

时空管理丛书·岗位系列

总策划:白 沙

赢销

打造金牌营销总监的十大攻略

How to Become an Excellent
Marketing Director

营销行不行，关键要看“赢”。

在本书中，李远荣老师将与你一起探讨驾驭企业营销、
搏击时代浪潮的奥秘，助你处处“赢”销！

李远荣 / 著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

时空管理丛书·岗位系列

总策划:白 沙

赢销

打造金牌营销总监的十大攻略

How to Become an Excellent
Marketing Director

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢销: 打造金牌营销总监的十大攻略/ 李远荣著
—南京: 凤凰出版社, 2010.11
ISBN 978-7-5506-0024-9

I. ①赢… II. ①李… III. ①企业管理-市场营销学
-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第213954号

书 名 赢销: 打造金牌营销总监的十大攻略

著 者	李远荣
策 划	申作宏 韩丽娜
责任编辑	韩丽娜 毕春月
出版发行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品	凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
公司网址	北京凤凰天下网 http://www.bookfh.cn
印 刷	北京市施园印刷厂
开 本	700 × 1000 毫米 1 / 16
印 张	18
字 数	400千字
版 次	2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5506-0024-9
定 价	36.00 元

(本图书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

“有扶危于既倒之才，有力挽狂澜之能！”如果你没有，而又关注营销，该书就绝对值得你细细品味。

——广东时兴企业集团董事长 **黄炳辉**

李远荣先生本人就是一位屡创佳绩的营销与管理实战专家，作为一个实战经验丰富的高管，他对综合管理、市场营销深有研究，对企业成长的战略思维和方法有着深层次的、独到的见解。本书整合了其十余年的销售经验与管理咨询经验，不是高头讲章，而是提供了可靠方法、实用工具，是每位营销总监必不可少的“案头书”。

——成都全友家私有限公司董事长 **张友全**

渠道巨变即将到来，也必将重塑中国家具业。远荣修为其中，横刀立马，也水滴石穿。

——《真情·家具TIME》杂志创始人、执行总编 **袁卫东**

营销总监是企业中举足轻重的风云人物，同时也是刀尖上跳舞的风险人物。市场需要你扶危厦于将倾之能事。本书阅完，兴许可以让你磨砺得更快、更有能量！

——广东联邦家私集团有限公司董事长 **杜泽华**

“渠道是企业生存的命脉，而营销是企业造血的心脏！”营销管理要实现高度、宽度、深度的全面跨越，才能完成金牌营销总监的修炼，本书就是你修炼过程中最有力的武器。

——北京居然之家投资控股集团总裁 **汪林朋**

企业都在追求利润最大化，每位营销总监也在追求自身价值最大化——本书的理论、方法就是关键。你可以借此书为一柄宝剑，为企

业拓疆土，为自身展才华！

——北京曲美家具有限公司董事长 **赵瑞海**

营销总监拼业绩，也要拼管理。如何能让管理和业绩齐头并进，使企业“赢”销？本书将告诉你答案。

——广东卡美多鞋业有限公司董事长 **冯永刚**

总经理必备的营销战略之道，总监们必备的营销策略之术！本书整合了作者十余年的销售经验与管理咨询经验，是营销人必不可少的书架典藏之作。

——广东申隆装饰材料有限公司总经理 **黄柱其**

营销总监的价值是让企业利润有所增长，如果没有实现，那么营销总监也就失去了存在的价值。这本书的意义就在于打造有价值的金牌营销总监，教你赢销！

——四川易园集团董事长 **易文清**

“操盘营销，王者之气势；著书立说，传道之义举！”读罢此书，对营销系统而全面的阐述让人豁然开朗！

——上海金丝猴食品股份有限公司副总裁 **郭树良**

营销总监这个职位往往需要承受极大的压力，他们面临的不仅仅是市场竞争问题，还要应对企业内部管理无序造成的干扰。而本书就是为帮助总监们“做功课”而量身打造的教科书和全套问题解决方案，是一本不可多得的岗位手册和实用工具书。

——成都置信实业(集团)有限公司副总经理 **唐铭链**

面对全球化的竞争和国际化的游戏规则，越来越多的企业已经具备了足够的市场意识和竞争意识，营销为王的时代已经到来。作为营销工作的核心人物，营销总监在企业中的关键作用也显得尤为突出。

随着消费者的需求变化加快，很多营销总监开始感慨“好像营销越来越不会玩了”。为解决这一难题，本书从国内企业管理实际出发，为赢在营销提供了一些创新的思路和方法，以此打造中国本土的金牌营销总监。

