

辅音国际丛书之一
农牧营销总监必备

步步 为赢

农牧企业营销精典

中国农业科学技术出版社

辅音国际丛书之一
农牧营销总监必备

步步为赢

农牧企业营销精典

中国农业科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

步步为赢 / 赵明著. —北京: 中国农业科学技术出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5116-1380-6

I . ①步… II . ①赵… III . ①市场营销学
IV . ① F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 221413 号

责任编辑 徐 毅 张国锋
责任校对 贾晓红

出 版 者 中国农业科学技术出版社
北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081
电 话 (010) 82106631 (编辑室) (010) 82109704 (发行部)
(010) 82109709 (读者服务部)
传 真 (010) 82106631
网 址 <http://www.castp.cn>
经 销 者 各地新华书店
印 刷 者 北京卡乐富印刷有限公司
开 本 889mm × 1 194mm 1/16
印 张 9
彩 插 12 页
字 数 184 千字
版 次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷
定 价 39.00 元

— 版权所有 · 翻印必究 —

序一

高建华

(前中国惠普公司首席知识官, 顶层设计专家)

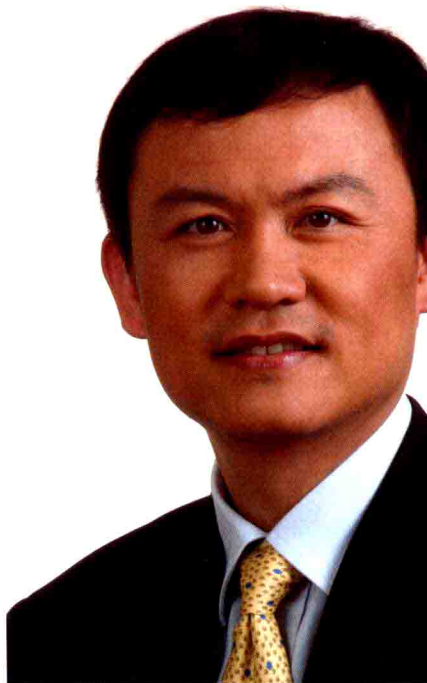
我2003年离开中国惠普公司, 开始了管理咨询的职业生涯, 巧合的是赵明先生也是于2003年跨入咨询业, 迄今已经整整十年了。普通人并不了解管理咨询的辛苦, 以为只要有一定的管理经验或者擅长沟通就可以做管理咨询, 其实不然, 要想做好管理咨询, 就要有足够的内涵和深厚的功底。所以这些年赵明先生及其咨询团队能够得到业界的认可, 能够坚持下来非常不容易。

市场营销在中国起步较晚, 很多人对营销的理解还停留在非常初级的销售层面, 以为市场营销是为销售服务, 甚至打杂的小工, 尤其是本土的农牧企业, 对市场营销的认识还比较肤浅。所以, 在农牧行业从事管理咨询及营销策划, 需要付出更多, 因为要一点一点地培育市场, 引导客户。

我与赵明先生相识多年, 也合作过多次。赵明先生一直与农为伍: 生于农村, 读于农业院校, 毕业后几乎一直在农牧行业工作, 从事过生产技术、技术服务、市场营销、高级管理, 算得上是这个行业的资深人才; 他的咨询业务一直定位在农牧行业, 经过多年的不懈努力, 他带领的辅音国际已经成为农牧行业的咨询翘楚。深厚的专业背景、广泛的业内人脉、独到的咨询功力和尽心的服务态度, 使得他获得了相当的成就。

《步步为赢》源自他的培训课程与咨询项目, 目标读者是一线营销管理者, 最大的特色是针对性、实用性、有效性。他对农牧行业、农牧企业的理解, 是其他人难以企及的; 他对农牧企业市场营销的现状、普遍存在的问题等方面的认识, 可谓一针见血; 他对营销战略的落地、战术的设计, 更有独到的见解和总结, 特别是针对顾客购买决策过程的四个回合做出了深入的分析, 相信会给营销管理者带来启发。

