

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级: _____

学 号: X200215027

UDC _____

学 位 论 文

饲料行业营销渠道建设

On Marketing Channel Establishment In Feedstuff Industry

胡 宗 杰

指导老师姓名: 孟林明副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称 : 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2004 年 11 月

论文答辩日期: 2004 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 12 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明，本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）

2004年11月10日

论文摘要

营销战略中分销渠道的确立是企业营销管理的重要任务，本文运用营销战略理论，分析了饲料行业发展过程中有关营销管理的渠道建设问题。全文摘要如下：

导言，阐述了饲料在中国经济发展过程中的地位，以及饲料业中营销管理的重要性。

第一章，用三个部分对饲料行业进行了分析。首先，阐述了饲料行业的概况；然后，着重分析了饲料业用户的需求和购买行为；最后，分析了行业分销渠道的一些价值和需求。以此得出：渠道建设在饲料行业营销管理中的重要地位。

第二章，对 A 公司的发展和现状作了简单回顾，提出 A 公司在发展过程中面临的营销和管理的问题。

第三章，着重用营销战略的理论，提出解决 A 公司面临的营销问题是渠道建设，并提出具体的方案。首先，如何确立用户需求；然后，确立渠道建设的重要；接着还从其他管理的手段去保证渠道建设的实施；最后用财务数据来验证这些方案。

结束语，总结了全文的理论和实际的结果，并提出饲料业今后面临的可能新问题。

关键词：渠道建设、饲料行业。

Abstract of the Treatise

The establishment of distribution channels is the top priority in enterprises' marketing management. Hereby in this treatise, the author tries to present a whole profile of the issue of the distribution channel establishment in the development of the feedstuff industry. The abstract of the treatise is as follows:

Introduction: the feedstuff industry's position in the Chinese national economy development, as well as the significance of the marketing management of the feedstuff industry.

Chapter1, the analysis to the feedstuff industry from 3 different aspects; first of all, an overview of the feedstuff industry; secondly, the demands from the feedstuff buyer and the purchase activities; finally, value and needs for the establishment of the marketing channel in the industry; conclusions to draw: the great significance of the channel establishment in feedstuff industry.

Chapter2, a brief review to the developing path and current status to A, through which to present the outstanding concern A is facing to---marketing & management concerns.

Chapter3, tries to offer a solution regarding the marketing channel establishment of A with detailed action plans by referring to the marketing strategy theory. First, to identify the demands of customers; then to reinforce the significance for the establishment of marketing channels; other measures to make sure the action plans to be put into real practice; finally, to appraise and evaluate the actions taken by cross-check the financial data.

Closure: to summarize the theory and the real application of the theory as well as to raise the new problems may probably occur in the future.

Key words: channel establishment feedstuff industry

目 录

导言	5
第一章 饲料行业的分析	8
第一节 饲料行业的概况	8
一、饲料行业的分类	8
二、饲料行业的特点	9
三、饲料行业的发展	10
第二节 市场用户分析	11
一、饲料行业的用户	11
二、养殖业现状	12
三、养殖结构未来发展的方向	13
四、家庭规模化养殖户的需求	13
五、养殖户的购买行为	14
第三节 饲料行业分销渠道的分析	15
一、饲料行业分销渠道的发展概况	15
二、饲料行业分销渠道的发展趋势	19
三、分销渠道的价值分析	20
四、分销渠道的需求分析	21
第二章 A 公司的实际案例	23
第一节 A 公司发展概况	23
一、A 公司发展过程	23
二、A 公司现状	24
第二节 A 公司的问题	26

一、创造价值的问题-----	26
二、分销渠道问题-----	26
三、管理的问题-----	27
第三章 A 公司渠道建设的执行-----	29
第一节 养殖户需求的确立-----	29
第二节 分销渠道的确定-----	30
第三节 执行渠道建设的保证-----	31
一、对分销渠道中价格体系的维护-----	31
二、销售队伍的建设-----	32
三、绩效考核的引导和保障-----	33
四、技术和质量的支持-----	34
五、分销商的管理-----	35
第四节 实施结果-----	37
结束语-----	39
主要参考文献-----	40
后记-----	41

导 言

随着中国进一步发展，国家要重点推进农村发展和占大部分人口的农民富起来的战略。如果没有让占人口比重大头的农民富裕起来，以及让农村的经济发展起来，那么，中国经济的发展是不平衡的一种发展，就会失去后续发展的动力。而且，若农村经济没有与整个国家经济同步发展，今后，在中国将出现巨大的贫富差距。没有让最广大的人民群众在中国改革开放中共同受益而富起来，那已不仅是简单的经济问题，还是个严峻的政治问题。