如何能够赢在营销？如何做一名称职的甚至是卓越的营销总监？作为企业高层管理者，营销总监既要参与拟订与执行企业的战略和文化，又要指导和管理策划部、市场部、品牌部、渠道部、销售部，即围绕“营销”二字，做好策划管理、市场管理、品牌管理、渠道管理和销售管理，同时还要注重自身修炼，全面提升个人能力。只有这样，营销总监才能驾驭企业营销，搏击“营销为王”的时代浪潮。营销行不行，关键是看“赢”。只有能够处处“赢”销，才算是真正的金牌营销总监。

针对营销总监这一企业中的重要角色，本书共分3篇10章，从战略、管理和个人修炼3个角度阐述了打造金牌营销总监的十大攻略：执行企业战略、推行企业文化、策划管理、市场管理、品牌管理、渠道管理、销售管理、工作监督与控制、解决下属无法完成的任务、营销总监的三重修炼。详细的岗位式描述既涵盖全面，又重点突出。本书强调理论与实践相结合，注重细节和可操作性，在每一个管理细节上都为读者提供了大量的案例、工具和方法，避免了管理类图书常见的理论化和枯燥性的弊病。

本书不仅是一本指导营销总监顺利展开工作的岗位手册，更是一本提高工作效率和强化自身能力的工具书，给每位营销总监或者有志成为营销总监的人提供了清晰的思路和科学的方法。

最后，欢迎广大读者批评指正，共同进步。

第一篇：战略篇 / 1

第一章 执行企业战略 / 2

参与及执行企业战略决策 / 3

◆自我提升工具 导致企业战略失败的5个原因 / 9

◆案例 H公司与战略决策 / 10

制订企业营销战略 / 12

◆自我提升工具 SWOT分析法 / 19

◆案例 奥普公司的市场营销战略 / 20

小结 / 21

第二章 推行企业文化 / 22

参与建设及执行企业文化 / 23

◆自我提升工具 新经济形势下企业文化必须具备的特征 / 27

◆案例 抚顺石化的人本理念 / 28

建立企业营销文化 / 30

◆自我提升工具 建立营销文化的基本要素 / 35

◆案例 从“文化营销”到“营销文化” / 36

小结 / 37

第二篇：管理篇 / 39

第三章 策划管理 / 40

指导市场定位 / 41

◆自我提升工具 市场定位的8种方法 / 47

◆案例 万宝路香烟的市场定位 / 47

指导产品定位 / 49

◆自我提升工具 定价方法一览表 / 55

◆案例 怪味方蛋 / 56

进行品牌规划 / 57

◆自我提升工具 企业形象的表达手段 / 61

◆案例 海尔品牌 / 62

指导渠道战略 / 64

◆自我提升工具 渠道系统设计步骤图 / 67

◆案例 可口可乐与“小红帽” / 68

小结 / 70

第四章 市场管理 / 71

进行市场分析 / 72

◆自我提升工具 客户市场购买行为“70”研究法 / 83

◆案例 某啤酒公司的市场机会分析 / 84

制定市场部管理制度及流程 / 86

◆自我提升工具 某公司市场部年度培训计划范本 / 93

◆案例 市场调研 / 94

小结 / 95

第五章 品牌管理 / 97

制订品牌战略 / 98

◆自我提升工具 品牌创新的7个原则 / 116

◆案例 海尔赞助NBA / 117

制定品牌部管理制度及流程 / 119

◆自我提升工具 培训需求分析方法对比表 / 128

◆案例 R集团的品牌表彰制度 / 129

小结 / 130

第六章 渠道管理 / 131

制订渠道计划 / 132

◆自我提升工具 代理商发展计划表 / 141

◆案例 超额奖励制度 / 142

制定渠道部管理制度及流程 / 144

◆自我提升工具 渠道经理考评表 / 153

◆案例 F公司的渠道烦恼 / 155	
小结 / 156	
第七章 销售管理 / 157	
制订销售计划 / 158	
◆自我提升工具 适用于中国的销售策略 / 174	
◆案例 戴尔的营销模式 / 175	
制定销售部管理制度及流程 / 177	
◆自我提升工具 销售人员绩效评估表 / 186	
◆案例 A公司的销售提成制度 / 187	
小结 / 188	
第八章 工作监督与控制 / 190	
监督战略及计划的执行是否到位 / 191	
◆自我提升工具 市场营销效果等级评价表 / 199	
◆案例 A公司的销售计划 / 202	
监督制度、流程是否落实及合理 / 204	
◆自我提升工具 监控制度落实的8个要点 / 209	
◆案例 海尔品牌管理制度“砸”落实 / 211	
小结 / 212	
第九章 解决下属无法完成的任务 / 213	
品牌危机处理 / 214	
◆自我提升工具 品牌危机处理原则 / 219	
◆案例 S公司的品牌危机处理 / 219	
渠道控制与管理 / 221	
◆自我提升工具 渠道管理的原则 / 226	
◆案例 如何让代理商目标翻倍 / 227	
小结 / 228	