《步步为赢》不是一本理论教科书, 而是一本实战营销手册, 希望更多的从业人员能够从中汲取精华, 并运用到自己的实际工作中去。祝愿赵明先生的事业蒸蒸日上。



A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2013.8.25

序二

为青春岁月朋友的作品写序是我的荣耀。

1991年我离开大学南下谋生，加入我国第一家外资企业——正大康地(深圳)有限公司从事饲料销售，结识了一批来自全国各地才华横溢积极进取的同龄人，异地他乡朝夕相处彼此结下了深厚的友谊，积累成为我们人生的特殊财富，至今大家每年相聚、互相支持，本书作者赵明先生就是其中之一。如今几十名当年同期打工伙伴天南海北驰骋纵横于中国饲料行业，杨瑞生、潘唐贺、陈俊海、王平川、何祖训、熊艳艳、王坚能、钟志平、郑健、王建东、林锦泉、陆政、洪毅、赵明等人巍然有成声名嘹亮；张文学、郭立新、曹承刚、王俊阳、刘晓东、苏向东等同事在其他领域开辟事业也非同凡响。峥嵘往事历历在目，回首当年情深意长。

《步步为赢》是赵明和他的辅音团队的智慧结晶，系统而简练，深刻而实用。多年以来辅音公司在企业管理、市场营销、文化建设方面开展咨询和培训工作，广受农牧企业认可，很多行业翘楚都聘请他们提升企业竞争力，为中国畜牧饲料业做出了重大贡献，与上述那些成功的企业家相比，赵明本人和他的辅音公司更广泛地服务于全行业而非一己企业，是我国农牧业发展进步的推动者，功莫大焉。

目前营销类书籍汗牛充栋鱼龙混杂，很难找到大家公认的经典作品，我相信本书的出版将拨乱反正，正本清源。我这样肯定本书是基于我对赵明的了解，因为赵明是个有丰富营销实践经验的人本书绝不会纸上谈兵；因为赵明是个善于总结归纳的人本书绝不会逻辑混乱；因为赵明是个不迷信权威勇于创新的人本书绝不会人云亦云；更重要的是因为赵明是个受过教育的人绝不会容忍自己的作品粗制滥造。

本书最终将要接受读者的检验，如果我的推荐得到大家最后的认可则是我的成就，如果本书没有得到大家的肯定则是作者本人的失败，亦是我的失误。

金卫东

2013年8月28日 北京



自序

执笔先惧，诚惶诚恐。

假培训与咨询之机，从不同类型企业索得诸多营销知识精华，更在与业界同仁不断探索之中，小有所悟；此次得有机会集结成册，愿与大家分享一二，并期待藉此抛砖引玉，得玉呈祥，个中私心，还望鉴谅。

行业发展30余载，营销高手如林，此番我欲织链串珠，有始有终，或只当我自说自话、自娱自乐，愿有仁者期许、智者急辩，幸莫大焉。

“以不教民战，是谓弃之。”此语源于《论语》，意为“让没有被训练过的人民去作战，等于让他们白白送命。”现广为传播的“企业最大的成本是没有经过培训的员工”，可谓异曲同工，窃以为稍作改动可能更为合适——“企业最大的成本是没有经过正确培训的员工”，何谓正确？至少具备三个特点：实用性、系统性、持续性。

《步步为赢》将有别于教科书，既可肩营销管理之左右，亦可持营销精英之颌首，行文宗旨力图遵守三性，既如此，难免以偏概全；又，附后诸多名词解释为本人集众智慧以演绎，与流行书籍颇多不符，故妄听之。

审慎再三，择良辰吉日正式出版，并以最美好祝福于读者。

曾明

2013年9月15日



Preface

在管理理论日新月异的今天，营销管理断层却成了一个限制性因素，并开始严重制约企业的发展，究其根本原因，在于对营销人员急功近利的培养，以及系统营销的缺乏与传承的不足。

