

MARKSIMOS 营销在线

跨行业的市场营销电脑商战模拟

学员预习手册



BY DARIUSZ KEPCZYŃSKI

目 录

1. 概述	4
1.1. 你的角色	4
1.2. 市场概述	4
1.3. 消费者细分	4
1.4. 产品	6
1.5. 品牌	6
1.6. 生产	6
1.7. 销售	7
1.8. 定价	7
1.9. 促销	7
1.10. 采购和库存	7
1.11 公司预算和财务	8
2. 公司经营和决策	9
2.1. 一般性决策：生产技术的投资	9
2.2. 一般性决策：生产效率的投资	9
2.3. 销售团队决策（按品牌）	10
2.4. 产品组合决策	10
2.4.1. 推出新品	10
2.4.2. 修改现有品牌	11
2.4.3. 停产	11
2.5. 产量决策	11
2.6. 定价决策	11
2.6.1. 出厂价	11
2.6.2. 工厂旧库存的定价	12
2.7. 广告决策	12
2.7.1. 广告预算	12
2.7.2. 细分市场选择	12
2.8. 通路决策	12
2.8.1. 促销预算	12
2.8.2. 促销日程	12

<u>2.8.3.</u>	<u>零售终端费用</u>	<u>12</u>
<u>2.8.4.</u>	<u>额外零售终端返利</u>	<u>13</u>
<u>2.8.5.</u>	<u>经销商最低采购量</u>	<u>13</u>
<u>2.8.6.</u>	<u>经销商进货折扣率</u>	<u>13</u>

1. 概述

1.1. 你的角色

你和你的小组成员刚刚被一家公司录用，接替刚被解雇的前任管理团队，管理这家公司在新兴市场的业务。你们将和其他几家公司在一个快速消费品市场里进行竞争，吸引消费者购买你们的产品。新任管理团队需要制定针对该市场的长期营销战略，并把这些战略付诸实施。

公司希望通过你们的努力，到结束时在以下方面有提高：

- 市场份额(以销售额计)
- 累计净利润

和现实生活一样，要取得成功，你首先必须了解市场，其次要制定清晰的战略，如何在战略实施过程中保持一致性也很关键。你需要综合运用各种工具，对市场变化做出长期全面的分析并进行相应的决策调整。你所熟悉的各种营销工具和概念，如品牌组合、定价、广告、通路投资、市场细分和市场定位等，在模拟中同样适用。

1.2. 市场概述

公司所处的市场宏观环境相对稳定，该地区的货币单位为元(RMB)。通货膨胀率保持稳定增长，每年在 8.5%左右，预期在未来几年不会发生重大变化。

市场增长速度很快，平均每年约 9%（每季度约 2%）。市场对价格非常敏感，如果价格上涨幅度大大超过通胀率，销量可能停滞甚至下降。消费者成熟速度很快。在他们的推动下，生产商需不断改进产品、提高效率。

一轮决策代表现实中的一个季度，模拟通常进行 5-6 轮，一般有 3 至 6 家公司互相竞争。

模拟开始时，所有公司将获得起始阶段(0 阶段)的公司财务报告和过去一年（4 个阶段）的各种市场信息，你所在的管理团队经过分析后做出决策。所有公司的决策提交后，产生下一阶段的结果和各种报告。由此重复决策，直到完成自己的任期，最后把公司交还董事会。

