

市场营销沙盘 经营策略研究

康元华 著

清华大学出版社



市场营销沙盘 经营策略研究

康元华 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书共分三大部分。第一部分对经营规则进行解析。理解经营规则是经营者合理制定经营策略的基础,也是经营者创新经营方案的基础。第二部分是分析部分,包括经营环境分析和财务报表分析。通过分析经营环境及企业财务报表,掌握企业在经营过程中所需关注的关键信息,并据此判断市场竞争格局及本企业的竞争地位,为进一步制定经营策略提供依据。第三部分是策略部分。从两个方面来探讨经营策略,一是从职能部门的角度探讨各部门的经营策略;二是从企业全局的角度探讨总体经营方案的制订。最后以案例来说明经营策略的制定与实施思路。本书可用于高职高专院校市场营销课程学习与教学,也可用于市场营销沙盘技能大赛团体参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

市场营销沙盘经营策略研究/康元华著. --北京:清华大学出版社,2016(2016.12重印)

ISBN 978-7-302-43208-1

I. ①市… II. ①康… III. ①市场营销学—研究 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 037564 号

责任编辑:张 弛

封面设计:何凤霞

责任校对:刘 静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:虎彩印艺股份有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:9.75

字 数:236 千字

版 次:2016 年 6 月第 1 版

印 次:2016 年12月第2次印刷

定 价:26.00 元

产品编号:068192-01

市场营销沙盘模拟经营是由4人组成一个经营团队来经营一家虚拟企业,各虚拟企业在一定的经营规则下从事企业经营的活动。在经营过程中,经营团队需要展开市场调研、分析市场信息,在资源受限的条件下进行财务核算,制定一系列的经营策略,如产品研发、生产线购买、组织生产与销售等。由于各虚拟企业是在动态的经营环境中与竞争对手展开竞争,因此还需要经营团队能够根据环境的变化来调整企业的营销策略,通过策略的成功实施来获取竞争优势,为企业创造价值。

高校经管类专业开展市场营销沙盘模拟经营实训,可使学生对企业的经营流程和经营成败有更深刻的体会,能够激发学生的学习热情,培养学生的创新、协作精神,培养学生的创业意识及提升学生的创新创业能力。

在当前“互联网+”背景下,创新创业教育受到政府部门、高等院校的高度重视,学生参与技能竞赛的热情高涨。在课余时间,学生通过网络平台,积极开展市场营销沙盘模拟竞赛与交流,这对丰富学生的课余生活、培养学生积极乐观的心态、开拓学生创新思维及提升学生创业技能起到积极的推动作用。

但在日常网络竞赛交流中,作者发现由于很多学生对市场营销沙盘经营规则的理解不够透彻,导致经营过程中由于“信息不对称”,使竞赛成败失去悬念,阻碍学生创新思维的激发。由于市场营销沙盘的经营规则比较复杂,且目前还没有一本有针对性的教材作为指导,使得学生的经营活动从入门到熟练,从再提升到策略创新,往往需要很长时间的磨炼,影响了营销沙盘系统在培养学生能力方面所起到的作用。基于此,作者经过长期的实践总结,撰写了本书,希望能够让受训学员在短期内理解、掌握经营规则,学会市场分析方法,激发学生创造更多更好的经营策略,从而形成良好的创新环境与竞争环境。

全书共分7章。

第1章介绍了市场营销沙盘的经营规则。理解经营规则是企业开展经营活动的基础,企业的策略创新也是建立在对规则的理解及运用上。本章按照操作流程,详细介绍了各职能部门的经营规则,以及规则可能隐含的意义。

第2章介绍了得分规则。市场营销沙盘的评分是由系统按照一定的评分标准,自动给予各经营团队相应的得分,并以得分高低衡量企业的经营效果。因此,理解得分规则,实际上是为经营者指明努力的方向。如果说经营规则是基础,是起点,那么得分规则则确立了经营的目标,从而获取最佳经营效果。