营销精英在升职为营销经理之后，一般都会经历一个摸索的过程，并非每个人都能突破，从而影响了职业生涯的健康甚或超速发展。在做销售的过程中，很多手法出于本能，在拓展市场的同时不断调整，这些调整渐进行，并不为自己所知所悟，在不以为然的销售过程中已经形成了一套有效甚至高效的方法，只是未经总结，不仅自己不能享用提炼总结后的成果，更无法传经送典，来教练自己的团队。

企业发展过程中并不缺乏营销精英，缺乏的是能够带领团队、做好教练的营销管理者，本人就曾经历了这样一个痛苦的过程。

自 2003 年专业从事管理咨询以来，我有更多的机会在理论与实践之中寻找一种平衡，以我 15 年的实战经历来怀疑和批判营销理论幼稚和浅薄的同时，却忽视自己对于营销理解的苍白和无知。而当我重新研讨营销理论来诠释和指导营销实践时，特别是在与诸多营销精英沟通和碰撞之下，我似乎



发现一些蛛丝马迹，渐渐悟出，凌乱的营销理论只会带来片面的营销实践，其效果一定带有偶然性甚至戏剧性，无法复制和传承，而营销惯性会让多数企业在自以为必然的道路上误入歧途且不知反顾。

营销技巧培训层出不穷，恰似珍珠比比皆是，却始终缺乏一根系统的链子串接成珠链，并赋予其一个悠远的内涵，让它承载文化熠熠生辉。

经过5年痛彻，2008年开始着手打造这根神奇的链子，把凌乱的营销理论知识和散落的营销实践技术高效链接。2009年，集结公司全体同仁的共同智慧，《步步为赢精典营销》课程破茧而出。我们倍感欣慰的是，本课程自推出即受到高调褒奖，满意度接近100%，我们已经为正大集团、新希望六和集团、通威集团、中粮集团、金新农股份、正虹集团、德佳牧业、北农大集团、天康集团、广东天科、浙江康德权等著名农牧企业成功施训。

我们把营销归结为简单的营销前、营销中和营销后，营销前只需谋划，营销中重在控场，营销后必须升华，那么如何实现呢？

营销的载体是市场，市场的载体是客户，客户的载体是需求，万变不离其宗。所以我们首先推出“开发市场黄金十二步”，市场开发的流程一目了然，接着阐述“现代营销经典十问”，客户开发的流程了如指掌，而这些，正是谋划工作的核心所在，也正是现在营销人员最易忽视最薄弱的环节。

营销实施过程最重要的是什么？就是要真正了解顾客的购买决策过程，



只有了解才能影响，只有影响才能控场，也就是按照自己的思路引导顾客明晰我们能够创造价值的需求。当然，仅仅了解顾客购买决策过程仍然不够，还需运用可以对顾客施加影响力的工具，我们精选了三大实效工具：沟通、FABE（营销专用术语）、SPIN（顾问式销售技术）。在顾客购买决策过程 8 个步骤中，如何领先一步，把握先机，运筹帷幄？稍后的演绎会让我们茅塞顿开。

营销后如何才能升华？我们倡导二次销售，为了更好地实施全员营销，我们成功推出了“组织营销”，打造一支真正意义上的全员营销团队。

我们还会带领大家一起去认识什么是真正的卖点，顾客满意度的真实含义，市场占有率的特别意义以及为什么要细分市场等。

为便于理解，本书以幻灯片截图作为演示图片，希望能更直观地表达中心思想，并借此让更多的营销管理者广泛传播这个课程，一起实现共同的目标，让一切变得可执行！

1988 年我大学毕业，戏剧性地应聘到正大康地（深圳）有限公司工作，个中苦楚不想复述。事实上我对畜牧这个专业实在没有兴趣，以至于我的同学们都惊诧不已，且在那个“铁饭碗”时代，我放弃了分配，前往陌生的深圳打工，本身就已经成为安徽农业大学众多师生们的饭后谈资，也为我的前程打上了一个沉沉的问号。



