2015年5月营销师（二级）（操作技能）考前押题及详解（一）

1. 案例分析题
2. 案例一

北京“五源”公司是一家专门从事电脑生产的公司，该公司所生产的电脑主要针对于企业，迎合了企业的某些特殊需求。但随着家用电脑市场的不断成熟，该企业也开始意识到生产家用电脑的重要性，因此想在短期内进入家用电脑市场。但公司的领导人认为，虽然自己的技术可以支持家用电脑的生产，但自己在品牌上却不一定具有优势，因为公司的品牌主要在产业用户中具有影响力，家庭用户不一定知道这个品牌。为了验证这个市场 ，该公司决定进行一次市场调研，通过实地调查来了解消费者对该品牌的了解。于是该公司请A市场调研公司对其提供市场调研问卷，自己组织调研。但在时间调查过程中却出现了问题：很多被调查者不愿意提供合作，认为该问卷太复杂，很多问题都不理解；并且填这样的问卷太浪费时间，而且有些问题还涉及到了个人隐私。因此，该公司并没有取得自己想要的东西，为此公司召开了专门的会议讨论问题的所在。

问题:(1)请帮助该公司重新制定一个市场调研计划。

（2）请为市场调研报告撰写提供思路。

**答案：**（1）市场调研计划的内容应大体包括：

1）、明确调查目的内容。

2）、确定调查方法。

3）、调查程序和日程安排。

4）、调查方法。

5）、质量控制措施。

6）、经费预算。

（2）一份完整的调查报告应包括如下几部分：

1）题页。题页点名报告的主题。包括委托客户的单位名称、市场调查的单位名称和报告日期。调查报告的题目应尽可能既贴切又概括地表明调查项目的性质。

2）目录表。

3）调查结果和有关建议的概要。这是整个报告的核心，应简短，切中要害。有关建议的概要部分则包括必要的背景、信息、重要发现和结论，有时根据阅读者的需要，提出一些合理化建议。

4）主体部分。包括整个市场调查的详细内容，含调查使用方法、调查程序、调查结果。要尽量讲清是使用的何种方法，并提出选择此种方法的原因。在主体部分中相当一部分内容应是数字、表格，以及对这些数字、表格的解释、分析，要用最准确、恰当的语句对分析做主描述，结构要严谨，推理要有一定的逻辑性。

5)结论和建议。对建议要做一简要说明，使决策者可以参考本文中的信息对建议进行判断评价。

6）附件。附件内容包括一些过于复杂、专业性的内容，通常将调查问卷、抽样名单、地址表、地图、统计检验计算结果、表格、制图等作为附件内容，每一内容均需编号，以便寻。

2.案例二

根据国内权威调查机构统计显示，继2002年高达135.7%的增长之后，2003年，国内MP3市场高度发展，增长高达163.64%。而其中，最大的变化当属国产品牌凭借产品、技术、渠道，逐渐获得市场主动权。

在2001年以前，国内MP3市场基本处于导入期。一方面，日韩MP3由于价格不菲而显得曲高和寡，另一方面，消费者对MP3的认识程度和整个应用环境不太成熟，市场整体上县得不温不火。2001年，形势发生了一些微妙的变化。随着MP3作为新一代随身听地位的确立，各种品牌纷纷加入战团。这其中不乏有爱国者、联想、方正等国产品牌，还有许多名不经传的国内小品牌。此时虽说仍是三星占据半壁江山，但其他品牌发展迅猛，已经成为不可小看的力量。

2002年，局势发展标志性的变化，爱国者、联想、方正等有实力的IT企业凭借在IT行内多年的产品操作经验、渠道积累以及对本地市场特点的准确把握，将原来还高高在上的MP3产品带入了寻常百姓家，使其成为一个大众消费品，并取代实力强劲的三星等韩系产品，开始主导中国MP3市场的发展。

