

现代动保行业人士
应知应会实用操作指南

兽药与饲料 营销操典

【秦耀明 著】

一部让**兽药饲料**企业强大的书

一部让你**突破营销**瓶颈的书

一部让你**成为营销高手**的书

一部让你从此**腾飞**的书。

成功的**经验**、实践的**总结**

规范的营销管理、提升营销业绩的

必备工具书。

中国农业科学技术出版社

>>>>> 现代动保行业人士
应知应会实用操作指南

兽药与饲料 营销操典

【秦耀明 著】

一部让**兽药饲料**企业强大的书

一部让你**突破营销**瓶颈的书

一部让你**成为营销高手**的书

一部让你从此**腾飞**的书。

成功的**经验**、实践的**总结**

规范的营销管理、提升营销业绩的

必备工具书。

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国农业科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

兽药与饲料营销操典/秦耀明著.—北京: 中国农业科学技术出版社, 2006.4

ISBN 7-80167-948-2

I. 兽 …

II. 秦…

III. ①兽医学—药物—市场营销学 ②饲料—市场营销学

IV. ①F763 ②F762.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 035331 号

责任编辑 沈银书

责任校对 李 刚

出版发行 中国农业科学技术出版社

邮编: 100081

电话: (010) 62121118; 68975144

传真: (010) 68919709

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 中煤涿州制图印刷厂

开 本 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 29

印 数 1~3 000 册 字数: 550 千字

版 次 2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定 价 68.00 元

特别鸣谢

中国农业科学院饲料研究所
宁夏多维泰瑞制药有限公司
武汉回盛生物科技有限公司
北京市爱德利都饲料科技开发有限公司

特邀顾问

马长江

特邀编委

安永义 张卫元 武书庚 陈志云

前 言

2005 年我国兽药饲料工业发展势头强劲，在遭遇“禽流感”疫情冲击后快速增长的一年。我国饲料总产量达亿吨，饲料工业总产值超过 2 600 亿元，畜牧业产值突破 1 万亿元，实现了具有历史意义的一次大跨越。

2005 年国内兽药厂家 2 604 家，兽药工业产值达 200 亿元，兽药经营单位 61 388 家，销售额达 220 亿元。2006 年 1 月 1 日起强制实施兽药 GMP，兽药企业将会迅速精简到 900 家左右。这是我国兽药发展史上的里程碑，这对于确保兽药质量、规范行业行为、规模化生产、提高市场竞争力、维护我国畜牧业的国际声誉将会起到极大的推动作用。

2005 年饲料生产企业 13 163 家，饲料加工业从业人员 50 万人，形成了一个集饲料原料工业、饲料加工工业、饲料添加剂工业、饲料机械工业和服务支持于一体的饲料工业体系，成为国民经济的一个重要基础产业，在促进我国养殖业持续健康发展、加快农业结构调整、促进农民增收、推动农业产业化经营、提高粮食转化率等方面发挥了极为重要的作用。

兽药饲料工业快速发展的同时，使我们认识到行业危机的存在：国外企业的进入、市场营销恶性竞争、饲料安全、新兽药的研制、重大疫情预防等，促使兽药饲料企业管理者不得不考虑在市场竞争中如何稳操胜券、立于不败之地。

本书以兽药饲料营销管理为主线，从营销实战操作的角度出发，理论结合案例，从组织结构与职能职责，营销队伍建设与管理，阐述了企业生存与发展的前提条件。第三章营销谋略，以问答形式，解答营销过程中碰到的各种问题和解决问题的谋略技巧。第四章营销管理，从营销诊断入手，营销人员过程管理，客户管理，到危机管理，重点论述了管理的核心：企业—客户—营销人员如何有效管理。第五章以营销服务为主题，包括技术推广服务，客户异议的处理，叙述了营销服务与企业生存发展的关联。第六章详述营销财务管理，财务风险的控制以及账款催收招术。附录部分介绍了国内外

