

《营销实战沙盘》操作手册

营销总监

欢迎来到营销实战！

作为营销总监，您的职责是：

- 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、制定营销中心各部门计划，监督检查各部门完成情况，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；

公司希望你带领营销团队实现：

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

各司其职、精诚合作、群策群力、永争第一！祝你好运！

经营任务

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	Y0
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		
	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	
11		直营店建设及维护	渠道经理		
12		加盟店建设及维护	渠道经理		
13		销售工具开发	市场经理	表 1-2	
14		品牌传播投放	市场经理		
15		市场活动投放	市场经理		
16		销售费用投放	销售经理	表 1-3	
17		年度产能计划提交	交付客服经理	表 1-4	
18		集中竞单	销售经理	表 1-5	
19		订单检查	销售经理		
20		部署并启动实施	交付客服经理		
21		订单交付与销售收款	交付客服经理		
22		违约定单处理	交付客服经理		
23		客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	
24		服务经营开发与维护	交付客服经理		
25		服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	
26		应收账款更新	财务经理		
27		已回款定单产品成本支付	交付客服经理	表 1-5	
28		成本费用盘点	全体		
29		现金盘点	财务经理		
年末	30	编制年度销售报表	财务经理	表 1-8	
	31	盘面清盘复盘	全体		
	32	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

次要维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择

0、 产品定价

表 1-0 年度产品定价（第一年）

产品线	G	M	S
北部			
东部			
南部			
西部			

1、 渠道建设

表 1-1

管理团队费用

项目	标准	费用投入
管理团队	3K/Y	

直营店团队建设

项目	标准	北部 N		东部 E		南部 S		西部 E		费用合计
		店数	费用	店数	费用	店数	费用	店数	费用	
招聘培训	5K									
人员薪资	2K/Y									
辞退安置	2K									
小计										

加盟店团队建设

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	
开发培训	2K									
管理运营	1K/Y									
辞退安置	1K									
小计										

2、市场计划与市场活动

表 1-2 市场计划与市场活动

类型	项目	资质	最低投入	费用		
工具开发	销售资料开发	G	1K			
	销售资料开发	M	1K			
	销售资料开发	S	1K			
	合计					
类型	项目	最低投入	资质	金额		
品牌传播	网络媒体	1K	G/M			
	平面媒体	1K	M/S			
	合计					
类型	项目	标准	资质	辐射	费用	合计
市场活动	服装展交会	1K/区域/场	S/M	北部		
				南部		
				东部		
				西部		
		3K/全区域/场	S/M	全国区域		
	新品发布会	2K/区域/场	S/M	北部		
				南部		
				东部		
				西部		
		6K/全区域/场	S/M	全国区域		
	时尚研讨会	2K/区域/行业/场	M/G	北部		
				南部		
				东部		
				西部		
		6K/全区域/行业/场	M/G	全国区域		
	高级会员体验	3K/区域/行业/场	M/G	北部		
				南部		
				东部		
				西部		
		8K/全区域/行业/场	M/G	全国区域		
	合计					
市场建设总计：						

3、销售费用投放

表 1-3

销售费用投放

区域	产品线	北部 N	东部 E	南部 S	西部 W	合计
G	3K/Y					
M	2K/Y					
S	1K/Y					
小计						

4、产品需求计划

表 1-4

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		
M		
S		

5、订单盘点

表 1-5

订单盘点表

	订单号	产品线	区域	订单数量	订单金额	产品成本	交付成本	账期	现金回款	第 Y2 回款	第 Y3 回款
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
合计											

违约定单及违约金：

	订单号	违约金
1		
2		
3		

6、客户维护与服务经营

表 1-6 客户服务维护

产品	标准	费用
G	2K	
M	1K	
S	---	
合计		

客户服务经营产品研发

服务方式	竞单资质	最低建设成本/年	最低维护/年	费用
call-center	S/M	1K/年	1K/年	
在线社区	M/G	1K/年	1K/年	
VIP 俱乐部	M/G	2K/年	2K/年	
合计				

7、服务经营收入

表 1-7

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

8、销售报表

表 1-8-1

销售报表（产品）

项目		G	M	S	合计
收入	销售收入				
	现金收入				
	应收收入				
	服务收入				
成本	产品成本				
	交付成本				
	服务产品开发				
费用	渠道费用				
	直营店费用				
	加盟店费用				
	市场费用				
	品牌费用				
	工具费用				
	活动费用				
	销售费用				
	客户维护费用				
	违约金				
	运营费用				
利润	营销利润				

