曾经有这些现象:任何一家销售公司的老板每天都会接待数十位生产企

业的业务代表;成百上千个产品可以随意挑选;只要有一间铺子,谁都可以开门做饲料销售或兽药销售(货卖完再付款);销售不讲规矩,不论策略,一年销售上千万非常轻松。但是,有学者指出经销商的六大谎言被逐渐暴露和传染:“卖你们的产品不挣钱”,“让我做独家,你们说需要多少销量,我全包了”,“做生意的嘛,就是做人”(言下之意他是豪爽之人),“要放弃甲品牌?不行,你的乙品牌我可以注册另一家公司来操作”,“你们是国际大公司,亏点钱是九牛一毛”(他不能亏),“甲产品广告力度很大,给我们的价格也有竞争优势,还有信用支持”(意即你的支持不到位),等等,已经成为一些销售公司挟生产企业给“政策”的理由。也许正因为如此,激怒了一些有规模、有实力、有品牌的饲料、兽药生产企业,于是力推销售网络终端化,人力资源配置终端化,技术支撑终端化,不惜销售成本大打人海战术,迈过销售公司刺激终端用户,与销售公司和竞争厂家争夺客户,厂商矛盾日益突出。

面对漫漫市场,部分销售公司和经销商关门歇业,有的挖掘第一桶金后独立生产门户,有的在夹缝中残喘,生产企业和消费者的矛头都直指销售公司,生产企业认为销售公司不忠,消费者直斥经销商赚钱心太黑。饲料、兽药经销商或饲料、兽药销售公司不得不作出全面思考,但思考的结果是饲料、兽药销售竞争没有章法,竞争没有规律,竞争没有主体,自己冤枉!

面对此情此景,饲料、兽药销售公司(经销商)不得不重新认识自己,认识市场,认识环境,认识饲料、兽药经营的变化规律,全面地重新审视和确立自己的地位,以突出困境。

为了能够让经销商在不断变化的市场中立于不败之地,我们组织了长期从事饲料、兽药经销商管理和企业发展研究人员编写了这本《饲料兽药经销商手册》。此书旨在引导饲料、兽药经销商更新观念,抛弃陈规,重新认识市场、了解市场,从而适应市场,根据市场的需要,调整经营方式、方法,正确理财,走向良性发展之路,最终使生意做得更大、做得更好、做得更稳。

在本书的编写过程中我们参考了许多行业内著名专家的观点和论断,在此表示感谢。同时,由于经验不足,书中不妥之处也在所难免,敬请各位同仁和读者批评指正。

目 录



第一篇

基础知识/001

第一章 饲料、兽药经销商/002

第一节 认识饲料、兽药经销商/002

第二节 饲料、兽药经销商必备的条件/010

第三节 饲料、兽药经销商的生存现状/021

第四节 饲料、兽药经销商职责及未来发展策略/026

第二章 饲料基础知识/032

第一节 常规饲料原料的认识/032

第二节 饲料的商品类型与适用对象/047

第三节 饲料的保存技术/049

第四节 喂料技术/050

第三章 兽药基础知识/057

第一节 兽药的定义、来源与分类/057

第二节 兽药的制剂与剂型/061

第三节 兽药的储藏与保管/064

第四节 兽药的剂量/068

第五节 兽药的使用/071

第六节 兽药经营质量管理规范(兽药GSP)/080

- 第一章 饲料、兽药经销谋略/103**
 - 第一节 饲料、兽药商品特性/103
 - 第二节 认识饲料、兽药市场/107
 - 第三节 饲料、兽药经销渠道/112
 - 第四节 饲料、兽药经销的具体策略/114
 - 第五节 开拓市场的具体策略/120
- 第二章 饲料、兽药经销商的组织结构与职能/128**
 - 第一节 饲料、兽药经销商组织结构/128
 - 第二节 饲料、兽药经销商部门职能/131
 - 第三节 经销商各部门经理岗位职责/136
- 第三章 饲料、兽药经销管理/144**
 - 第一节 相关记录及其处理/144
 - 第二节 饲料、兽药经销诊断/145
 - 第三节 饲料、兽药经销过程管理/147
 - 第四节 饲料、兽药经销商客户管理/154
 - 第五节 经销危机处理/158
- 第四章 饲料、兽药经销服务/165**
 - 第一节 经销服务的意义/165
 - 第二节 经销服务分类/166
 - 第三节 经销服务体系/167
 - 第四节 技术推广服务/171
 - 第五节 经销商与客户的异议处理/173
- 第五章 饲料、兽药经销商财务管理/183**
 - 第一节 经销财务管理/183
 - 第二节 财务操作实务/191