畜牧业、兽药、饲料生产营销现状以及我国兽药饲料政策法规条例。

本书力求避免市场上营销书枯燥无味的理论教条，从兽药饲料市场营销的实际出发，深入浅出地告诉你操作方法，帮你在迈向营销高手的目标上大大地前进一步，这是难得的契机，成功的开端。当你读完这本书的时候，你会惊讶地发现，你俨然将是一个营销操作的高手了，面对市场将胸有成竹，对自己必然充满信心。

本书对广大兽药饲料生产企业及营销管理者和营销人员来说，针对性强、可操作性强，通俗易懂，是一本相当实用的工具书。同时，可作为在校畜牧兽医、动物营养以及营销专业的师生课外阅读书，又可供兽药饲料生产企业及营销管理者作培训教材使用。

由于本人水平有限，定有疏漏、错误之处，恳请广大读者和专家学者不吝赐正。



2006年3月于北京

目 录

第一章 兽药饲料营销组织结构与职能职责	(1)
第一节 兽药饲料营销组织结构	(2)
一、兽药饲料营销组织结构	(2)
二、兽药饲料生产组织结构	(4)
第二节 兽药饲料营销组织模式	(5)
一、区域管理型组织模式	(5)
二、产品管理型组织模式	(6)
三、客户管理型组织模式	(6)
四、职能管理型组织模式	(7)
第三节 兽药饲料营销部门职能	(9)
一、营销总部（中心）	(9)
二、营销部（内贸部）	(9)
三、市场部	(10)
四、技术服务部	(12)
五、办事（区域）处	(13)
六、营销财务部	(14)
第四节 营销部门与相关部门的联系	(16)
一、营销部与市场部	(16)
二、营销部与研发部	(16)
三、营销部与财务部	(16)
四、营销总监与财务总监	(17)

第五节 兽药饲料岗位职责	(18)
一、总经理岗位职责	(19)
二、营销总监岗位职责	(19)
三、营销部经理岗位职责	(20)
四、市场部经理岗位职责	(20)
五、技术服务部经理岗位职责	(21)
六、办事(区域)处经理岗位职责	(21)
七、营销人员岗位职责	(22)
八、财务部经理岗位职责	(22)
 第二章 兽药饲料营销队伍建设与管理	 (25)
第一节 兽药饲料营销人员招募	(26)
一、营销人员招聘	(26)
二、营销人员面试	(32)
三、营销人员录用	(37)
 第二节 兽药饲料营销人员培训	 (45)
一、营销培训流程	(45)
二、营销培训计划	(47)
三、营销培训内容	(51)
四、营销人员仪容、仪表、着装要求	(54)
五、营销人员行为规范	(55)
六、营销礼仪	(56)
 第三节 兽药饲料营销人员激励	 (63)
一、激励基本原则和意义	(63)
二、不同发展阶段激励措施	(64)
三、激励机制设计原则	(64)
四、激励方式、方法	(64)
五、激励的实施	(72)
六、非物质激励	(72)

七、激励与考核	(75)
八、激励与管理	(83)
九、激励与奖惩	(83)
十、激励与格言	(87)
第四节 兽药饲料营销人员报酬	(88)
一、薪酬的意义	(88)
二、薪酬的概念	(89)
三、确定报酬水准的原则	(90)
四、确定报酬水准应考虑的因素	(90)
五、薪酬的权变因素	(91)
六、薪酬的体系	(93)
第五节 兽药饲料营销团队建设	(107)
一、营销团队的力量	(107)
二、营销团队的基本要素及意识	(107)
三、营销团队的基本特征	(108)
四、营销团队角色诊断与管理	(109)
五、营销团队的目标	(113)
六、营销团队的组建	(115)
七、营销团队留人的方法	(117)
第三章 兽药饲料营销谋略	(119)
第一节 运筹帷幄之中，决胜千里之外	(120)
一、如何实现企业家的最高境界	(120)
二、如何做成功的总经理	(121)
三、如何成为合格经理	(124)
四、营销经理做什么	(131)
五、如何扮演营销经理角色	(150)
六、如何管理发展中的企业	(150)
七、企业成败在何人	(152)