要推进农村经济发展，提高广大农村人民的生活水平，大力发展养殖业是一个很好的手段。特别是随着中国城市化发展，城市人口的大幅上升，以及农业用地日趋减少的现状。养殖业以其进入门槛低、用地少、投入少的特点，非常适合作为农村经济发展的推动力，并作为农民增加收入的有力手段。加上从 2003 年起，中国迈入人均 GDP1000 美元的大关，整个国民生活水平进入新的高度。百姓对健康、对食物结构更加关注。特别是动物蛋白的需求量将大大提高。所以鱼、蛋、肉类的市场需求越来越大。可以说在中国未来几年，养殖业将进入新的高速增长期。若用国际惯用的一个国家人均每年消耗饲料的方法来衡量国民对肉、蛋等消费的情况以及发展的现状（见表-1）。

表-1 中国和美国的人均消耗饲料比较表

单位：公斤/人·年

时 间 \ 国 家	美 国	中 国
1998 年	500	30
2002 年	520	64.6

数据来源：中国饲料工业信息网，2004。

从表-1 可以看出：

第一、作为发达国家的美国养殖业的发展空间已经很小；

第二、中国与美国仍有很大的差距，但存在巨大的发展空间。

作为养殖业的重要生产资料，中国饲料企业的技术服务，销售的渠道服务以及资金对提高养殖业的规模和效率起到关键的作用。

在上个世纪 80 年代之前，中国还没有真正意义的配合饲料，只有简单的混合饲料。当泰国的正大集团于上世纪 80 年代初与美国康地公司合资在深圳设立了中国的第一家饲料企业——正大康地有限公司，从此之后，中国的养殖业和占中国总人口近 90%的农民才开始认识到什么是配合饲料，并因此推动了养殖业、饲料业以及与之相关产业的发展。在这二十年里中国的配合饲料产量从没有一直发展到本世纪达年产 6000 多万吨（见表-2）。

表-2 中国近 4 年来饲料产量

年 份	2000	2001	2002	2003
产 量 (单位：万吨)	5911.8	6086.8	6238.7	6427.6

数据来源：中国饲料工业信息网, 2004 年

通过二十年发展，饲料企业也由原来正大集团独霸中国市场而到现在由一些民营企业唱主角。目前，国内出现了几个年产 100 万吨以上的饲料企业和众多星罗其布的小型饲料厂。

但从另一方面看，到 2003 年止，中国 6 亿多万吨的饲料让全国近 12000 家饲料企业分割，平均每个企业年产不到 1 万吨^①。一些小型饲料厂技术落后、资源浪费严重。整个饲料业表现的小而多，行业发展很不规范。

随着国家粮食资源日益短缺（粮食是饲料的主原料）。特别是中国为世界上最大的蛋白稀缺国家。如从去年开始的因中国的需求大幅增加，导致的国际大豆价格大幅攀升的现象。为了合理配置饲料原料资源，中国的饲料业有必要合理整合，使资源有效的利用。在整合过程中，拥有市场的企业将占上峰。

同时由于中国养殖业的规模化和工厂化程度低，并且在未来相当长的时间里也难以形成工厂化为主的养殖。所以饲料企业与养殖业的整合或饲料企业以直销的模式进行销售均难以操作。这样，饲料企业通过渠道销售还是最行之有效的销售模式。在饲料行业，可以说谁的渠道建设做的好，谁的市场占有率就高。那谁在行业整合中的主动权就大。

^①数据资料来源：南风窗网站《原料紧缺与持续发展》，2004

第二章 A 公司的实际案例

第一节 A 公司发展概况

一、A 公司发展过程

A 公司是一个民营股份制企业，公司座落于福建省漳州市。公司前身是一个村办企业，于 1995 年完成了股份制改造。到 2003 年，其年销量达 10 万吨，产值 2 亿元人民币。受销售半径影响，产品主要销往闽粤交界的漳州、龙岩和潮汕地区，和其他众多民营企业一样，A 公司也走过了一段曲折的发展道路。

（一）、创业阶段

A 公司创建于 1985 年，这比正大集团进入中国的时间仅迟了几年。创业初期的几年，中国市场经济还未确立，整个国家还处在商品短缺时期，一切都还是卖方市场。基本上是只要有商品产出就不愁卖出的年代。在上世纪八十年代，整个社会仍处于产品为导向的经营理念阶段。这时候，企业的行销能力并不是最重要的，而生产能力和争取生产原料的能力是企业的核心竞争能力。