2003年，中国MP3市场继续保持了迅速增长态势，但市场竞争逐渐进入品质制胜、市场细分阶段。这是因为中国MP3市场环境发生了显著的变化：一方面，消费者日益成熟和理性，他们对MP3的需求将变得更加“苛刻”，外观、音质、功能、价格一个都不能少，这就对MP3的“综合素质”提出了更高的要求。另一方面，随着竞争的加剧和产品同质化趋势的日益显著，具有综合优势和品牌积累的厂商，将进一步占据市场主导地位。

问题：（1）结合案例谈谈企业开发新产品的过程一般包括哪几个阶段。

（2）产品定价方法可以归纳哪几种》MP3适合选择什么定价方法？

**答案**：（1）企业开发新产品的过程一般有八个阶段构成：

1. 寻求创意。一般说来，企业应当主要靠激发内部人员的热情来寻求创意。营销人员寻找和搜集新产品构思的主要方法有如下几种：属性列举法、产品联想法、多角分析法、头脑风暴法和征询意见法。
2. 甄别创意。取得足够创意之后，要对这些创意加以评估，研究其可行性，并挑选出可行性较强的创意，这就是创意甄别。
3. 形成产品概念。产品概念，是指企业从消费者的角度对这种创意所作的详尽描述。企业必须根据消费者的要求把产品创意发展为产品概念。确定最佳产品概念，进行产品和品牌的市场定位后，就应当对产品概念进行试验。
4. 制定市场营销策略。企业的有关人员要拟定一个将新产品投放市场的初步的市场营销策略报告书。报告书由三部分组成：目标市场的规模、结构、行为；产品的计划价格、分析策略以及第一年的市场营销预算；计划长期（一般3年-5年）销售额和目标利润以及小同时间的市场营销组合等。
5. 商业分析。在这一阶段，企业市场营销管理者要复查新产品将来的销售额、成本和利润的估计，看看它们是否符合企业的目标。如果符合，就可以进行新产品开发。估计销售额时要特别注意三个购买量：首次购买量、更新买量、重购购买量。
6. 产品研制。这一阶段应当搞清楚的问题是，产品概念能否变为技术上和商业上可行的产品。如果不能，除在全过程中取得一些有用副产品即信息情报外，所耗费的资金则全部付诸东流。产品原型准备好以后，还必须通过一系列严格的功能测试和消费者测试。
7. 市场试销。如果企业的高层管理者会某种新产品开发试验结果感到满意，就着手用品牌名称、包装和初步市场营销方案把这种新产品装扮起来，把产品推上真正的消费者舞台进行试验。这是新产品开发的第七阶段。
8. 批量上市。在这一阶段，企业高层管理者应当作以下决策：何时推出新产品，何地推出新产品；向谁推出新产品；如何推出新产品。只是这几方面的问题得到解决，企业才能真正实现其批量上市的目的。

（2）定价方法有：

1）成本导向定价法：成本导向定价法以产品成本作为定金的基本依据，具体形式主要有成本定价法和目标利润定价法。

2）需求导向定价法：需求导向定价法以买主对产品价值的认知和需求强度作为定价依据，其具体形式主要有认知价值定价法和需求强度定价法。

3）竞争导向定价法：竞争导向定价法以市场上相互竞争的同类产品价格作为定价基本依据，并随竞争状况就市定价法。

3、案例三

2000年晚些时候，全美唱片零售商协会起诉索尼唱片公司，诉状称：索尼滥用其版权垄断优势，在唱片包装上印有该公司自己拥有的在线零售站点网址，诱导购买者转向网络购买，从而给经销商造成损失。“我们并不是要索尼唱片倒闭它们的零售站点。”协会负责人说“我们欢迎竞争，这个站点本身不是问题，但索尼利用特权把我们的客户拉到它们自己的在线商店，明显有悖公平竞争原则。”这场官司还没有个明确的了结，但有微软失败的前车之鉴，“烦不公平竞争”的人法宝也是给索尼唱片点颜色看看了。

