

营销实战沙盘实验

指 导 书

欢迎来到营销实战！

一个营销团队，企业将从以下几方面来考核：

业绩达成率：首年完成销售收入 1200K 以上，每年增长不低于 20%

利润达成率：利润率达到 15%以上

收入费用比（单位收入费用率）：控制在 15%以内

市场份额占比：产品市场占有率不低于 20%

产品线收入结构：G 产品、M 产品收入均达到公司业绩 20%以上

团队资源评价：直分销团队资源 10 人以上，具备持续经营发展能力

市场资源评价：市场当前和累计品牌价值不低于市场的 20%

客户满意度：违约定单率控制在 5%以内

产销率（所销售产品与产品需求计划比）：达到 90%以上

团队稳定性：团队撤销店数 10%以内、无投诉和法律纠纷

营销团队各业务部门各司其职、精诚合作、群策群力、永争第一！

目录

第一章	课程简介.....	4
第二章	授课计划表.....	5
第三章	市场分析与预测.....	7
第四章	沙盘规则.....	14
一、	企业背景.....	14
二、	经营规则.....	15
	团队分工.....	15
	产品状况.....	17
	市场细分.....	17
	渠道规划与团队组建.....	17
	市场传播.....	18
	销售开展.....	19
	订单交付.....	21
	客户服务.....	22
	销售管理.....	22
第五章	经营任务—教学年.....	24
	组建团队.....	24
	教学年经营流程：.....	25
	战略分析.....	26
	产品定价.....	27
	渠道建设.....	28
	市场计划与市场活动.....	32
	销售费用投放.....	33
	订单盘点.....	34
	客户维护与服务经营.....	35

第一章 课程简介

一、课程背景

【课时】 16 或 24 课时

【课程对象】

面向高中职、本科及研修班的市场营销、工商管理等专业的实训课程

【课程内容】

市场营销沙盘模拟一家公司推出一系列新产品，面向市场招聘营销团队，经过营销团队组建后共同进行目标行业和区域市场分析、营销定位、营销策划、直销分销渠道设计、团队招聘与培训、市场品牌与市场活动设计等营销准备工作，并按市场规律，进行交易会集中竞单，根据所投入区域、行业和资质，获得相应的定单，并完成定货、交货及客户服务的营销完整过程，并进行收入、成本、费用、利润的测算和分析，对各个岗位和关键任务进行绩效评价。

【课程目标】

通过该课程训练，达到：

- 1、认知 BtoB 企业级营销业务全貌、培养统观全局和系统思考的能力；
- 2、进行区域行业市场分析与市场规划，制定部门级营销业务计划和收入费用预算；
- 3、认知从营销规划、渠道、市场、销售、交付、客服、销售管理、财务核算等业务流程；
- 4、认知在多维市场竞争中，经济环境、行业趋势变化对市场的影响及竞争的重要性；
- 5、培养团队协同合作意识、控制营销风险，强化按业务计划规范有序经营的意识。

【课程特征】

全程模拟市场营销的企业活动，通过团队组建、角色分工和角色体验进行真实业务模拟，激发学生的参与兴趣和勇夺第一的好胜心理，并将市场分析、定位、渠道、价格、销售、竞争、交付、服务、销售管理等典型职业任务和相关知识融入其中，使学员在真实业务中体验、对比中产生知识缺口，教学根据学员的所需进行知识和技能的输入，做到“做中学”、“学中做”。

本课程是非常实战的营销类课程，课程以企业真实营销流程为主线，沙盘教学、情境练、电子系统评价为主要辅助教学工具和方法，通过对企业营销流程的逐步展开和真实、贴切、深刻的案例嵌入式教学，配合连续教学设计，模拟营销真实情景，让学员能够在互动和现场体会到营销的奥秘与乐趣，感受课程知识点和内容的同时，深入思考、反思与感悟以建构自己销售知识与技能体系。

第二章 授课计划表

说明：课程安排视教学组织单位和学员状况而定，具体时间安排可能会因团队讨论、策略制定、交流研讨等环节而调整，总体内容和时间安排不应有大的变动。

第一天：

时间	时段	授课计划	概念与知识点	用时	备注
第一天	8:30~8:40	开场导入	课程介绍	10'	90 分钟
	8:40~9:00	团队组建	案例背景、团队招募、团队组建	20'	
	9:00~10:00	规则介绍	介绍经营规则及流程	60'	
	10:00~10:15	休息		15'	
	10:15~11:45	教学引导年经营并报表		90'	
	11:45~14:00	午餐			
	14:00~14:15	营销规划	分析市场形势制定营销规划	15'	
	14:15~14:30	营销经营	各组开始第一年经营	15'	
	14:30~14:50	市场竞单	第一年市场竞单	20'	100 分钟
	14:50~15:05	完成经营	完成第一年经营并报表	15'	
	15:05~15:25	分析点评	第一年经营通报及结果点评	20'	
	15:25~15:40	方法输入	行业区域市场分析与经营策略	15'	
	15:40~16:00	休息		15'	
	16:00~16:20	策略准备	分析市场形势制定营销规划并开始第二年经营	20'	90 分钟
	16:20~16:40	市场竞单	第二年市场竞单	20'	
	16:40~16:55	完成经营	各组完成第二年经营并报表	15'	
	16:55~17:10	分析点评	第二年经营通报及结果点评	15'	
	17:10~17:20	方法输入	直分销渠道设计及营销团队建设	10'	
	17:20~17:30	总结	第一天总结	10'	

第二天:

第二天	8:30~8:40	回顾	第一天的经营	10'	90 分钟
	8:40~9:00	营销准备	分析市场形势制定营销规划并开始经营	20'	
	9:00~9:20	市场竞单	第三年市场竞单	20'	
	9:20~9:35	完成经营	各组完成第三年经营并报表	15'	
	9:35~9:50	分析点评方法输入	第三年经营通报及结果点评 品牌传播与市场活动组织	15'	
	9:50~10:00	休息			
	10:00~10:20	营销准备	分析市场形势制定营销规划并开始第四年经营	20'	90 分钟
	10:20~10:40	市场竞单	第四年市场竞单	20'	
	10:40~10:55	完成经营	各组完成第四年经营并报表	15'	
	10:55~11:10	分析点评	第四年经营通报及结果点评	15'	
	11:10~11:30	方法输入	销售漏斗与销售管理	20'	
	11:30~14:00	午餐			
	14:00~14:20	营销准备	分析市场形势制定营销规划并开始第五年经营	20'	85 分钟
	14:20~14:40	市场竞单	第五年市场竞单	20'	
	14:40~14:55	完成经营	各组完成第五年经营并报表	15'	
	14:55~15:10	分析点评	第五年经营通报及结果点评	15'	
	15:10~15:25	方法输入	咨询实施与交付服务	15'	
	15:25~15:45	休息			
	15:45~16:05	营销准备	分析市场形势制定营销规划并开始第六年经营	20'	105 分钟
	16:05~16:25	市场竞单	第六年市场竞单	20'	
	16:25~16:40	完成经营	各组完成第六年经营并报表	15'	
	16:40~16:55	分析点评	第六年经营通报及结果点评	15'	
	16:55~17:10	分析点评	各岗位绩效评价、优胜组结果公布	15'	
	17:10~17:25	方法输入	销售管理预测及绩效考核	15'	
	17:25~17:40	要点总结	课程核心知识点总结、结束	15'	

第三章 市场分析 & 预测

一、 市场总体情况

随着创新型社会的建设，结合加强两化融合实现工业的转型与技术创新，传统大型资源及装备型制造企业面临节能降耗、产业转型与技术创新、提高生产效率及综合利用率等挑战与机遇，能够帮助企业提升生产效率、设备利用率、综合利用率的新技术和新产品面临较大发展空间。为了取得更好的经营效益与获利，希望不断提高生产效率、稳定产品质量、压缩生产成本和能耗，企业在这方面意识不断增强，对该类投资几年来不断上升。市场基地和目标客户群体规模庞大，且有爆发增长趋势。

该行业目前情况，集团型企业客户的大型设备建设与大型技术改造，类似高端市场主要由国外 CBB、SMS、ALT 等欧美大型国际集团占领，因其经过多年发展技术较先进、产品较为成熟稳定，市场份额大大高于国内厂商，几乎被国外供应商垄断。同时该类企业的设备购置成本、维护成本很高，企业在备件购置和售后服务方面的负担压力较大。此类厂商主要面对大型集团企业客户，中型及小型企业市场动作不大。

对于高速发展的中型企业和尚未形成大规模的中小企业群，主要以部分国内供应商为主。国内供应商发展历史都不是很长，主要以借鉴国外先进技术为主、自主研发为辅助的路线，也有个别有高校背景的技术型公司，但因其市场推广能力、交付及售后保障能力，均未形成规模化占领市场的领军企业。