- 第一章 畜禽饲养管理技术/204
 - 第一节 猪的饲养管理/204
 - 第二节 蛋鸡的饲养管理/222
 - 第三节 优质肉鸡的饲养管理/237
 - 第四节 肉鸭的饲养管理/248
 - 第五节 肉用子鹅的饲养管理/253
 - 第六节 高产奶牛的饲养管理/255
- 第二章 兽医技术/271
 - 第一节 病理/271
 - 第二节 兽医诊断技术/274
 - 第三节 常见猪病诊疗技术/282
 - 第四节 常见禽病诊疗技术/297
 - 第五节 常见牛、羊病诊疗技术/305
 - 第六节 常见犬、猫病诊疗技术/319

第一篇 基础知识

饲料、兽药经销商应该在搞好经营的同时不断地加强学习,掌握一些与饲料、兽药相关的基本知识,这样在日常的经营和管理中才能做到有的放矢。

比如,首先应该了解一些与饲料、兽药经销商自身有关的知识:饲料、兽药经销商的必备条件,饲料、兽药经销商的生存现状,饲料、兽药经销商的职责和未来发展策略等;其次要了解一些与饲料、兽药性能、性状、作用等相关的基本知识:常规饲料原料的认识,饲料的商品类型与适用对象,饲料的保存技术,饲料的饲喂技术,兽药的定义、来源与分类,兽药制剂与剂型,兽药的储存与保管,兽药的计量,兽药的用法,兽药 GMP 与兽药 GSP 等内容。

第一章 饲料、兽药经销商



第一节 认识饲料、兽药经销商

一、饲料、兽药经销商的发展

饲料、兽药经销商的变革,正在经历着集中—裂变—再集中的一个过程。不久的将来,饲料、兽药经销商的发展会是一个优胜劣汰的过程。

1. 经销商与生产企业之间关系的转变

每一个饲料、兽药经销商都在反思一个问题,经销商和生产企业之间到底是什么关系?从饲料、兽药生产企业的说法来看,比如“客户是企业的上帝”,“经销商是企业的生命”等说法;从表面上看,经销商是很受生产企业尊重的,但这是停留在表面上的说法而已。而实际上,几乎所有的饲料、兽药生产企业在和经销商合作的时候,都是抱着“借船出海”的思想,借助经销商的区域市场网络和经营能力,迅速在市场打开突破口,达到占有市场的目的,实现销售市场最大化、成本最低化,带来低成本和高销量的利益和利润收益。而从饲料、兽药经销商的角度来说,经销商的想法往往和企业的想法有所不同。经销商则希望能够通过自己的努力,创造某一个产品的利润,创造长期稳定的

产品来源,建立相对稳定的销售网络,带来区域市场经营的知名度,从而成为当地饲料、兽药经营的领头羊。经销商希望得到生产企业更大的支持,比如广告宣传、铺货库存、独家经销、人员促销等多方位的支持,从而带来经营上的轻松、便利和利润来源的保证。

饲料、兽药经销商要想做好自己的上、下销售网络建设,首先必须弄明白与饲料、兽药生产企业和下游客户的定位关系,既是做一笔生意的临时合作关系,还是长期的战略合作关系。真正的厂商关系应该是一个利益共同体,长期的战略伙伴关系,必须从长计议,建立一整套厂商双赢的联销体系。

合作双赢,互利互惠是经销商和生产企业之间合作的永恒守则。我们常常听到饲料、兽药生产企业的领导大讲诚信,大讲如何支持经销商,如何合作制胜。其实也只有这些理念真正地体现在企业经营的方方面面,双方互相尊重、互相爱护,合作双赢、互利互惠才会成为现实。

2. 饲料、兽药经销商发展模式的思考

目前饲料、兽药销售渠道网络的主要特征就是散兵游勇,无序竞争,一盘散沙。自然垄断的形成是规模经济和范围经济共同作用相互强化的结果。只有规模经济才能有效地降低单位产品的固定成本,从而在市场竞争中获取竞争优势。而范围经济则要求一个区域内密切相关的业务有效地聚合起来,进行一体化经营,这样才能节约交易费用,集中综合优势,提高利润、加强市场竞争力。