通用汽车（GM）的运气比索尼唱片要略为好那么一点点，好歹没有被纠缠到没玩没了的官司，美国汽车经销商行会是个历史悠久、组织严密、又一贯咄咄逼人的庞大组织，他们很久以前就已经得到了包括通用在内的美国主要汽车制造商类似“永不直销”的承诺。2000年秋天，通用的在线零售才露尖尖角，就被它们逮个正着且不依不饶。通用试图以一次性补偿的方式赎回自己的承诺，遭到断然拒绝。经过几轮谈判，2001年行会年会召开时，通用汽车终于再次承诺“不会甩掉经销商”，可算是画了个逗号，不知日后还有多少麻烦。

通用趟浑水，结果呛着了；福特赶紧声明，它们与经销商是不可分割的市场伙伴。首站告捷，全美汽车经销商行会紧接着就发布了自己的在线零售平台，计划团结至少90%的成员共谋电子商务大计。看了，电子商务终归是不可拒绝的。作为反击，福特改版ford.com，也说是要为零售商提供在线平台。拉锯战开始了。

类似索尼唱片和通用的遭遇，目前还只能算是个案，案一场生存空间大战的不祥味道已经扑鼻而来。都是电子商务惹的祸。

中国女人熟知的雅芳，被竞争对手在网上抢走了不少生意，也被迫“电子商务”了。雅芳把原来的经销商重新包装成“E销售代表”，消费者早avon.com下单付款后，可以自己在家等“E销售代表”送货上门。据雅芳的一个头面人物讲，他们的“E销售代表”上网特别积极。但经销商却抱怨说，原来每笔买卖都有50%的毛利，现在做送货只能抽20%的代理费，如果消费者选择雅芳提供的邮寄，他们就更是什么都赚不到了。“生意都没得做了，网不网的还有啥意义。”一位做了9年雅芳的经销商说：“明眼人一看就知道，现在的竞争对手已经不是其他什么牌子的化妆品，就是雅芳自己。”

问题：

1. 案例中索尼唱片公司、通用汽车已经雅芳公司所面对的问题是什么？为什么雅芳的经销商说“现在的竞争对手就是雅芳自己”？请结合案例分析问题的起因是什么？
2. 面对这一问题制造商应该采取什么对策？

**答案：**（1）该问题属于渠道冲突中的多渠道冲突。多渠道冲突（又称为交叉冲突）是指两条或两条以上渠道之间的成员发生的冲突。当制造商在同一市场或区域建立两条或两条以上的渠道时，就会产生此类冲突。

雅芳的经销商说“现在的竞争对手就是雅芳自己”，实际是经销商的抱怨反映了网上直销影响了经销商的业绩。

渠道冲突的主要起因主要有：

1）角色失称。当一个渠道成员的行为超出另一个渠道成员对其行为角色的期望范围时，角色失称就会发生。有些情况下，角色失称也是发生在当一个渠道成员不能确定哪些行为是可以接受的时候。

2）感知偏差。它指的是渠道成员如何对它所处的形势进行解释，或如何对不同的刺激作出反应。

3）决策主动权分歧。即一个渠道成员认为其他渠道成员的行为侵害了自己的决策权利。

4）目标不相容。即成员间的目标是不可相容的。

5）沟通困难。也就是缓慢的信息或不准确的信息在渠道成员间的传递。

6）资源缺乏。争夺稀缺的资源是渠道冲突产生的一个重要的原因。

（2）改变渠道冲突的对策主要有：

1）销售促进激励。要减少渠道成员的冲突，有时成员组织的领导者不得不对其政策、计划进行折衷，对以前的游戏规则进行修改。如价格折扣、数量折扣、付款信贷、按业绩的奖励制度、分销商成员的培训、成员的会议旅游等。

2）进行协商谈判。协商谈判是营销渠道管理之中常有之事。有效的谈判技巧是非常有用的，如果掌握了这门艺术，在面临冲突解决问题时保持良好关系的可能性就会大大增加。甚至许多对手也会因一次成功的谈判二成为长久的合作伙伴。