纵横电子在国内供应商中成立较早，与其他三几家供应商竞争激烈，未分伯仲。

二、 区域行业市场情况

北方区以冶金、医药、大型装备制造等重工业为主，企业数量相对较为集中，数家大型国有企业占到当地 GDP 比重 30% 以上，也有一定数量的中型民营企业，为区域性支柱行业；

南方区以机械、电子、家电产业为主，企业数量较多且相对分散，除多家大型知名家电企业外，中等企业规模数量庞大，中小型企业数量庞大；

东部区以食品、汽车、化工等行业为主，规模中等偏上，客户意识、应用基础和生产管理水平都较高；

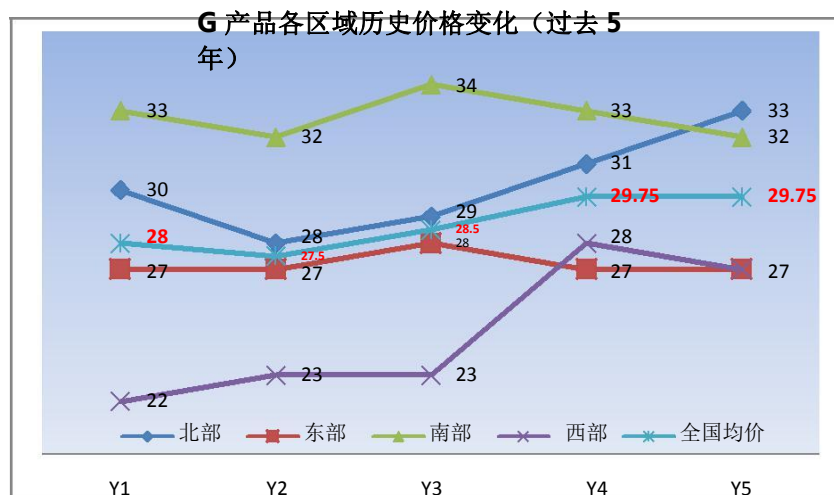
西部区以冶金、机械、大型装备制造行业为主，主要是大型规模以上企业客户，近年因西部开发、民营资本进入等因素，也涌现了一批高速发展的民营企业。

行业分类	涉及行业类型	
A 行业	流程制造	冶金、化工、医药等
B 行业	大型装备制造	机械、汽车、工业设备等
C 行业	离散制造	家电、食品、电子等

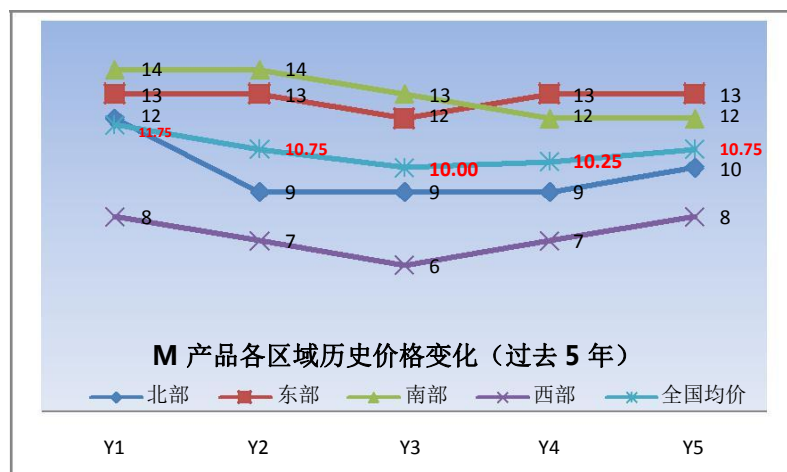
三、历史分析与趋势预测

这是一家大型专业从事行业调研与咨询机构出具的市场分析和市场预测报告。此报告提供的纵横电子所在行业近几年的历数销量和价格情况，与各行业协会的相关数据出入不大，基本可信。同时市场预测也被业内公认具有一定可信度和前瞻性。

1、各产品各区域历史价格趋势

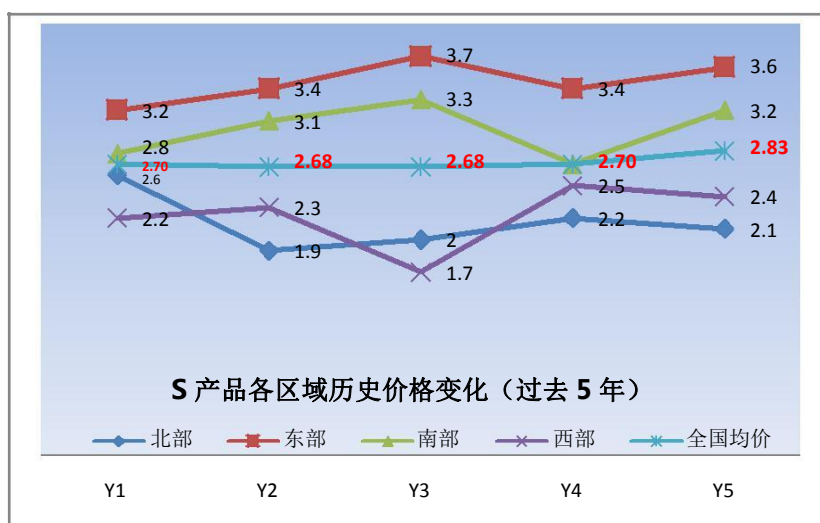


高端 G 产品线从历史价格来看，南方价格普遍偏高，且有下降趋势，或许与南方主要是中小企业，大型产品成交数量有限相关。北方区近年来价格一路走高，表明客户对高端产品接受度日益增加，需求旺盛。东部区价格受大型生产企业有限、市场相对成熟影响，价格一直较为平稳。西部区价格一直较低，只是近两年呈爆发性上涨，后又显示理性回调。



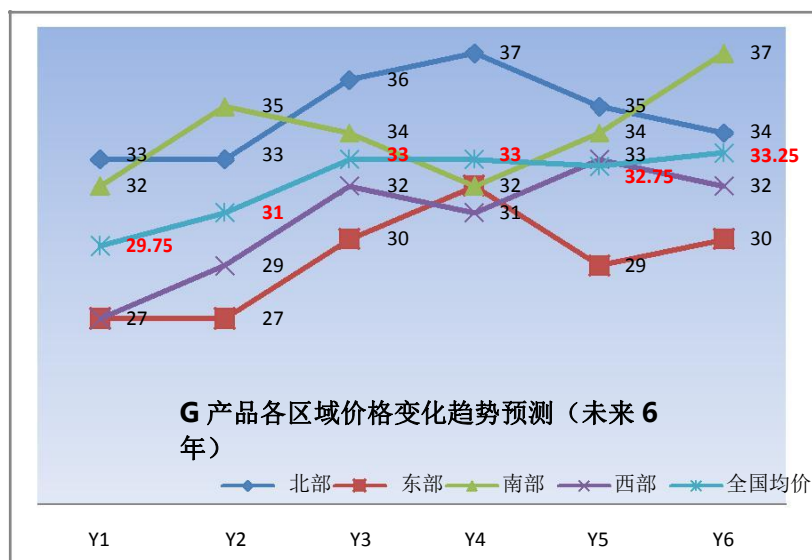
中端 M 产品价格一直较为平稳，除西部区相对较低。而北部区或因竞争及供应量等因素影

响，价格低于全国水平。

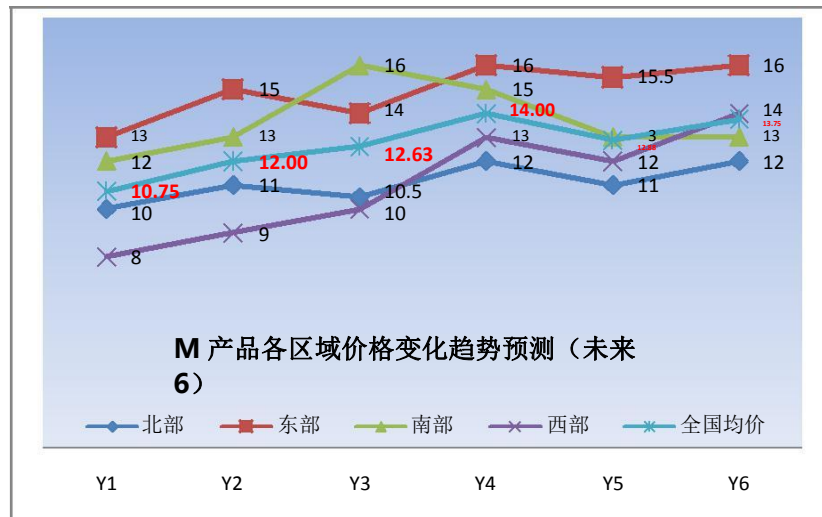


低端 S 产品东部价格为全国最高，其次南部。北方和西部价格持续低于全国水平。据研究发现，经济发达地区对于规模化产品的普及度、需求量较大，以及应用深度较深，能够较大地发挥产品应用价值，客户对产品价值接受度和意识也比较高。