1.3. 消费者细分

市场中的消费者主要从以下两方面感知商品：

1. 价值（反映产品质量与市场价格之间的平衡）
2. 形象（反映品牌资产、声誉、可靠性和新鲜感等）

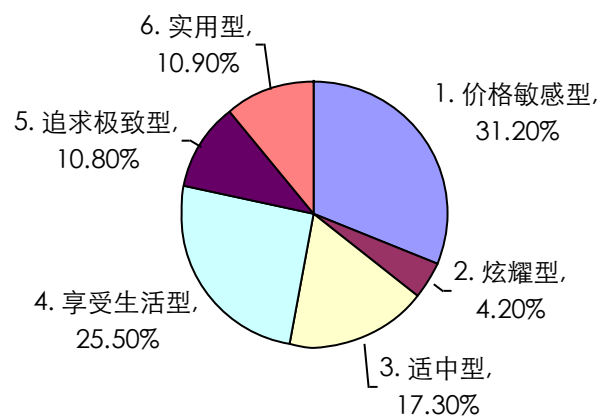
整个市场由六个细分市场组成，分别是：

1. 价格敏感型
2. 炫耀型
3. 适中型
4. 享受生活型
5. 追求极致型
6. 实用型

各细分市场的特征如下：

1. 价格敏感型	对品牌形象要求不高，非常关注价格和性价比
2. 炫耀型	价格敏感度很高，同时想要炫耀，对品牌形象要求较高
3. 适中型	不如 价格敏感型 消费者对价格那么敏感，对品牌形象和价值的要求相对高一些
4. 享受生活型	不如 适中型 对价格那么敏感，对产品价值和品牌形象方面的期望更高
5. 追求极致型	对价格不敏感。他们能够接受更高的价格，但是作为交换他们需要更高的质量，对价值的期望很高
6. 实用型	受过良好教育，很实际而且有很好的判断力。他们不会盲目跟风，期望购买高价值的商品，他们对品牌形象不会过于关注，但并不意味他们喜欢很低级的产品。他们需要体面的东西。

模拟开始时的市场总规模大约为 20 亿包（标准包装），价值约为 120 亿元。六个细分市场在开始时的市场份额（按销售额）如下：



在你接手管理公司时，各细分市场消费者对价值和形象的期望值如下：

细分市场名称	期望的价值感知 (0-100)	期望的形象感知 (0-100)
1. 价格敏感型	24	24
2. 炫耀型	24	45
3. 适中型	32	30
4. 享受生活型	32	36
5. 追求极致型	53	53
6. 实用型	52	33

在整个决策过程中，要谨记上述感知值都是动态、相对的。随着生产商不断推出新品，消费者偏好将会受到影响，细分市场的规模也会随之变化。

1.4. 产品

所有公司生产的都是消费者经常购买的日常商品，通常生产后只能保存两个阶段。产品的成本和质量主要受两个因素影响：

1. 所使用的生产技术水平
2. 所采用的原料质量水平

市场中的生产技术水平从 1 到 20 表示，1 表示‘非常落后’，20 表示‘非常先进’。起始阶段每家公司的最高生产技术水平都为 7。

生产技术水平直接影响生产时可以使用的最高原料质量水平。市场中的原料质量水平从 1 到 22 表示，1 代表‘质量最差’，22 代表‘质量最好’。

为了避免不必要的浪费，公司规定所使用的原料水平必须和生产技术匹配，最多不得超过生产技术水平 2 个等级。如生产使用的技术为 7，原料质量最高可以选择 9。

市场上销售的产品有三种包装规格：标准包装、小包装和大包装。

- 标准包装
- 小包装 (=1/2 标准包装)
- 大包装 (标准包装的 2 倍)

1.5. 品牌

每家公司最多可以拥有 5 个不同的品牌。每个品牌旗下最多可以拥有 5 个单品。同一品牌名称下的单品可能在以下方面有差异：

1. 原料质量
2. 生产技术
3. 包装规格
4. 价格
5. 市场定位

这些因素会影响消费者对某个单品及整个品牌的感知。

生产商生产的品牌可以通过品牌名称和首字母来识别。例如，公司 1 生产的品牌以“A”开头，公司 2 的品牌以“B”开头，依此类推。品牌下面的单品可以数字后缀表示。例如 BOBOB_1、BOBOB_2 表示这是 BOBOB 品牌下的两个单品。

1.6. 生产

生产成本主要受以下三个因素影响：

1. 生产技术
2. 原料质量
3. 生产效率

一般来说，所使用的生产技术水平越高、原料质量水平越高，生产成本也越高。

提高生产效率有助于降低生产成本。使用相同的生产技术水平进行大规模生产可以获得明显的规模效益，有效降低成本。如果几个单品使用同一种技术生产，节省的成本将被分摊到所有的单品中，最高将达到 25%。

