

国家权威媒体**服装时报**强力推荐

SEC

品牌顾问 专家专家

中研国际品牌管理咨询机构  
SEC International Brand Management & Consultation Organization

**中国企业品牌管理提升系列丛书**

主编 祝文欣 副主编 戴虹 高彩凤

# 打造年薪100万的 营销总监

秦爱逊 编著

## CREATE MARKETING DIRECTOR OF 1000000 ANNUAL SALARY

如何在激烈的市场竞争中立于不败之地？

如何拿到年薪100万？

如何成为顶级营销总监？

本书帮助您构建系统的专业领域解决方案。

让您从容应对岗位的风口浪尖！



机械工业出版社  
China Machine Press

国家权威媒体**服装时报**强力推荐

SEC

SECTOR OF EXPERT CONSULTANCY  
品牌顾问 智者专家

中研国际品牌管理咨询机构  
SEC International Brand Management & Consultation Organization

**中国企业品牌管理提升系列丛书**

主编 祝文欣 副主编 戴虹 高彩凤

# 打造年薪100万的 营销总监

秦爱逊 编著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

这是一个注重综合素质的时代，要成为一名优秀的营销总监应当提升自己的综合能力，其中既包括工作管理能力、业务能力，也包括个人形象素质的修养。本书从角色认知及岗位职责、业务能力、管理能力、形象修养四个方面帮助营销总监成功地了解他人与自己，以此塑造完美的、百战百胜的营销总监。本书适合于品牌企业营销总监、营销部经理人员以及渴望成为营销总监的营销人员阅读。

## 图书在版编目（CIP）数据

打造年薪 100 万的营销总监/祝文欣主编. —北京：机械工业出版社，2009.1  
(中国企业品牌管理提升系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 111 - 25752 - 3

I. 打... II. 祝... III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 194387 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：贾秋萍 隋兰兰 版式设计：梅 轩 责任校对：唐海燕

封面设计：任艳飞 责任印制：李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 240mm · 22 印张 · 21 插页 · 313 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 25752 - 3

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379707

封面无防伪标均为盗版

# 前 言

---

面对日益激烈的市场竞争，从某种程度上说，营销的成败决定着企业的成败。营销总监，作为一个金领职业，需要为企业创造价值，推动企业的进步和发展。如何将企业由产业化向市场化全面推进，实现企业高速良性的可持续发展，创建渠道、大力发展终端市场，准确快速了解市场信息，掌握行业市场动态，快速占领市场，提高产品知名度、市场美誉度，建立维护市场品牌，了解并满足市场，主导和培育市场，将成为企业营销总监的首要任务。在如今市场经济飞速发展的时代，市场对营销总监的要求越来越高，同时我们也发现，真正能够胜任营销总监岗位的人却并不多，有很多营销总监并不了解岗位的职责，甚至营销中心囊括哪些部门都不清楚。另外，一些企业的领导对营销总监的认识也很模糊，他们认为销售总监就是营销总监甚至在营销总监职位之上，在企业里也只是冠以营销总监的帽子而已。

基于这样一些现状，本书从营销总监的角色认知、岗位职责、业务能力、管理能力、了解他人及了解自己、形象修养等方面展开写作，内容清晰明了，既有相关的理论知识，更有简明的操作方法，多层次、多方位地阐释了营销总监的工作方法及流程。特别需要说明的是，我们在写作业务能力这一部分时，收集了大量的实用表格及案例，内容包括营销计划管理、市场管理、销售及促销管理、客户及营销队伍管理等，它们是营销总监工作的业务指南，你可拿来即用。全

书的知识结构可令新上任的营销总监茅塞顿开；令老手若有所感，更上层楼。

本书从角色认知及岗位职责、业务能力、管理能力、形象修养四个方面，来帮助营销总监成功地了解他人及了解自己，让你如虎添翼，建立更强的自信心，以此塑造完美的、百战百胜的营销总监。祝愿你能尽快成为年薪百万的营销总监！