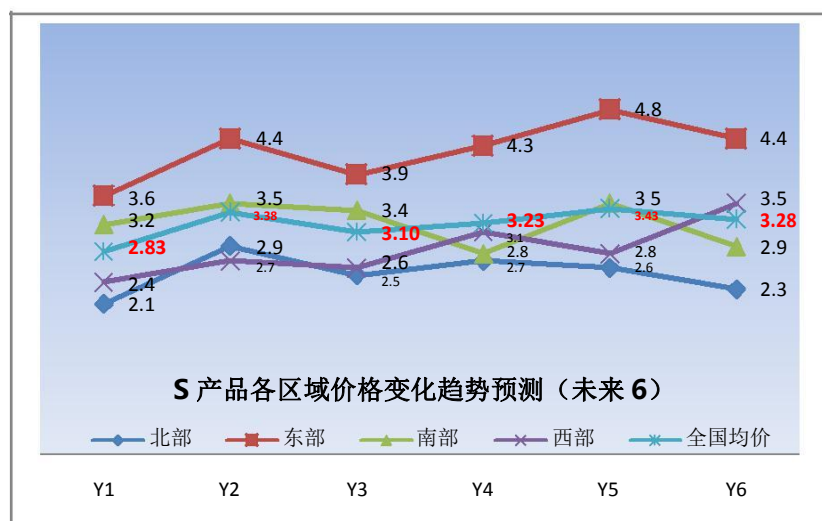
2、各产品线价格走势预测



高端 G 产品价格预测趋势如上图。该产品在不同区域价格趋势呈现明显差异，究其原因，或因西部大开发、区域经济调整、客户意识和需求变化有直接关系。

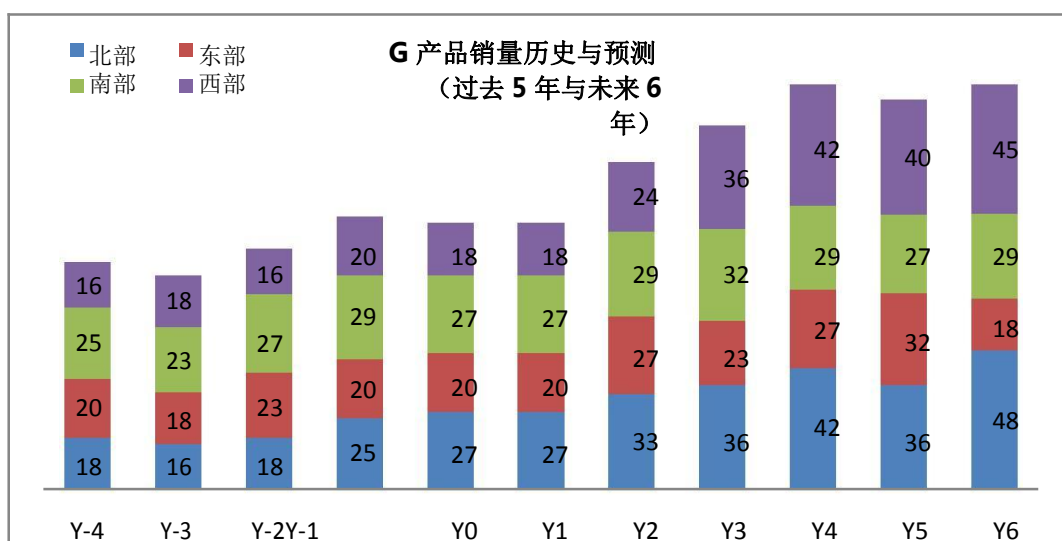


中端 M 产品价格预测趋势如上图。



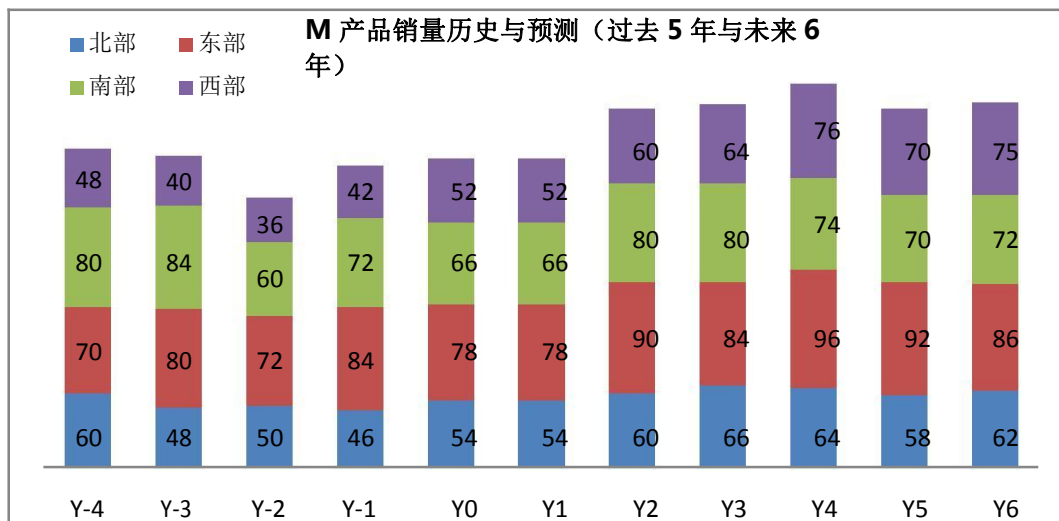
低端 S 产品价格预测趋势如上图。

3、区域历史销量分析及预测

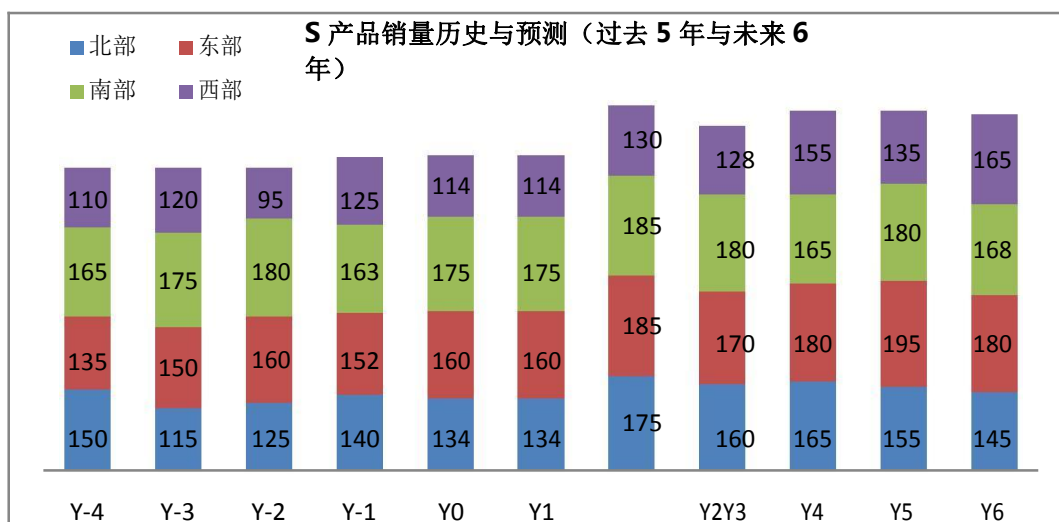


高端 G 产品线过去 5 年历史销量数据（Y-4 年到 Y0 年），和今后 6 年预测数据（Y1 年到 Y6

年)的销售数量分析如上图。如图西部区和北方区仍为G产品主要产区,同时东部、南部区也呈现一定规模的增长。

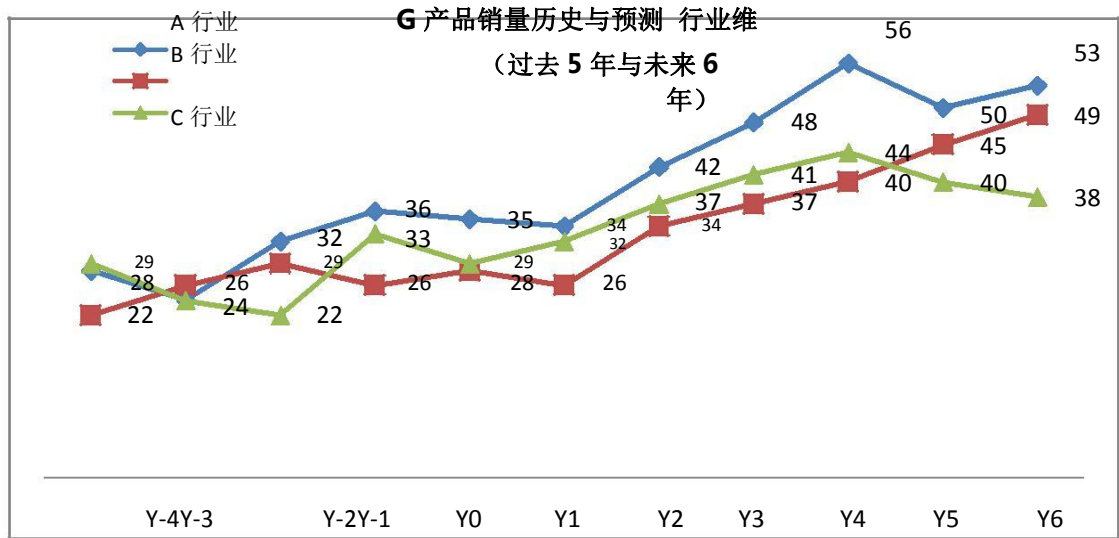


中端 M 产品线过去 5 年历史销量数据 (Y-4 年到 Y0 年), 和今后 6 年预测数据 (Y1 年到 Y6 年) 的销售数量分析如上图。中端产品总体平稳。未呈现剧烈变化和震荡。

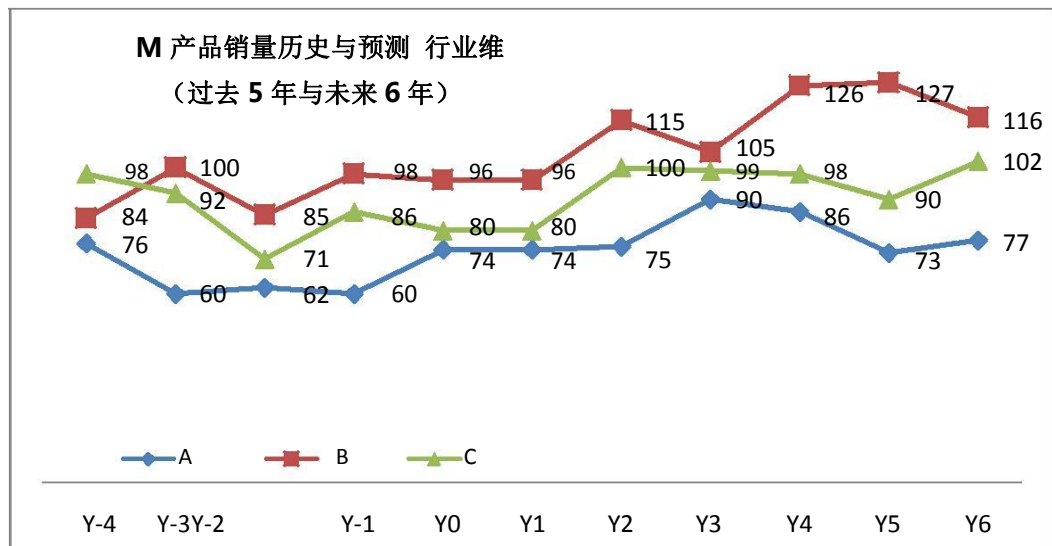