起始阶段每家公司的产能接近。你不能直接调整公司的产能，公司总部会根据过去的产能利用情况自动调整。如果产能利用率连续两个阶段都保持在较高水平（90%以上），下阶段的产能自动调高。反之，如果产能利用率连续两个阶段都保持在较低水平（60%以下），下阶段的产能自动调低。

扩大产能**不会占用总投资预算**。

公司还可以通过加班获得额外产能。额外加班产能通常为正常产能的 30%，生产成本是正常生产成本的 1.27 倍。

如果生产部门拥有较高的生产灵活性，将有能力根据市场实际销量在一定范围提高或降低产量。

1.7. 销售

生产商把产品销售给经销商，再由经销商销售给零售商。产品从生产商到经销商再到零售商的物流由可靠的第三方负责。所有相关成本都包含在生产成本中。

经销商和零售商的毛利率相对稳定。如果生产商推出任何针对渠道的激励措施，市场一般都会做出正常回应。生产商对一线销售队伍的预算和零售终端的投资具有一定的延续效果，但针对经销商的让利或零售商的返利措施，只在实施的那段时间有效。

经销商和零售商对库存管理很谨慎，一方面是为了避免过多占用公司资金，同时也因为产品更新变化很快。

因为市场上的商品在不断地改进和变化，消费者不会一下子购买很多，更倾向于分次购买。

如果你决定停产一个产品，该产品在当阶段可以继续销售，直到停产当阶段结束。如果到期末渠道中还有库存，你必须回收渠道里所有的剩余库存，并按经销商和零售商实际采购价的 75%赔偿渠道。生产商按生产成本的 25%出售所有回收库存及工厂库存。

1.8. 定价

为了避免倾销或暴利，政府规定生产商可以在生产成本的 50%到 300%范围内灵活制定出厂价。经销商和零售商的正常毛利率分别固定为 6%和 25%。一旦决定了出厂价，等于确定了建议零售价。

零售商并不会完全遵守推荐的零售价，他们会根据需要降低或提高零售价。对于一些市场表现不好的商品，零售商通常会降价。反之，会倾向提价销售。一般的调价幅度为建议零售价的 $\pm 5\%$ 内，在某些极端情况下， $\pm 15\%$ 也有可能。

1.9. 促销

促销是针对消费者的降价。零售商会严格遵守生产商的促销计划，所有促销预算完全用于降低终端零售价，又称“实际成交价”。

1.10. 采购和库存

a) 经销商采购

经销商在采购时通常考虑下列因素：

- 前期市场销售状况和趋势
- 零售商的缺货情况
- 零售商和经销商的库存（经销商一般最多维持 8 周库存）
- 生产商投资的力度（主要指销售团队预算）

生产商如果提供额外进货折扣激励，也会影响经销商的进货。

b) 零售商采购

在正常情况下，上面所提到的因素同样影响零售商采购。此外，零售商会考虑到价格促销的影响。零售商通常最多维持不超过 4 周的库存。

生产商对销售团队的投入、给予零售商的零售终端费用及额外零售终端返利都会推动零售商增加采购量。

c) 库存

整个行业（包括生产商、经销商和零售商）约定对库存采用“先进先出”法。库存持有成本按期末库存价值的 6% 计算。

如果生产商出售不同批次的产品，最终的售出商品成本为不同批次商品生产成本的总和。

d) 过期库存

产品的保质期一般为 2 个阶段。即第一阶段生产的产品，可以销售到第三阶段结束。

当实际使用的生产技术水平达到 11 或更高时，因为技术和原料两方面的原因，产品保质期延长到 3 个阶段。即阶段一生产的产品，可以销售到阶段四结束。

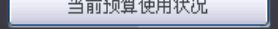
过期库存将在期末销毁，生产商按经销商和零售商实际采购价的 60% 给予补偿。生产商按生产成本的 40% 出售过期工厂库存商品。

1.11 公司预算和财务

每家公司在开始时都分配到同样的总投资预算。各公司可以根据自己的战略规划使用预算。

如有需要，你可以向管理员申请额外预算。申请额度最多不超过每阶段的平均预算额，而且需支付高昂的利息(年利率为 31%，每季度为 7%)。在你管理公司期间，你最多有两次申请额外预算的机会！

