



职业技术 · 职业资格培训教材

营销师

(二级 一级)

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心 组织编写
上海市职业培训研究发展中心





职业技术 · 职业资格培训教材

营销师

(二级 一级)

主 编 手 人 池丽华

编 者 周 勇 张欧东 吴敏桦 李铁华 刘会齐

主 审 吴建国



图书在版编目(CIP)数据

营销师：二级 一级/上海市职业培训研究发展中心组织编写. —北京：中国劳动社会保障出版社，2012

1+X 职业技术·职业资格培训教材

ISBN 978-7-5045-9576-8

I. ①营… II. ①上… III. ①市场营销学-技术培训-教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 049000 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出 版 人：张梦欣

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 三河市华东印刷装订厂装订

787 毫米×1092 毫米 16 开本 24.75 印张 464 千字

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

定价：55.00 元

读者服务部电话：010-64929211/64921644/84643933

发行部电话：010-64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64954652

如有印装差错，请与本社联系调换：010-80497374

内 容 简 介

本教材由人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业培训研究发展中心依据上海 1+X 营销师（二级 一级）职业技能鉴定细目组织编写。教材从强化培养操作技能，掌握实用技术的角度出发，较好地体现了当前最新的实用知识与操作技术，对于提高从业人员基本素质，掌握营销师（二级 一级）的核心知识与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材在编写中根据本职业的工作特点，以能力培养为根本出发点，采用模块化的编写方式。教材内容共分为 8 章，主要包括：商贸企业战略管理、市场分析、营销策划、销售管理、营运管理、电子零售、服务管理、人力资源管理与团队建设。

本教材可作为营销师（二级 一级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供全国中、高等职业院校相关专业师生参考使用，以及本职业从业人员培训使用。

前言

职业培训制度的积极推进，尤其是职业资格证书制度的推行，为广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能，提高就业能力、工作能力和职业转换能力提供了可能，同时也为企业选择适应生产需要的合格劳动者提供了依据。

随着我国科学技术的飞速发展和产业结构的不断调整，各种新兴职业应运而生，传统职业中也越来越多、越来越快地融进了各种新知识、新技术和新工艺。因此，加快培养合格的、适应现代化建设要求的高技能人才就显得尤为迫切。近年来，上海市在加快高技能人才建设方面进行了有益的探索，积累了丰富而宝贵的经验。为优化人力资源结构，加快高技能人才队伍建设，上海市人力资源和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试，推出了1+X培训与鉴定模式。1+X中的1代表国家职业标准，X是为适应上海市经济发展的需要，对职业的部分知识和技能要求进行的扩充和更新。随着经济的发展和技术的进步，X将不断被赋予新的内涵，不断得到深化和提升。

上海市1+X培训与鉴定模式，得到了国家人力资源和社会保障部的支持和肯定。为配合上海市开展的1+X培训与鉴定的需要，人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业培训研究发展中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写，教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的核心知识与技能，较好地体现了适用性、先进性与前瞻性。编写1+X鉴定考核细目的专家，以及相关行业的专家参与教材的编审工作，保证了教材内容的科学性及与鉴定考核细目以及题库的紧密衔接。



职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色，使读者通过学习与培训，不仅有助于通过鉴定考核，而且能够真正掌握本职业的核心技术与操作技能，从而实现从懂得了什么到会做什么的飞跃。

职业技术·职业资格培训教材立足于国家职业标准，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核，以及高技能人才培养提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心
上海市职业培训研究发展中心

编者的话

人才是企业兴衰之基，发展之本。近年来，中央在《关于进一步加强高技能人才工作的意见》（中办发〔2006〕15号）中指出：高技能人才工作的目标任务是加快培养一大批数量充足、结构合理、素质优良的技术技能型、复合技能型和知识技能型高技能人才，建立培养体系完善、评价和使用机制科学、激励和保障措施健全的高技能人才工作新机制，逐步形成与经济社会发展相适应的高、中、初级技能劳动者比例结构基本合理的格局。在“十二五”期间，上海市政府也制订了规划，首先在市先进制造业和现代服务业领域建立高技能人才培养基地，并逐步推广，同时为其上下游产业技能人才的培养发挥辐射带动作用，使本市高技能人才占技能人才劳动者的比重在“十二五”期末达到30%。