低端 S 产品线过去 5 年历史销量数据 (Y-4 年到 Y0 年), 和今后 6 年预测数据 (Y1 年到 Y6 年) 的销售数量分析如图。呈现明显的结构性增长。

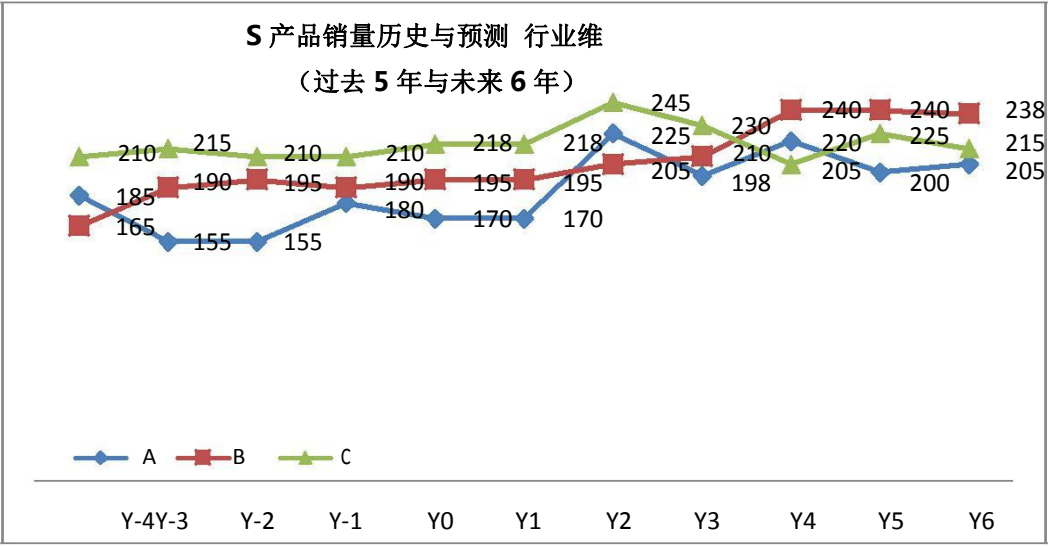
4、行业销量分析



高端 G 产品线过去 5 年历史销量数据（Y-4 年到 Y0 年），和今后 6 年预测数据（Y1 年到 Y6 年）的行业销售数量分析如图。显示，A 行业仍为产出比重最大行业，同时 B 行业呈现持续简称上升态势。由于产业化、集团化及经济环境的影响，C 行业产出或受影响明显。

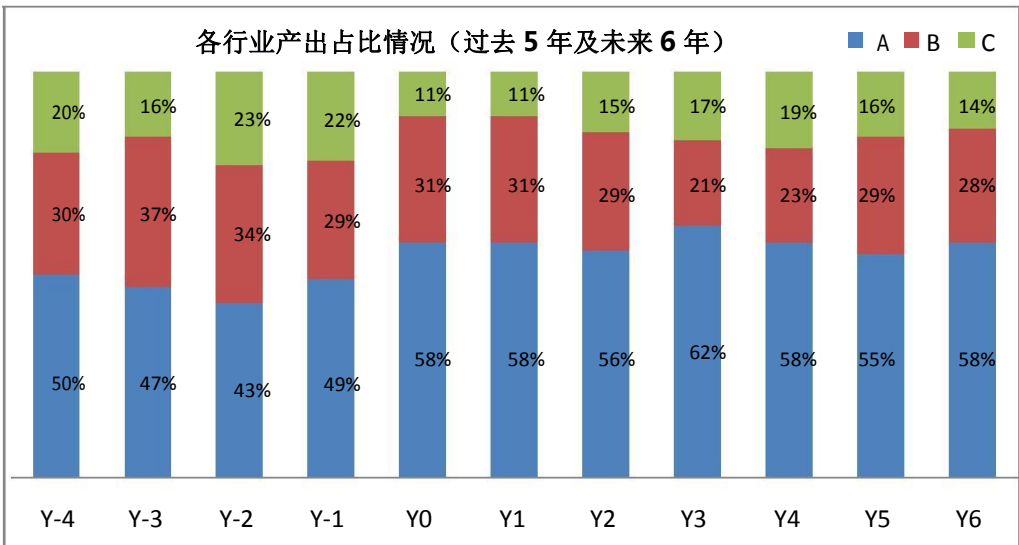


中端 M 产品线过去 5 年历史销量数据（Y-4 年到 Y0 年），和今后 6 年预测数据（Y1 年到 Y6 年）的行业销售数量分析如图。B 行业仍是 M 产品的主要产出市场。



低端 S 产品线过去 5 年历史销量数据 (Y-4 年到 Y0 年)，和今后 6 年预测数据 (Y1 年到 Y6 年) 的行业销售数量分析如图。

同时，各行业历年占总体年度产出“金额”的比例如下图所示。



上图显示，该公司所在行业主要服务行业仍以 A 行业为主，几乎每年占到总体市场份额的 50% 以上。

从区域市场来看，南方区域和东部区域在中型企业中应用较为普遍，大型企业也有一些应用，相对来讲，北方市场因企业客户规模较大，前期对业内低端产品有一定应用，西部地区市场节奏则相应缓慢。