# 目 录

## 前言

## 第一篇 角色认知及岗位职责篇

### 第一章 你应该做好的准备 / 3

#### 第一节 营销总监应该明白的职场规则 / 3

一、要熟记四个不等式 / 3

二、树立自信——我骄傲我是总监 / 10

#### 第二节 营销总监在企业中的五大任务 / 14

第一个任务：制订目标 / 15

第二个任务：组织实施 / 16

第三个任务：作出合理正确的决策 / 18

第四个任务：实施有效的监督和控制 / 19

第五个任务：培育人才 / 20

## 第二章 营销中心岗位及职责 / 22

### 第一节 营销总监工作职能描述 / 22

- 一、营销职能概念的变化 / 22
- 二、目前我国营销中存在的问题 / 24
- 三、营销中心在企业的位置 / 29

### 第二节 营销中心的组织架构及岗位职责 / 30

- 一、营销中心的组织架构 / 30
- 二、营销中心的工作职能 / 32
- 三、营销中心下辖各部门的工作职能 / 33
- 四、市场部各岗位职责 / 35
- 五、销售部各岗位职责 / 42
- 六、直属办事处各岗位职责 / 51
- 七、商品部各岗位职责 / 53

## 第二篇 业务能力篇

### 第三章 如何做好市场调研与管理 / 63

#### 第一节 市场信息调研 / 63

- 一、市场信息的收集 / 64
- 二、竞争情报收集表格 / 66



## 第二节 市场竞争管理 / 73

- 一、SWOT 分析法 / 74
- 二、认识你所在企业的竞争对手 / 75
- 三、竞争手段 / 76
- 四、竞争策略 / 77
- 五、竞争策略忠告 / 79

## 第三节 如何做好市场管理考核 / 80

- 一、考核指标 / 80
- 二、考核办法 / 82

# 第四章 如何做好营销策划 / 91

## 第一节 营销策划的主要内容 / 91

- 一、营销策划的原则 / 91
- 二、营销战略策划的主要内容 / 93

## 第二节 营销计划的制订 / 96

- 一、确定销售目标 / 96
- 二、销售目标细分 / 104

# 第五章 如何做好渠道与销售管理 / 126

## 第一节 销售物流管理 / 126

- 一、订货管理程序 / 126
- 二、发货管理 / 130
- 三、退货管理 / 131



## 第二节 销售资金流管理 / 132

一、资金预算 / 133

二、回款管理 / 134

## 第三节 销售业绩管理 / 141

一、销售报表 / 141

二、销售业绩分析报表 / 146

# 第六章 如何做好客户管理 / 149

## 第一节 客户开发与客户管理 / 149

一、客户开发 / 149

二、客户管理 / 164

## 第二节 客户服务 / 169

一、服务是新时期竞争的法宝 / 170

二、服务决策、服务内容、服务形式 / 170

三、服务效果评估 / 171

四、客户投诉管理 / 172

# 第七章 如何做好促销管理 / 173

## 第一节 促销管理概述 / 173

一、人力促销管理法 / 174

二、营业推广管理 / 176

三、选择促销工具 / 177

四、公共关系促进管理 / 181

五、其他促销工作 / 183

第二节 如何做好促销管理考核 / 187

一、考核指标 / 187

二、考核办法 / 189

第八章 如何做好营销队伍管理 / 193

第一节 营销队伍素质管理 / 193

一、营销队伍培训计划 / 193

二、营销队伍培训主要内容 / 194

第二节 营销人员业绩管理 / 207

## 第三篇 管理能力篇

第九章 营销总监的五大管理工具 / 227

第一节 管理者通用管理模型 / 227

第二节 ABC 分析、系统及目标管理 / 235

工具一：ABC 分析及系统的舍弃 / 235

工具二：提升效率的目标管理 / 237

第三节 绩效评估（工具三） / 259

环节一：建立绩效标准 / 260

- 环节二：观察行为 / 260
- 环节三：等第评定（等第评估） / 260
- 环节四：绩效面谈 / 262
- 环节五：绩效辅导 / 263

#### 第四节 沟通无限（工具四） / 268

- 一、与下属沟通方式之一：个别沟通 / 268
- 二、与下属沟通方式之二：团队沟通 / 269
- 三、如何与上级进行积极沟通 / 270
- 四、与客户沟通时请记住——你代表公司 / 273

#### 第五节 提高效率的良方——时间管理（工具五） / 274

- 一、学会分析“时间哪里去了”的方法 / 274
- 二、每日时间分析 / 276
- 三、合理利用时间的方法 / 279
- 四、提高你的分派能力 / 283