商贸业是现代服务业中的一个重要产业，在“十一五”期间每年以18%的速度在增长。目前上海从事商贸工作的人数已达100多万，岗位涉及零售、批发的各个业态和业种。但在商贸流通领域中的高端营销技能人才还相当缺乏，营销师和高级营销师占技能人才的比例很低，专家型的营销技能人才更是凤毛麟角。

本教材是按照上海市人力资源和社会保障局营销师和高级营销师职业技能鉴定考核要求而编写，可作为营销师和高级营销师的职业技能鉴定考试和培训教材。本书采用了国内外商贸业最新的营销理论，采编了一流商贸企业最新的营销实践案例，特别适用于在商贸企业中从事商品销售、营销策划和营销管理的专业人员和制造企业中从事产品、服务营销的工作人员的培训。培训对象主要有商贸企业各类店铺的店长经理、招商采购经理、运营总监、区域经理及资深经营管理人员，制造企业中营销厂长、销售经理、采购经理及资深营销人员，以及各种贸易公司、经营单位从事销售的主管等。本教材也可作为大专院校和高职营销专业的培训教材。

本教材的编审人员有些是在商贸企业长期从事营销工作的经理，有些是既有营销实践经验又有丰富教学经验的大学教授，有些是大型企业控股集团公司培训中心的资深培训师。教材中有“*”的章节在营销师（二级）培训时可以不采用。在编写部分案例过程中，编者参考了一些网络的内容，因网络未注出处，故无法列出来源，在此对所涉文稿作者和所载媒体表示感谢。

本教材第1章由上海商学院刘会齐编写，第2章和第4章由百联集团教培中心张欧东编写，第3章由百联集团教培中心于人编写，第5章和第6章由上海商学院池丽华、周勇编写，第7章由百联集团教培中心吴敏桦编写，第8章由百联集团教培中心李铁华编写。全书由于人、池丽华担任主编，吴建国教授担任主审。

在本教材编写过程中得到了大型商贸企业百联集团教育培训中心、上海商学院、上海百联商贸进修学院的大力支持和帮助；一些企业的高级营销经理、大学教授、企业培训中心的资深培训师提出许多有益的建议，在此表示真诚的感谢！

编 者

2011年11月

目 录

第1章 商贸企业战略管理

- 第1节 商业企业战略概述 2
- 第2节 商业企业战略选择 10
- 第3节 市场与业态选择 28
- 第4节 商业企业战略实施 39

第2章 市场分析

- 第1节 市场环境分析及目标市场选择 55
- 第2节 商圈调研及商场选址 76
- 第3节 商场布局的一般设计 92
- 第4节 各业态商场的布局设计 104

第3章 营销策划

- 第1节 制订营销计划 120
- 第2节 产品策略 127
- 第3节 价格制订策略 143
- 第4节 销售渠道策略 157
- 第5节 促销策略 169

第4章 销售管理

- 第1节 销售过程管理 192
- 第2节 销售管理的重点 200



● 第5章 营运管理

第1节 营运管理概述	232
第2节 采购营运	244
第3节 招商与特许加盟管理	254
第4节 营运督导	260
第5节 店铺管理	272
第6节 供应链管理	286

● 第6章 电子零售

第1节 电子商务与电子零售	292
第2节 电子零售的运作方式	296
第3节 电子零售的技术支持	307

● 第7章 服务管理

第1节 顾客服务管理	320
第2节 顾客关系管理	330
第3节 顾客危机管理	339

● 第8章 人力资源管理与团队建设

第1节 人力资源规划与员工招聘	351
第2节 工作授权	356
第3节 培训开发与职业生涯	361
第4节 绩效管理薪酬管理	370
第5节 有效沟通与团队建设	379