我别无选择又义无反顾地投入到畜牧这个行业，直到今天。所以，无论如何我必须向我从事的行业以及行业精英们致以崇高的敬意。

行业发展了 30 余年，期间变化之大应接不暇，一次次机会向我扑面而来又绝尘而去，除了历练还是历练，人生感慨在此不宜赘述，最终我选择了管理咨询。那是 2003 年的那个春天，怀着“辅农牧企业，奏发展强音”这个朴实的梦想，在上海开始了辅音之旅。我自认为选择了一条适合自己发展的道路，今日回首思量，仍无怨无悔。

我有幸见证了中国饲料工业快速发展的关键时期，加之本人的从业经历，从正大康地到英特威，再入罗氏中国，从养殖到动物保健，再到动物营养，从技术员到行销代表，再到营养技术服务经理，对畜牧行业的了解可谓全面而深入，这也为我现在的咨询管理工作奠定了基础。

自 1999 年进入民营饲料企业任高管之后，开始真正审视饲料企业经营管理，对行业的营销管理以及饲料企业的实际营销状态有了更真切的认识，并进行深刻反思。1999 年我发表了《现代营销 5S 管理》，对系统化营销在全国各行业的实际应用提出了自己的见解并被广泛采纳。

所以，开篇之前我会提出若干观点与大家商榷，一方面抛砖引玉，引出更多更好的观点与众分享；另一方面抛玉引砖，引出一些慷慨陈词如正义之砖纷至沓来，我愿承接并发扬光大，在此一并致谢。



Catalogue

序一·····	高建华
序二·····	金卫东
自序·····	赵 明
前言·····	I
第一章 辅音观点·····	1
第二章 营销存在问题分析·····	21
第三章 市场开发黄金十二步·····	27
第四章 现代营销经典十问·····	43
第五章 步步为赢第一回合·····	47
第六章 步步为赢第二回合·····	51
第七章 步步为赢第三回合·····	55
第八章 步步为赢第四回合·····	83
附录 1 有话“明”说·····	89
附录 2 营销基础概念诠释·····	115

第一章 辅音观点

辅音观点1：关于行业发展趋势

行业发展大势所趋——

“资本+人才”的时代已经到来！

- ✓ 资本，代表硬实力
- ✓ 人才，代表软实力

自 2005 年我就开始大呼小叫“狼来了”，今天，狼终于来了。并非我炫耀自己的预知能力，而是在生活和工作的磕磕绊绊之中，我终于明白一个极其浅显的道理：趋势决定一切！

对于企业发展而言，趋势是战略选择的第一要素，企业要把握的就是行业发展趋势，顺势而为甚至趋之若鹜。

人生也是如此。我时常告诫自己：把握人生三势！那就是趋势、优势和气势。我明白这一点其实有点迟，我对于趋势的分析能力较强，而对于趋势的把握意愿总是不足，以至于与机会失之交臂。人总是喜欢做自己最擅长的事，这是常识，但你若想出类拔萃，就必须打破常识，做最适合时代发展趋势的事。当然，我们经常犯愁：我知道这样做会宏图大展，问题



是我不会啊！其实没关系，你不会，别人未必会，你做了，做多了就会成为专家。我现在看好一件事，在这里就不说了，我准备去做，否则，有可能别人做得比我还快。

中国有句古话：聪明反被聪明误！就是聪明的人自以为有优势，而忽视了趋势的重大意义。所以，短期来看，聪明的人好像很聪明，但长期来看，聪明的人其实迷失了方向，而一些自视或他视均平常的人，可能成就了一番伟业。

什么叫优势？优势可以解释为比别人拥有的更多的经验和资源，在现实社会中，个人较难确立自己完全高人一筹的优势，怎么办？不要气馁！坚持也可成为最大的优势！坚持需要什么？气势！气势就是坚忍不拔和自信，自信而无坚韧之质，等于自负。