如果你的公司产生经营利润，该利润可以帮你赚取利息，存款利率为 12.5%，最后计入累计净利，**但不会增加预算总额**！相反，如果公司亏损，银行会自动借款，但需要支付利息，借款利率为 17.0%，折成每个季度分别为 3% 和 4%。

点击决策界面的“**预算使用信息**”，出现以下窗口。你可以获得总预算、每阶段平均预算、当期投资细节和汇总、生产技术、生产灵活性和生产技术水平等信息。

HCD 预算使用信息				
当前预算使用状况				
	CA	CB	CC	总额
销售团队	0.00	0.00	0.00	0.00
广告投入	0.00	0.00	0.00	0.00
促销投入	0.00	0.00	0.00	0.00
零售终端费用	0.00	0.00	0.00	0.00
预计的额外零售终端返利成本	0.00	0.00	0.00	0.00
预计的经销商进货让利成本	0.00	0.00	0.00	0.00
生产效率的投资				0.00
生产技术的投资				0.00
预计的当期投资总额				0.00
每阶段平均预算				543.33
总预算				1630.00
累计前期投资				0.00
预计的剩余预算				1630.00
正常产能				430.000
额外加班产能				129.000
当前拥有的生产效率（%）				1.00%
当前拥有的生产灵活度（%）				5.00%
最高技术水平				7

2. 公司经营和决策

对现有情况作任何改动前，你应该先试着了解市场环境的各种变化，利用市场信息报告分析公司所处的环境以及过去的竞争行为，不要急于决策或得出结论。

在每个决策周期内，你需要对以下方面做出决策。其中生产技术、生产效率的投资属于公司层面的决策，销售团队按品牌进行决策，其他决策按单品进行。

- 一般性决策：生产技术
- 一般性决策：生产效率
- 销售团队（按品牌）
- 产品组合
- 产量
- 定价
- 广告
- 通路

2.1. 一般性决策：生产技术的投资

投资生产技术水平有助于公司获得技术领先优势。一旦拥有更高的技术水平，你可以：

- 使用更好的原料
- 生产更高质量的产品
- 延长产品保质期

你可以在每阶段平均预算范围内任意决定你的投资。生产技术水平越高，所需的投资越多。

2.2. 一般性决策：生产效率的投资

研发部门会告诉你提高效率或生产灵活性所需的预计投资预算。

提高生产效率有助于降低生产成本，同时还能顺便获得一定的生产灵活性。

如果你打算重点提升生产灵活性，请参考对应的预计投资预算额。

你可以在每阶段平均预算范围内任意决定你的投资。

点击研发决策界面的[更多信息]图标会显示以下窗口，为生产技术和生产效率的投资决策提供支持信息。

HCD 研发投入	
更多信息...	
注意：在提高生产效率中的预算投入将等量影响生产灵活性	所需投资金额
提高2%生产效率，预计所需的额外预算	100.00
提高5%生产效率，预计所需的额外预算	240.00
提高2%生产灵活性，预计所需的额外预算	60.00
提高5%生产灵活性，预计所需的额外预算	410.00
每提高一个级别的技术水平，预计所需的额外预算	50.00
每提高两个级别的技术水平，预计所需的额外预算	80.00

2.3. 销售团队决策（按品牌）

销售团队预算按品牌制订，决定整个品牌的一线销售支持团队人数。你可以在每阶段平均预算范围内任意确定投资金额。销售团队会直接影响以下方面：

- 品牌和单品在售点的可见性，如给产品分配的货架空间。
- 零售商的采购订单。如果没有销售代表经常提醒，零售商往往会‘忘记’订购足够数量的品牌或单品。

增加一线销售团队的投入可以使零售终端费用发挥更大的作用。

2.4.产品组合决策

2.4.1. 推出新品

每个公司最多能拥有五个品牌，每个品牌下最多推五个单品。

如果要推出一个新品牌，选择决策界面的“**推出新品牌**”，并确定新品牌名字和旗下第一个单品名。如果要推出新单品，点击“**增加新单品**”，确定新单品名，即可增加新的单品。