3）清理渠道成员。将不合格的成员清除出联盟。如对那些肆意跨地区销售、打压价格进行恶性竞争的分销商，或长时间未实现规定销售目标的分销商，都可以采取清理的方法。

4）使用法律手段。法律手段应当是解决冲突的最后选择。因为一旦采用了法律手段，另一方可能会完全遵守其意愿改变其行为，但是会对诉讼方产生不满，这样的结果是双方的冲突可能增加而非减少。

4.案例四

深圳香雪兰公司在全国洗发水市场调研的基础上为其新产品“美乐”洗发水制定到二三级城市和农村争市场的市场营销战略。“美乐”洗发水由于配方独特，广告力度大，已经在一线城市里取得了巨大的成功。更为关键的是，公司拥有一支能征善战的营销和推销队伍。庞大的销售队伍里面人才辈出、藏龙卧虎。营销副总裁王利对自己的这批爱将也是十分珍视。在投入了巨大的人力物力和财力的前期准备后，公司的营销战争开始了。所有的人都以为这次“美乐”洗发水将再创奇迹，然而时间刚过去两三个月，公司财务报表就显示出了十分危险的迹象：销售额不断下滑，公司存在潜在的亏损威胁！

王利经过深入观察和仔细调查发现，公司的战略、战术都没有问题，而且广大的分销零售客户也十分乐意销售“美乐”洗发水，但是公司业务员队伍就是不愿意去占领这些阵地。

问题：

1. 销售人员老化的原因包括哪些？一般说来，销售人员老化迹象有哪些？
2. 对员工老化现象的防治措施有哪些？

**答案：**（1）销售人员老化的原因包括：

1. 在已有的业绩基础上不图进取，小富即安。
2. 公司的鼓励不足，销售人员存在惰性。
3. 销售人员不愿意到条件差的市场上去推销。
4. 销售队伍的建设缺乏创新精神。

销售人员老化的迹象有：

1. 拜访客户次数减少，甚至拜访新客户的数目也在减少。
2. 热情不足，懒散有余。开始缺勤、迟到、早退，吃顿午餐耗半天。对什么事都缺乏兴趣。
3. 没有创新意识，经常处理一些与销售无关的事。
4. 业绩平平或大幅度下降。
5. 提交业务报表和报告常常忽略、延误，内容不完整或没有深度。
6. 客户抱怨增加。
7. 计划准备不周。
8. 不修边幅，抱怨增加。
9. 对员工老化现象的防治措施主要有：
10. 要经常运用奖金、奖杯、内部刊物发表消息及其他物质与精神奖励。
11. 提升有成就且成熟的销售人员作为领导者或给予高级别的薪金待遇。
12. 对销售人员定期培训，提高他们的销售技巧，增强他们对企业及对本人的信心，不断地予以刺激，提高士气。
13. 对已经努力但不成功的销售人员多予指导和鼓励。
14. 在企业的长期计划和目标上多与销售人员沟通，多征求他们的意见和看法，这样能激发他们的团队参与意识等。
15. 对表现好的成功销售人员用肯定积极的方式予以保护。
16. 提倡团队精神。给接近老化或正在老化的资深销售人员俱乐部或进行其他类似性质的表扬是一个好办法。
17. 指导销售人员从事未来的事业发展计划，帮助他根据企业目标来制定个人发展目标。
18. 尽量给予一定的底薪，但底薪制、佣金制必须完全与销售业绩及工作表现一致。
19. 不断地给予 销售人员以新的工作或任务使之具有挑战与刺激，创造竞争的动力。
20. 与销售人员同甘共苦，打成一片，不断和他们一起 更高的业绩，攀登更高的目标。
21. 培训应尽量针对个人需要，并要求每个销售人员在某方面的知识与技巧均需达到相当的水准。不要重复使用大家都已有的教材，要准备一些新的教材。
22. 多举办产品知识培训，并加上一些富有鼓励性的产品使用课程。
23. 每年至少举办3次分区的销售会议，以表扬先进、推广经验，并特别为老销售人员举办一次销售研习会以引起他们的注意。
24. 可在企业设立一个正式的事业前途计划部门，成立测定及评估中心，多所以销售人员的表现加以测定，作为改善及奖赏升迁的参考。
25. 允许销售人员在企业内部调换工作。如有的资深销售人员可调到培训或研究发展部门。他们在开发新产品的工作中可能贡献比任何人更多的价值。调换工作会使资深老化销售人员激发新的活力。
26. 方案策划
27. 蓝天乳品集团是我国著名的乳品生产企业，销量和利润连续5年位居同行业前三名。但是。随着企业和行业的发展，蓝天集团也出现了许多亟待解决的问题。首先，我国已经加入WTO，乳品市场已经能够向国外开放，国外大型乳品集团正在纷纷抢占中国市场，其质量稳定，品牌影响力很大，顾客忠诚度很高，价格也正在向过国内企业靠近。总之，国内企业原先具备的价格等优势已经不复存在。其次，国内同行业的竞争日益激励，不仅出现了几家大型的乳品集团，而且全国各地都有自己实力强大的地方品牌。最后，蓝天集团内部矛盾重重。第一：蓝天集团销售部在全国各地每个省份都设立了一个区域经理，每个区域独立运作。第二：招聘的这35个区域经理水平参差不齐，缺乏统一的培训和指导。第三：区域经理们纷纷抱怨公司的考核机制不合理，干多干少一个样，无法调动他们的工作积极性。