参考文献	386
------------	-----

1

第 1 章

商贸企业战略管理

第 1 节	商业企业战略概述	/2
第 2 节	商业企业战略选择	/10
第 3 节	市场与业态选择	/28
第 4 节	商业企业战略实施	/39



学习目标

- 了解战略内涵与特征、企业战略及结构层次、企业战略管理
- 熟悉战略经营单位、市场调研、企业战略目标、企业战略管理过程及任务
- 掌握企业定位、企业宏观环境分析、企业微观环境分析
- 能够进行经营能力分析、核心业务分析、消费者分析
- 能够熟练进行核心业务分析、企业资源规划与配置

第 1 节 商业企业战略概述

一、商业企业战略内涵与特征

1. 商业企业战略内涵

“战略”一词具有悠久的历史，它来源于希腊的军事用语，指战争全局的筹划和指导原则，后用于其他领域，泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划，在近代的企业管理领域中仍能明显地体现其最初的含义。在商业背景下，战略是实现和引导企业潜力、实现企业目标、应对日益复杂和不断变化的外部环境的核心性概念。企业管理者要对企业的经营业绩负责，同时，他们还需要向企业所有者及其他利益相关者提供财务报告。在此背景下，战略提供了一套合理而科学的方法和工具，用于分析和管理企业与其所处环境之间的关系。

关于战略的定义，最具有代表性的是加拿大管理学大师亨利·明茨伯格提出的 5P 战略。20 世纪 80 年代以后，明茨伯格以其独特的认识，归纳总结了“战略”的五个定义：计划、计谋、模式、定位和观念。

(1) 战略是一种计划。大多数人认为战略是一种计划。它代表了用各种各样精心构建的行动或一套准则来处理各种情况。战略的这个定义具有两个特点：战略是在企业经营活动之前制定的，战略先于行动；战略是有意识、有目的地开发和制订的计划。

在企业的管理领域中，战略计划与其他计划不同，它是关于企业长远发展方向和范围的计划，其适用时限长，通常在一年以上。战略确定了企业的发展方向（例如，巩固目前的地位，开发新产品，拓展新市场或者实施多元化经营等）和范围（例如，行业、产品或地域等）。战略涉及企业的全局，是一种统一的、综合的、一体化的计划，其目的是实现

企业的基本目标。例如，因为政府已经提出将在某市的经济崛起地区兴建房屋，一家超市购买了此地区附近的一块土地用于开发新店，为其带来商机。此战略是一种计划。

(2) 战略是一种计谋。战略计谋是要在竞争中赢得竞争对手，或令竞争对手处于不利地位及受到威胁的智谋。这种计谋是有准备和有意图的。例如，当企业知道竞争对手正在制订一项计划来提高市场份额时，企业就应准备增加投资去研发更新、更尖端的产品，从而增加自身的竞争力。因此，战略是一种计谋，使之能对竞争对手构成威胁。例如，房地产开发商 A 要通过媒体发表一份报告，报告上称政府已经授予了土地使用权，允许开发商 A 在开发商 B 将建造的房屋前面建造高层公寓，因此开发商 A 所建造的公寓将享受到全海景景观，而这也是其公寓的一大卖点。这种战略的目的就是要打乱开发商 B 的未来开发计划，是一种计谋。

(3) 战略是一种模式。有学者认为，将战略定义为计划是不充分的。我们还需要一个定义，它应包括由计划导致的行为。即战略是一种模式，是一系列行动的模式或行为模式，或者是与企业的行为相一致的模式。“一系列行动”是指企业为实现基本目的而进行竞争、分配资源、建立优势等决策与执行活动。它是独立于计划的。计划是有意图的战略，而模式则是已经实现的战略。从这个角度来看，战略可以区分为经过深思熟虑的战略和应急战略。在经过深思熟虑的战略中，先前的意图得以实现；在应急战略中，模式的发展与意图无关。例如，某公司自成立以来的经营方式都是进行集团化经营，通过购买成熟的企业并转手将它们出售来获利。此战略是一种模式。

