

★营销实战手册系列★

营销总监 实战手册

郭汉尧 著



明确自我**职场定位**、把握市场**营销本质**、领悟高效**管理之道**、
直面**职业发展危机**，教你做年薪百万的**营销总监**！

中国铁道出版社

★营销实战手册系列★

营销总监 实战手册



中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销总监实战手册/郭汉尧著.——北京:
中国铁道出版社, 2011.1
ISBN 978-7-113-12319-2
I. ①营… II. ①郭… III. ①企业管理—市场
营销学—高等学校—教材 IV. ①F274
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 245811 号

书 名: 营销总监实战手册
作 者: 郭汉尧

责任编辑: 兰 鹏 电话: 010-51873014
封面设计: 大象工作室
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 三河市华业印装厂
版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 17.25 字数: 236 千
书 号: ISBN 978-7-113-12319-2
定 价: 34.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部联系调换。

打造亿万营销业绩实战手册系列

改革开放 30 多年来，中国的市场环境变得越来越复杂，企业竞争的本质也随之改变。对于很多企业而言，如果坚持原有的经验和理念，很有可能会使自己打造亿万营销业绩的目标变成“一场空”。因为当你的企业深陷价格战的恶性竞争中，虽然销售额和销售量勉强能够有所增长，但是利润率却每况愈下。面对此种困境，我们必须学会透过现象认识本质，认清企业陷入困境的根源，在对市场现状进行深入了解的基础上审视自身的战略方案，判断企业发展战略的适用性，并进行有效的战略转型。

然而，很多企业所固有的惯性思维容易对企业的发展形成桎梏，阻碍企业进一步达成亿万业绩。纵观整个中国市场，能够紧跟时代步伐，时刻认识到当今时代的市场特征，并制定超越常规的实战方略的企业少之又少。为什么会这样呢？我认为，是因为他们并没有认识到当今中国的市场特征，才会“一着不慎，满盘皆输”。

目前，中国市场已经全面进入买方时代，行业集中度低，市场分散而且复杂，呈现出多元化和多层次的特点，并且在今后一段时间内一直处于转型动荡期中。在这样的市场条件下，企业能不能获得成功，赢得梦寐以求的亿万营销业绩，决定成败的关键因素是人。能否找到优秀的人才加盟你的公司，将决定你企业的生死存亡。找到什么样的优秀人才加盟你的公司，将决定企业能走多远。下面从四个方面谈谈在赢得亿万营销业绩中至关重要的人才标准。

首先，从营销的角度看，营销总监在整个企业市场发展的过程中占据着最为关键的地位。准确快速了解市场信息，掌握行业市场动态；创建渠道、大力发展终端市场；提高产品知名度；引导并满足市场需求等，都是营销总监的职责范围。营销总监的能力高低，直接影响着企业

的发展战略、高速良性的可持续发展能否顺利实现。可以说，每一家成功的企业背后，都有一位优秀的营销总监。

其次，从市场的角度看，区域经理在整个企业市场布局中占据着至关重要的地位，其不仅肩负开发和经营区域市场的重任，还是连接企业与市场的关键桥梁。许多企业都有着似乎完美无缺的战略规划和营销计划，但每到执行层面后，总是会发现预期的目标远不可及，大多数问题都是发生在区域经理这一环节上。

再其次，市场督导就是市场终端的监督和指导者，其主要工作是为了管理和把控市场终端的正常运营，将公司的政策和意图更好地传达到终端，以使终端店铺能够更好地、更顺畅地运营起来。可以说，督导是企业终端市场的一个最重要的管理者，他的地位高于终端，同时又和终端一起负责渠道最后一环的管理任务，并对终端的市场运作起到一定的监督和指导作用。

最后，企业如果想要打造亿万营销业绩，懂得渠道客户的开发和管理是重中之重。要知道，渠道之于销售，如血管之于人体。产品要快速、高效、优质、优价地到达终端，渠道的选择和管理已经成为企业无法回避的关键问题。从某种程度上讲，渠道客户决定企业的未来和走向，更决定着企业的成败。对于很多企业而言，渠道客户是企业达成亿万营销业绩的最主要手段。所以，任何一家企业要想扩充市场，赢得亿万营销业绩，就必须懂得渠道客户开发和管理的实用技巧。

总之，实现企业高速良性的可持续发展，打造梦寐以求的亿万营销业绩，首要任务就是在上述关键环节上找到合适的人才。要知道，是这些关键人才背负着为企业创造价值，推动企业发展的重任。鉴于此，我们从多年市场实战经验和企业咨询经历出发，策划并写作了系列丛书：《营销总监实战手册》《区域经理实战手册》《渠道客户开发与管理实战手册》和《市场督导实战手册》，希望对广大企业有所帮助和启迪。这四本书内容联系密切；既能高屋建瓴，对一些理论和观念问题进行条缕分析，又能从市场实战的角度，给出一些切实可用的技巧和方法，实为一套不可多得的实用型丛书。