根据这些内部和外部问题，蓝天乳品集团决定对公司进行大规模的调整，于是，他们聘请了一家比较有名望的咨询公司，开始了大刀阔斧的改革。

假设你是该咨询公司的一名高级顾问，请你为蓝天集团的改革，为销售人员设计一个合理的绩效考核标准和考评方法。

答案：（1）建立绩效标准

要评估销售人员的绩效，一定要有良好而合理的标准。绩效标准不能一概而论，管理人员应充分了解整个市场的潜力和每一位销售人员在工作环境和销售能力上的差异。绩效标准应与销售额。利润额和企业目标相一致。

建立绩效标准的方法有两种：一是为每种工作因素制定特别的标准，例如访问的次数；一是将每位销售人员与销售人员的平均绩效相互比较。

常用的推销人员进行指标主要有：销售量，毛利，访问率，平均订单数目，销售费用，销售费用率，新客户数目等。

为了实现最佳评核，企业在判定评核标准时应注意一下问题：

1. 销售区域的潜量已经区域形状的差异、地理分布状况、交通条件等对 推销效果的影响；

2）一些非数量化的标准很难求得平均值，如合作性、工作热枕、责任感、判断力度。

（2）业绩考评的方法

业绩考评的方法很多，人事考核中有诸多规定，有些新的考核方法尚在不断的发展中。就推销人员的业绩考评来讲，较具代表性的方法主要有横向比较法、纵向分析法和尺度考评法。

1. 横向比较法。这是一种把各位推销人员的销售业绩进行比较和排队的方法。这里并不只是对推销人员完成的销售额进行对比，而且还应考虑到推销人员的销售成本、销售利润、顾客对其服务的满意程度等。采用该方法可以有效解决目前存在的干多干少一个样，无法调动员工的工作积极性的问题。
2. 纵向分析法。这是将同以推销人员现在和过去的工作实绩进行比较，包括对销售额，毛利、销售费用、新增顾客数、失去顾客数、每个顾客平均销售额、每个顾客平均毛利等数个指标的分析。这种方法有利于衡量推销人员工作的改善状况。
3. 尺度考评法。这是讲考评的各个项目都配予考评尺度，制作朱一分考核比例表加以评核的方法。在考核表中，可以将每项考评因素划分出不同的登记标准，任何灯具每个推销人员的表现按一句评分，并可对不同的考评因素按其重要程度给予不同的分数，最后核算出总的得分。采用该方法可以对员工的工作能力和态度进行综合评价。