(4) 战略是一种定位。将战略作为一种定位，涉及企业如何适应所处环境的问题。定位包括相对于其他企业的市场定位，如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门，或以什么样的方式满足客户和市场的需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势等。战略的定位观认为，一个事物是否属于战略，取决于它所处的时间和情况。由细节可以决定成败的时候，细节就成为战略问题。战略问题是确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，从而形成可以持续的竞争优势。因此，战略是协调企业内部资源与外部环境的力量。例如，达意公司通过绕过传统的零售渠道，采用电子商贸的方式来进行销售，成为中国第一家网上购物商城。此战略是一种定位。

(5) 战略是一种观念。从这个角度来看，战略不仅仅包含既定的定位，还包括感知世界的一种根深蒂固的认识方式。这个角度指出了战略观念通过个人的期望和行为而形成共享，变成企业共同的期望和行为。这是一种集体主义的概念——个体通过共同的思考方式或行动团结起来。例如，一个以魔法世界为主题的乐园令父母相信：因为魔法世界对孩子们的健康安全无害，因此其出售的产品也对孩子们的健康安全无害，从而使父母们愿意购买其产品。此战略是一种观念。



上述五种定义反映了人们从不同的角度对战略特征的解释和认识，它们的重要程度并没有差异。了解这些不同的定义，有助于对战略全面理解。

2. 商业企业战略的特征

(1) 关注竞争优势。战略决策旨在使组织在竞争中获得某些优势。由于竞争优势来自于企业在竞争过程中所具有的领导地位，故而，战略决策的关键在于对市场领导地位的获取。联想集团于2004年2月18日所达成的对IBM PC部门的收购计划完全符合这一目标，使得联想因为全面继承了IBM在PC制造方面的技术、人力及全球市场上业已建立的竞争优势，从而一举成为世界第三大计算机制造商，在世界计算机品牌中占有一席之地。

(2) 关注长期方向。战略考虑的是组织发展的长期方向，立足高远及未雨绸缪是战略决策的本质。联想集团与IBM公司达成的PC业务转让协议，不仅使联想可以继续致力于其所擅长及志在必得的PC制造，进而向世界计算机第一品牌迈进，而且，通过向IBM销售优质计算机，以发挥IBM在IT服务、软件开发及向用户提供完全解决方案方面的战略优势，从而实现战略利益的真正“双赢”，使得双方的长期利益得到最大的体现。

(3) 关注活动范围。战略决策关注的是组织的活动范围（专注于一个或多个活动领域）。组织的活动范围对制定战略是至关重要的，因为它影响到组织的管理人员如何界定组织的“界限”及他们对组织现状和未来的期望，它还会涉及有关产品范围和覆盖地域等一些重要决策。联想通过收购IBM PC业务，将其市场和影响力延伸至世界各地，从而一举实现全球化的梦想（此前的联想连国际化都很难做到）。

(4) 关注战略适应。战略也被看做一个组织的资源和活动与其运营环境的匹配协调，即寻找战略适应——设法识别商业环境中存在的机会，对其配以相应的资源和能力以充分利用这些机会，并在此基础上制定发展战略。在确定战略适应时，进行正确的“战略定位”是很重要的。小企业可以在市场中寻找一个特定的有利可图的市场缝隙，避实就虚，以巧取胜；而跨国公司则可通过将其大部分投资投向业已成功进行市场定位的业务，或投向一个已经被证明是具有吸引力的市场，以期建立新的竞争优势，并将投资风险降至最低。

(5) 关注战略延伸。战略延伸是组织充分利用其可支配的基本资源和精益能力以达到创造并把握新的机会与优势的系统性行为。理解战略延伸的一个关键在于对精益能力与基本能力的区别与联系的把握。基本能力建立在企业员工的技能和知识的基础之上，它是企业配置资源的效率，即企业整合资源实现某一预期目标的基本能力；而精益能力则是组织学习与经验的产物，反映了企业人员开展某一内部活动的卓越程度。