表 1-8-2

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					
	应收收入					
	服务收入					
成本	产品成本					
	交付成本					
	服务产品开发					
费用	渠道费用					
	直营店费用					
	加盟店费用					
	市场费用					
	品牌费用					
	工具费用					
	活动费用					
	销售费用					
	客户维护费用					
	违约金					
	运营费用					
利润	营销利润					

经营结果分析与反思：

第一年经营流程：

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	Y1
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		
	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	
11		直营店建设及维护	渠道经理		
12		加盟店建设及维护	渠道经理		
13		销售工具开发	市场经理	表 1-2	
14		品牌传播投放	市场经理		
15		市场活动投放	市场经理		
16		销售费用投放	销售经理	表 1-3	
17		年度产能计划提交	交付客服经理	表 1-4	
18		集中竞单	销售经理	表 1-5	
19		订单检查	销售经理		
20		部署并启动实施	交付客服经理		
21		订单交付与销售收款	交付客服经理		
22		违约定单处理	交付客服经理		
23		客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	
24		服务经营开发与维护	交付客服经理		
25		服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	
26		应收账款更新	财务经理		
27		已回款定单产品成本支付	交付客服经理	表 1-5	
28		成本费用盘点	全体		
29		现金盘点	财务经理		
年末	30	编制年度销售报表	财务经理	表 1-8	
	31	盘面清盘复盘	全体		
	32	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

次要维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择

0. 产品定价

表 1-0 年度产品定价（第一年）

产品线	G	M	S
北部			
东部			
南部			
西部			

经营结果分析与反思：

第二年经营流程：

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	Y2
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		
	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	
11		直营店建设及维护	渠道经理		
12		加盟店建设及维护	渠道经理		
13		销售工具开发	市场经理	表 1-2	
14		品牌传播投放	市场经理		
15		市场活动投放	市场经理		
16		销售费用投放	销售经理	表 1-3	
17		年度产能计划提交	交付客服经理	表 1-4	
18		集中竞单	销售经理		
19		订单检查	销售经理	表 1-5	
20		部署并启动实施	交付客服经理		
21		订单交付与销售收款	交付客服经理		
22		违约定单处理	交付客服经理		
23		客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	
24		服务经营开发与维护	交付客服经理		
25		服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	
26		应收账款更新	财务经理		
27		已回款定单产品成本支付	交付客服经理	表 1-5	
28		成本费用盘点	全体		
29		现金盘点	财务经理		
年末	30	编制年度销售报表	财务经理	表 1-8	
	31	盘面清盘复盘	全体		
	32	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

次要维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择

0. 产品定价

表 1-0 年度营销计划

产品线	G			
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入
北部			0	0
东部			0	0
南部			0	0
西部			0	0
小计			0	0
合计	G 产品订单预测收入		G 产品现金预测收入	
产品线	M			
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入
北部			0	0
东部			0	0
南部			0	0
西部			0	0
小计			0	0
合计	M 产品订单预测收入		M 产品现金预测收入	
产品线	S			
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入
北部			0	0
东部			0	0
南部			0	0
西部			0	0
小计			0	0
合计	S 产品订单预测收入		S 产品现金预测收入	
总计	产品订单预测收入		产品现金预测收入	

经营结果分析与反思：

第三年经营流程：

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	Y3
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		
	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	
11		直营店建设及维护	渠道经理		
12		加盟店建设及维护	渠道经理		
13		销售工具开发	市场经理	表 1-2	
14		品牌传播投放	市场经理		
15		市场活动投放	市场经理		
16		销售费用投放	销售经理	表 1-3	
17		年度产能计划提交	交付客服经理	表 1-4	
18		集中竞单	销售经理	表 1-5	
19		订单检查	销售经理		
20		部署并启动实施	交付客服经理		
21		订单交付与销售收款	交付客服经理		
22		违约定单处理	交付客服经理		
23		客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	
24		服务经营开发与维护	交付客服经理		
25		服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	
26		应收账款更新	财务经理		
27		已回款定单产品成本支付	交付客服经理	表 1-5	
28		成本费用盘点	全体		
29		现金盘点	财务经理		
年末	30	编制年度销售报表	财务经理	表 1-8	
	31	盘面清盘复盘	全体		
	32	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

次要维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择

0. 产品定价

表 1-0 年度营销计划

产品线	G						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	G 产品订单预测收				G 产品现金预测收入		
产品线	M						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	M 产品订单预测收				M 产品现金预测收入		
产品线	S						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	S 产品订单预测收入				S 产品现金预测收入		
总计	产品订单预测收入				产品现金预测收入		