第3章对企业经营的环境进行分析。为了实现企业的经营目标,经营者需要

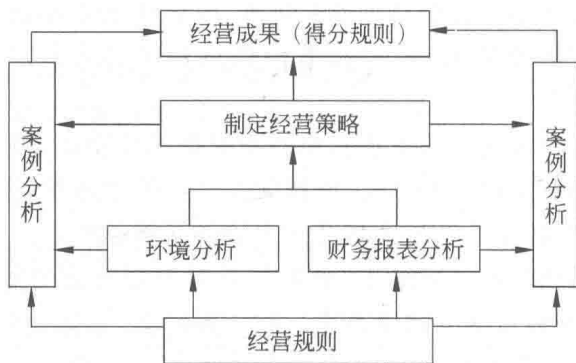
了解企业所处的环境,这些环境对企业的经营成果将起到直接或间接、有利或不利的影响。因此,经营者需要根据企业所处的环境灵活制定经营策略,努力实现经营目标。

第4章对财务报表进行分析。财务报表为经营者提供了大量的、有价值的信息,经营者需要利用这些信息,分析竞争对手的生产规模、产品库存情况、资金状况、盈利水平等,为企业制定合理的经营策略提供依据。

第5章和第6章为制定企业的经营策略。这两章是本书的核心内容,其中第5章从各职能部门的角度出发,阐述各部门经营策略的制定与选择。第6章从整体方案设计的角度出发,阐述3年经营期整体方案的制定与执行,强调各职能部门的协作及方案的连贯性与系统性。

第7章则延续了第6章的内容,通过两则实战案例详细描述了整体方案设计与实施,为学习者提供策略参考。

本书的逻辑结构图如下。



由于作者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请读者批评指正。

康元华

2016年3月

第 1 章 经营规则	1
1.1 市场部运营规则	1
1.2 直销规则	5
1.3 批发规则	7
1.4 零售规则	8
1.5 生产部运营规则	15
1.6 财务部经营规则	19
1.7 辅助信息的运用	21
1.8 特殊任务的运用	23
第 2 章 得分规则解析	25
2.1 得分规则描述	25
2.2 得分规则剖析	25
2.3 小结	28
第 3 章 经营环境分析	30
3.1 环境分析的重要性	30
3.2 环境分析的内容	31
3.3 环境分析实例	35
第 4 章 财务报表分析	41
4.1 利润表	41
4.2 资产负债表	44
4.3 财务报表综合分析	50
第 5 章 经营策略制定(上)——基于职能部门视角	54
5.1 直销、批发策略分析	54
5.2 生产策略	61
5.3 零售策略	70
5.4 融资策略	91

第 6 章 经营策略制定(下)——基于整体方案设计	94
6.1 激进型经营方案	94
6.2 保守型经营方案	98
6.3 混合型经营方案	103
6.4 小结	110
第 7 章 经营策略案例分析	111
7.1 保守型经营策略案例分析	111
7.2 混合型经营策略案例分析	133
后记	149
参考文献	150

在市场营销沙盘经营活动中,理解规则是经营者从事经营活动的基础。理解规则,关键是理解规则背后隐含的意义。对规则的理解将有利于指导经营者的经营实践,并引导经营者积极理性地思考经营思路 and 经营决策。同时,理解经营规则也是企业创新的基础。创新不是天马行空,离开对经营规则的理解和把握,经营者将失去思考的方向,更谈不上有效的经营创新。

1.1 市场部运营规则

在这一环节,经营者需要购买市场调查报告来获取市场信息,包括市场需求波动信息、各类产品的需求数量及市场期望价格信息等。此外,经营者还需要对市场开拓、ISO 认证等进行决策。

1. 分析市场环境

市场环境主要受市场需求波动率的影响,每年年初,系统直接给出本年度各季度的市场需求波动率。市场需求波动率直接影响零售消费群体需求数量的变化,其影响公式为:

零售消费群体每个季度 = 调研报告给出的 6 类零售
实际的需求数量 消费群体需求数量
× (1 ± 本季度市场需求波动率) (1)

可见,当市场需求波动率为正时,零售消费群体每个季度的实际需求数量将按相应比例增加,当市场需求波动率为负时,则按相应比例减少。

例如,企业在第一年购买南部市场的调研报告,显示的市场需求波动率、市场需求量及期望价格如表 1-1 和表 1-2 所示。

表 1-1 南部市场环境表

市场环境	期初值	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
常住人口(万)	1 000	970	980	951	922
购买力指数(%)	20	21	21	22	23
通货膨胀率(%)	2.30	2.00	2.00	2.00	2.00
利息率(%)	1.50	1.47	1.54	1.56	1.58