(6) 关注资源调整。由于组织的资源不可能都能满足竞争的需要，加之资源总有枯竭之时，故而对组织中的主要资源做出改变的能力非常重要。在制定未来发展战略时，不仅应考虑公司现有资源能力与市场机会的适应程度，还要考虑未来战略发展所需资源的可获得性和可控性。例如，新联想集团在资源和精益能力方面必须更多地考虑全球竞争的挑战与需要，不仅要很好地保持 IBM PC 的技术、市场和研发优势，还要进一步做得更好、更有效率。

(7) 关注运营决策。战略决策会对运营决策产生影响，因为唯有这样，战略的价值和意图才能得到真正的实现。组织的总体战略与运营层面之间有着很重要的联系，主要有以下两方面原因：第一，如果组织运营层面与总体战略不一致，那么无论总体战略多么完美无缺，它都不会取得成功；第二，真正的战略优势只有在运营层面上才能实现。事实上，组织在某个特定运营活动上的精益能力决定着战略发展的最终效果。

(8) 关注利益相关者期望。组织战略不仅受到环境因素和可用资源的影响，还被公司内外那些有权力的人的价值观和期望所影响。从某种角度来看，战略反映了那些对组织最具影响力的人的态度和信念。一个公司无论是倾向于扩张还是关注巩固自身地位，其活动界限的划分都体现了影响公司战略制定的利益相关方的态度和价值观。在联想对 IBM PC 业务的收购提案中，IBM 早在 2001 年就提出了交易意向，然而遭到了联想董事局主席柳传志的否决，因为他认为当时的联想没有能力完成这一“蛇吞象”般的壮举。直至联想在随后的几年在国际化 and 多元化方面接连受挫之后，这一交易才再次被提到议事日程上。这反映了柳传志的影响力，而柳传志本人也会受到联想控股和中科院（联想集团隶属于中科院计算机所）等权力机构的约束。此外，他还要说服联想控股和中科院等利益相关方：收购不仅将带来商业利益，还将增加联想集团的长期价值。

二、商业企业战略结构层次

战略决策不仅仅是企业领导者的任务，不同区域、不同职能和较低级别的管理人员都应该参与到战略的制定过程中来。商业企业战略可以划分为三个层次：公司战略、业务单位战略、职能战略。

公司战略覆盖企业整体；业务单位战略是为公司每个业务部门制定的战略；职能战略则是针对企业内部的每项职能制定的战略，职能战略必须符合企业整体战略。

1. 公司战略

公司战略处于最广泛的层面，又称为企业整体战略，一般由公司最高管理层制定。公司战略是针对企业整体，用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。公司战略规定了企业使命和目标、企业宗旨和发展计划、企业整体的产品 and 市场决策。例如，是否需要开

发新产品、扩张生产线、进入新市场、实施兼并收购，或如何获取足够的资金以最低的成本来满足业务需要。公司战略还包含其他重大决策，如设计组织结构、搭建信息技术基础设施、促进业务发展、处理与外部利益相关者（如股东、政府和其他监管机构）之间的关系。

公司战略由企业最高管理层制定。高层管理人员包括首席执行官、董事会成员、公司总经理、其他高级管理人员和相关的专业人员。公司董事会是公司战略的设计者，承担公司战略的终极责任。

2. 业务单位战略

业务单位战略关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。在大型和分散化经营的企业中，所属业务部门数量庞大，首席执行官很难适当地控制所有部门。因此，企业通常会设立业务单位，赋予业务单位在公司总体战略的指导下作出相应战略决策的权力，包括对特定产品、市场、客户或地理区域作出战略决策。业务单位代表一种单一的事业或相关的事业组合，每一个业务单位应当有自己独特的使命和竞争对手，这使得每一个业务单位有自己独立于企业其他事业单位的战略。

