



企业高技能人才职业培训系列教材

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
上海市职业技能鉴定中心
百联集团教育培训中心

组织编写



中国劳动社会保障出版社



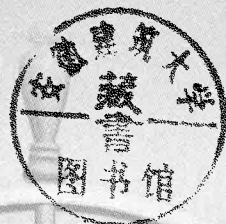
企业高技能人才职业培训系列教材

营销师

(二级 一级)

编审委员会

主任 仇朝东
副主任 秦青林 蒋云锋
委员 顾卫东 马志华 葛恒双 葛 玮 孙兴旺
刘汉成 于 人
执行委员 孙兴旺 瞿伟洁 李 晔 夏 莹



主 编 于 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



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销师：二级、一级/人力资源和社会保障部教材办公室等组织编写. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

企业高技能人才职业培训系列教材

ISBN 978-7-5167-1428-7

I. ①营… II. ①人… III. ①市场营销学-职业培训-教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 243467 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)

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 27.25 印张 473 千字

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

定价：62.00 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

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

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、上海市职业技能鉴定中心、百联集团教育培训中心依据营销师（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。本教材内容共分为 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、高等职业技术学院相关专业师生参考使用，以及本职业从业人员培训使用。



企业技能人才是我国人才队伍的重要组成部分，是推动经济社会发展的重要力量。加强企业技能人才队伍建设，是增强企业核心竞争力、推动产业转型升级和提升企业创新能力的内在要求，是加快经济发展方式转变、促进产业结构调整的有效手段，是劳动者实现素质就业、稳定就业、体面就业的重要途径，也是深入实施人才强国战略和科教兴国战略、建设人力资源强国的重要内容。

国务院办公厅在《关于加强企业技能人才队伍建设的意见》中指出，当前和今后一个时期，企业技能人才队伍建设的主要任务是：充分发挥企业主体作用，健全企业职工培训制度，完善企业技能人才培养、评价和激励的政策措施，建设技能精湛、素质优良、结构合理的企业技能人才队伍，在企业中初步形成初级、中级、高级技能劳动者队伍梯次发展和比例结构基本合理的格局，使技能人才规模、结构、素质更好地满足产业结构优化升级和企业发展需求。

高技能人才是企业技术工人队伍的核心骨干和优秀代表，在加快产业优化升级、推动技术创新和科技成果转化等方面具有不可替代的重要作用。为促进高技能人才培训、评价、使用、激励等各项工作的开展，上海市人力资源和社会保障局在推进企业高技能人才培训资源优化配置、完善高技能人才考核评价体系等方面做了积极的探索和尝试，积累了丰富而宝贵的经验。企业高技能人才培养的主要目标是三级（高级）、二级（技师）、一级（高级技师）等，考虑到企业高技能人才培养的实际情况，除一部分在岗培养并已达到高技能人才水平外，还有较大一批人员需要从基础技能水平培养起。为此，上海市将企业特有职业的五级（初级）、四级（中级）作为高技能人才培养的基础阶段一并列入企业高技能人才培养评价工作的总体框架内，以此进一步加大企业高技能人才培养工作力度，提高企业高技能人才培养效果，更好地实现高技能人才



培养的总体目标。

为配合上海市企业高技能人才培养评价工作的开展，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、上海市职业技能鉴定中心联合组织有关行业和企业专家、技术人员，共同编写了企业高技能人才职业培训系列教材。本教材是系列教材中的一种，由百联集团教育培训中心、上海商学院负责具体编写工作。

企业高技能人才职业培训系列教材聘请上海市相关行业和企业专家参与教材编审工作，以“能力本位”为指导思想，以先进性、实用性、适用性为编写原则，内容涵盖该职业的职业功能、工作内容的技能要求和专业知识要求，并结合企业生产和技能人才培养的实际需求，充分反映了当前从事职业活动所需要的核心知识与技能。教材可为全国其他省、市、自治区开展企业高技能人才培养工作，以及相关职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

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。

企业高技能人才职业培训系列教材
编审委员会

编者的话

要建设一流的企业集团，核心是创新，关键是人才。人才是企业兴衰之基，发展之本。近年来，中央非常重视高技能人才的培养工作，要求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。在“十二五”期间，上海市政府提出了加快发展上海现代服务业、先进制造业和建设“四个中心”的规划。上海商贸业的飞速发展，在辐射走向国际化的过程中，迫切需要大量高素质、高技能的营销人才，这也就为市场营销专业人才的培养提供了很大的需求空间。

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。目前上海从事商贸业工作人数已达200多万，岗位涉及到商贸业中零售、批发的各个业态和业种。当前，在激烈的商业竞争中，大家感到企业的生意越来越难做。企业的竞争不仅仅是价格的竞争，从某种意义上来说是经营人才的竞争，实质上是营销人才的竞争。在商贸流通领域中高端营销技能人才相当缺乏，营销师和高级营销师占技能人才的比例极低，专家型的营销人才匮乏。本教材旨在培养的就是商业经营最紧缺的高技能人才——营销师和高级营销师。