理想的渠道网络模式将是在一个区域内各行业中,逐步形成由一家具有领导力、号召力的领袖式饲料、兽药生产企业牵头组建的物流配送中心。它将集各种优势为一体:资金优势、仓储优势、品牌优势、人才优势、运力优势、管理优势、网络优势、信誉优势、公共关系优势等,形成成本最低化、优势最大化、操作规范化。对其下属的网络成员可以形成一个信息共享、资源共享的垂直营销渠道网络的联合体。对其网络成员还可以给予系列的协议支持:资金支持、货源支持、运输支持、品牌支持、管理支持、终端支持、费用支持、策划支持、宣传支持等,形成紧密型的战略伙伴、利益共同体的关系。网络成员遵守相关规则,将各种优势发挥到最大化,具有风险共担、效益共享、物流畅通、无所不在、

无时不有的良性效应。

这样各成员可以在有秩序的环境中进行适度的竞争,强者发展、弱者淘汰。但这种竞争与以往的竞争有质的区别,它不是区域之争、低价之争、份额之争,而是服务之争、管理之争、扩大份额之争。有序的饲料、兽药销售市场销售氛围一旦形成,经销商就会各尽其职,将全部能量转化为提升品牌、加强服务、创造消费上面。只有这样才能拉动内需,形成良性的经济发展态势。

传统的饲料、兽药网络渠道特点是松散型的,以简单的契约来维持,网络成员都在追求最大化利益。因此,生产企业与经销商矛盾容易激化,这类渠道网络我们把它称为平行的渠道网络,以往国内饲料、兽药生产企业与经销商的网络渠道大多是此种情况。而如今,在市场的呼唤中,诞生了新型营销渠道网络。新型饲料、兽药渠道网络模式的核心概念是:①生产企业与经销商合作由松散型变成紧密型的战略伙伴,由简单的契约型变成管理型、合作型、公司型。②区域行业内垄断经销商初步形成。③由渠道领袖牵头形成紧密型的渠道联盟组织或经销商联谊会。④较紧密的连锁或特许加盟、专卖连锁等垂直网络关系,将原来较长、混乱的渠道网络变成扁平化、垂直化、清晰化的渠道网络形态。⑤具体的组织形式是:由多方人员组成并参与经营管理的营销物流配送中心和各级配送分部。新型的物流配送中心具有在区域内对产品的铺货、补货、陈列、门店宣传、售后服务、品牌提升和维护等多种功能。⑥生产企业与经销商之间容易达成信息共享、物流畅通、风险共担、效益共享的理想状态。

根据以上陈述的新型网络渠道的特点,目前可通过以下几种方式来实现:①非常紧密型网络渠道关系:由生产企业与经销商双方相互投资(或参股、债转股等方式)组成销售公司或营销配送中心,直接向零售终端供货。②较紧密型的网络渠道关系:以独家代理,独家经销的方式形成,适当持有双方股份。③管理型的网络渠道关系:由双方共同组建管理的营销配送中心,双方人员参与管理,以管理契约来加强合作。④松散的联盟型垂直网络渠道:由饲料、兽药企业组织的类似“经销商联谊会”或“沙龙”,形成渠道联盟,并有选择性“渠道领袖或班子”来管理,或由经销商自发组织的联盟,形成较紧密的

形态,并选出“渠道长”来管理。⑤较松散型的捆绑型垂直网络渠道:生产企业和一级经销商形成有较明确的利益捆绑型关系,共同来管理好二、三级经销商或终端。⑥较紧密的连锁或特许加盟垂直网络关系:以专卖连锁、特许加盟、特许契约等构成新型的供货营销管理关系,也属于较垂直型的网络渠道关系(只是现在由于管理不当,概念不明,也存在泛滥成灾之势)。