决策输入 - 阶段 1 小组 3 - FAC

步骤 3 / 4

BRAND: CC

步骤 3 / 4

决策

增加新单品

帮助

销售团队 (百万元RMB)		0.00
单品名称	CC_1	信息
是否停止运营?	<input type="checkbox"/> 是	
生产技术		1
原料质量		1
包装规格	<input checked="" type="radio"/> 小 <input checked="" type="radio"/> 标准 <input type="radio"/> 大	
产量 (百万件)		0.00
当前阶段出厂价 (RMB)		0.00
重新定价工厂库存?	<input type="checkbox"/> 是	
广告投入 (百万元RMB)		0.00
目标细分市场		4. 享受生活型
促销 (百万元RMB)		0.00
促销日程		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
零售终端费用 (百万元RMB)		0.00
额外零售终端返利 (%)		0.00
经销商最低订销量 (百万件)		0.00
经销商进货折扣率		0.00%

上一步

下一步

生产效率的投资

公司生产效率上的投资, 所获得的收益是永久性的。投资额若低于公司总生产成本的5%将不会直接产生影响。为了获得更高的生产效率和生产灵活性, 增长会变得并不那么明显。

生产效率投资对下列因素产生影响:
 1.降低生产、加工和物流

▼ 预算和产能

可用全部金额

100%

正常产能:

100%

额外加班产能:

100%

产品组合一览

当前预算使用状况

由经销商预算

创建一个新品牌

删除新添加的品牌/单品

推出新品时需要决定以下要素：

- 生产技术水平

确定新品所用的生产技术水平。这对产品的质量和成本有影响。

- 原料质量水平

确定原料质量水平，最多不能超过所使用的生产技术水平 2 个等级。这对产品的质量和成本有影响。

- 包装规格

市场上销售的包装规格有三种：标准包装、小包装和大包装。

小包装=1/2 标准包装, 大包装=2 倍标准包装。包装规格对生产成本和品牌形象有影响。

2.4.2. 修改现有品牌

现有品牌如需更改，可以调整所使用的生产技术水平 and 原材料质量水平。考虑到市场实际情况，现有品牌或单品不能调整包装规格。

2.4.3. 停产

如果决定停产某个单品，该单品在该阶段仍可以销售，直到阶段结束时退出市场。如果到阶段末经销商和零售商仍有库存，生产商将以各自采购价的 75% 补偿经销商和零售商，生产商的库存以生产成本的 25% 出售。所有费用从生产商毛利中扣除。

如果决定删除某个品牌，旗下所有单品需退出市场。

点击单品名称旁边的[信息]图标，会显示一个信息窗口，提供该单品的成本、价格、前期投资和业绩表现等一些基本信息。

CC_1 相关信息		
CC_1 (阶段 1)		
	按实际包装单位	按标准包装单位
工厂库存 (百万件)	48.62	48.62
经销商库存 (百万件)	14.85	14.85
零售商库存 (百万件)	8.91	8.91
单位生产成本 (RMB)	1.32	1.32
经销商供货价 (RMB)	0.00	0.00
建议零售价 (RMB)	0.00	0.00
CC_1 (阶段 0)		
	按实际包装单位	按标准包装单位
市场销量 (百万件)	44.65	44.65
零售商到货量 (百万件)	46.00	46.00
单位生产成本 (RMB)	4.28	4.28
平均零售终端价格 (RMB)	11.58	11.58
广告投入 (百万元RMB)		24.00
促销 (百万元RMB)		0.00
预计销售状况		
	额外信息 (SKU)	
预期最大销售额 (百万元RMB)	401.02	
预期毛利率	48.13	
广告投入在预期最大销售额中的份额	0.00	
促销投入在预期最大销售额中的份额	0.00	
零售终端投入在预期最大销售额中的份额	0.00	
销售团队投入在预期最大销售额中的份额	0.00	
零售商折扣投入在预期最大销售额中的份额	0.00	
经销商折扣投入在预期最大销售额中的份额	0.00	
一般性开销在预期最大销售额中的份额	3.00	
预期营运利润率	45.13	