八、如何留住企业的核心营销人员	(153)
九、为何营销用人急躁不得	(155)
十、如何使营销成功	(156)
十一、如何管理营销人员	(158)
十二、如何管理营销人员的行动过程	(159)
十三、如何管理大客户	(161)
十四、为什么兽药饲料不能搞赊销	(163)
十五、如何设定年度营销目标	(165)
十六、如何写营销总结	(180)
 第二节 高屋建瓴制胜道、步步为营出奇招	(184)
一、营销人员运作市场关键要素	(184)
二、营销人员开拓市场需要“六心”	(185)
三、如何以良好心态助成功	(186)
四、兽药饲料营销新思路	(189)
五、如何利用好企业的信息资源	(194)
六、如何解剖办事（区域）处的总销量	(195)
七、办事（区域）处经理，如何以身作则分解自身“压力”	(195)
八、如何检讨自己的营销能力	(197)
九、在申请发货时，如何安排发货的先后顺序	(197)
十、怎样“借戏搭台”、“借台唱戏”做促销	(198)
十一、经销商愿意经销的产品	(198)
十二、管理部门“找毛病”罚款怎么办	(198)
十三、客户反映“产品”有质量问题怎么办	(198)
十四、产品出了一点质量问题虽以圆满解决？但用户仍提出不再 与我们合作怎么办	(199)
十五、如何应对索赔	(199)
 第三节 注重心理和感情，成交可在谈笑中	(213)
一、如何察颜观色，以情动人	(213)
二、如何先交朋友后做生意	(214)
三、如何取悦客户	(215)

四、如何制造最合适的客户	(216)
五、如何创造需求	(218)
六、如何发掘潜在客户	(219)
七、如何勇敢地面对竞争	(220)
八、如何趁热打铁	(221)
九、如何让客户记住你	(222)
十、如何有效地沟通	(223)
十一、如何应对客户的拒绝	(224)
十二、如何控制情绪	(225)
十三、如何为客户服务	(226)
十四、如何选择经销商	(227)
十五、如何为经销商服务	(228)
十六、如何应对客户说“不”	(228)
十七、如何应对客户说“没”	(234)
 第四章 兽药饲料营销管理	(237)
第一节 兽药饲料营销诊断	(238)
一、营销诊断流程图	(238)
二、营销全面诊断	(239)
三、营销问题发掘	(244)
四、营销经理自查	(246)
 第二节 兽药饲料营销人员过程管理	(248)
一、加强办事(区域)处工作报告的考核	(248)
二、提高信息反馈质量	(267)
三、加强营销审计	(270)
四、加大客户开发力度	(275)
五、办事(区域)处及业务人员管理重点	(279)
六、营销部与办事(区域)处信息沟通重点	(279)
七、办事(区域)处经理日常工作重点	(280)
八、办事处经理守则	(281)

九、客户开发中营销人员应当具备的条件	(281)
十、不受欢迎营销人员类型	(284)
十一、小故事、大道理	(284)
第三节 兽药饲料客户管理	(291)
一、客户管理认识	(291)
二、客户管理目的	(297)
三、客户管理原则	(297)
四、客户管理规划	(299)
五、客户管理内容	(301)
六、客户合同管理	(303)
七、客户库存管理	(310)
八、客户客情管理	(311)
九、客户预警管理	(314)
第四节 兽药饲料危机管理	(315)
一、危机管理三个层次	(315)
二、危机具有四大特点	(316)
三、危机预警及措施	(316)
四、危机中吸取经验教训	(323)
第五章 兽药饲料营销服务	(325)
第一节 兽药饲料营销服务	(326)
一、营销服务概念	(326)
二、营销服务意义	(326)
三、营销服务分类	(327)
四、营销服务体系	(328)
第二节 兽药饲料技术推广服务	(332)
一、产品推广管理	(332)
二、产品推广策略	(333)
三、产品推广要点	(336)

