

营销实战沙盘—服装版

讲师手册

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.....	4
第三章	沙盘规则.....	6
	一、企业背景	6
	二、经营规则	7
	团队分工	7
	产品状况	10
	市场细分	10
	市场传播	11
	销售开展	11
	订单交付	13
	客户服务	14
	销售管理	15
第四章	经营任务—教学年.....	15
	组建团队	15
	教学年经营流程:	17
	战略分析	18
	产品定价	19
	渠道建设	20
	市场计划与市场活动.....	21
	销售费用投放.....	22
	订单盘点	23
	违约定单及违约金:	23
	客户维护与服务经营	24

第一章 课程简介

【建议课时】16 课时

【课程对象】面向职业院校及在职研修班的市场营销、工商管理、企业管理等专业的实训课程，也作为企业营销新员工和在职员工的培训。

【课程内容】

营销实战沙盘模拟一家服装公司转型推出中高端产品，公开招聘组建营销团队，经过共同进行目标市场分析、客户价值定位、营销规划、直营店、加盟店设计与建设、市场品牌传播与活动策划等准备工作，进行交易会集中竞单，并完成定货、交货及客户服务的营销完整过程，并做出收入、成本、费用、利润分析，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：

- ✓ 体验营销组织营销规划和营销业务全貌，以全局视角纵观营销；
- ✓ 通过角色分工，体验各主要岗位角色典型任务、关键工作、分析决策事项；
- ✓ 团队协作，跨部门分析制定策略和业务规划，体验各角色协调合作重要性；
- ✓ 通过制定业务计划、收入费用预算等，体验业绩与营销费用管理的重要性；
- ✓ 体验规划、渠道、市场、销售、交付、客服、销售管理、财务等全业务流程；
- ✓ 培养团队协同合作意识、控制营销风险，强化按计划规范有序经营意识。

【课程特征】

实战的营销类课程，以企业真实营销流程为主线，沙盘教学、情境演练、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，通过深入思考、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 沙盘规则

一、企业背景

纵横服饰有限公司，是一家服装生产企业，为客户打造新时尚而努力，设计开发不断求新，在技术上不断求精，期望以新颖的设计、精湛的工艺、合理的价格、严谨的态度为客户提供服务

在客户及业界中树立了良好的口碑。

由于时尚不断变化、客户需求变化、新技术发展、同业竞争及公司管理模式限制，公司经营多年的面向大众人群的产品（S 产品）已处于市场属于低端，价格低廉且受众群体消费能力有限，无法创造更大价值，但市场上还有大量的低端、便宜的客户需求。

公司为了突破成长、跨跃式发展，决定改制重组纵横服饰公司，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：面向讲究品质的高端客户应用的高端产品（G 产品），支撑高端商务人群及时尚前沿人群；面向中等商务人士、城市中层白领的中端人群产品（M 产品）；对于传统优势低端产品（S 产品），面向二三线城市和大众人群规模化销售。

对于产品生产情况，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）已经有设计、研发和生产投入，经过几年的不断完善，目前产品已经从稳定期慢慢进入成熟期，具备规模生产和接单能力。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高端产品研发生产，新任中端生产经理刚从同企业加盟不久。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，因为时尚要求与品质要求需要会根据高端客户具体情况和需求，以为客户提供个性化、优质的服务、主要是以旗舰店、品牌体验店、直营店为主，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，同时因为研发、生产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。

目前该公司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服饰三条产品线的高端占领和规模推广，实现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（团队撤销店数 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，负责直营店、加盟店的布局和团队组建；
- 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、做好区域分销加盟店布局、发展、培训、维系与支撑工作；
- 4、提供直营店、加盟店发展报告，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、完成所负责区域或的销售业绩指标；
- 2、制订区域目标与销售计划，制定收入费用预算；
- 3、建立客户和销售档案、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营店、加盟店团队的招聘、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、对客户进行维护和优质服务，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、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

纵横服饰 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
G 系列	20K 以上	直营店	7K	5K
M 系列	5~20K	直营店/加盟店	3K	2K
S 系列	5K 以下	加盟店	1K	1K

竞标过程中，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

该产品的市场细分为“北方 North、东部 East、南方 South、西部 West”，所处市场阶段不同；

对于 G、M、S 三条产品线，可以按区域选择“某一区域”作为主攻市场。

渠道规划与团队组建

渠道可按直营店模式、加盟店模式、混合模式（即直营店+加盟店）三种方式规划或组建。

直营店，由营销中心组建销售团队，发生招聘培训成本，按年支付人工成本；

加盟店，由营销中心开发加盟店团队，发生招聘培训成本，按年支付管理运营成本；

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	人工成本	辞退成本
管理团队	管理成本	---	3K/年	---
直营店	每区域每个	5K	2K/年	2K
加盟店	每区域每个	2K	1K/年	1K

说明：

- ✓ 营销中心 6（或 7）位经理，属于管理团队，按年度支付管理团队“运营成本”；
- ✓ 直营店团队面向区域组建，如北方一店、南方一店；
- ✓ G 产品必须直营店销售；
- ✓ 产品线 S、M 可通过加盟店分销，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；

可选择平面媒体（如报纸、期刊、杂志、户外广告等）进行品牌传播；

选择网络媒体传播可获 G、M 定单资质，选择平面媒体可获 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“服装展交会、新品发布会、时尚研讨会、高级会员体验”等方式；