续表

市场环境	期初值	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
人均 GDP(元)	5 000.00	5 000.00	5 150.00	5 356.00	5 570.24
黑格尔系数(%)	40.00	39.20	39.59	41.57	43.65
市场需求波动率(%)	0	19.00	17.00	17.00	17.00

表 1-2 南部市场需求情况表

季度	产品	直 销		批 发		零 售						
		平均价格 (万元)	需求量 (件)	平均价格 (万元)	需求量 (件)	市场预期 价(万元)	习惯型 (件)	理智型 (件)	冲动型 (件)	经济型 (件)	情感型 (件)	不定型 (件)
1	P1	11.43	128	6.61	258	8.24	46	0	0	60	0	217
2	P1					8.80	38	42	0	49	34	102
3	P1					9.12	28	28	31	39	25	44
4	P1					9.71	22	22	24	30	19	35
4	P2					9.36	6	6	6	7	6	10
4	P3					11.22	2	2	2	3	2	3

从表 1-1 可以获知本年度每个季度的市场需求波动率,表中还给出其他一些信息,如常住人口、购买力指数等,这些数据在营销沙盘经营决策中无参考意义,其作用主要是用来推导市场需求波动率的,而市场需求波动率已直接给出。因此,经营者只需查看市场需求波动率即可。

从表 1-2 可知本年年初直销和批发的平均价格,该价格为经营者的直销与批发策略提供参考依据。因为直销和批发在每年年初进行交易,而本年年初 P2 等新产品尚未研发,故年初均无新产品的直销和批发市场需求。

表 1-2 也提供了零售市场的 6 类消费群体对产品的需求数量及期望价格。其中,市场需求波动率将会对这 6 类零售群体的需求量产生影响。以第一季度为例,由于市场需求波动率为 19%,将其代入公式(1),可得 6 类零售群体的实际需求量分别为:

$$\text{习惯型消费群体实际需求量} = 46 \times (1 + 19\%) = 54.74 \approx 55(\text{件})$$

$$\text{经济型消费群体实际需求量} = 60 \times (1 + 19\%) = 71.4 \approx 71(\text{件})$$

$$\text{不定型消费群体实际需求量} = 217 \times (1 + 19\%) = 258.23 \approx 258(\text{件})$$

理智型、冲动型和情感型需求量均为 0。

当然,企业的实际销售数量并不等于市场的实际需求数量,实际销售数量还受产品的价格弹性系数及企业定价的影响。

注意:

- (1) 市场环境是随机变化的,每次初始化数据后,市场需求、价格等数据会发生变化。
- (2) 对于在同一环境下的所有小组而言,市场环境是一样的。
- (3) 在购买调研报告以后,本年度 4 个季度的市场环境不会再发生变化。

2. 购买调研报告

购买调研报告的目的主要有以下几点。

(1) 企业经营活动得以继续进行的必要条件

年初各企业都需要至少购买一份市场调研报告,否则无法继续经营。购买调研报告的价格为5万元/份,企业可以选择只购买某一个市场的调研报告,也可以购买多个市场的调研报告。

(2) 掌握各产品的流行功能及流行周期

购买调研报告后,经营者可以查看各产品的流行功能及该流行功能开始流行的时间,产品的流行功能适用于所有市场。

理解产品的流行功能非常重要。

一方面,流行功能将影响产品是否可以销售。对于直销和批发而言,其订单都附有对产品功能的描述,如果企业生产的产品与订单所要求的流行功能不一致,将导致企业无法交付直销与批发订单。对于零售而言,结合产品的流行功能、流行周期及零售商的市场敏感度,可以确定某个流行功能在不同零售商流行的起止时间。超过了流行周期,该功能将作为产品的基本功能,如果产品不具有该功能,则零售市场的6类消费群体将都不会购买该产品。