第三节 兽药饲料客户异议处理	(343)
一、客户异议概念	(343)
二、客户异议类型	(344)
三、客户异议形式	(348)
四、处理异议步骤	(349)
五、处理异议策略	(351)
六、处理异议技巧	(353)
第四节 营销服务与 4P、4C、4R 营销理论	(360)
一、4P 理论	(360)
二、4C 完善 4P 步入现代	(362)
三、营销理论最新进展——4R 理论	(366)
四、4Ps、4Cs、4Rs 三者之间关系	(368)
第六章 兽药饲料营销财务管理	(369)
第一节 兽药饲料营销财务管理	(370)
一、营销回款管理	(370)
二、营销抵账管理	(371)
三、营销发票管理	(372)
四、营销收款管理	(372)
第二节 兽药饲料办事（区域）处财务管理	(374)
一、办事（区域）处费用报销规定	(374)
二、营销中需完善财务手续	(376)
三、应收账款账务建立	(377)
四、借支账款账务建立	(378)
五、营销费用报销流程	(379)
第三节 兽药饲料财务操作实务	(380)
一、对费用发生时取得原始凭证的要求	(380)

二、结算方式	(380)
三、财务部门与业务部门配合事项	(388)
第四节 兽药饲料帐款催收招术	(392)
一、控制信用风险	(392)
二、追帐技巧	(398)

附录

附录一 畜牧业、饲料兽药发展现状	(403)
第一节 畜牧业发展现状	(404)
一、世界畜牧业现状	(404)
二、中国畜牧业现状	(405)
第二节 饲料行业发展现状	(407)
一、世界饲料行业现状	(407)
二、中国饲料行业现状	(407)
第三节 动保行业发展现状	(408)
一、世界动保行业现状	(408)
二、中国动保行业现状	(409)
附录二 兽药饲料法规条例	(411)
第一节 兽药法规条例	(412)
一、畜牧法	(412)
二、兽药管理条例	(424)
第二节 饲料法规条例	(438)
一、饲料和饲料添加剂管理条例	(438)
二、允许使用的饲料添加剂品种目录	(443)

兽药饲料营销组织

第一章

兽药饲料营销组织 结构与职能职责

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

兽药饲料营销组织

营销操典

第一节 兽药饲料营销组织结构

兽药饲料企业组织结构在营销战略的实施过程中具有决定性的作用，组织结构将战略实施任务分配给具体的部门和人员，规定明确的职权界限和信息沟通路线，协调企业内部的各项决策和行动。

兽药饲料企业的组织结构，决定了该企业的资源配置方式。换言之，一个公司有什么样的营销组织体系，就有什么样的营销行为，就有什么样的营销功能模块。而营销战略和策略实施的关键，首先在于建立适合于企业本身的营销组织体系。

兽药饲料企业的营销组织体系，就是一个公司围绕营销这一主题设立哪些职能部门；每一个职能部门又该设置哪些职能岗位；每一个职能岗位又该安排哪些层级的工作人员。这一组织体系，要求既没有空白，又没有重叠，达到“事有人做、人有事做”的效果。

具有不同战略的企业，需要建立不同的组织结构。也就是说，组织结构必须同企业战略相一致，必须同企业本身的特点和环境相适应。

一、兽药饲料营销组织结构

- 总经理全面主持工作
- 营销总监主管营销工作，对总经理负责。直管：营销部（内贸部）、外贸部、市场部、技术服务部、研发部等。
- 营销部直管：各省市办事（区域）处。
- 办事（区域）处是企业驻外职能机构。
- 营销部等部门经理是公司中层营销管理经理，是联系营销总监和办事处（区域）经理和销售人员的纽带。
- 省级办事（区域）处经理是一线营销经理，负责市场开发和产品营销活动以及业务人员的管理，是企业与市场之间的桥梁。
- 业务人员隶属办事（区域）处经理指导和管理。