本教材以“能力本位”作为指导思想，以先进性、实用性、适用性为编写原则，它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，内容涵盖该职业的职业功能、工作内容的技能要求和专业知识要求。教材从强化培养操作技能，掌握实用技术的角度出发，并结合企业生产和技能人才培养的实际需求，充分反映了当前从事职业活动所需要的核心知识与技能。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。

本教材既可作为参加上海市职业技能鉴定项目——营销师和高级营销师的培训专用教材，也可作为企业特有工种营销师（购物中心、超市商业）的培训教材。它也非



常适合作为大专院校和高职营销专业的培训教材。

教材的参审编人员有些是在商贸企业长期从事营销工作的高级经理；有些是既有精彩营销实践经验，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，有些也是担任营销师职业的国家职业技能鉴定的资深考评员。这些都确保了教材的实用性、正确性和超前性。在编写部分案例过程中，编者参考了一些报刊和网络的内容，但无法一一列出，在此谨对所涉文稿作者和所载媒体表示感谢。

教材的第1章商贸企业战略管理由刘会齐编写，第2章市场分析由张欧东编写，第3章营销策划由于人编写，第4章销售管理由张欧东编写，第5章营运管理由池丽华、周勇编写，第6章电子零售由池丽华、周勇编写，第7章服务管理由吴敏桦编写，第8章人力资源管理与团队建设由李铁华编写。本教材由百联集团教培中心于人高级经济师、上海商学院池丽华副教授担任主编，由上海商学院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的集团教育培训中心、上海商学院、上海百联商贸进修学院的大力支持和帮助。还有许多大型商贸企业的营销专家、大学的教授、企业的资深培训师等对本教材提出许多有益的建议，在此表示真诚的感谢！

编 者

二〇一四年十月



第1章 商贸企业战略管理

PAGE 1

1.1 商业企业战略概述	3
1.2 商业企业战略选择	12
1.3 市场与业态选择	31
1.4 商业企业战略实施	43

第2章 市场分析

PAGE 57

2.1 市场环境分析及目标市场选择	60
2.2 商圈调研及商场选址	82
2.3 商场布局的一般设计	100
2.4 各业态商场的布局设计	113

第3章 营销策划

PAGE 129

3.1 制订营销计划	131
3.2 产品策略	138
3.3 价格制订策略	156
3.4 销售渠道策略	171
3.5 促销策略	183

第4章 销售管理

PAGE 207

4.1 销售过程管理	210
4.2 销售管理的重点	221



第5章 营运管理

PAGE 257

5.1 营运管理概述	259
5.2 采购营运	278
5.3 营运督导	290
5.4 店铺管理	302

第6章 电子零售

PAGE 321

6.1 电子商务与电子零售	323
6.2 电子零售的发展模式与运作方式	328
6.3 电子零售的技术支持	340

第7章 服务管理

PAGE 351

7.1 顾客服务管理	353
7.2 顾客关系管理	364
7.3 顾客危机管理	375

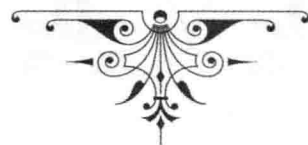
第8章 人力资源管理与团队建设

PAGE 383

8.1 人力资源规划与员工招聘	386
8.2 工作授权	392
8.3 培训开发与职业生涯	397
8.4 绩效管理 with 薪酬管理	407
8.5 有效沟通与团队建设	416

参考文献	425
------------	-----

第 1 章



商贸企业战略管理

- 1.1 商业企业战略概述
- 1.2 商业企业战略选择
- 1.3 市场与业态选择
- 1.4 商业企业战略实施



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

1.1 商业企业战略概述

1.1.1 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。在近代的企业战略管理领域中，“战略”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，用于分析和战略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，从不同的角度归纳总结了“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、有目的地开发和制定的计划。

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经营范围的计划，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）和经营范围（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定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、去生产更尖端的产品，从而提高自身的竞争力。因此，战略是一种计谋，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其土地使用权，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，而模式则是有具体套路的战略。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。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,有助于对战略的全面理解。

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取某些优势。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。苹果公司开发并采用了突破性技术,生产出 iPod, iPad 等产品,创造出一个新产业。苹果凭借创新产品取得了显著的成功。苹果得到了消费者的普遍认可,苹果的增长速度惊人,产品的吸引力遍及全球。虽然苹果的成功是多种因素共同作用的结果,但主要的原因在于技术的发展和产品的创新使苹果获得并维持了竞争优势。到 2014 年苹果 iPhone 6 在全球发售之际,引来大批消费者排除购买。

(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。2004 年联想集团与 IBM 公司达成的个人计算机业务转让协议,不仅使联想可以继续致力于其所擅长及志在必得的个人计算机制造,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,发挥了 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”及他们对组织现状的了解和对未来的期望,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 的个人计算机业务，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。战略也被看作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，从而建立新的竞争优势，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 的个人计算机技术、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地实现。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 个人计算机业务的收购提案中，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里在国际化和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：收购不仅会带来商业利益，还将增加联想集团的长期价值。

1.1.2 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及如何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业务单位自身在特定市场、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做出相应战略决策的权力，包括对特定产品、市场、客户或地理区域做出战略决策。业务单位代表一种单一的事业或相关的事组合，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。