另一方面,流行功能是决定冲动型消费群体是否购买该产品的第一要素。产品只有在流行功能流行的时间内具备这种功能,冲动型群体才有可能购买该产品。

(3) 了解产品的直销、批发、零售的需求数量及参考价格

市场调研报告为经营者提供了市场上各产品的直销、批发、零售的预测需求数量及市场预期价格,这些信息将为企业制定销售策略提供依据。

直销和批发竞标的时间为每年年初,此时企业可通过参与竞标而获取订单,达到销售产品的目的。但企业在每个季度均可通过零售渠道销售产品。

此外,经营者需要注意的是,每一轮经营数据中,直销和批发订单的数量是固定不变的,但直销和批发的市场平均价格会发生变化。直销与批发订单的数量如表1-3所示。

表 1-3 直销与批发订单数量表

单位: 件

年份	市场	P1		P2		P3		P4	
		直销	批发	直销	批发	直销	批发	直销	批发
第一年	南部	128	256						
第二年	南部	28	57	137	137	47	120		
	东部	23	23	119	119	47	120	107	42
第三年	南部	0	0	149	149	59	152	127	50
	东部	13	13	110	110	57	144	119	47
	中部	30	30	120	120	53	136	115	45
	北部	26	26	130	130	47	120	105	40
总需求		248	405	765	765	310	792	573	224

从表1-3可以得到以下几点信息。

第一年P1产品的直销与批发数量较多,第二年和第三年直销与批发订单数量均很小。且除南部市场外,P1产品的直销与批发订单数量相等。

P2产品从第二年开始出现直销与批发订单,且直销与批发订单需求数量相等,需求量

较大。

P3 产品也是从第二年开始出现直销与批发订单,但相比直销而言,其批发订单的需求量要大得多,其中直销订单所占比例不足 30%,批发订单所占比例超过 70%。

P4 产品与 P3 产品正好相反,其直销订单的数量所占比例超过 70%,批发订单的数量所占比例不足 30%。

可见,若企业将直销作为销售产品的主要渠道,则应以生产 P2 和 P4 产品为主。

3. 市场开拓与 ISO 认证

(1) 市场开拓

企业要想在更大范围的市场上销售产品,则必须先进行市场开拓,市场开拓完成后才能在该市场上销售产品。

企业在开拓市场时需要花费一定的开拓周期并投入市场开拓费用。在营销沙盘中,一共有 5 个市场,即南部市场、东部市场、中部市场、北部市场和西部市场。在这 5 大市场中,只有南部市场是已经开放的市场,企业要想进入其他市场销售产品,则必须先花费一定的时间及费用完成市场开拓。

市场开拓的周期及费用如表 1-4 所示。

表 1-4 市场开拓周期与费用表

市场	开拓周期(年)	开拓费用(万元/年)	市场	开拓周期(年)	开拓费用(万元/年)
南部	0(开放市场)	0	北部	3	5
东部	1	5	西部	3	5
中部	2	5			

从表 1-4 可见,除南部市场外,其他市场均需要企业投入一定的时间及费用,完成市场开拓后,才能在该市场上销售产品。其中东部市场只需 1 年的开拓,中部市场需要 2 年,西部和北部市场均需要 3 年才能完成开拓。这也意味着,若某企业希望在西部和北部市场销售产品,则每年均不能错过该市场的开拓。

(2) ISO 认证

只有当 ISO 9000、ISO 14000 认证完成后,才可以参与直销和批发中带有 ISO 9000 或 ISO 14000 认证要求的订单竞单。

ISO 认证的周期和费用如表 1-5 所示。

表 1-5 ISO 认证周期与费用表

认 证	认证周期(年)	认证费用(万元/年)
ISO 9000	1	10
ISO 14000	2	10

ISO 认证需要注意以下几点。

① 只有直销和批发订单有 ISO 9000 和 ISO 14000 的要求,零售市场无 ISO 认证要求。

② ISO 认证将会影响企业的综合指数。如果企业放弃 ISO 认证,则与参与认证的竞争对手相比,其他条件相同的情况下,本企业的综合指数将更低。当然,只有当某个 ISO

认证完成后,才会影响企业的综合指数。例如企业在第一年不可能完成 ISO 14000 的认证,因此不论企业是否参与 ISO 14000 的认证,该项活动均不会影响企业第一年的综合指数。

1.2 直销规则

直销作为企业的一种销售渠道,采用招投标的方式进行,以综合评分法为原则,在每年的第一季度进行。

1. 企业参与直销竞标的条件

(1) 除第一年不需要开发客户外,企业只有在进行了直销客户的开发以后,才能参与该客户的直销订单竞标。每个直销客户只需要被企业开发一次就会成为企业的长期客户,每个客户开发费用为 5 万元。