企业也一样！有些名不见经传的小企业忽然拔地而起绝非偶然，而是深得趋势、优势、气势之妙也。

所以，农牧企业老板们要深刻认识到行业发展的趋势已经今非昔比，并日趋明朗，资本竞争和人才竞争的时代真的到来了。

资本竞争意味着可以拔高自己、制约别人！收购、合作、兼并质地好的企业，相当于整合优势资源；通过对产业链的延伸甚至拓展金融领域来强化产业链竞争力，相当于创新优势资源；资源充足提升企业品牌核心价值，资源占有决定企业发展潜力，而对资源的相对垄断性占有，无异于封杀别人的生存和发展空间。

人才竞争意味着强健自己，残废别人！“绕树三匝，此



枝可依”曾经成为禾丰集团吸引人才的靓丽口号，从根本上道出了人才的流动趋势，也符合社会发展的潮流。人生三对：选对平台、跟对教练、做对事情。唐骏、吴士宏真有通天本领？我不相信！他们只是选择了一个好的平台，正常发挥了自己的聪明才智而已，中国像他们那样有才华的人比比皆是，只是没有选择一个好的平台。换句话说，他们还都遇到贵人了，否则，被错杀、怨杀又何尝不可能啊！当然，我们还是应该相信，他们把事情都做好了。

世界的人才集聚在美国，中国的人才集聚在北京和上海，行业的人才也必将集聚在规模化集团企业，所以，我想奉劝一些中小企业，当你解决不了人性根本问题时，不要培养太优秀的人才，因为你栽的可能不是花，而是刺。

人才是科技的实践者，企业技术的创新离不开人才，特别是持续技术创新和产品研发，这事实上又构成了企业的核心竞争力。

对畜牧业而言，技术价值时代尚未真正到来，营销改变消费者的观念和行为，技术实现客户的价值。某博士总是固执地认为他的教槽料技术世界一流，一定会被客户接受，其实，他忽略了一点，营销也是一门技术！在没有改变消费者观念和行为之前，技术价值总是被打折扣。



辅音观点2：关于行业转型

当行业出现迷茫时，
机会也随之而来！

只是，很多人戴上了有色眼镜——
僵化、固执、冷漠、守旧、抱怨、消极、退却……

在行业转型期，真正清醒的企业并不多。

令人费解的是，似乎都知道行业面临变革，而愿意决心应变的企业并不多，仅仅停留在口头上。原因莫过于麻木和茫然，因为僵化、固执、冷漠、守旧、抱怨、消极、退却等各种各样的消极心态，这必然导致企业萎缩和倒闭。

有些企业退出历史舞台也系必然，但是否可以问一句：为什么受伤的总是我？

茫然往往因为麻木！春江水暖鸭先知，有时候我真的很佩服动物，在智商那么低的情况下可以世代相传，生生不息。



辅音观点3：关于目标客户

风雨之中，好多企业已经迷失方向！

我们的客户到底是经销商，还是养殖户？

这是两个不同的客户群体，客户需求不同，诉求就不相同。

经销商想要，我们去做才最有价值！

养殖户想要，我们才能优化经销商！

先解决第一问题！

风雨之中，好多企业迷失方向，现在多数饲料企业都面临这样一种情况，知道制约企业发展的瓶颈是营销，但就是不知道该怎么做，营销手段已被企业做的太多太乱，以致于无所适从。

我觉得有必要正本清源。现在的企业都号称要决战终端客户，问题是，我们的客户到底是经销商还是养殖户？饲料公司通过渠道营销的占多少比例？大多以经销商为主，所以我们的第一客户是经销商。大家不要进入误区，人云亦云，既然我们是通过经销商销售产品，请时刻记住，我们的客户就是经销商！要不要开发养殖户？要！但我们的客户首先是经销商，开发养殖户，是帮助经销商，着眼点必须在经销商那里。要先解决第一要素问题！要先了解经销商的需求，然后再看需要什么样的经销商。目前的营销中，有些企业已经陷入误区而不能自拔。举个例子，有个经销商，现在正在做某一个公司的产品，现在需要他转到我们这边来，