### 第十章 训练与指导——做个超级教练 / 285

#### 第一节 训练 / 286

- 一、训练的方法 / 286
- 二、训练四步骤 / 286

#### 第二节 卓越的指导艺术 / 288

- 一、最佳和最差的指导者 / 288
- 二、指导的方法 / 288

## 第十一章 创造积极的工作氛围 / 295

### 第一节 激励的技巧 / 295

- 一、建立起积极的工作氛围 / 295
- 二、关注你的员工 / 297
- 三、关注于工作 / 300
- 四、关注于你的营销总监工作——以身作则 / 301
- 五、做拉拉队长——让大家听见赞美 / 301
- 六、每一次批评便该有三次赞美 / 302
- 七、在进行教导时先谈好消息，再谈坏消息 / 302
- 八、赞美的艺术 / 302
- 九、团队的力量 / 303

### 第二节 解决问题的方法 / 304

- 一、变化多端的赛场 / 304
- 二、“问题—解决”程序 / 305
- 三、头脑风暴法 / 306

## 第四篇 形象修养篇

## 第十二章 外在形象的塑造 / 310

### 第一节 职场形象基本注意要点 / 315

- 一、初次与客户相识的形象要点 / 315

- 二、领带——男人的自我宣言 / 319
- 三、鞋 / 321
- 四、手表、腰带等佩饰物——你的增值器还是减值器 / 323
- 五、笔 / 324
- 六、公文包 / 325

## 第二节 管理者应该注意的形象细节 / 327

- 一、剪掉你的鼻毛 / 327
- 二、握手 / 328
- 三、身体语言的作用 / 329
- 四、我的笑容价值百万美金——训练自己真诚的微笑 / 332
- 五、训练自信眼神 / 333
- 六、训练完美的修养 / 334

## 第三节 商务会面的要点 / 335

- 一、会见 / 335
- 二、约会守时就是信誉 / 337
- 三、介绍 / 338
- 四、交谈的礼节 / 341

# 第一篇

## 角色认知及岗位职责篇

Create Marketing Director of 1 000 000 Annual Salary





# 第一章 你应该做好的准备

## 第一节 营销总监应该明白的职场规则

### 一、要熟记四个不等式

因为观念决定行为，行为导致结果，要改变命运首先要改变心智，所以每一位员工首先要明确一些基本的观念，下面我们从四个基本观念讲起：

- (1) 价值不等于被使用价值。
- (2) 能力不等于信任。
- (3) 知识不等于智慧。
- (4) 努力不等于成功，但是不努力一定不成功。

这四个方面是员工在职场中必须牢记的潜规则，作为一个营销总监，如果在公司的身份是打工者，那么一定要学会换位思考，学会以领导的眼光看问题，只有这样，你才能够树立正确的心态，赢得最大的成功，这是职场制胜的法宝。

## 资料链接

学会从老板的角度看自己——对四个不等式的理解

——摘自祝文欣《员工自觉自发的力量》VCD 内容

祝老师：在这里跟各位一起分享我个人在外面打工 11 年的经验和感受。能够更多地将我的感受与大家一起分享，我不知道对各位是否有帮助，但愿能够对您未来的职业生涯有所启发。

我自己打工从做一个业务员开始，最初工资是 300 元，期间打过两次工，做过两次老板。做老板失败又打工，然后又做老板 11 年，我有一些小小的心得，总结出一句真理，四个公式：①价值不等于被使用价值；②能力不等于信任；③知识不等于智慧；④努力不等于成功，但是不努力一定不成功。总结出来后我发现当我做老板失败后重新打工的时候，成功的速度比第一次打工快了 5 倍以上，我突然找到了一点点小秘诀，那就是出门在外打工永远要学会从领导的角度看自己。

我在授课的时候，经常碰到很多朋友对我说：“祝老师我的工作没法干了，我怀才不遇！”

当您听到这句话的时候，您有什么感想？认同还是不认同？我说你错了，当你说怀才不遇的时候只有一种可能，那就是你打工打得还不够老道。真正懂得在外面打工的人，看明白了职场的规则后，根本就不会有怀才不遇的想法，在这里我们要说的是，你的大多数时间都喜欢从自己的角度看自己，而没有从领导的角度看自己。为什么很多朋友努力了半天没有收获？为什么有的朋友业绩很棒，但是他就是没有成为公司的合伙人，真的是公司不对吗？真的是公司有问题吗？往往有时候我们是聪明反被聪明误。公司到底是怎样看我们员工的？当我做了老板之后，我突然发现原来这个世界是这样的。我在打工的时候看老板的感觉和我现在做老板看员工的感觉完全不一样，而且有很大的偏差。我知道了为什么我以前会失败，为什么以前很好的工作，我应该做得很好，但最后不是自己想象的那样。原来一切都在于自己的心态。