而作为饲料、兽药生产企业在构建自己的营销网络时为了适应竞争的需要,目前不得不采取几种不同模式并用的方法:①网络式。通过各地区饲料、兽药经销商代理制的网络模式很适合我国目前的饲料、兽药销售基本模式。但还需要在此基础上完善二级联销体的建设,更重要的是要引导培养各地的经营大户逐步成长为渠道网络的领袖,形成对区域内的垄断能力,进行规范有序的规模经营,具备对二级网络和终端的控制能力和配送服务功能。既可完整地执行生产企业政策、做足产品应有的市场,又可配合厂家在当地营造品牌、引导消费、创造需求。②直销式。按目前国内现有的渠道网络格局,经营地市级以下的市场已难以控制局面,省级城市以上等大城市已无法通过普通的、单一的渠道网络进行运作。由生产企业直接组织车队和人员对大中型热点(经销公司)、旺铺(门市)进行直销,将有利于新品上市、产品铺货、价格控制、品牌提升和维护。③平台式。部分以渠道网络为长,不善于直销管理的饲料、兽药企业,可根据大城市的特点,设置平台式网络模式。扶植1~2家资金雄厚、仓库吞吐量大、管理能力强的大型经销商或生产企业自设中转库。根据街区、门店细分区域,设置众多能够直接服务终端的经销商,形成一个物流平台。把原来的中级经销商的区域缩小到其完全能够直接服务配送通达终端的区域,把原来比较有实力的二批商提升为经销商。这样细分了区域、增设了经销商数量,取消了二批环节,将原来较长、混乱的渠道网络变成扁平、垂直的渠道网络形态,加强了对终端的控制和服务,提高了经销商的单位效益。④辅助式。给经销商、二批商配置终端业务员,在划定的区域内由终端业务员联系业务完成要货订单,经销商、二批商只需送货结账即可。也就是将策划、宣传、促销活动、业务与单纯的物流完全分离,减少经销商的功能;或者建立一支小型多功能的直销服务队,进行流动式的游击战,以弥补现有渠道网络的功能不足。

3. 经销商赢利模式的形成

(1) 经营方向从“渠道运营”向“服务运营”转变 对于经销商和生产企业相互之间制衡,经销商最好的出路就是将经营方向从“渠道运营”向“服务运营”转变。“二道贩子”转型后的核心产品再也不只是换了空间的有形产品,更多的是建立在有形产品之上的“改良服务”。更多的优秀经销商将利用自身与用户、终端及当地社会资源“亲密接触”的优势,以“服务提供商”的身份连接着厂家和用户,通过对服务型产品的研发、推广,获得自己的核心竞争力。这是一块最具有增值可能的业务群。在很多饲料、兽药经销商中,视服务为成本、视服务为负担、视服务为鸡肋、视服务为噱头的还是大有人在。难道服务就真的只意味着没有回报地付出吗?难道广大养殖户真的不愿意花钱买服务吗?服务不是鸡肋,不是负担,随着市场的发展、完善以及经销商经营理念的转变,广大的养殖户愿意接受能够满足他潜在需求的“服务”,并且愿意为高质量的“服务”行为付费,经销商比制造商们也更能“服务”上做出文章。

(2) 形成渠道联盟组织或经销商联谊会 针对我国饲料、兽药渠道网络无序竞争、一盘散沙的状况,理想的渠道网络模式将是在一个区域内各行业中,逐步形成由一家具有领导力、号召力的领袖式企业牵头组建的物流配送中心。它将集中资金优势、仓储优势、品牌优势、人才优势、运力优势、管理优势、网络优势、信誉优势、公共关系优势等优势为一体,形成成本最低化、优势最大化、操作规范化。对其下属的网络成员可以形成一个信息共享、资源共享的垂直营销渠道网络的联合体。

(3) 深度分销 饲料、兽药经销商的最大缺陷在于终端管理、客户管理、物流管理和信息管理。很多经销商由于观念、人才以及营销技术缺乏的原因而实施粗放式经营。粗放式经营的最终结果是终端缺乏控制、物流无法顺畅、信息严重流失,经销商仅仅是大型的贩卖者或者中间商。在这种粗放型经营模式中,大部分经销商在市场高度成熟,同质化竞争激烈,消费者消费观念日新月异的市场中依靠传统的批发、零售网络来实现产品销售。这就是为什么很多饲料、兽药经销商感慨生意一天比一天难做的原因之所在。在竞争激烈

的快速消费品(产品)终端,深度分销的意义不仅仅在于控制销售过程,掌握竞争动态,更重要的是深度分销建立起快速饲料、兽药产品品牌稳固表现平台,建立起封闭的分销系统,为品牌的销售表现创造良好的硬件设施。对于饲料、兽药经销商来说,深度分销是一个全新的营销管理技术。深度分销的核心是各方面的利益,建立扁平化的品牌沟通渠道。只有在经销商、分销商、网络成员相互渗透,相互支持,在物流、现金流、信息流顺畅流通的基础上分享利润,提高产品销量,深度分销才能体现出强大的力量。