第三篇：个人修炼篇 / 229

第十章 营销总监的三重修炼 / 230

外战内行的外部营销家 / 231

◆自我提升工具 开发创意的3条途径 / 241

◆案例 公关老太 / 242

内战内行的内部营销家 / 243

◆工具自我提升 加强团队建设的简单拓展训练 / 256

◆案例 E公司的“内部营销专家” / 257

修身正己的专业管理者 / 259

◆自我提升工具 提高语言表达能力的8个要素 / 270

◆案例 “魄力型”的营销总监 / 270

小结 / 271

后记 / 273

参考文献 / 277

第一篇

战略篇

第一章 执行企业战略

第二章 推行企业文化

第一章 执行企业战略

市场竞争已经到了战略制胜的时代，没有战略的组织就像一艘没有舵的船，只能在原地打转。企业管理者第一个应当考虑并着手解决的问题，就是“先定必胜之计”，把主要精力放在带有全局性的企业战略问题上，进行战略思考和谋划，确立战略目标，制订战略规划，实施战略决策。

营销总监作为企业高层管理者，参与制订并执行企业战略是其重要职责。在企业战略制订过程中，营销总监有义务和权利参与并提出建议，并在整个营销活动过程中，始终贯彻执行企业战略，以达成企业的整体战略目标。

参与及执行企业战略决策

-
- 【要点】**
1. 认识企业战略
 2. 企业战略规划
 3. 企业战略执行
-

认识企业战略

孙子兵法曰：“用兵之道，以计为首”、“计先定于内，而后兵出境”。这里的“计”放在企业管理中就是谋划和战略。一个成熟的企业必须围绕一定的计划目标去运作，这个计划、目标的实质也就是企业战略。

企业战略是对企业各种战略的统称，是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具体包括竞争战略、营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等。企业战略的种类虽然很多，但都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋，基本属性相同，基本特征（见表1-1）也相同。

表1-1 企业战略的基本特征

特 征	说 明
指导性	企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用

特 征	说 明
全局性	企业战略立足于未来,通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析,结合自身资源,站在系统管理高度,对企业的远景发展轨迹进行了全面的规划
长远性	企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考,确立了远景目标,并谋划了发展轨迹及宏观管理的措施、对策。同时,企业战略是一个持续、长远的奋斗过程,具有长期的稳定性
竞争性	面对竞争,企业战略需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,通过设计适体的经营模式,形成特色经营,增强企业的对抗性和战斗力,推动企业长远、健康地发展
系统性	企业战略围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略,从而构成一个环环相扣的战略目标体系
风险性	企业做出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。市场研究深入,行业发展趋势预测准确,设立的远景目标客观,各战略阶段人、财、物等资源调配得当,战略形态选择科学,制订的战略就能引导企业健康、快速地发展。反之,就会产生管理误导,甚至给企业带来破产的风险

营销总监作为企业的高层管理者,认识企业战略的地位和作用,重视企业的战略管理,有助于将自己从琐碎的日常事务中解脱出来,及时发现并参与解决有关企业生死存亡、前途命运的重大战略问题。同时,也有助于其用战略眼光看待企业经营活动(尤其是营销活动),在未来发展和市场竞争中获得更大的机会和发展。

企业战略规划

美国著名未来学家托夫勒在《企业必须面向未来》一书中说:“对没有战略的企业来说,就像在险恶的气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸、在暴雨中穿行,最后很可能迷失方向。”许多事实证明:一个企业,如果没有明确的方向,没有适应市场的战略规划,无论规模多大、现状多好、地位多稳,都不能在市场

竞争中永立于不败之地。

企业战略规划是指依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化来制订和实施战略，并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整、制订新战略的过程。战略规划是企业发展宏图的体现及细化，是对将来的展望。

一个完整的战略规划必须是可执行的，它应该以严谨的市场调查及竞争形势分析为基础，以适应市场变化的需要。它包括两项基本内容：企业发展方向和企业资源配置策略，如表1-2所示。

表1-2 企业竞争战略的内容

内 容	说 明
企业发展方向	战略的核心就是定位，即选择企业的发展方向。迈克尔·波特在《什么是战略》一文中指出：“战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。”
企业资源配置策略	定位决定了公司应该开展哪些运营活动以及如何设计各项活动，战略规划的第二步是决定各项活动之间该如何关联。战略不是将各项活动进行简单地集合，而是通过合理配置企业资源将活动有机地组合起来