（二）、平稳阶段

进入九十年代后，中国开始确立市场经济，整个国民经济进入快速发展期。这个阶段 A 公司随着整个经济的发展也进入了平稳发展，这个时期整个市场的竞争并不剧烈，但因市场在向买方市场过渡，市场上可供选择的商品日益增加。客户开始关注商品的品质。企业的经营理念处于品质为导向的阶段。这个时期技术完善、产品质量稳定是饲料行业的核心竞争能力。A 公司在这个时期因适应了行业的发展规律，将抓产品开发和产品质量作为企业经营的核心竞争力，故企业步入平稳发展时期。

在这个时期内，许多饲料公司因为没跟上行业发展规律开始走向衰亡。

（三）、危机时期

进入九十年代末和本世纪初，市场经济日趋成熟，竞争越来越激烈，企业的经营活动开始以客户为导向。开始讲究围绕养殖户行为的营销战略，这个时期如果企业不能适应行业发展规律，其结果是毁灭性的。A 公司在这个时期就是因为没能适时改变策略而差点走上崩溃的边缘。仅在 1999-2001 年短短的三年时间里，A 公司的销量下滑了一半，利润从盈利一千万下滑到一百万左右，其原因就是企业并没有一套适应市场的行销战略。

（四）、快速发展时期

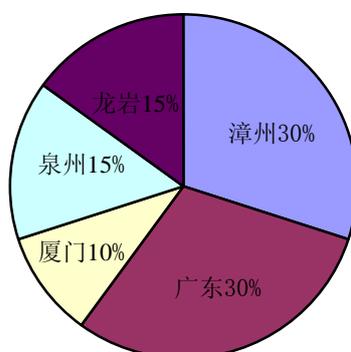
在进入低谷的关键时刻，企业引进技人才，围绕市场和养殖户制定了一套行之有效的行销战略，并将渠道建设作为创立企业核心竞争能力的保障。通过持续执行，使销量每年增长 20%以上，利润开始逐步回升。使 A 公司跃升为闽粤地区行业举足轻重的企业。

二、A 公司现状

A 公司通过变革，大胆引进技术和管理人才。到 2004 年，公司预计年销量将达到 12 万吨，产值 2.5 亿，年盈利近 1000 万。通过这几年的发展，A 公司现在有员工 200 人，其中大学毕业以上员工占 15%。

其市场的分布见图-5。

图-5 A 公司 2003 年份产品销量市场分布图

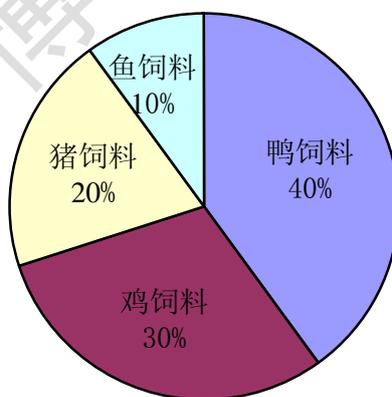


资料来源：A 公司销售报表

从图-5 可以看到，A 公司现在主市场在漳州，其次为广东、泉州、龙岩等。市场销售半径基本上在 200 公里以内范围。

产品结构以鸭饲料为主，其次为猪饲料、鸡饲料、鱼饲料，所占比例见图-6。

图-6 A 公司产品结构图



资料来源：A 公司销售报表

通过努力，A 公司通过不断的产品开发，使产品结构日趋合理，这种合

理的产品结构有利于开发不同的市场。

目前，公司在福建省内行业排名居前列，品牌影响力不断提高。下一步目标，A 公司将主要依靠在其他地区外办厂或收购、兼并的方式进行扩张，力争 10 年内进入中国饲料行业排名前 5 名。

第二节 A 公司的问题

A 公司有今天的成功，得益于公司领导层变化后，对企业的营销战略所进行的调整。而在调整前，领导层对 A 公司进行诊断后认为，主要问题有以下几个方面：

一、创造价值的问题

养殖户的最大需求是低成本、低风险、高赊欠额度和易购买。这些关键的需求，A 公司在营销管理中没有明确的去创造价值或去宣传这些价值。

首先是渠道建设的网点太少，覆盖面不够，这样养殖户购买就不够方便，没有创造购买方便的价值。

其次是公司欠款因考虑到安全问题而严格控制，同时也没有找到一个更好的解决如何满足养殖户赊欠需求的方法，自然也没有为养殖户创造赊欠需求的价值。

第三，分销商为了追求更高的利润，因 A 公司的分销网络不够多，导致分销商肆意加价卖，使养殖户无谓的增加了更多成本，导致 A 公司没有为养殖户创造低成本需求的价值。例如，因为分销商之间缺乏竞争，分销商若肆意提高 1% 的价格，那养殖户每出栏 1000 只鸭将少收入 220 元。