2.5.产量决策

在每个决策周期内，你都要负责为公司经营的每一个单品制订生产计划。你可以在公司拥有的产能范围内（包括正常产能和额外加班产能）随意调整任何一个产品的产量。通常情况下，生产部门都可以按你的要求生产出合格产品。

你可以要求生产部门加班，加班生产的成本是正常生产成本的 1.27 倍。

2.6.定价决策

2.6.1. 出厂价

你可以在生产成本的 50%到 300%范围内随意定价。为了方便查看，市场报告中的相关信息会统一以标准包装规格计。

2.6.2. 工厂旧库存的定价

对生产商持有的前期存货，如果存货出厂价与当期定价不同，公司需决定对前期库存的定价：要么维持原有出厂价，要么以当前新的出厂价出售。

2.7. 广告决策

2.7.1. 广告预算

你可以在每期平均预算范围内为每个单品确定广告预算。同一品牌下单品的广告投入，对其他单品有溢出效应。

2.7.2. 细分市场选择

你可以为产品任意选择某个目标细分市场。广告可以帮助产品在所期望的细分市场重新定位，这会影响该单品的价值感知和形象感知，也可能影响同一品牌下其他单品的感知。

你也可以不指定任何一个细分市场。在这种情况下，广告只用来提高产品的知名度。

2.8. 通路决策

2.8.1. 促销预算

这是针对终端消费者的零售价格促销，你可以在每期平均预算范围内确定促销预算。促销预算会直接影响：

- 终端陈列价格
- 价格排序指数（用 10-100 表示，指实际售价的相对高低水平，100 最贵，10 最便宜）
- 价值感知
- 零售商订单
- 货架空间
- 知名度

2.8.2. 促销日程

一个决策周期相当于现实中的一个季度，即 13 周。你需要决定在哪些时段（按周选择）开展促销降价活动。至少要选择 1 周，最多可 13 周全选。

促销效果和选择的促销时段相关。由于预算已确定，促销越频繁，促销力度越弱。

非促销时段零售商按正常零售价销售。尽管没有价格优惠，促销影响会得到一定延续。

2.8.3. 零售终端费用

零售终端费用包括所有用来改善终端商品管理的投资。你可以在平均每阶段的预算范围内确定投资金额。零售终端费用虽然不能直接增加零售商的利润率，但是有助于推动销售，对零售商有激励作用。

零售终端投资有助于提高分销和货架份额，其有效性和投入的销售团队相关。

对某个单品在零售终端的投资，同一品牌的其他单品也有一定获益。

2.8.4. 额外零售终端返点

额外零售终端返点指生产商基于零售价提供给零售商的激励。你可以在 25%范围内任意决定激励幅度。额外零售终端返利受实际市场销量影响， $\text{返利总额} = \text{实际市场销量} \times \text{返点比例} \times \text{实际终端零售价}$ 。

请注意：

- 额外零售终端返利不能超过每阶段平均预算额。
- 额外零售终端返利是生产商给零售商的返利，不会影响终端实际零售价，但会激励零售商分配更多货架空间，还有助于增加采购量。

2.8.5. 经销商最低采购量

你可以为经销商设最低采购量，辅以相应的激励政策。设立最低采购量时请参考你的产量和库存。

如果实际采购量和最低起订量之差小于 15%，为了赢得激励，经销商通常会自动调高采购量。激励计划会影响经销商的采购量，有助于改善缺货现象。

2.8.6. 经销商进货折扣率

经销商进货折扣率是针对经销商的让利措施。你可以在出厂价的 6%范围内随意确定针对经销商的激励幅度， $\text{激励总额} = \text{经销商实际进货量} \times \text{出厂价} \times \text{进货折扣率}$ ，总额不得超过每阶段平均预算额。

结束语

为了使这份手册具有可读性，我们并没有在文中提及每一个微小的细节。如果你有任何疑问，请记下来，在模拟开始的介绍时间里和管理员沟通。

我们希望至此为止，你对“营销在线”的运作有所了解。

祝你们好运！