活动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；

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
品牌传播	网络媒体	全部市场	G/M	1K
	平面媒体	全部市场	M/S	1K
工具开发	销售工具资料	全部市场	S/M/G	1K
市场活动	服装展交会	每区域	S/M	1K/场
		全国区域	S/M	3K/场
	新品发布会	每区域	S/M	2K/场
		全国区域	S/M	6K/场
	时尚研讨会	每区域	M/G	2K/场
		全区域	M/G	6K/场
	高级会员体验	每区域	M/G	3K/场
		全区域	M/G	8K/场

销售开展

销售预测

销售经理按“区域、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+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	3K/年	2K/年	1K/年
投入起点			

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

每年的订货会，由“销售经理”出面参与集中竞单。

每家参与竞单的销售团队必须获得相应资质（如直营店、加盟店团队、品牌、工具、市场活动、销售费用等），才有资格取得客户订单。

竞单时，每个团队针对“产品+区域”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“产品+区域+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	团队建设	25%

60%	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（类最大产能概念）

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）

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、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。

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	账期
G 产品	7K/个	5K/个	回款分 3Y, 30%-40%-30%
M 产品	3K/个	2K/个	回款分 2Y, 50%-50%
S 产品	1K/个	1K/个	当 1Y 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+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。

每年度支付客户服务维护费用。辐射全部和区域。

产品线	每年维护费
G 产品	2K/年
M 产品	1K/年
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	服务产品开发起点投入	维护费
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

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，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、分产品线、分销售模式的收入分析
- ✓ 成本费用分析：分区域、分产品线、分销售模式的费用分析
- ✓ 利润分析：分区域、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/产品）、单产、业绩
- ✓ 角色分析：各角色收入、费用、利润贡献等

第四章 经营任务一教学年

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	Y0	
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
	11	直营店建设及维护	渠道经理		7
	12	加盟店建设及维护	渠道经理		3
	13	销售工具开发	市场经理	表 1-2	3
	14	品牌传播投放	市场经理		2
	15	市场活动投放	市场经理		9
	16	销售费用投放	销售经理	表 1-3	6
	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		30
	21	订单交付与销售收款	交付客服经理		77
	22	违约定单处理	交付客服经理		0
	23	客户服务维护投入	交付客服经理	表 1-6	3
	24	服务经营开发与维护	交付客服经理		4
	25	服务定单回款	交付客服经理	表 1-7	0
	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	39
	28	成本费用盘点	全体		109
	29	现金盘点	财务经理		468
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

说明：限制维度例限制产品线某个产品线不做，如果没有限制则不用划勾。

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 年度产品定价（第一年）

产品线	G	M	S
北部	20	10	4
东部	20	10	4
南部	20	10	4
西部	20	10	4

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

表 1-1

管理团队费用

项目	标准	费用投入
管理团队	3K/Y	3

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	1	5							7
人员薪资	2K/Y	1	2							
辞退安置	2K									
小计			7							

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					1	2			3
管理运营	1K/Y					1	1			
辞退安置	1K									
小计										

说明：直营店、加盟店数量可任意，教学年只各开一家店。

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	1		
	销售资料开发	M	1K	1		
	销售资料开发	S	1K	1		
	合计			3		
类型	项目	最低投入	资质	金额		
品牌传播	网络媒体	1K	G/M	1		
	平面媒体	1K	M/S	1		
	合计			2		
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		3
				南部		
				东部		
				西部		
		3K/全区域/场	S/M	全国区域	3	
	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		6
				南部		
				东部		
				西部		
		6K/全区域/行业/场	M/G	全国区域	6	
	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					9
市场建设总计：					14	

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 1-3

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	2		1		3
M	2K/Y	1		1		2
S	1K/Y			1		1
小计						6

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表格标准投入。

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	20	
M	50	
S	100	

订单盘点

表 1-5

订单盘点表

	定单号	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	Y0-1	G	N	2	40	14	10	3	12	16	12
2	Y0-2	M	N	2	20	6	4	2	10	10	0
3	Y0-3	M	S	3	30	9	6	2	15	15	0
4	Y0-4	S	N	2	8	2	2	1	8	0	0
5	Y0-5	S	S	3	12	3	3	1	12	0	0
6	Y0-6	S	S	5	20	5	5	1	20	0	0
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
合计				17	130	39	30		77	41	12

违约定单及违约金：

	定单号	违约金
1		
2		
3		

客户维护与服务经营

表 1-6 客户服务维护

产品	维护起点	费用
G	2K	2
M	1K	1
S	---	
合计		3

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	1
在线社区	M/G	1K/年	1K/年	1
VIP 俱乐部	M/G	2K/年	2K/年	2
合计				4

说明：客户维护教学年为维护起点，服务经营也是最低维护标准，团队可决策客户投入多少。客户维护费用+服务经营产品研发是拿服务竞单的条件。

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					

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				130
	现金收入	12	25	40	77
	应收收入	28	25		53
	服务收入				0
成本	产品成本	14	15	10	39
	交付成本	10	10	10	30
	服务产品开发				4
费用	渠道费用				10
	直营店费用				7
	加盟店费用				3
	市场费用				14
	品牌费用				2
	工具费用				3
	活动费用				9
	销售费用				6
	客户维护费用				3
	违约金				0
	运营费用				3
利润	营销利润				17

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					130
	现金收入	30	0	47	0	77
	应收收入	38	0	15	0	53
	服务收入					0
成本	产品成本	22	0	17	0	39
	交付成本	16	0	14	0	30
	服务产品开发					4
费用	渠道费用					10
	直营店费用					7
	加盟店费用					3
	市场费用					14
	品牌费用					2
	工具费用					3
	活动费用					9
	销售费用					6
	客户维护费用					3
	违约金					0
	运营费用					3
利润	营销利润					17

经营结果分析与反思：