从价格来看，南方和东部地区的中端产品价格较稳定，目前大型定单出现比较少，但也有一定市场机会。西部和北方有两个趋势，一是中低端产品的规模化普及应用，二是大型企业投资较大金额进行技术升级而涌现高价格定单。

第四章 沙盘规则

一、企业背景

纵横集团是一家综合型企业集团，实施多元化发展战略，业务涉及包括能源、石油、化工、冶金、电子、地产等多个行业。该集团下属——纵横电子科技有限公司，主要面向冶金、化工、食品、机械、电子等生产型企业，设计开发提高生产效率和控制产品质量的自动化技术咨询、设备装置及相关服务。

由于客户需求变化、新技术发展、同行业竞争及公司管理模式限制，公司经营多年的传统优势产品（S 产品）已处于市场属于低端，价格低迷且无法为客户创造更大价值，但市场上还有大量企业存在低端产品级、功能级应用的需求。

公司为了突破成长、跨越式发展，决定改制重组纵横电子科技有限公司，组建新的管理层并实施管理层持股，聘请高级管理和业务人员加盟，规划业务分为三条产品线：面向大型企业和中高端客户应用的大型产品（G 产品），支撑大型企业大型设备更新和技术改造项目；面向中型企业提升生产效率、控制质量、降低成本的解决方案级产品（M 产品）；对于传统优势低端产品（S 产品）进行标准化改良并降低成本，定位于规模化销售产品线。

对于产品生产和质量情况，传统产品（S 产品）已早已进入成熟稳定期，质量和产量都较为稳定，基本上能够满足市场和销售需求。

中端产品（M 产品）几年前已经有研发和生产投入，经过几年的实施和完善，目前产品已经从稳定期慢慢进入成熟期，具备规模生产和交付能力。同时由于此次重组和产能扩大，原有主管生产经理将调任负责大型产品研发生产，新任中端生产经理刚从同行业企业加盟不久。生产和供应数量和质量满足市场和客户需要应该问题不大。

高端产品（G 产品）于两年前开始研发和推广，因为大型设备和技术系统需要根据客户具体情况和需求，提供个性化方案和服务，故前期是以突破样板和战略客户为主。经过十余家的大型客户合作，该产品的性能和稳定性基本被验证，今年公司决定作为战略产品线大力推广，以提升公司品牌和知名度，同时提高项目单产。同时因为研发、生产、技术咨询和服务团队目前规模不大，对于产能和可接单量存在些许不确定性。

目前该集团对外公开招聘营销团队组建纵横营销中心，希望借助该团队实现纵横电子三条产品线的高端占领和规模推广，实现集团和公司董事会下达的收入与利润目标。

二、经营规则

团队分工

每个营销中心的核心经理团队 6~7 人组织，职责分别为：

6 人：营销总监、渠道经理、市场经理、销售经理、交付/服务经理、财务经理

7 人：营销总监、渠道经理、市场经理、销售经理、交付经理、客服经理、财务经理
具体工作内容和岗位职责参考《岗位职责说明》，如下：

营销总监岗位职责：

- 1、全面负责营销中心工作，带领团队完成公司下达的收入、利润指标；
- 2、负责组建营销团队、分析市场形势并制定全面营销业务计划；
- 3、制定下属各部门工作计划，监督检查各部门工作完成情况，控制好经营费用；
- 4、向公司反馈市场和客户需求和产品改进建议，提出生产计划需求和建议；
- 5、负责营销团队建设，保持团队稳定，进行下属各部门的绩效管理和考核；

关键考核指标：业绩达成率、利润达成率、收入费用比（单位收入费用率）、
市场份额占比、团队资源评价、市场资源评价、客户满意度、
产销率（所销售产品与年度产能比）、
团队稳定性（团队撤销人数 10%以内、无投诉和法律纠纷）等；

渠道经理岗位职责：

- 1、根据营销中心总体规划，负责直销团队、分销布局和团队组建；
- 2、协助销售经理完成营销中心制定和下达的销售收入指标；
- 3、做好区域分销渠道布局、发展、培训、维系与支撑工作；
- 4、提供直分销渠道发展报告，提供渠道建设费用预算和业绩报表；

关键考核指标：业绩达成率、利润达成率、收入渠道费用率（单位收入渠道费用率）、
渠道覆盖率、人员到位率（不影响竞单资质）、
团队资源评估、团队稳定性等；

市场经理岗位职责：

- 1、负责市场策划与品牌传播计划、市场传播资料和销售工具开发；
- 2、负责市场活动策划与组织，形成销售线索；
- 3、制定市场推广预算并确保目标市场客户覆盖度；

关键考核指标：业绩达成率、利润达成率、收入市场费用率（单位收入市场费用率）、
活动支持及时率（及时度、不因活动影响竞单资质）、
单位收入品牌费用率、单位收入工具费用率、单位收入活动费用率、
品牌资源评估、销售工具到位率等；

销售经理岗位职责

- 1、 完成所负责区域或行业的销售业绩指标；
- 2、 制订区域和行业目标与销售计划，制定收入费用预算；
- 3、 建立客户和项目销售漏斗、参与市场竞单、进行销售管理和预测；
- 4、 协同渠道经理共同开展直分销团队的招聘、培训、辅导、激励、考核等；

关键考核指标：业绩达成率、利润达成率、销售收入费用率（单位收入销售费用率）、
销售计划完成率（预测与赢单率）、销售预测准确率、
市场份额占有率、产品线收入结构等；

交付经理岗位职责

- 1、 负责客户订单的实施交付工作；
- 2、 确保项目进度、质量、成本和客户满意度；
- 3、 提供咨询实施报告并树立样板客户；
- 4、 负责交付团队的组织建设和管理；

关键考核指标：业绩达成率、利润达成率、交付费用率（单位收入交付费用率）、
定单交付率、服务经营收入占（总收入）比、
服务产品市场占有率、服务产品投入产出比；

客服经理岗位职责（如 6 人团队，与交付经理合并）

- 1、 建立客户服务体系和客户服务计划；
- 2、 对客户进行维护和响应式支持性服务，提升客户满意度；
- 3、 设计并开发客户服务产品并实现服务经营收入；
- 4、 建立销售服务信息管理系统，完善客户服务档案和质量跟踪等；

关键考核指标：业绩达成率、利润达成率、客户满意度、客户投诉率、
服务产品销售支持率（避免因无服务资质而丢单）、
服务产品市场占有率、投入产出比、服务经营收入占（总收入）比；

财务经理岗位职责

- 1、 协助营销总监制定全面收入、成本、费用、利润预算；

- 2、跟踪销售漏斗和收入预测，管理订单和应收款项，进行收入和业绩确认；
- 3、管理各项目费用发生合理性，控制费用完成率，资金收支平衡确保现金流；
- 4、提供区域、行业、产品的收入、费用、利润报告，提出绩效考核与激励方案。**关键考核指标：**业绩达成率、利润达成率、应收账款回收准确率、

财务报告准确率、财务报告及时性等

产品状况

纵横科技 G、M、S 三条产品线，G 为高端，M 为中端，S 为低端，其价格区间、交付成本、销售模式和资质为：

产品线	价格区间	销售渠道	生产成本	交付成本	建设周期	账期
G 系列	20K 以上	直销/专家	7K	5K	3Q	分 3Q 账期回款，30%-40%-30%
M 系列	5~20K	直销/分销	3K	2K	2Q	分 2Q 账期回款，50%-50%
S 系列	5K 以下	分销	1K	1K	1Q	当 1Q 当期回款，100%

可按“产品线”定价，或“产品线+行业”定价（行业版），但不允许制定区域价格。

竞单过程中，投标价格可根据实际情况在标准价基础上变化，但不建议超过 30%。

市场细分

该产品的市场细分包括区域、行业两个维度：

区域维度分为“北方 North、东部 East、南方 South、西部 West”，所处市场阶段不同；

行业维度分为“A 行业、B 行业、C 行业”，竞争形势各有不同；

行业分类	涉及行业类型	
A 行业	流程制造	冶金、化工、医药等
B 行业	大型装备制造	机械、汽车、工业设备等
C 行业	离散制造	家电、食品、电子等

对于 G、M、S 三条产品线，可以按区域维度选择“某一区域”或“某几个区域”作为主攻市场，也可以选择行业维度“A 行业”或“B 行业”、“C 行业”中一或多个作为主攻市场，也可以细分“区域+行业”进行市场细分分析和经营，如“北方区 B 行业”，即“N/B”。