(4)给自己定位,明确方向 经销商必须在饲料、兽药行业的拓展和网络建设上形成一套完整的管理模式,以规范的管理和完善的终端维护来完成对新市场的占有,从而实现产品覆盖、产品生动化表现的最佳效果。

发挥已有的饲料、兽药销售渠道优势,积极发展自己的流通品牌。经销商形成网络实力后,就可以充分利用渠道的优势,加强区域品牌的开发工作。从下游开发,经销商可以很轻易地在自身的网络内引进其他产品,形成区域市场的快速消费品物流配送中心;从上游出发,经销商可以提升品牌影响力,以自有品牌对市场实现网络侵占,将生产企业变成加工车间。

(5)通过资本运营形成赢利模式 目前在我国饲料、兽药行业中一种新型的经营商赢利模式正在逐步形成,它的核心是通过资本运营。如某饲料、兽药生产企业推出一种新的厂商合作关系即由生产企业派销售主管为经销商做职业经理人,一切管理和运营均由职业经理人负责,经销商是董事方,只提供资金,每月检查一两次工作,提出一些意见,坐收赢利。

(6)依据饲料、兽药销售模式确立区域商家的优势 知己知彼,方能百战不殆。了解了区域市场的模式,了解了各种销售模式的优势和劣势,区域市场的经销商在深入分析自身企业的实际状况的前提下,必须在区域市场网络竞争力、区域市场网络管理与开发能力、区域市场终端分销能力方面加强,以确立区域经销商的经营优势。首先,建立区域市场经销的知名度和美誉度。在建立起知名度和美誉度后,区域市场的经销商必须善于管理网络,不断维护网络,拓展网络,保证网络成为企业经营的一个重要的资源。充分利用业务队伍,开展车销、电话销售以及预售等服务,加强终端的拜访,终端问题的解决和

终端危机的防范。其次,加强对产品经营的管理,优化经营体系,不要把自己经营成一个杂货店,而要专注于某一品牌类产品的经营,建立起某一行业的竞争优势,这样,核心竞争力就加强了。因为在区域市场,经销商获取利益的方式是做强,而不是做大。最后,加强网络建设。在买方市场,竞争的天平逐渐地往市场的终端倾斜,形成终端竞争,经销商资源竞争,成为企业竞争的热点。区域市场的商家从过去的“没人理”变成了企业的“香饽饽”。利用网络,加强网络,锻造区域市场经销、代理的金字招牌是现代经销商的明智选择。从某种意义上说,区域市场经销商的品牌效应将为他们的经营插上腾飞的翅膀。不论是直销、代理还是经销,网络就是资源,网络就是财富,网络就是发展的硬道理。当今经销商想要形成赢利模式必须做到:要么有经营实力,要么有经营理念,没有实力更要靠经营理念、服务、创新取胜;已有实力也必须在经营理念上跟上,否则就会落伍。

二、饲料、兽药经销商所面临的问题

随着中国畜牧业的不断发展,饲料、兽药市场的竞争日趋激烈,市场竞争已由原来产品各要素的竞争深入到了技术、服务、质量、网络的竞争。市场竞争不仅存在于生产企业间,同样存在于经销商之间。目前一些老经销商常讲生意不如以前好做,钱没有以前好赚,追其究竟是经销商传统的经营模式已不适应市场不断发展的需要。当前广大饲料、兽药经销商在事业发展的过程中存在人才问题、管理问题、资金问题、品牌问题、渠道问题等难题。

1. 人才问题

不论经销商规模大与小,用人都是少不了的。在创业前期,往往可以通过用“自家人”的方式,解决在产品销售工作当中的人力不足问题。进入了快速发展期后,有的经销商已经具备了企业化运作的“雏形”,或者已经实施了公司化运作。这时,用专业人做专业事,就必须提上日程。于是,到社会上招聘自己需要的人才,便成了一些具有敏锐发展眼光的经销商的首选。但是,限于经销商自身的素质,包括管理的粗放,甚至没有管理,缺乏流程化、规范化等,一些招聘过来的人员往往缺乏归属感或缺乏提升的空间,他们想象不到未来