如图 1-1 所示。

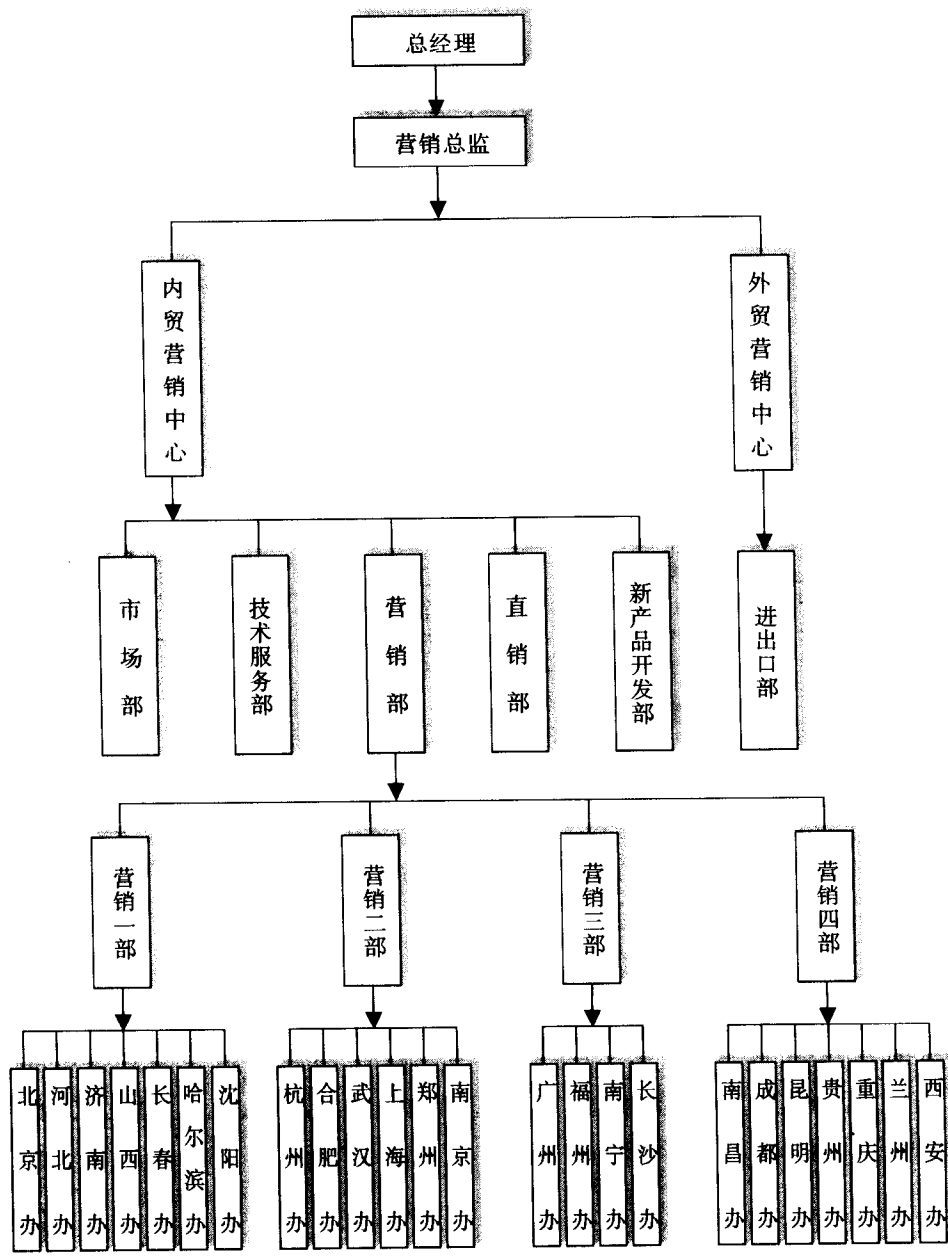


图 1-1 兽药饲料营销组织结构