渠道规划与团队组建

渠道可按直销模式、分销模式、混合模式（即直+分销）三种方式规划或组建。

直销，由营销中心组建销售团队，发生招聘培训成本，按季度支付人工成本；

分销，由营销中心开发分销团队，发生招聘培训成本，按季度支持管理运营成本；

团队建设费用标准：

（最低投入，最高不限，竞争单其他因素相同时，以团队投入最大者优先赢单）

	单位	招聘培训	建设周期	人工成本	辞退成本
管理团队	运营成本	---	---	3K/Q	---
直销团队（区域）	每区域每人	2K	3Q	1K/Q	1K
直销团队（行业）	每行业每人	2K	3Q	1K/Q	1K
技术专家	每专家每人	3K	3Q	2K/Q	2K

说明：

- ✓ 直销团队面向区域或行业组建，如北方业务部、南方业务部或 C 行业业务部；
- ✓ 专家团队必须按行业组建，即 A 行业专家、B 行业专家等，可全国调配支持；
- ✓ G 产品必须直销，且要招聘培训行业专家；
- ✓ 营销中心 6（或 7）位经理，属于管理团队，按季度支付人工成本

分销渠道建设投入起点：

（最低标准，最高不限，竞争单其他因素相同时，以团队投入最大者优先赢单）：

	单位	开发培训	建设周期	管理成本	撤销成本
区域渠道	每区域渠道	5K	2Q	2K/Q	2K

说明：

- ✓ 每区域开发一个渠道，同一区域的渠道可做多个行业或多条产品线；
- ✓ 产品线 S、M 可通过渠道分销，产品线 G 不能分销；

市场传播

市场有“品牌传播”、“工具开发”、“市场活动策划与组织”三大职能。

品牌传播：

可选择平面媒体（如报纸、行业期刊、杂志、户外广告等）进行品牌传播；

可选择网络媒体（如互联网、电视、楼宇广告及户外视频广告等）进行品牌传播；

选择平面媒体传播可获 G、M 定单资质，选择网络媒体可获 M、S 定单资质；

工具开发

销售工具开发（编制、印刷、制作宣传介绍资料等）以获得赢取 S、M、G 定单资质；

市场活动

可选择“新产品展交会、新技术发布会、行业研讨会、样板体验会”等方式；

活动投入有提前准备期，活动举办后有递延效应，递延期内具备同等资质，递延期后进入公司历史品牌资源，可作为公司竞单因素之一，同时作为公司发展和评价的因素之一；

单次市场活动的费用一次性投入，按 Q 建设。

各类市场手段投入标准和获得资质包括：

（最低标准，最高不限，竞争单其他因素相同时，以投入最大者优先赢单）：

	单位	辐射范围	资质准入	投入起点	建设周期	递延周期
品牌传播	平面媒体	全部市场	G/M	1K	1Q	3Q
	网络媒体	全部市场	M/S	1K	1Q	3Q
工具开发	销售工具资料	每行业	S/M/G	2K	1Q	4Q
市场活动	产品展览会	每区域	S/M	1K/场	1Q	1Q
		全国区域	S/M	3K/场	1Q	1Q
	技术发布会	每区域	S/M	2K/场	2Q	2Q
		全国区域	S/M	6K/场	2Q	2Q
	行业研讨会	每区域每行业	M/G	2K/场	3Q	3Q
		全区域/每行业	M/G	6K/场	3Q	3Q
	样板体验会	每区域每行业	M/G	3K/场	2Q	3Q
		全区域/每行业	M/G	8K/场	2Q	3Q

销售开展

销售预测

销售经理按“区域、行业、产品线”进行销售管理和预测，结合“渠道、市场”等资源布局
和实际投入情况，并在自己盘面标识可售产品、区域、产品线的有竞单资质范围，并进行销售定单、销售收入的预测。

同时，根据市场情况、产能、竞争等情况，根据标准报价，制定以“区域+行业+产品线”的细分度，制定投标价格。

销售费用

竞争客户定单，必须前期投入相关销售费用（包括差旅费、招待费、交通费、通讯费等）。

销售费用参考起点标准为：

（最低标准，最高不限，竞争单其他因素相同时，以投入最大者优先赢单）：

	G 产品	M 产品	S 产品
销售费用	3/Q	2/Q	1/Q

各公司可根据自己情况投入销售费用，一般情况下，销售费用投入（代表销售精力投入）会在较大程度上影响在竞单过程中的排名和优先得单资质。

销售竞单

每年的第三季度，由“销售经理”出面参与集中竞单。

每家参与竞争单的销售团队必须获得相应资质（如直分销团队、专家、品牌、工具、市场活动、销售费用等），才有资格取得客户订单。建设期内（未建成）不能获得相应资质。

竞单时，每个团队针对“区域+行业+产品”进行报价，然后逐一进行市场定单发布，根据参与竞单团队的资质和优先权，确定选择定单的顺序。

每次只能选择一张定单。在第一轮选择结束后，如果还有定单，再从最先选择的团队开始新一轮选单，直到定单被选择完，或剩下的定单没有团队有资质，或参与团队放弃该定单。

每张定单包括有“区域+行业+产品+数量”，成交单价按各销售团队的报价成交。

竞单优先权

竞单优先权由两部分组成，一是竞单资质，二是单价。

竞单资质由如下决定：

评标项		占比
资质 60%	团队建设	25%
	市场活动	20%
	市场品牌	10%
	销售工具	3%
	销售费用	25%
	服务经营手段	15%
	上年末现金占总现金比	2%（其他计算）
	上年总体市场占有率	系数（其他计算）
报价 40%	该区域行业产品报价	最低价取消资格 其余按报价低到高评分

订单交付

产品库存（类似产能概念）

指公司各条产品线最大可交付量。根据每年订货会情况，结合产品销量、竞争情况、区域布局、发展策略等，向公司及生产部门提交产品需求量和生产计划量。

为简化规则，所有产品生产下线都在交货前进行。先下线，后交货，不影响当年销售。

产品生产量和库存量不占用不消耗销售资金，只有销售出去的产品才结转生产成本、交付成本，扣减销售收入。每年未销售出的产品库存不再结转下年（每年底产品库存清空，每组重新提交需求计划），但从企业全面管理、资源有效利用角度，会考核销售团队产销率。

公司产能、初始产能（第一年产品库存量）计划如下：

产品线	产品（年产能/交付量）	当年计划与上年度变动幅度上限
G 系列	20 套/年/公司	≤30% （能力限制+公司重点投入）
M 系列	50 套/年/公司	≤15% （能力限制+公司鼓励发展）
S 系列	100 套/年/公司	≤15% （能力限制+公司稳健发展）

产品下线

每年第二季度产品生产下线入库；

成本结转

主要是指产品的生产成本、包装成本等，以及需要承担（或支付）的产品成本；

交付成本

指产品运输、安装、调试、培训、交付该产品所发生的咨询、差旅等成本；

拿到写定单后先进入实施，实施交付后进行回款和应收。

G 产品实施周期 2Q，拿到定单后，当 Q 和第 2Q 实施建设，第 3Q 交付后计现收和应收。

M 产品实施周期 1Q，拿到定单后，当期实施建设，第 2Q 交付后开始收款。

S 产品实施周期 0Q，拿到定单后，当期实施建设，当期交付后开始收款。

每条产品线的产品生产成本（产品成本）、交付成本、实施及回款期为：

产品线	生产成本	交付成本	实施周期	开始回款期	账期
G 产品	7K/个	5K/个	3Q	拿单后第 3Q	回款再分 3Q，30%-40%-30%
M 产品	3K/个	2K/个	2Q	拿单后第 2Q	回款再分 2Q，50%-50%

S 产品	1K/个	1K/个	1Q	拿单后当 Q	当 1Q 回 100%
------	------	------	----	--------	-------------

订单违约

订单违约，违约金为订单金额的 150%，需要以现金方式支付。

有如下情况发生违约，需要交付违约金：

- 未取得该“区域+行业+产品”销售资质而获得订单；
- 无产品可交付，无法及时交付订单；

客户服务

客户服务维护

组建客户服务团队，进行签约客户的维护和服务。

每季度支付客户服务维护费用。辐射全部行业和区域。

产品线	每季维护费
G 产品	2K/Q
M 产品	1K/Q
S 产品	——（不需维护费用）

客户服务产品开发

可以基于客户服务需求进行服务产品开发，市场也会有客户服务定单。同时，有无客户服务产品，也成为竞单资质之一。

主要客户服务形式包括 call-center、在线社区、VIP 俱乐部（最低投入，最高不限）：

产品线	关联竞单资质	建设周期	服务产品开发起点投入
call-center	S/M	1Q	1K/Q
在线社区	M/G	2Q	1K/Q
VIP 俱乐部	M/G	3Q	2K/Q