为了进入更广阔的市场，在更加激烈的竞争环境中保持稳定发展，很多企业都在积极研究制订战略规划。不过，目前大多数企业不能正确区分战略规划与经营规划的差别，导致在制订战略规划的过程中普遍存在着目的不清、模式化、效果不突出的情况。区分战略规划与经营规划，并将二者科学完整地结合起来是做好战略规划的前提，表1-3示例了二者的区别。

表1-3 战略规划与经营规划的区别

区 别	说 明
目的不同	战略规划与经营规划都有指导性，然而战略规划要通过协调生存和发展的关系，促进企业实力与活力匹配，为未来发展创造机会；而经营规划是要充分利用和扩大目前的机会，加大投资和竞争，扩张实力，以获取更多的收入和利润

续表

区 别	说 明
指导思想不同	由于战略规划是针对未来10年甚至更长时期环境的变化,所以在研究制订战略规划时,必须以更为先进的思想为指导,要对现在所持的思想方法予以改造提升;而经营规划则是明确各种指标和标准,成为管理的直接操作依据
侧重点不同	战略规划要在未来不稳定的环境中使企业以不变应万变,因此注重制胜,更关注防败,使制胜和防败统一起来;而经营规划使企业以变对变,在特定市场中取胜,不更多地考虑防败
对整体性的要求不同	战略规划突出整体的合理协调,如同中医讲求调养,讲求整体的健康水平,使企业适应性增强;经营规划则重视优势的塑造,对没有直接收益或扩大收益的部分尽可能减除
依据的数据信息不同	战略规划制订要运用关于未来的模糊信息和知识,因此要较多地利用社会知识力量;经营规划必须通过掌握清晰准确的信息进行设计,不少企业的战略研究过分强调掌握现实与过去的专业数据或专业知识,这就使其丧失了改造思想方法的功能
主动权不同	战略规划是要创造发展主动权,所以要关注合理性创新投资;经营规划是要在战略规划的指导下加强优化竞争投资,应对同质化竞争趋势,加强和扩大自己某方面的优势,更有效发挥主动权
利益要求不同	战略规划强调战略合作要依据某个发展的共同目的,不一定要求直接增加收益;但经营规划强调合作中增加直接收益。许多上市公司发生多次重组且屡战屡败,实质的原因是为了追求增加直接收益,而不考察有无共同利益、目的
成本控制不同	战略规划的实施要采取战略成本监控,既不是生产成本的分析控制,也不是企业财务成本分析控制,而是针对未来的;经营规划是以收益指标为中心或者利润指标为中心,实行生产成本和经营成本控制,以求效率、效益最优
制订者不同	战略规划更多体现董事长的观念和水平,因此必须由董事长亲自主持研究并实施监控;经营规划是由总经理根据战略规划设计实施的
制订方法不同	战略规划的研究制订绝对不能单独使用系统方法,而主要使用统筹学理论,并在统筹理论的指导下,根据合理性要求,适当应用系统方法;经营规划较多地用系统方法,但也必须由统筹思想来指导

要使战略规划卓有成效，就必须对战略规划进行规范管理。总体来看，规范企业战略规划需要从以下5个方面着手，如表1-4所示。

表1-4 战略规划的规范管理

规范管理	说明
规范公司战略的分析范式	要想真正规范企业战略，首先要有一个规范、科学、务实的企业战略分析系统。对于企业未来发展的机会、强势和弱势、竞争对手拥有的资源、企业的核心竞争力、企业的核心能力等方面进行有效的分析。同时，建立有效的战略分析形式是非常重要的
规范企业的理念和文化	一个现代企业战略规划需要明确自身存在的理由、使命、宣言、经营理念、核心价值观以及企业文化的内涵。也就是说，企业在确定发展方向之前，首先要有自知之明
规范企业的战略定位	企业在经营的领域内必须确立自己的战略。公司战略的确定应当本着“舍得法则”，即有所为，有所不为。最终通过公司战略来确定公司经营的4个定位：经营定位、行业定位、产品线定位、市场定位
规范企业的竞争战略	企业要确定企业的竞争对手，企业在市场上的竞争策略，企业的发展战略规划、年度规划、市场竞争战略的本质等。在竞争战略的领域要提出两个问题：第一，谁是企业的竞争对手？第二，企业如何与其竞争？何时、何地用什么方法与谁竞争
规范企业的职能战略	公司的战略必须能够直接渗透到研发、生产、品质控制、销售、市场推广、财务、人力资源等所有的职能环境中，缺一不可

企业战略执行

虽然企业战略的重要性已经逐步为企业所认识，但是仍然有很多企业的战略仅停留在企业高层管理者的思想和概念中，并没有真正被企业的中层管理者以及基层员工理解和接受。表1-5分析了对企业战略理解不到位的原因以及带来的影响。