业务单位是公司整体中的一个部分，由于其服务于特定的外部市场而与其他经营单位相区别。业务单位的管理层会根据外部市场的状况对产品和服务进行战略规划。例如，一家食品公司划分为生鲜食品部和熟食部，每个业务单位面向不同的市场，这就要求不同的业务单位拥有不同的市场战略。业务单位是实行自我计划和管理单位，可以拥有自身具体的经营战略。

业务单位的优势是能够在不同的类似业务中找到适合自己的战略，使其更加理性、易于实现。如果企业只是经营某一特定产品，在某一特定市场中开展业务，面对特定客户，在特定区域内经营，那么其公司战略和经营单位战略就属于同一层面，没有必要对其加以区别。

在公司的组织层面上，高级管理人员制定公司战略，以平衡公司的业务组合。公司战略涵盖了公司的整体范围，关注在每个业务单位中创造的竞争优势。制定一个具有可持续竞争优势的业务单位战略，需要明确在什么样的市场能够取得竞争优势，什么样的产品或服务能够区别于竞争对手以及竞争对手可能采取的行动。竞争战略是在业务单位这个层次制定的，包括如何实现竞争优势，以便最大限度地提高企业赢利能力和扩大市场份额，确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。

业务单位领导负责制定本业务单位的经营战略，支持公司战略的实现。

3. 职能战略

职能战略在更具体的层面上运行，它侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。例

如,研究与开发、生产、采购、人力资源管理、财务、市场营销及销售等。各部门领导必须制订目标和规划,协调各自的职能战略,以使这些战略能够协同起来,实现公司和业务单位的战略目标。

职能战略在促进公司战略成功方面具有关键性作用。这种作用表现在如下两个方面:一方面是职能管理要开发或者调整企业的资源和能力,以适应不断变化的公司战略和业务单位战略,这是战略成功的基础;另一方面,各项职能在其各自的领域中开发独特的资源或核心能力,为企业制定战略提供条件。

由于各部门可能只关注自己的目标和行为,因此,工作中会导致各部门之间产生利益冲突,从而降低公司业绩。例如,市场部门偏好产品创新和差异化并以此来开拓细分市场,而生产和运营部门则更希望产品生产线能够长期稳定运行。公司战略的作用是确保各部门或职能之间协调运转、减少冲突,以整合各部门之间的工作,使各部门都能为公司战略作出最大贡献。

三、商业企业战略管理过程

商业企业战略管理是商业企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段,实现充分利用本企业的人、财、物等资源,以达到优化管理、提高经济效益的目的。商业企业战略管理是对商业企业战略的设计、选择、控制和实施,直至达到商业企业战略总目标的全过程。商业企业战略管理涉及商业企业发展的全局性、长远性的重大问题,诸如商业企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资等。商业企业战略管理的决定权通常由总经理、厂长直接掌握。对战略的实施和执行过程的管理主要是一项脚踏实地亲临现场的管理任务,包括下列一些方面:①建立一个能够成功执行战略的组织。②制定预算,将公司的资源分配给对公司战略起着关键作用的内部活动。③建立对公司战略起着支持作用的政策和运作程序。④鼓励公司的职员。引导他们努力地向公司所建立的目标而奋斗,同时,在必要情况下,对员工们的职责和工作行为进行修正,使其能更好地满足战略的成功实施所要求的必要条件。⑤以达到既定结果为目标,制定奖惩制度。⑥营造一种有利于战略实施和执行的公司文化和工作环境。⑦建立公司的信息系统、交流系统和运作系统,使公司的所有职员都能始终如一并有效地完成他们的战略任务。⑧将优秀的做法和项目制度化,以便不断提高。⑨在公司内部实行领导制度,使公司的战略实施一往无前,不断地提高战略的实施效果。

一般来讲,商业企业战略管理流程包括企业战略的三个核心领域:战略分析、战略制定和战略实施。