服务经营收入

市场每年会有服务产品定单，公司产品和服务覆盖区域和行业，具备相应竞单资质，有机会获得服务定单。

服务经营收入不再涉及其他成本和费用。

销售管理

销售管理（财务经理）负责所有营销收入、各项目发生费用、利润核算，包括对各营销业绩

数据的分析，以及各部门各岗位的绩效考核评价。

收入项

分区域、分行业、分产品线的合同金额、现金回款金额、应收款金额等的统计。

费用项：

- ✓ 运营成本（含营销管理团队成员工资、奖金、福利、办公分摊、工作设备分摊等）
- ✓ 营销团队成本（含销售团队、专家团队的招聘、培训、工资、奖金等）
- ✓ 市场投入（广告传播、销售工具制作，各类市场活动等）
- ✓ 渠道投入（渠道开发、渠道培训、渠道管理，渠道准入、渠道撤销等）
- ✓ 销售费用（差旅、招待、通讯、交通等）
- ✓ 交付成本（指产品成本、交付成本等）
- ✓ 客服成本（客户服务和关系维护、服务产品开发等）
- ✓ 违约金（无法按产品交付而发生的违约金）

业务分析：

- ✓ 收入分析：分区域、分行业、分产品线、分销售模式的收入分析
- ✓ 成本费用分析：分区域、分行业、分产品线、分销售模式的费用分析
- ✓ 利润分析：分区域、分行业、分产品线、分销售模式的利润分析
- ✓ 计划完成率：收入计划完成率、费用计划完成率、利润完成率
- ✓ 综合分析：占有率（分区域/行业/产品）、单产、业绩
- ✓ 角色分析：各角色收入、费用、利润贡献等

第五章 经营任务—教学年

组建团队

组名：_____

口号：_____

准备：团队分工

角色	姓名	宣言
营销总监		
渠道经理		
市场经理		
销售经理		
交付经理		
客户经理		
财务经理		

教学年经营流程：

每执行完一项操作，营销总监请在相应方格内打钩标记								
操作流程			角色	作业表	1Q	2Q	3Q	4Q
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		500			
	2	年初应收账款盘点	财务经理		√			
	3	年初直销团队盘点	营销总监		√			
	4	年初分销渠道盘点	渠道经理		√			
	5	年初市场资源盘点	市场经理		√			
	6	年初在实施项目盘点	交付客服经理		√			
	7	年初服务产品盘点	交付客服经理		√			
	8	召开年度营销规划会议	全体		√			
	9	确定年度营销计划及定价	营销总监	表 1-0	√			
10	管理团队运营费用支付		财务经理	表 1-1	3	3	3	3
11	区域团队建设及维护		渠道经理	表 1-1	2	0	0	1
12	行业团队建设及维护		渠道经理	表 1-2	0	0	0	0
13	专家团队建设及维护		渠道经理	表 1-3	3	0	0	2
14	分销渠道建设及维护		渠道经理	表 1-4	5	0	2	2
15	团队建设更新		渠道经理		√	√	√	√
16	销售工具开发		市场经理	表 1-5	6	0	0	0
17	品牌传播投放		市场经理		2	0	0	0
18	市场活动投放		市场经理		21	6	0	0
19	市场建设更新		市场经理		√	√	√	√
20	销售费用投放		销售经理	表 1-6	13	0	13	0
21	年度产能计划提交		交付客服经理	表 1-7	√			
22	集中竞单		销售经理				√	
23	订单检查		销售经理	表 1-8	√	√	√	√
24	部署并启动实施		交付客服经理	表 1-9	√	√	28	√
25	在建实施项目更新		交付客服经理		√	√	√	√
26	订单交付与销售收款		交付客服经理	表 1-10	0	0	32	25
27	违约定单处理		交付客服经理		0	0	12	0
28	客户服务维护投入		交付客服经理	表 1-11	0	0	3	3
29	服务经营开发更新与维护		交付客服经理	表 1-11	4	3	2	0
30	服务定单回款		交付客服经理	表 1-12	0	0	0	0
31	应收账款更新		财务经理		√	√	√	√
32	已回款定单产品成本支付		交付客服经理	表 1-9	0	0	8	15
33	成本费用盘点		全体		59	12	71	26
34	现金盘点		财务经理		441	429	390	389
年	35	编制年度销售报表	财务经理	表 1-				√

末				13		
	36	盘面清盘复盘	全体			√
	37	销售绩效分析	营销总监			√

战略分析

市场细分维度

首要维度： ☒ 产品线 ☐ 区域 ☐ 行业

次要维度： ☐ 产品线 ☒ 区域 ☐ 行业

辅助维度： ☐ 产品线 ☐ 区域 ☒ 行业

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域 ☒ 行业

说明：限制维度例限制行业某个行业不做，如果没有限制则不用划勾。教育年只做 A 行业，所以限制 B、C 行业

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择
产品线	区域，只做北部、南部	北部以大客户为主，南部企业多	北部以高端 G 为主，南部以中端 M 为主
(以下 2 格有其它考虑可在填入，也可把产品线分开一行行分别分析)			

(这里写业务规划补充说明)

产品定价

表 1-0

年度营销计划

产品线	G											
行业 区域	A				B				C			
	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入
北部	20		0	0	20		0	0	20		0	0
东部	20		0	0	20		0	0	20		0	0
南部	20		0	0	20		0	0	20		0	0
西部	20		0	0	20		0	0	20		0	0
小计			0	0			0	0		0	0	0
合计	G 产品订单预测收入				0		G 产品现金预测收入				0	
产品线	M											
行业 区域	A				B				C			
	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入
北部	10		0	0	10		0	0	10		0	0
东部	10		0	0	10		0	0	10		0	0
南部	10		0	0	10		0	0	10		0	0
西部	10		0	0	10		0	0	10		0	0
小计			0	0			0	0		0		0
合计	M 产品订单预测收入				0		M 产品现金预测收入				0	
产品线	S											
行业 区域	A				B				C			
	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入	定 价	预测 销量	预测 订单 收入	预测 现金 收入
北部	4		0	0	4		0	0	4		0	0
东部	4		0	0	4		0	0	4		0	0
南部	4		0	0	4		0	0	4		0	0
西部	4		0	0	4		0	0	4		0	0
小计			0	0		0		0		0		0
合计	M 产品订单预测收入				0		M 产品现金预测收入				0	

说明：这里教学年做的全国统一价，学生自己操作可以每个细分市场制定不同价格，也可以全国统一价，看每个团队的决策。

渠道建设

直销团队建设：

表 1-1-1 管理团队运营成本

季度	标准	费用
第 1Q	3K/Q	3
第 2Q	3K/Q	3
第 3Q	3K/Q	3
第 4Q	3K/Q	3

表 1-1-2 区域直销团队建设

季度	项目	标准	北部 N		东部 E		南部 S		西部 E		费用合计
			人数	费用	人数	费用	人数	费用	人数	费用	
第 1Q	招聘培训	2K	1	2		0		0		0	2
	人员薪资	1K/Q		0		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0		0	
	合计		1	2	0	0	0	0	0	0	
第 2Q	招聘培训	2k		0		0		0		0	0
	人员薪资	1K/Q		0		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	0	0	0	0	
第 3Q	招聘培训	2k		0		0		0		0	0
	人员薪资	1K/Q		0		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	0	0	0	0	
第 4Q	招聘培训	2k		0		0		0		0	1
	人员薪资	1K/Q	1	1		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0		0	
	合计		1	1	0	0	0	0	0	0	
费用总计			3		0		0		0		3

说明：团队人员数量可任意，教学年只在北部招聘 1 人。

表 1-2

行业团队建设

季度	项目	标准	A 行业		B 行业		C 行业		费用合计
			人数	费用	人数	费用	人数	费用	
第 1Q	招聘培训	2K		0		0		0	0
	人员薪资	1K/Q		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	0	0	
第 2Q	招聘培训	2K		0		0		0	0
	人员薪资	1K/Q		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	0	0	
第 3Q	招聘培训	2K		0		0		0	0
	人员薪资	1K/Q		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	0	0	
第 4Q	招聘培训	2K		0		0		0	0
	人员薪资	1K/Q		0		0		0	
	辞退安置	1K		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	0	0	
费用总计			0		0		0		0

表 1-3 专家团队建设

季度	项目	标准	专家团队						费用合计
			A 行业		B 行业		C 行业		
			人数	费用	人数	费用	人数	费用	
第 1Q	招聘培训	3K	1	3		0		0	3
	人员薪资	2K/Q		0		0		0	
	辞退安置	2K		0		0		0	
	合计			3		0	0	0	
第 2Q	招聘培训	3K		0		0		0	0
	人员薪资	2K/Q		0		0		0	
	辞退安置	2K		0		0		0	
	合计			0		0	0	0	
第 3Q	招聘培训	3K		0		0		0	0
	人员薪资	2K/Q		0		0		0	
	辞退安置	2K		0		0		0	
	合计			0		0	0	0	
第 4Q	招聘培训	3K		0		0		0	2
	人员薪资	2K/Q	1	2		0		0	
	辞退安置	2K		0		0		0	
	合计			2		0	0	0	
费用总计			5		0		0		5

