

饲料市场营销的系统整合与提升策略

魏 全

饲料市场营销是一个系统工程，在饲料经营环境发生深刻变化的当今，许多企业严重扭曲市场营销的基本职能，特别是市场职能在企业的运用被普遍忽略，企业过分强调销售花样的翻新与以价格为主的红海争夺，甚至渴望通过一招一式打败主要竞争者，为此，饲料市场营销的系统整合显得尤为重要。如何才能使自己立于饲料企业之林，并实现企业的可持续发展之路，以下几点供参考。

1 饲料企业市场营销普遍存在系统缺失的共性问题

未来，中国饲料工业将伴随上游饲料原料波动和下游养殖业变革而出现产业布局与结构调整；饲料企业将受食品安全、行业规范、准入法规等政治经济要素影响，其机会成本大幅度提高；行业整体利率下滑，市场竞争洗牌将更加惨烈；饲料产品的销售渠道随着养殖业的专业化、规模化而变革，终端用户购买发生悄然变化；全球能源危机与资源耗损带来的饲料各类原辅材料价格全面上涨，促使饲料经营成本大幅度提高，经营的横比效益显著下降；养殖业结构出现调整，养殖户的比较利益下滑，现代畜牧养殖业将加快规模化与专业化进程；管理粗放与疫病肆虐迫使养殖户分化加快，饲料企业的产业一体化战略如雨后天春笋；饲料产品的品种、供给和结算以及畜牧饲料业运营模式将出现全新变化。以上这些因素将持续影响未来饲料工业的走势与市场发展！处于旋涡中的中小成长型企业只有依靠系统的战略思维，对市场营销环节进行系统整合，才能有所作为。但在实际的市场争夺中普遍存在下列问题：（1）市场营销中的市场职能严重缺失；缺乏整体市场规划；缺乏重点核心市场布局；无市场深度分析、无竞争解析而适应环境变化的能力差；技术服务常态巡查机制缺失；客户抱怨处理无标准，几乎没有客户关怀，缺少核心顾客群，管理客户期望和培养顾客成长的意识与能力欠缺；（2）片面强调销售的地位，在饲料经营管理的整个链条中轻视其他环节，比如市场的系统支持、生产4费控制、管理流程再造等；（3）忽略市场营销的职业化素养，市场开发与营销运营靠陈旧的管理模式，缺乏资源整合意识与具体措施，营销无标准可言，市场运营无套路克隆；（4）在同质服务、同质市场态势下，企业挖空心思的销售技巧变得一无是处，使得整个销售过程变得效率低下，表现出销量停止不前，市场徘徊不定，团队信心受损；（5）饲料企业特别是中小型成长企业的品牌缺乏整体规划，从基础的包装设计、市场定位、广告宣传、品牌内核、品牌外延到品牌的系统维护缺乏专业呵护，更无差异与个性，在市场的表现缺乏品质感，更谈不上占领顾客认知。

2 市场营销资源的系统整合是解决市场高效运营的上佳手段

在饲料运营的实战中，企业往往忽略公司与市场资源的系统整合，并有机地与宏观环境相匹配。为此，处于调整整合迷茫阶段的中小饲料企业思考自身发展战略的同时，还需用时深度考究战略发展的市场营销资源系统整合举措，并借势拓展自身产业又好又快发展的视野与空间。

（1）饲料企业特别是中小型企业必须具有市场营销的系统整合意识，要有全局观，要

正确处理市场地位、过程管理与销售地位、过程管理与销售达成、企业长远战略与眼前利益、现实所得与可持续发展等关系。

(2) 饲料产业有形与无形资产经营的有机结合。中国饲料市场大多企业处于有形的产品经营阶段，容易忽略无形资产特别是企业形象、产品品牌的堆积与沉淀。处于创业时期的中小饲料企业承受着巨大的竞争环境压力，但在企业的运营中必须两手抓，两手都要。在某个特定阶段，比如目前的同质环境下更应突出品牌等饲料企业无形资产的建设。

(3) 解决企业生存与发展遇到的问题必须是从企业各经营管理链条的每个环节抓起，不可忽略任何一个细节。正如世界战略之父迈克尔·波特所讲，企业的竞争不是与主要竞争对手某个环节的竞争，而是你每个环节都比主要对手优秀时才能获取竞争优势而立于不败。