(2) 企业每违约一张订单,取消该企业一年(下一年)的直销客户订单投标资格。

2. 企业参与直销的流程

客户开发完成以后,企业可以看到市场上直销客户所需求的订单,并可进行投标,投标具体流程为:投标报名→资格预审→购买标书→投标→中标公示。

(1) 投标报名:企业选择需要参与投标的订单进行报名,取得投标资格。

(2) 资格预审:系统会按照不同订单的要求对参与报名的各小组资格进行预审,资格预审的条件包括:①企业是否开发了该客户,若客户未开发,则该客户所属的订单不能通过审核;②企业是否已经进行 ISO 认证,如果某订单附有 ISO 认证条件,则未通过认证的企业无法通过审核(注意:在资格预审阶段,企业通过自己已报名的投标订单单号,可以查看该订单有哪些小组参与了投标;企业在投标报名后,不能重新再进行开发客户的操作,因此,如果有需要开发的客户请在做投标报名之前完成);③企业是否有直销或批发订单违约,如果有违约则无法通过资格预审。

(3) 购买标书:经营者确定参与投标后,需要购买标书并支付购买标书费,标书费用为 2 万元/份。

(4) 投标:经营者对已购买标书的订单进行投标,制定投标价格并提交。需要注意,投标价格不能高于订单要求的最高价格(即订单原价),系统按照综合评分法来确定订单归属。企业制作好所有标书并投标之后,一定要单击“结束投标”按钮,才算完成这一步骤的操作,否则投标并未成功,无法参与竞标。

综合评分法:由两个评分要素构成,即投标价格和企业综合指数。按照公式计算出综合得分,得分高者中标。其计算公式为:

$$\begin{aligned} \text{综合得分} = & (\text{所有小组投标最低价} / \text{本小组投标价格}) \times 60\% \\ & + (\text{本小组企业综合指数} / \text{所有有效投标小组最高企业综合指数}) \\ & \times 40\% \end{aligned} \quad (2)$$

其中,企业综合指数的计算公式如下:

$$\begin{aligned} \text{企业综合指数} = & [(\text{ISO 14000 按 20 计算} + \text{ISO 9000 按 10 计算}) / \text{所有小组总认证}] \times 20 \\ & + (\text{上季度小组销售额} / \text{上季度所有小组销售额}) \times 40 \\ & + (\text{小组媒体影响力累加} / \text{所有小组媒体影响力累加}) \times 40 \end{aligned} \quad (3)$$

(5) 中标公示: 直销投标结束后, 经营者可以通过查看中标公示, 获得企业所参与投标的订单由哪个小组中标以及中标价格等信息。

3. 直销举例分析

在进行直销投标前, 经营者可以通过“辅助信息”中的“企业信息”项目, 查看各组的企业综合指数。如果企业想参与直销竞标并希望中标, 需要估计竞争对手的投标价格, 并由此制定合适的投标价格。

假设有 A、B 两个企业, 通过查看企业信息得知, A 企业的综合指数为 17, B 企业的综合指数为 14, 若某个直销订单的价格为 22 万元。如果你是 A 企业经营者, 你该如何制定直销价格呢?

根据综合评分法的计算公式, A 企业在制定直销价格时, 需要对竞争对手 B 企业的直销定价做出预期, 并预测参与该订单竞标的所有小组中的直销最低价格。本例中, 若 A 企业预测 B 企业的直销价格为 16 万元, 所有小组中该订单的最低投标价格为 12 万元, 假定 A 企业定价为 P , 则利用综合评分法的公式, 可得:

$$\text{A 企业的综合得分} = (12/P) \times 60 + (17/17) \times 40$$

$$\text{B 企业的综合得分} = (12/16) \times 60 + (14/17) \times 40 = 77.94$$

要想 A 企业中标, 则 A 企业综合得分 $\geq$ B 企业综合得分, 则经计算可得:

$$P \leq 18.97$$

所以, 当 B 企业定价为 16 万元时, A 企业可以定价 18.97, 在 A 和 B 之间, A 将中标。不过, 在经营实战中, 最终是不是 A 中标并不确定。首先, 本例中 A 优于 B 中标是建立在对 B 组定价的准确预期上, 实战中无法准确判断 B 组的定价, 如果 B 组定价低于 16 万元, 则 A 无法以 18.97 价中标。其次, 参与竞争的企业有多家, 其他企业虽然综合指数比较低, 但也可能以更低的价格中标。毕竟在计算各组的综合得分时, 相比综合指数而言, 价格占有更高的权重。