分销团队建设：

表 1-4

分销渠道建设

季度	项目	标准	北部 N		东部 E		南部 S		西部 E		费用合计
			渠道	费用	渠道	费用	渠道	费用	渠道	费用	
第 1Q	开发培训	5K		0		0	1	5		0	5
	管理运营	2K/Q		0		0		0		0	
	辞退安置	2K		0		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	1	5	0	0	
第 2Q	开发培训	5K		0		0		0		0	0
	管理运营	2K/Q		0		0		0		0	
	辞退安置	2K		0		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	0	0	0	0	
第 3Q	开发培训	5K		0		0		0		0	2
	管理运营	2K/Q		0		0	1	2		0	
	辞退安置	2K		0		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	1	2	0	0	
第 4Q	开发培训	5K		0		0		0		0	2
	管理运营	2K/Q		0		0	1	2		0	
	辞退安置	2K		0		0		0		0	
	合计		0	0	0	0	1	2	0	0	
费用总计			0		0		9		0		9

市场计划与市场活动

表
1-5 市场计划与市场活动

类型	项目	资质	最低投入	Q1	Q2	Q3	Q4	合 计					
工具 开发	销售资料开发	G	2K	2				6					
	销售资料开发	S	2K	2									
	销售资料开发	M	2K	2									
	合计			6	0	0	0						
类型	项目	最低投入	资质	Q1	Q2	Q3	Q4	金 额					
品牌 传播	平面媒体	1K	G/M	1				2					
	网络媒体	1K	M/S	1									
	合计			2	0	0	0						
类型	项目	标准	资质	Q1					Q2				
				辐射	A 行业	B 行业	C 行业	小 计	A 行业	B 行业	C 行业	小 计	
市场 活动	商品展览会	1K/区域/场	S/M	北部				3				0	
				南部									
				东部									
				西部									
		3K/全区域/场	S/M	全国区域	3								
	技术发布会	2K/区域/场	S/M	北部				0				6	
				南部									
				东部									
				西部									
		6K/全区域/场	S/M	全国区域				6					
	行业研讨会	2K/区域/行业/场	M/G	北部				0				0	
				南部				0				0	
				东部				0				0	
				西部				0				0	
		6K/全区域/行业/场	M/G	全国区域	6	6	6	18				0	
	样板体验会	3K/区域/行业/场	M/G	北部				0				0	
				南部				0				0	
				东部				0				0	
				西部				0				0	
		8K/全区域/行业/场	M/G	全国区域				0				0	
合计				21					6				
市场建设总计：				29					6				

说明：市场投入都是投入起点，各团队各自决策投入多少，教学年是以最低投入为例。

销售费用投放

表 1-6 销售费用投放

季度	行 业 区域	G				M				S				合计
		A 行业	B 行业	C 行业	小计	A 行业	B 行业	C 行业	小计	A 行业	B 行业	C 行业	小计	
第 1Q	北部 N	1			1	1	1	1	3				0	4
	东部 E	1			1				0				0	1
	南部 S	1			1	1	1	1	3	1	1	1	3	7
	西部 W	1			1				0				0	1
	小计	4	0	0	4	2	2	2	6	1	1	1	3	13
第 2Q	北部 N				0				0				0	0
	东部 E				0				0				0	0
	南部 S				0				0				0	0
	西部 W				0				0				0	0
	小计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
第 3Q	北部 N	1			1	1	1	1	3				0	4
	东部 E	1			1				0				0	1
	南部 S	1			1	1	1	1	3	1	1	1	3	7
	西部 W	1			1				0				0	1
	小计	4	0	0	4	2	2	2	6	1	1	1	3	13
第 4Q	北部 N				0				0				0	0
	东部 E				0				0				0	0
	南部 S				0				0				0	0
	西部 W				0				0				0	0
	小计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

说明：这里 G 最低投入 3K，M 最低投入 2K，S 最低投入 1K，可以选择不投，只要投入每年最低按上述标准投入。

产品需求计划

表 1-7 年度产品需求计划

产品线	年度产品需求数量	较上年浮动比
G	20	
M	50	
S	100	

订单盘点

表 1-8 订单盘点表

	定单号	产品线	区域	行业	订单数量	订单金额	建设周期	第 1Q 回款	第 2Q 回款	第 3Q 回款
1	Y0-1	G	N	A	2	40	3	12	16	12
2	Y0-2	M	N	B	2	20	2	10	10	0
3	Y0-3	M	S	C	3	30	2	15	15	0
4	Y0-4	S	N	A	2		1		0	0
5	Y0-5	S	S	B	3	12	1	12	0	0
6	Y0-6	S	S	C	5	20	1	20	0	0
合计					17	122		69	41	12

表 1-9 订单交付与成本结转

	定单号	产品线	区域	行业	交货数量	订单金额	产品成本	交付成本	实施周期	是否违约	违约金
1	Y0-1	G	N	A	2	40		10	3		
3	Y0-2	M	N	B	2	20	6	4	2		
4	Y0-3	M	S	C	3	30	9	6	2		
5	Y0-4	S	N	A	2	0				是	12
6	Y0-5	S	S	B	3	12	3	3	1		
7	Y0-6	S	S	C	5	20	5	5	1		
合计					17	122	23	28			12

表 1-10 销售收入与回款统计

	定单号	是否历史定单	产品线	区域	行业	交货数量	订单金额	账期	当 Q 收入	第 2Q 收入	第 3Q 收入	第 4Q 收入	应收账款
1	Y0-1		G	N	A	2	40	3					40
3	Y0-2		M	N	B	2	20	2				10	10
4	Y0-3		M	S	C	3	30	2				15	15
5	Y0-4		S	N	A	2	0	1					

6	Y0-5		S	S	B	3	12	1			12		
7	Y0-6		S	S	C	5	20	1			20		
合计									0	0	32	25	65

客户维护与服务经营

表 1-11-1

客户服务维护投入

季度	标准	产品			费用合计
		G	M	S	
第 1Q	G: 2K/Q; M: 1K/Q; S: —				0
第 2Q					0
第 3Q		2	1		3
第 4Q		2	1		3

表 1-11-2

客户服务经营产品研发

服务方式	竞单资质	最低成本/Q	最低维护/ 年	1Q 投入	2Q 投入	3Q 投入	4Q 投入	合计
call-center	S/M	1K/Q	1K/年	1				1
在线社区	M/G	1K/Q	1K/年	1	1			2
VIP 俱乐部	M/G	2K/Q	2K/年	2	2	2		6
合计				4	3	2	0	9

服务经营收入

表 1-12

服务经营收入

	定单号	产品线	区域	行业	订单金额	现金收入
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
合计					0	0

销售报表

表 1-13-1

销售报表（产品）

	项目	G	M	S	合计
收入	销售收入				
	现金收入		25	32	57
	应收账款	40	25	0	65
	服务收入	0	0	0	0
成本	产品成本		15	8	23
	交付成本	10	10	8	28
	服务产品开发				9
费用	渠道费用				
	直销费用				8
	分销费用				9
	市场费用				
	工具费用				6
	品牌费用				2
	活动费用				27
	销售费用				26
	客户维护费用				6
	违约金				12
	运营费用				12
利润	营销利润				-111

表 1-13-2

销售报表（区域）

	项目	北部 N	东部 E	南部 S	西部 W	合计
收入	销售收入					
	现金收入	10	0	47	0	57
	应收账款	50	0	15	0	65
	服务收入	0	0	0	0	0
成本	产品成本	6	0	17	0	23
	交付成本	14	0	14	0	28
	服务产品开发					9
费用	渠道费用					
	直销费用					8
	分销费用					9
	市场费用					
	工具费用					6

	品牌费用					2
	活动费用					27
	销售费用					26
	客户维护费用					6
	违约金					12
	运营费用					12
利润	营销利润					-111

表 1-13-3

销售报表（行业）

	项目	A 行业	B 行业	C 行业	合计
收入	销售收入				
	现金收入		22	35	57
	应收账款	40	10	15	65
	服务收入	0	0	0	0
成本	产品成本	0	9	14	23
	交付成本	10	7	11	28
	服务产品开发				9
费用	渠道费用				
	直销费用				8
	分销费用				9
	市场费用				
	工具费用				6
	品牌费用				2
	活动费用				27
	销售费用				26
	客户维护费用				6
	违约金				12
	运营费用				12
利润	营销利润				-111

经营结果分析与反思：
