第1篇

金奖案例



需要全本请访问 www.ertongbook.com

农村市场：一个不设防的广阔天地

——传统行业（猪饲料）的创新营销

获奖公司：湖南岳阳九鼎科技有限公司
策划公司：沐古（上海）管理咨询有限公司

沐古（上海）管理咨询有限公司作为岳阳九鼎科技公司的咨询服务商，从 2004 年 3 月起至今为其规划并协助其实施该方案。在广阔的农村饲料市场中，寻找不设防的市场空间，开发出针对性的营销工具。通过“新一代”分级战略，降格竞争对手，并以“九鼎核心养猪模式”为策略平台，实现“新一代”分级战略向“九鼎三段宝”的战略转换，成功引爆以“九鼎三段宝”为龙头的新一代膨化饲料销售热潮，引发全行业对九鼎新产品的关注。

一、项目概况

1. 市场分析

中国是传统农业大国，农村幅员辽阔，蕴藏着巨大的经济潜能。面对潜在而巨大的农村市场发展空间，各饲料集团纷纷壮大自身实力，扩大生产规模。但由于产品同质化程度高，企业之间难以摆脱营销的浅层次性，传统营销“赢市不赢利”的状况，使得行业间利润日益平均化，不利于产业价值链的形成；竞争手法单一，营销思路滞后，使老产品难以适应新形势的发展和要求。

泌乳母猪、断奶乳猪、小猪三个阶段是养猪的关键阶段。基于出栏率和经济效益的考虑，这三个阶段对饲料的依赖最强。

2. 对消费者的关键洞察

洞察一：3～30 头母猪的散养户在农村普遍存在，养猪赚钱是农村家庭的主要经济来源。

洞察二：泌乳母猪、断奶乳猪、小猪三个阶段是养猪的关键阶段。基于出栏率和经济效益的考虑，这三个阶段对饲料的依赖最强。

洞察三：农村收入水平普遍较低，对产品价格比较敏感

3. 客户需求分析

岳阳九鼎科技是一家集猪用系列预混料、浓缩料、全价料和兽药预混剂的研制、生产、销售为一体的专业公司，是湖南省高新技术企业和先进民营科技企业。公司创建于 1994 年，现已发展成为拥有饲料技术研究实力、专业预混料生产、浓乳料生产、兽医 GMP 生产车间、销售遍布全国近 10 个省市的企业集团。但随着竞争的加剧和市场环境的变化，老产品越来越无法满足养殖户多元化的需求，传统营销手法对市场的推动乏力，九鼎公司需要新的增长引擎，以新一代的科技产品提升品牌形象，进而带动全线产品的整体销售。

4. 一个历史性的机遇

近几年“三农”问题倍受重视，养殖业持续得到支持，加之人们生活水平进一步提高，对蛋肉类产品消费越来越多，农村养殖业蓬勃兴起，农业生产资料供需两旺，饲料行业面临新的发展机遇。市场呼唤新产品的诞生，养殖户、经销商期待产品升级换代，九鼎科技也希望推出一种全新产品来唱响“九鼎十年新发展”的主旋律。

早在 2001 年，正大集团（中国）公司首次推出膨化饲料，并在部分地区试点销售；行业龙头企业之一——双胞胎加强制造工艺和营销策划，使得膨化饲料推进成功，但未能跨越认知鸿沟，以失败告终。这些经验和教训是我们的重要财富。

九鼎科技率先跟进膨化技术，并不断提升产品技术，最新定义的孰化 = 膨化 + 乳化 + 分级技术，将产生分级性饲料产品，给农村市场带来更多高性能的产品和服务。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

5. 我们的目标

目标一：立足膨化技术，结合九鼎最新工艺创新产品。

目标二：以新产品为突破口，锁定最大利基市场，同时带动九鼎全线饲料产品销售的整体上升，提高市场占有率。

目标三：增加九鼎浓缩饲料的销售份额，加快九鼎从预混料市场向浓缩料市场的扩张。

分级战略使“九鼎三段宝”本身构成一个等级和档次，没有直接的竞争对手。

二、营销策略

“九鼎三段宝”从战略出发开发产品，以差异化的营销组合推动产品升级，是对传统营销模式的颠覆，它将成为传统猪饲料行业创新营销的新标杆，引领中国饲料行业的创新方向。

1. “新一代”：分级战略，降格竞争对手

分级战略，就是提升自身产品等级，将竞争对手降级。分级战略把九鼎的产品提升到比所有竞争品牌更高的一个等级层次，让“九鼎三段宝”赢在起跑线上；分级战略使“九鼎三段宝”本身构成一个等级和档次，使所有的竞争产品都属于“过时”的等级或档次，不再让客户拿“九鼎三段宝”艰难地与其他品牌产品的许多功能和特点相比较。要他们面对这样一个简单的问题：我们应该买新