(4) 企业经营管理素养提升不可一蹴而就，而是可持续的改善过程，不能不急，也不能操之过急！要符合企业战略与远景，要有步骤、有谋划地展开！要先想到，后做到！要客观分析自身资源，不可贪大免强，要客观面对竞争，只要比主要竞争对手快半步就能赢取竞争！

(5) 饲料产品同质的竞争态势下，在夯实产品相关基础的同时，要将企业带给终端用户的利益从仅靠产品向包括产品在内的解决方案转变，但目前许多饲料企业也是在同质的宣传与运营，确带来了差距甚大的结果。究其原因在于大多数企业并没有真正体现解决方案带给真正客户（饲料企业真正的客户是动物自身）利益。

(6) 造势在前，务实跟进的系统策略是有效解决目前市场徘徊不前的上佳手段。在实际的操作中，企业必要的造势是打开消费的一个重要手段，但实体经营不能沉迷务虚，这里有一个度；与此同时，企业真正取得竞争优势是靠实力打拼，必须有一系列的务实举措来保证某个阶段的经营目标实现。如前所述，饲料企业要真正解决客户端利益，那就得从健康养殖观念、模式上下功夫，要建立独具特色的一套简单易行的实用方法，要掌控节奏，要学会组合与匹配，还要防范风险与策略的纠偏！

3 饲料市场营销系统整合的提升策略

针对目前饲料企业面临的市场营销整合系统问题，结合咨询的实践与运用研究，饲料市场营销的系统整合与提升可以采取以下策略来改善饲料企业的经营素养，并取得独树一帜的市场竞争核心优势。

3.1 变革与现代市场匹配的组织架构，要使市场营销特别是市场要素的系统整合，必须有专门的市场部或者有专门岗位来保证，要体现市场职能的统帅地位；要将市场规划、品牌策划、产品谋划与销售操作有机结合。要树立系统方案营销的全新理念，并在此基础上形成精细的操作步骤与标准流程；要有分级培训体系保证标准流程演变成营销团队的潜意识与职业习惯；要强调营销标准流程过程控制与纠偏。

3.2 饲料企业信息流的建立与管理。信息流、物流与现金流被认为是饲料经营新的利润来源。管理信息流对于饲料产业的经营十分重要，企业要有客户运营中心的专门岗位负责信息流管理；信息流管理要从内部各岗位职责确保扩展到外部市场各环节的流程运转，更要体现市场与竞争的信息全貌；要重视信息的收集筛选与整理分析，更要促使信息的自上而下、自下而上地有效流动。

3.3 强调管理各环节的精细观念，要深挖内部管理潜力，要加强管理流程再造；要突出非常态成本（时间、体力成本、精神成本）的控制；要强调管理经济的运用；要建立一套与市场营销系统整合相匹配的后勤保障系统。

3.4 强调销售控制与监督，要正确处理结果与过程的关系，要突出营销过程的控制，要引入时间管理的先进理念，学会利用激励职能来实施销售的监督管理，用标准的流程管

理取代传统的感性管理，要强调市场规则，要体现人文关怀。

3.5 团队建设与激励机制构建。未来企业的竞争归根到底是人才的竞争，要将人力资源作为投资而不是增加成本，企业高层要有长远视野，在收获业绩的同时必须注重人才的培养、团队的固化与激励机制的建设。要给团队以成长空间，要造就企业的老板级职业经理人，要有舍得的企业家胸怀，要搭建真正的职业经理人平台。

3.6 核心市场与核心客户的建设。饲料企业特别是中小企业要善于运用经济学的手段整合资源，将有限的力量放在最能出业绩的区域或市场上，要突出企业的核心市场布局，要培育自己的核心顾客群，市场要注重网络建设，在未来饲料产业区域化的趋势中必须加大市场的建设与客户的关怀工作，并善于总结提炼，最终形成自身独一无二的、可复制的商业模式，找到适合自身发展的产业边界与蓝海。使中小规模的饲料产业快速成长，在锤炼优质经营管理内涵的同时，收获独特的竞争优势！

（参考文献略）