4. 直销注意事项

(1) 直销订单有交货期限, 若企业在规定的交货期限内不能交货, 则企业要支付违约金。违约金按照违约订单原价(而非中标价)的 25%(四舍五入)支付, 违约后订单被取消且该企业失去下一年投标的资格。一般直销订单的交货期限均为本年度交货。

(2) 注意直销客户订单的账期。账期指的是企业在交货后, 直销客户付款的时间。如果账期为“0”, 表示现款交易, 企业交货, 客户即付款, 如果账期为“1”, 则表示企业交货 1 个季度后客户再付款; 同理, 账期为“2”表示企业交货 2 个季度后客户再付款; 账期为“3”表示企业交货 3 个季度后客户再付款; 账期为“4”则表示企业交货 4 个季度后客户再付款。直销订单账期最短为“0”, 最长为“4”。

据此, 经营者可以根据企业对资金的需要情况来安排交货, 解决资金压力。例如, 当企业第三年第四季度需要大量资金, 以支付到期的贷款本金及利息, 而前 3 个季度的资金足以

维持企业营运,在不考虑其他因素的情况下,该企业可以在第一季度交付账期为“3”的订单,第二季度交付账期为“2”的订单,第三季度交付账期为“1”的订单,第四季度交付账期为“0”的订单,等等。

1.3 批发规则

批发是企业销售产品的另一种渠道,经营者需要在目标市场上投放招商广告,系统按照每个市场上招商广告投放数量的高低依次轮流选单。批发订单竞标在每年的第一季度进行。

1. 投放招商广告

经营者需要根据自身的营销策略制定招商广告方案,企业要想获得选单的基本条件,则最少要投放1万元的招商广告费,最高不限制,但必须是整数。

每个市场的批发订单都是有限的,意味着企业投了招商广告也不一定能够选到订单。

企业在投放招商广告之前,可以参考市场调查报告给出的各市场、各产品的批发订单数量及平均价格,为企业制定批发策略提供依据。

2. 选择订单

各企业的招商广告投放完成后,由裁判统一控制选单。裁判允许选单后,系统会按照每一细分市场上各小组投入广告费用的多少,由高到低的顺序进行排序,投入广告费用最多的小组优先选单,但每次只能选择一张订单,以此类推。若两组投入广告数量相同,则看两组在本产品所有市场上广告费用的投入高低,高者优先选单;如果该产品在所有市场的广告都相同,则看所有产品在所有市场上广告费用的投入,高者优先选单;如果仍旧相同,则看招商广告提交的时间,先提交者优先选单。

3. 注意事项

(1) 每次选单是有时间限制的,如果某企业超过规定的选单时间而没有选择订单,则系统自动跳到下一组选单,该企业将失去本轮选单机会。一轮过后,如果还有剩余订单,该企业还有选单的机会。

(2) 如果企业不需要订单,可以单击“放弃选单”按钮。一旦放弃,即使市场上有剩余订单,该企业也丧失选单机会。

(3) 批发订单为预付订单,系统中批发订单的账期以“-1”表示,只要取得批发订单,则该订单的货款就会直接计入企业现金。

(4) 批发订单有交货期限(均是当年需要交货),如果在交货期限内不能交货的,需要扣除违约金,违约金为违约订单金额的25%(四舍五入),连同预付货款一并收回,并取消订单。一旦违约,企业将失去下一年参与直销投标的资格。

1.4 零售规则

零售是企业直接面对终端消费群体的销售方式,也是营销沙盘中企业销售产品的第3种销售渠道,同时也是最为复杂的销售渠道。企业需要选择合适的零售商签约,将企业的产品配货给零售商,针对6类消费群体(情感型、习惯型、理智型、冲动型、经济型、不定型)的交易规则制定相应的价格和促销策略,投放相应的媒体广告等,由系统按照交易条件自动撮合交易。