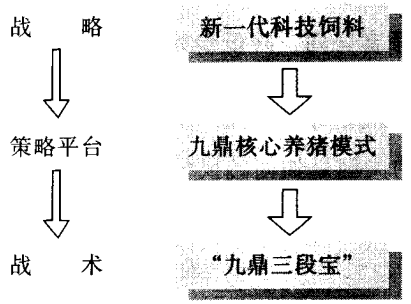


图 1·1-1　战略——策略平台——战术转化图

一代的产品，还是买过时的其他产品？无须利用“九鼎三段宝”的功能来向客户提供任何非同一般的价值，而只起一种辅助证明作用，作为分级战略的内涵支撑。

2. “九鼎三段宝”：基于新一代战略，通过策略平台开发产品来切割利基市场

新一代产品必然担负起成为未来猪用饲料市场主流的重任，所以它必然要进入猪用饲料的主流产品矩阵。通过对养猪全过程的研究和分析，我们发现，母猪（尤其是泌乳母猪）、断奶乳猪、小猪阶段是养殖户最重视的阶段，也是最难养的阶段。养猪能否赚钱，主要取决于这核心的三个阶段，我们称之为“养猪核心阶段”，也是我们的利基市场。按此阶段给料养殖的模式我们称之为“核心养猪模式”，这就是我们的策略平台。“九鼎三段宝”的开发正是基于对核心养猪模式的透彻洞察。依据此策略开发产品，使得“九鼎三段宝”立足养猪核心阶段，成功挖掘了饲料市场最大的价值。

3. 科学定价：顾客导向，降低价格敏感度

新一代战略决定了“九鼎三段宝”的定价策略必然是中高价位，合理定价的关键是如何转换较高价格带给养殖户的压力，让其对价格不太敏感。

“九鼎三段宝”立足养猪核心阶段，成功挖掘了饲料市场最大的价值。

合理定价的关键是如何转换较高价格带给养殖户的压力，让其对价格不太敏感。

通过对养殖户价格敏感性研究，我们发现，当饲料购买单价大于150元时，养殖户接受起来就有压力，从而增加了购买产品决策的时间。而如果产品价格在150元以下，则决策的时间会大大降低。所以我们调整了“九鼎三段宝”的产品包装，从传统包装的20kg/袋调整到12kg/袋，产品单价也从200元降到150元以下。产品定价符合消费者预期的心理价位，被选中的机会就大大增加了。

“九鼎三段宝”产品是组合产品，我们采用组合定价的形式。为增加尝试的机会，赢得市场口碑，我们定义价格尖刀：以饲养效果能见度最高的小猪饲料为“战斗产品”，低价冲击市场，树立“九鼎三段宝”好而不贵的产品形象；以“战斗产品”带动利润产品，最终以配套饲料（母猪料和乳猪料）的销售实现利润增长。“九鼎三段宝”的定价像一套“组合拳”，长短配合，进可攻退可守，既占领了市场，又获得了理想的回报，较好地平衡了销量与利润的天平。

4. 产品沟通：精细化产品研发，像卖奶粉一样卖饲料

像卖奶粉一样卖饲料，是我们研发“九鼎三段宝”产品时的重要思考。通过对惠氏奶粉的研究，我们发现，惠氏奶粉的配方设计会在保留牛奶主要成分的基础上，根据婴儿每个成长阶段的具体需要，添加不同的物质及营养元素，以达到婴儿更健康更全面的成长。同样，“九鼎三段宝”产品根据生猪每个成长阶段的需要，适量添加各阶段的有益物质，从而达到单一给料模式无法达到的效果。“九鼎三段宝”根据各阶段不同，各取所需，使得产品利益点更有力量，显著区别于传统饲料产品。