经营结果分析与反思：

第四年经营流程：

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	Y4
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		
	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	
11		直营店建设及维护	渠道经理		
12		加盟店建设及维护	渠道经理		
13		销售工具开发	市场经理	表 1-2	
14		品牌传播投放	市场经理		
15		市场活动投放	市场经理		
16		销售费用投放	销售经理	表 1-3	
17		年度产能计划提交	交付客服经理	表 1-4	
18		集中竞单	销售经理		
19		订单检查	销售经理	表 1-5	
20		部署并启动实施	交付客服经理		
21		订单交付与销售收款	交付客服经理		
22		违约定单处理	交付客服经理		
23		客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	
24		服务经营开发与维护	交付客服经理		
25		服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	
26		应收账款更新	财务经理		
27		已回款定单产品成本支付	交付客服经理	表 1-5	
28		成本费用盘点	全体		
29		现金盘点	财务经理		
年末	30	编制年度销售报表	财务经理	表 1-8	
	31	盘面清盘复盘	全体		
	32	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

次要维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择

0. 产品定价

表 1-0 年度营销计划

产品线	G						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	G 产品订单预测收				G 产品现金预测收入		
产品线	M						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	M 产品订单预测收				M 产品现金预测收入		
产品线	S						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	S 产品订单预测收入				S 产品现金预测收入		
总计	产品订单预测收入				产品现金预测收入		

经营结果分析与反思：

第五年经营流程：

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	Y5
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		
	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	
11		直营店建设及维护	渠道经理		
12		加盟店建设及维护	渠道经理		
13		销售工具开发	市场经理	表 1-2	
14		品牌传播投放	市场经理		
15		市场活动投放	市场经理		
16		销售费用投放	销售经理	表 1-3	
17		年度产能计划提交	交付客服经理	表 1-4	
18		集中竞单	销售经理		
19		订单检查	销售经理	表 1-5	
20		部署并启动实施	交付客服经理		
21		订单交付与销售收款	交付客服经理		
22		违约定单处理	交付客服经理		
23		客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	
24		服务经营开发与维护	交付客服经理		
25		服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	
26		应收账款更新	财务经理		
27		已回款定单产品成本支付	交付客服经理	表 1-5	
28		成本费用盘点	全体		
29		现金盘点	财务经理		
年末	30	编制年度销售报表	财务经理	表 1-8	
	31	盘面清盘复盘	全体		
	32	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

次要维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择

0. 产品定价

表 1-0 年度营销计划

产品线	G						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	G 产品订单预测收				G 产品现金预测收入		
产品线	M						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	M 产品订单预测收				M 产品现金预测收入		
产品线	S						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	S 产品订单预测收入				S 产品现金预测收入		
总计	产品订单预测收入				产品现金预测收入		

经营结果分析与反思：

第六年经营流程：

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	Y6
年初	1	年初总现金盘点	财务经理		
	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	
11		直营店建设及维护	渠道经理		
12		加盟店建设及维护	渠道经理		
13		销售工具开发	市场经理	表 1-2	
14		品牌传播投放	市场经理		
15		市场活动投放	市场经理		
16		销售费用投放	销售经理	表 1-3	
17		年度产能计划提交	交付客服经理	表 1-4	
18		集中竞单	销售经理		
19		订单检查	销售经理	表 1-5	
20		部署并启动实施	交付客服经理		
21		订单交付与销售收款	交付客服经理		
22		违约定单处理	交付客服经理		
23		客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	
24		服务经营开发与维护	交付客服经理		
25		服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	
26		应收账款更新	财务经理		
27		已回款定单产品成本支付	交付客服经理	表 1-5	
28		成本费用盘点	全体		
29		现金盘点	财务经理		
年末	30	编制年度销售报表	财务经理	表 1-8	
	31	盘面清盘复盘	全体		
	32	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

次要维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

限制维度： ☐ 产品线 ☐ 区域

首要维度	次要维度	市场分析	市场选择

0. 产品定价

表 1-0 年度营销计划

产品线	G						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	G 产品订单预测收				G 产品现金预测收入		
产品线	M						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	M 产品订单预测收				M 产品现金预测收入		
产品线	S						
区域	定价	预测销量	预测订单收入	预测现金收入	生产成本	交付成本	销售毛利
北部			0	0			
东部			0	0			
南部			0	0			
西部			0	0			
小计			0	0			
合计	S 产品订单预测收入				S 产品现金预测收入		
总计	产品订单预测收入				产品现金预测收入		

经营结果分析与反思：