1. 零售操作流程

(1) 签约零售商

在营销沙盘中,一共有5个零售市场,分别为南部市场、东部市场、中部市场、北部市场和西部市场。

每个市场均有两个零售商,南部市场为A1和A2零售商,东部市场为B1和B2零售商,中部市场为C1和C2零售商,北部市场为D1和D2零售商,西部市场为E1和E2零售商。各市场零售商对比如表1-6所示。

表 1-6 零售商对比表

市场	零售商名称	市场覆盖率(%)	市场敏感度(季度)	进场费(万元)	到货周期(季度)	回款周期(季度)	提成比例(%)	管理费(万元)
南部	A1	40	2	20	0	4	10	2
南部	A2	60	4	20	0	1	10	2
东部	B1	40	2	20	0	2	10	2
东部	B2	60	4	20	0	3	10	2
中部	C1	40	3	20	0	2	10	2
中部	C2	60	4	20	0	3	10	2
北部	D1	40	3	20	0	2	10	2
北部	D2	60	2	20	0	3	10	2
西部	E1	40	3	20	0	2	10	2
西部	E2	60	2	20	0	3	10	2

从表1-6中,可知以下几点信息。

① 每个市场均有两个零售商,且零售商1的市场覆盖率均为40%,零售商2的市场覆盖率均为60%,说明零售商2的销售能力更强。因此,企业在给零售商配送货物时,可以考虑零售商在市场覆盖率上的差别,给零售商2分配更多的货物。

② 从市场敏感度看,A1、B1、D2、E2的市场敏感度为2,表明这些零售商对产品的市场流行功能最为敏感,最先感知到某个流行功能的流行。C1、D1、E1的市场敏感度为3,这些零售商对产品流行功能的感知时间居中,A2、B2、C2的市场敏感度为4,这些零售商对市场流行功能的反应时间最为迟钝。

所谓市场敏感度,是指零售商对零售市场上产品流行功能开始流行的感知速度。流行功能的流行时间可从年初购买的市场调研报告中得知,如表 1-7 所示。

表 1-7 某次经营中产品流行功能及流行周期

产品	第一年			
	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
P1	P1F3(流行周期 2 季度)		P1F2(流行周期 1 季度)	P1F5(流行周期 2 季度)
P2			P2F4(流行周期 2 季度)	
P3			P3F3(流行周期 3 季度)	
P4				P4F2(流行周期 3 季度)

以 P1 产品为例,P1 产品第一年第一季度流行 F3 功能,但实际上对于各个零售商而言,由于它们并未马上感知到市场上开始流行 F3 功能,等到它们感知到市场上开始流行 F3 功能时,已经不是第一季度了。由于各个零售商对市场的反应速度不同,因此 F3 功能实际上开始流行的时间也不一样。由于 A1 和 B1 零售商的市场敏感度为 2(即某个功能开始流行 2 个季度后该零售商才感知其流行),因此 F3 功能在这两个零售商处开始流行的时间为第一年第三季度(即从产品流行功能开始流行后,再加上零售商的市场敏感度,得到该功能在零售商处开始流行时间)。同理,由于 A2 和 B2 零售商的市场敏感度为 4,F3 功能在 A2 和 B2 零售商处开始流行的时间为第二年第一季度。

这也解释了为什么 A1 和 B1 零售商在第一年第三季度才开始有冲动型消费需求,而 A2 和 B2 零售商则在第二年第一季度才开始有冲动型消费需求的原因。

③ 进场费均为 20 万元。所谓进场费是当企业产品首次进入零售商销售时,零售商收取的产品入场费用,在企业与零售商签约时由企业现金支付给零售商。

④ 到货周期均为“0”季度,表明企业给零售商配货时,随配随到,不考虑货物物流运输的在途时间。

⑤ 回款周期表示当零售商出售产品后,将销售款项返回给企业的时间。产品一旦通过零售商销售,对零售商而言应将销售货款支付给企业,对企业而言即形成应收账款。回款周期为“1”,表示产品销售后对企业而言形成一个季度的应收账款,回款周期为“2”则表示产品销售后对企业形成两个季度的应收账款,以此类推。例如 A2 零售商第一季度销售的产品,其应在当年第二季度将货款支付给企业。