膨化饲料质地松软，吸水性强，是视觉化的典型特征。于是，我们对农村市场的通俗表达方法是：“一碗料，四碗水”，这是对产

表 1·1-1　　惠氏奶粉模式

怀孕妈妈：用爱儿乐	添加 DHA、优质蛋白质、低脂低胆固醇、碳水化合物和 25 种维生素及矿物质，帮助胎儿健康生长发育
0~6 个月：用爱儿素	添加母乳水平的胡萝卜素和丰富的核苷酸，有助于增强婴儿的免疫力。
7~12 个月：用健儿乐	添加五种核苷酸，天然胡萝卜素，足量的锌，增强免疫，有助宝宝视力发育

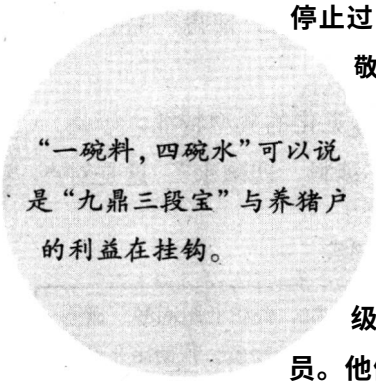
表 1·1-2　　“九鼎三段宝”模式

产前 24 天：用三段宝母猪料	添加高蛋白质，增强泌乳。
28~50 天：用三段宝乳猪料	添加抗生素，增强抗病能力。
50~70 天：用三段宝小猪料	添加骨粉，强化骨骼生长。

品功能的形象描述。饲料配水多了就像稀饭，吃熟饭当然比吃生饭更易消化和吸收，且猪宝宝摄入的水分多了，容易清理肠道细菌，不易拉稀；由于水分充足，小猪自然长得好，皮红毛亮。老百姓听得明白，记得清楚，对产品也就更有信心了。所以，“一碗料，四碗水”可以说是“九鼎三段宝”与养猪户的利益在挂钩。

5 农村渠道创新：利用“意见领袖”垂直作用于九鼎养殖户

对于中国广大农村的农民来说，对科学技术的崇拜从来都没有停止过，谁懂得科学技术越多，谁就越受人尊敬，就越有“人气”，就是农村市场的“意见领袖”。而农村市场最懂技术、最有发言权的是谁呢？就是兽医和家电维修人员。



我们为“九鼎三段宝”选择的二级批发商就是各乡镇的兽医和家电维修人员。他们是农村技术领域的绝对专家，见多识广，有发言权，说话信得过；他们直接与九鼎的目标客户打交道，并在农村中具有较高威信；他们有良好的地缘关系，熟悉当地环境与政策，有良好的商业关系网络；他们一般都有现成的商业铺面，可直接投入销售，减少前期销售准备时间。实践也证明，“九鼎三段宝”的二级批发商策略是非常正确和成功的。

此外，我们还利用家电维修站现成的临街铺面，举办“九鼎夏日纳凉卡拉 OK 秀”推广活动：一台彩电，一支话筒，即可制造轰动；同时派送“九鼎三段宝”广告礼品，如打火机、广告扇等，使产品真正融入当地生活，获得良好的社会反响。

短信管理沟通：短信管理沟通创造了等距离行销的新样板，通过短信实现了企业与一级批发商、二级批发商、养殖户的直线沟通，使企业信息更快捷和有效，同时与价值链的下游环节及时有效互动。

手机积分促销：以手机号码为单位的积分促销，将有实力的养殖户群纳入到九鼎科技核心会员之中，通过不断累积积分从而获得更多优惠，最终让高积分手机用户成为九鼎科技的虚拟二级批发商，实现九鼎对重点养殖户的客户关系管理。

三、传播策略

1. 产品包装 —— 强视觉冲击力且又低调的传播工具

产品包装既是战略工具，也是战术工具。“ 九鼎三段宝 ”的包装主要采用绿、红、黄三种鲜明的色彩。“ 绿色 ”代表健康的孕育，对应于健康的母猪；“ 红色 ”象征生命的活力，对应于生机活泼的乳猪；“ 金黄色 ”对应逐渐长大的小猪，代表金钱和财气，预示着养殖户的利益将得到保证。绿、红、黄三色清新亮丽，适合农村消费者的审美情趣，易被广大农村养殖户接受。同时，整个包装还是产品战略思想的具体体现。

- 引导认识“ 核心养猪模式 ”，并根据包装提示，了解下一阶段应配合使用的饲料产品。
- 看得见的核心竞争力，对九鼎专利 ——孰化技术的特点与优点的介绍，帮助全面认识九鼎。孰化不仅是产品的利益