第四，以上这些问题自然也增加了养殖户的养殖风险，使 A 公司难以在市场上创造好的品牌形象。

综上所述，A 公司在为养殖户创造价值方面做的很不够。

二、分销渠道问题

第一、分销商数量的不足是无法保证价值交付的。A 公司原来的分销商数量一直在 150 个左右徘徊，这种数量的分销商分布在市场上，其配送能力、赊欠总额及销售力度与 300 个的分销商比，无论是渠道投放的货款总额，还是渠道上提供服务的人数都要少很多。

第二、在分销渠道管理上对分销商的定位，以及提供价值的的能力，没有很好的分析和评估。以致没有把最符合公司和客户要求的分销商留在公司的分销渠道里。

第三、分销渠道的结构不合理，基本上属于图-3 所示的结构模式，不是扁平的渠道，造成渠道太长、信息不畅、成本过高。例如，公司要了解养殖户的信息，就得通过好几个环节才能了解。

第四、没有一套科学的分销渠道的管理办法，没有把分销商有效的管理起来。如：没有各项提高积极性的奖励措施；没有培训分销商，让其认同公司；公司与分销商缺少有效的沟通等等。这些因素，将导致分销商与公司同床异梦。无法起到分销商的价值作用。

三、管理的问题

在管理上，A 公司因为主要的管理人员仍是创业初期的元老，这些人有经验，但无法适应市场快速变化带来的挑战，导致很多管理问题。

第一、应收款管理手段落后：A 公司的早期赊欠幅度大，而应收款却管理不善，所以造成很多的呆帐，一度呆帐占了整个应收款比重 50%左右。后期，又害怕赊欠，导致无法满足市场的需求。因此销量急剧下落。

第二、销售管理落后：整个销售队伍形不成一个整体团队，没有明确目标，营销战略不清，绩效考核形同虚设，分销商大量流失。

第三、产品线短：主销产品依赖个别几个品种，难以适应市场上不同区

隔的要求，同时产品线短也容易受竞争对手攻击。

第四、产品质量不稳定：质量不稳对养殖户来说风险是巨大的，严重违背了养殖户的需求。因为质量不稳定将反映在养殖成本时高时低，使养殖户难以管理。

第五、产品配方成本不合理：成本不合理意味着无法用更低的成本给客户创造经济效益。所谓配方成本不合理，指同等质量的产品，因不合理的添加了某些原料，造成成本相对的增加，导致养殖户成本增加。

以上三个问题是 A 公司最重要的问题，A 公司即时地发现问题，提出了解决方案——抓渠道建设。具体手段是：增加分销商数量，以保证市场覆盖率和市场上欠款投放总额；用更扁平的分销渠道，使渠道成本更低，服务更到位；以及对分销商进行科学的管理等。从财务结果看，起到了一定的效果。

第三章 A 公司渠道建设的执行

第一节 养殖户需求的确立

一、养殖户结构

A 公司地处闽粤交界地漳州，A 公司所处的市场，养殖业发展迅猛，尤以养猪、养鸭和淡水鱼的养殖最为发达。特别是养鸭，因为这里水系发达，有几百年的养殖传统，这里村村都有初具规模的家庭养殖场。同时，这里还有上百家的饲料厂，市场竞争激烈。在 A 公司的市场里，养殖户基本上以家庭规模化养殖为主。特别在中心区漳州市场，家庭规模化养殖场数量虽然只占养殖户总量的 15-20%，但是，他们所饲养的畜禽存栏占该地区总存栏数的 80%以上。散养户主要分布在龙岩等距离公司较远的地区。工厂化养殖的存栏比例也无法与家庭式规模化养殖相比。

二、养殖户需求

和前面分析的一样，这里的养殖户，因市场需求量大，规模化养殖发展快，养殖户之间的竞争激烈。养殖户的需求也不例外的是：第一、更高的饲料性价比；第二、更高的赊欠额度；第三、更方便的购买，基本上要求随时送货上门；第四、稳定和可靠的品牌形象。

根据这些客户的需求，A 公司决定将这些需求作为创造 A 公司价值的依据。所以，就提出价值的诉求点：

- 1、低成本应最终体现在养殖户养殖的最终成本上。
- 2、利用分销商的资金为养殖户提供资金的需求。
- 3、养殖户可以不用花精力考虑如何将饲料运达养殖场。
- 4、养殖户在使用过程中不用担心用 A 公司的饲料会造成养殖成本高、

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库