⑥ 提成比例均为 10%。提成比例指的是零售商销售产品后,按照销售额的 10%提成。当产品售出后,在返款给企业时,零售商按销售额的 10%直接扣除提成款项,将余款回款给企业。例如:若零售商销售 1 件 P1 产品,销售价格为 13 万元/件,无折扣。则企业会获得 13 万元的应收账款,同时产生 1.3 万元的应付账款(作为零售商的提成),实际收入为 11.7 万元。而如果零售商销售时采取 8 折优惠,则产品销售后企业只会获得 $13 \times 0.8 = 10.4$ 万元的应收账款,同时产生 1.04 万元的应付账款,实际收入为 9.36 万元。

⑦ 管理费均为 2 万元。企业签约零售商后,零售商需要向企业征收管理费用,按季度收取。新签约的零售商在签约当季不向企业收取管理费,而是从签约后下一季度开始征收。

此外经营者还需要注意,各产品在不同市场开始有消费需求的时间是不同的。以免过早签约零售商而产生不必要的费用支出。

东部市场在第一年第三季度才对 P1 有需求,第一年第四季度才对 P2、P3 和 P4 产品有需求。

南部市场在第一年第一季度对 P1 即有需求,第一年第三季度才对 P2 和 P3 有需求,第二年第二季度才对 P4 产品有需求。

中部市场在第二年第二季度才开始对所有产品有需求。

北部市场在第三年第一季度才开始对所有产品有需求。

西部市场在第三年第三季度才开始对所有产品有需求。

(2) 货物配送

企业在签约零售商后,需要将产品配送给零售商销售。当然不同的零售商之间也可以通过“特殊任务”中的“库存调拨”进行产品的调拨。

不论是配送货物还是将货物在零售商之间进行调拨,企业都需要支付一定的费用。具体的收费标准是按照配送或调拨的产品数量而定的。

每次配送或调拨 1~10 个,企业需要支付 3 万元的配送费用或调拨费用。数量在 10 个以上的,每增加一个,企业需要支付 0.2 万元的费用。例如:若企业拟配送 8 个 P1 产品给 A1 零售商,配送 25 个 P1 产品给 A2 零售商。则配送给 A1 零售商的配送费用为 3 万元,配送给 A2 零售商的配送费用则为 6 万元(其中前 10 个 P1 的配送费用为 3 万元,后 15 个 P1,每个支付 0.2 万元,共 3 万元)。

(3) 价格制定、货物上架

企业需要为零售产品制定销售价格,并将制定好价格的产品执行“上架”操作,产品上架后才可以进行销售。

产品定价需要注意以下几点。

① 产品零售价格最高不能超过市场调研报告给出零售市场期望价格的 2 倍,否则将不会产生任何交易。

② 价格的高低将影响产品的销量。价格对销量产生的影响如下式所示。

$$\text{产品的实际销售数量} = \text{实际需求数量} \times (1 - \text{销售数量变动率}) \quad (4)$$

式中:

$$\text{实际需求数量} = \text{调查报告预测的需求数量} \times (1 + \text{市场需求波动率}) \quad (5)$$

$$\text{销售数量变动率} = \frac{\text{销售价格} - \text{市场期望价格}}{\text{市场期望价格}} \times \text{价格需求弹性系数} \quad (6)$$

可见,当销售价格等于市场期望价格时,销售数量变动率为 0,则产品的实际销售数量等于实际需求数量;当销售价格高于市场期望价时,销售数量变动率为正值,则产品的实际销售数量将小于实际需求数量;当销售价格低于市场期望价格时,销售数量变动率为负值,则产品的实际销售数量将大于实际需求数量;若销售价格等于市场期望价格的两倍,则销售数量变动率等于 1,根据方程式(4)可知,产品的实际销售数量为 0。

(4) 促销

促销是零售商给予消费者购买商品的优惠,通过促销活动有利于提升企业的销量。经营者制定促销方案时,需结合企业的销售目的来制定。

企业在制定某一个促销方案时,需要选择该促销方案所针对的促销范围(即选择针对哪些零售商开展促销活动)和产品范围(即选择针对哪些型号的产品开展促销)。一旦企业选