需要全本请访问 www.ertongbook.com

点，更是新一代科技饲料的显性标志。

- 大承诺：猪宝宝的改变 7 天看得见。将产品承诺置于包装的最显要位置，是企业对产品的自信和对养殖户的关心。

2. 出版图书——图书是最大的广告

经过认真的求证和严格的筛选，由九鼎科技专家编撰、湖南科技出版社出版的图书——《实用科学养猪模式》在新华书店上市发行，这是九鼎科技对养殖行业的杰出贡献，也由此确立了九鼎科技在养殖行业中的权威地位。《实用科学养猪模式》抢占了行业制高点，成为基于九鼎核心养猪模式之上的“九鼎三段宝”的最大广告。

3. 关键点突破—— 农村市场传播的五种武器

墙体广告：“九鼎三段宝，大型猪场销量第一”；“九鼎三段宝，大型猪场销量遥遥领先”。此处的“第一”，是指 USP，即借助九

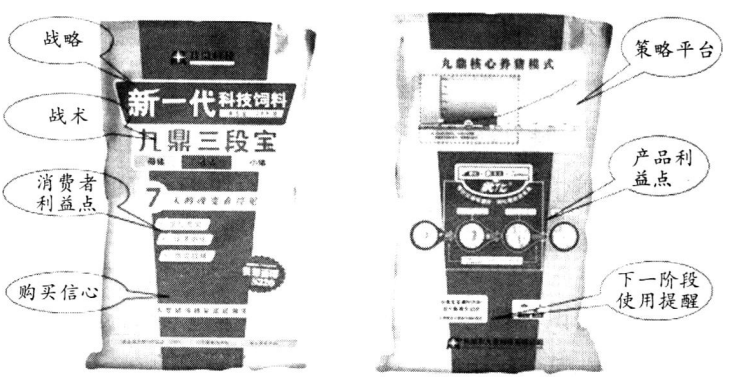


图 1·1-2 “九鼎三段宝”包装分解

鼎在大型猪场的影响力向下辐射，对中小养殖户和农村散户构成影响。

宣传小报：随包装夹送宣传小报，让养殖户更全面地了解九鼎企业、九鼎产品和九鼎用户的信息，更加坚定养殖户对九鼎品牌的信心。

电视专题片：以当地养殖户为对象的实景拍摄，选择在农村县级电视台播放，主要内容为养殖户真人真言的事实教育，养殖专家的权威分析，产品的即时促销信息，等等。电视专题片的低成本制作，声情并茂，说服力强，进一步坚定养殖户的购买意向。

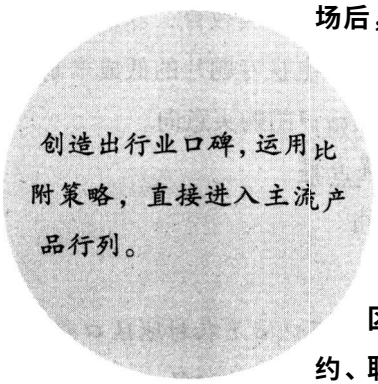
广播电台咨询：电台媒体最大的优点是接收方便，费用低廉。而在广大的农村市场，广播电台仍然是不可或缺的媒体，我们以《“九鼎三段宝”养猪课堂》电台讲座的形式，介绍九鼎核心养猪模式、“九鼎三段宝”以及养猪常识等内容，通过现场电话连线与听众互动，为农村养殖户排忧解难。通过专题讲座，既宣传了企业及产品，又在听众中树立了良好的品牌形象和声誉。

口碑传播：顺口溜是农村地区口碑传播的最佳途径。我们编写大量针对养殖户、经销商的顺口溜，采用通俗化的语言对“九鼎三段宝”进行生动描述，利用短信、宣传小报、业务员拜访等沟通方式广泛传播，这样“一传十，十传百”，直接扩大影响面。

此外，为迅速提高“九鼎三段宝”在行业市场中的地位，我们还编造出行业顺口溜：“大六九双，饲料行业四小龙（四小龙企业分别为大北农、六合、九鼎、双胞胎）”。运用比附策略，借势竞争对手，直接进入主流产品行列，将新产品迅速推入一个更高的层次。