据相关部门统计，截至到 2009 年底，在全国工商部门注册的各类中小企业已超过 1 000 万家，其中大多数都属于民营企业，其数量可谓庞大。可是，在如此庞大的企业基数中，却很少有企业能够打造出成功的品牌，大多数企业无法长期在市场中存活，尤其是民营企业，在三、五年内市场淘汰率高达 60%。

为什么会这样呢？

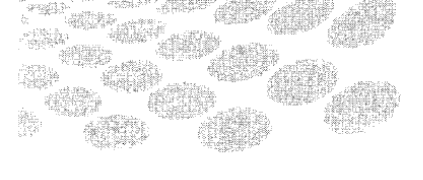
笔者认为，出现这一问题的主要原因是大部分中国企业的营销水平落后，缺乏对现代市场营销的认知和掌握，在面对其他竞争者的猛烈冲击时，只能任其蚕食，缴械投降。在日益激烈的市场竞争中，营销的好坏在一定程度上决定着企业的生死存亡。

作为一个系统而又复杂的工作，市场营销包括品牌、产品、渠道、管理、团队等多方面的内容，是一个完整的系统。国内很多企业仅凭运气或投机也许能够创造一时的成就，但当企业发展到一定阶段后，面对发展的十字路口，不是徘徊不前，就是选错方向，一命呜呼。究其根本原因，就是他们对营销的把握严重滞后于现代市场的发展要求。

为了应对这一危机，很多企业在内部设立营销总监的职位。可能在很多人的眼里，营销总监的职位就代表了可以在企业内纵横驰骋，手握大权，潇潇洒洒，享受高薪。然而事实到底如何，恐怕连企业的老板和那些营销总监们自己也未必能够说得清楚。

不管怎么说，在营销领域中，最受人关注的职位就要数营销总监了，因为他们代表着广大营销人奋斗的梦想。

虽然职场中一直提倡宠辱不惊，但我相信，每个坐上营销总监位置的人都难以轻松，因为营销总监是个不折不扣的“屁股决定大脑”的职位。



营销总监实战手册

一旦你如愿以偿的成为了企业的营销总监，你面临的不单是战略、战术的制定，而且还包括方案的决策和执行，还要时时关注不断攀升的业绩指标。可以说，任何一个环节出现闪失都可能让你的营销总监生涯到此结束。

作为一家企业的营销总监，就好比军队中的师长，夹杂在军长、司令这些上级领导和士兵的生存空间之中，既需要努力得到上司的认可，也需要受到基层干部和群众的支持和拥护。只有“两手都要抓，两手都要硬”，营销总监的事业才能顺水顺风，平步青云。

在日益激烈的市场竞争下，企业的成败从某种程度上取决于营销的成败。因此，作为一名营销总监，自己身上背负着为企业创造价值，推动企业的进步和发展的重担。

可以说，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；等等，都是一名营销总监应该完成的任务。

如果你是一位对必须完成的任务没有底气的营销总监；如果你是一位每天为沟通不畅的问题所累，而无法专心制定策略的营销总监；如果你是一位因专业知识不足而业绩惨淡的营销总监；如果你是一个即将走向营销总监职位，但却对营销总监的基本常识缺乏系统了解，那么我郑重的建议你翻开这本书，相信你一定能够从本书中得到你想要的答案。

「观念篇」

GUAN NIAN PIAN

第一章 | 营销总监的角色认知

营销总监的工作职能	003
营销中心的组织架构	005
营销总监的五大任务	011
营销总监的重要地位	017

第二章 | 营销总监的观念梳理

熟知企业文化	020
了解企业使命和目标	025
将企业战略执行到底	029
以营销创造竞争优势	031

「业务篇」

YE WU PIAN

第三章 | 擦亮“眼睛”，做好营销调研

营销调研的重要性	039
营销调研的基本常识	042
营销调研的主要方法	047
营销调研的基本技术	052

第四章 | 洞察消费心理，满足消费需求

如何洞察消费心理	059
顾客类型及购买行为模型分析	062
消费者市场购买的基本行为	067

第五章 | 把控竞争对手，取长补短，避实就虚

认识你的竞争对手	073
灵活运用 SWOT 分析法	077
竞争为先，策略先行	082
必须知道的竞争手段	085

第六章 | 产品研发，给产品插上“翅膀”

产品研发，市场导向	089
新产品研发和产品生命周期决策	092
产品线以及产品优化组合	098
产品研发和品牌策略	106
产品研发和定价策略	113

第七章 | 分销渠道管理

识别分销渠道的功能与类型	119
设计独特的分销渠道	124

分销渠道的管理和维护	132
------------------	-----

分销渠道系统的发展与渠道扁平化	139
-----------------------	-----

第八章 | 整合营销传播

什么叫整合营销传播	144
-----------------	-----

整合营销传播的特性	146
-----------------	-----

整合营销传播的基本方法	149
-------------------	-----

「管理篇」

GUAN LI PIAN

第九章 | 营销总监基本的管理技能

制定计划	155
------------	-----

行动和检查	159
-------------	-----

授权	161
----------	-----

指导	166
----------	-----

拟定绩效期望	170
--------------	-----

传达绩效期望	173
--------------	-----

有效沟通	176
------------	-----

做好培训	179
------------	-----

第十章 | 对上的执行力

执行力的构建	184
--------------	-----

营销总监应该具有强大的执行力	187
----------------------	-----

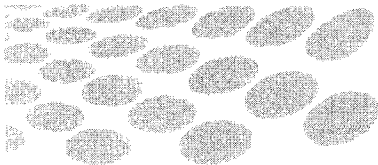
执行力不仅仅是执行的问题	191
--------------------	-----

第十一章 | 对下的领导力

获得追随者的能力就是领导力	194
---------------------	-----

领导力的具体表现	199
----------------	-----

员工的有效管理	202
---------------	-----



营销总监实战手册

创造积极的工作氛围	206
做一个超级教练	210

第十二章 | 对左右的协调力

注意，你是一个团队	215
追求合作，学会让步	218

「危机篇」

WEI JI PIAN

第十三章 | 营销总监的问题所在

以高手自居，不尊重企业历史	225
缺乏对外部市场的全面了解，贻误战机	229
重视短期利益，忽视长远发展	232
用老思维解决新问题，跟不上时代	235

「修炼篇」

XIU LIAN PIAN

第十四章 | 营销总监的自身素质修炼

时间管理的基本方法和技巧	239
压力管理的基本方法和技巧	242
会议管理的基本方法和技巧	247
冲突管理的基本方法和技巧	251

第十五章 | 学习永无止境——营销总监的成功之路

向理论学习	256
向实践学习	259
向同行学习	262

后 记	265
-----------	-----

第一章

营销总监的角色认知

营销总监的工作职能

在如今市场经济飞速发展的时代，企业对营销总监的要求越来越高，但同时我们也发现，真正能够胜任营销总监岗位的人却并不多。据我所知，有很多营销总监并不了解岗位的职责，甚至对营销中心囊括哪些部门都不清楚。这不得不说是一件可悲的事情。

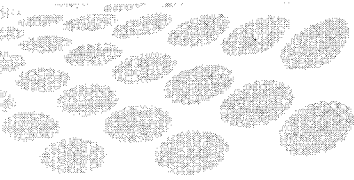
营销总监作为企业中一个重要的管理职位，承担着很多重大责任，必须拥有足够的权力，才能保证责任的履行与任务的完成。

比如说，在职务权力上，营销总监要拥有审批各区域市场促销费用计划的权力；在影响力上，营销总监应受到其他成员对于其领导能力、品质或业绩的敬佩；在对重要资源的控制上，营销总监对企业的员工、专家、设备与资金等资源有着决定性影响。