四、样板市场运作

市场运作三部曲，即传播覆盖→经销商调动→群众公关，这是“九鼎三段宝”的一个完整的市场运作周期，依此模式建立样板市场后，可逐个复制推广至其他地区。



传播覆盖：各样板市场的传播覆盖，主要集中于对农村市场的六大关键点的利用，迅速建立九鼎较高的知名度和良好的声誉和形象。

经销商调动：在样板市场行销区，通过“闪电周”的经销商拜访、邀约、联谊会、订货会的举办，快速建立样板市场密集的营销网络。

群众公关：我们为“九鼎三段宝”设计了精彩的“小猪秀”——“猪王争霸”，人们像看大戏一样观看小猪称重量，并在欢声笑语中了解“九鼎三段宝”。

评选结果揭晓后，我们首先在农村各显要地段张贴“九鼎三段宝”猪王争霸冠军喜报，并告之送奖日期和路线。在村民的期待中，“敲锣打鼓送金鼎”的送奖宣传车队，一路浩浩荡荡，在十里八乡引起不小的轰动，活动效应通过口碑被迅速传播至周边地区，传播效果呈几何级递增，获得持久的影响力。

表 1·1-3　　开心计划宣传板

开心计划			
简 介	为“九鼎三段宝”特别设计的上市推广计划，主要是帮助经销商创造利润，实现经销商和九鼎的同心同信、开心致富的目标。		
方案主题	开心进货	开心店面	开心支持
目 的	多购优惠，促销奖励。	美化店面，促进生意。	营销支持，贴心伙伴。
活动内容	活动一：“开心进货”； 活动二：“坐飞机，看大海，‘九鼎三段宝’全家开心游”。	九鼎对达到一定订货量的经销商，提供饲料及店面美化服务，帮助经销商美化店面，促进生意。	专业经销商：九鼎专家团定期拜访。 散养户经销商：养殖户定期走访，“包装袋换礼品”活动定期展开。

五、市场效果及最新进展

1. 销售结果

- **“九鼎三段宝”产品上市 6个月，累计销售已超过 80 000 吨，第五个月销售即突破 30 000 吨，且仍处于增长态势。**
- **订单分析表明，购买九鼎核心阶段饲料的用户比例明显增大，“九鼎三段宝”产品占整体销售量的 60%。**

2. 样板市场的示范作用

- 常德、株洲、湘潭等地成为早期推广的样板市场，随后广东、河南等地市场也相继成功复制该样板。
- 前期样板市场的建设培训出了一批优秀的业务人员，也积累了丰富的推广经验，为后续市场的开发和推广积蓄了力量，“九鼎三段宝”渐成燎原之势。

3. 经济效益

- 以“九鼎三段宝”小猪饲料产品抢占市场份额，增加试用率，赢得口碑。同时，以配套产品（母猪料和乳猪料）扩大盈利能力，产生了良好的经济效益。
- 从前 3 个月的销售统计看，“九鼎三段宝”的平均利润较九鼎饲料的平均利润上升了 32%。

4. 其他有利方面

带动九鼎科技全线产品的销售上扬，与去年同期相比，九鼎全线产品在湖南市场销量增加 30% ，市场占有率提高近 5个百分点。

“九鼎三段宝”的平均利润较九鼎饲料平均利润上升了 32%。

- 在湖南浓缩饲料市场份额提升至 15% ，成功实现了从预混饲料市场向浓缩饲料市场的扩张。
- 强化了销售团队的信心，建立起了企业内部的心理市场优势

5. 活动最新进展

九鼎核心养猪模式和“九鼎三段宝”广受好评，一封封用户感谢信饱含感情，证明了“九鼎三段宝”的成功。我们将用户感谢信汇集起来张贴在销售终端示范榜上，借助老用户的“榜样”示范，继续加强对新养殖户的说服教育。整个推广期内，不仅“九鼎三段宝”获得了成功，而且帮助九鼎巩固并扩大了大型猪场的销售份额。

农村市场，是一个不设防的广阔天地。

六、启　示

农村市场，是一个不设防的广阔天地。

产品不设防：借鉴奶粉经验，针对“养猪核心阶段”开发创新产品，以“九鼎三段宝”占据最大利基市场。

价格不设防：产品由 20kg／袋到12kg／袋的调整，以低价小猪饲料为价格尖刀，降低养殖户对价格的敏感度，同时带动配套饲料销售，实现可观的利润。

渠道不设防：开发兽医站和家电维修站，并将其发展为直控渠道，以手机短信平台进行客户关系管理。

传播不设防：出版图书塑造权威市场，运用墙体进行覆盖，制造口碑引爆流行，开展经销商活动和群众运动。

需要全本请访问 www.ertongbook.com