与权力相对应的是职能，具体来说，营销总监应该具有以下几种职能。

一、全权处理营销工作的职能

一家企业的营销工作包括的范围十分广泛，包括环境分析、需求预



营销总监实战手册

测、市场调查与分析、新产品开发与设计、价格定位、渠道管理、包装、促销管理、营销战略的制定等。这些营销工作的具体安排，都必须由营销总监来做。

所谓“全权”，是指营销总监必须有独立安排与处理本部门工作的权力，其他任何上级不得干涉，对营销人员的命令必须来自于营销总监，否则，是很容易发生任务冲突。

二、参与制定企业发展战略的职能

营销总监也拥有参与制定企业发展战略的职能。

为什么这么说呢？

首先，营销总监掌握着大量的市场信息，对外部环境的分析比较透彻，对风险的敏感性和对机会的把握能力比较高。

其次，营销总监对企业的情况，如组织结构、生产能力、资源状况、市场状态、产品状况等了解比较全面，所以，对企业发展的现实性和可行性有更明确的认识。

三、合理配置企业资源的职能

这种资源配置权分为两种。

一种是直接的资源配置权力，即营销总监在业务管辖范围内，可以直接分配各种资源，如有权决定市场调研的费用、广告宣传的费用。

另一种是间接的资源配置权力，如营销总监可以向总经理建议花多少费用来搞科研开发，花多少费用来扩大生产等。

四、领导和管理下属的职能

营销总监的许多工作都是由其下属营销经理来完成的。

营销经理受营销总监的指挥与监督，并向其直接报告。

因此，从某种意义上讲，营销总监不是光杆司令，必须具备较强的管理和领导能力，要懂得授权和放权，要懂得从下属手里拿结果。

营销中心的组织架构

营销战略的成功在很大程度上取决于合理的机构。

很多营销计划的失败，就是因为作为营销战略的计划者——营销总监，没有考虑到营销部门不能实施计划的事实，强加以实施所导致的。

所以，在通常情况下，营销的短期计划要求适应现有的组织机构，而长期计划则要求重新设计组织机构。

然而，无论是短期计划还是长期计划，作为企业的营销总监，应该对营销中心的组织架构有充分的了解，这样才能避免出现营销计划已经制定出台，而营销部门却无法实施的尴尬情况发生。

一、营销中心的组织框架设计

所谓营销中心的组织框架设计，就是根据企业总的营销目标，把各要素、部门、成员配置在一定的位置上，并确定其活动条件，规定其活动范围，以形成相对稳定的、科学的架构体系。

通常营销中心的组织框架设计是没有固定模式的，根据企业的自身特点及内外部条件而有所不同。但是，无论具体形态如何不同，总的要求还是从企业的实际出发，选择和确定营销中心的组织结构，保证企业稳定、高效开展经营活动。

然而不少企业在进行营销中心的组织框架设计时，很容易给下面的员工造成误解，认为这个组织架构，不过是为了设置总经理、营销总监、销售经理之类头衔的需要而产生的。那么究竟如何看待企业营销中心的组织框架的设计呢？

实际上，一个完整组织架构的设计与部门成立的目的、主管的岗位职责、员工职务的安排、人员编制、薪资等都是息息相关的。而且组织规模越大，这些关系越需要理清，否则很容易导致组织机构臃肿庞大。也就是说，组成营销中心的各部门都应该定位明确，各负其责。

一个完整的营销中心应该包括以下几个部门。

1. 市场部

市场部的工作职责是对国家经济政策、行业商业信息以及竞争对手的信息进行搜集、整理与分析，并判断出以上信息对企业的影响程度，并制定相应的市场策略。

通常市场部的工作内容包括：

- (1) 编制市场拓展企划书、招商手册以及市场支持计划书等；
- (2) 做好招商接洽、谈判、审核、营销调研、选址、签约、开业筹划等工作；
- (3) 执行营销策略规划中的经销商辅助方案，组织区域促销活动及经销商经营管理与产品培训，协助经销商开发二、三级市场；
- (4) 定期监督、审核、评估经销商；
- (5) 规范经销商运营管理指标、品牌形象的保持和维护；
- (6) 新款商品上市之前深入调查目标市场的需求信息，把握市场变化的脉搏；
- (7) 组织新款商品发布会及参与策划行业的相关会议；
- (8) 提出广告主张、诉求及设计方案，与广告制作专业企业合作，监督制作广告、海报宣传品、产品包装设计等；
- (9) 设计、建立与操作品牌形象，向社会展示品牌形象。

2. 专案部

专案的工作职责是进行营销推广以获得大客户的支持，对此，专案部需要配合营销策略规划，首先在某一区域市场（如广东）推广密集分销，充分扩大市场占有率，增强品牌竞争力。在初步取得密集分销的运作经验后，专案部可以结合不同区域特性，灵活拟定运作模式，逐渐将密集分销推广到全国各区域市场。

在此期间，专案部需要结合营销中心业务领导与骨干力量的特点，以专案的形式解决业务人员提出的业务难点，根据不同区域、不同时间、不同问题科学地安排与指导业务工作。同时还需配合企业的大客户

策略，保持与大客户的良好沟通，并逐步培养足够支持业务拓展的大客户群。

可见，专案部的工作就是配合企业项目计划，完成上级交办的阶段性工作。

3. 销售部

销售部的工作职责主要是经销商网络管理与业务人员的管理。

概括起来分为下面几个部分：

- (1) 按产品类别进行年度、季度、月度销售预测并上报营销中心；
- (2) 制定年度销售计划，并按区域类别、人员类别、产品类别进行目标分解，并具体实施；管理、督导营销中心正常销售业务运作；
- (3) 设立、管理、监督各区域市场正常运作；
- (4) 开拓营销网络并使之合理布局；
- (5) 建立各级客户资料档案，保持与客户之间的双向沟通；
- (6) 合理进行营销中心预算控制；
- (7) 研究把握业务人员的需求，制定业务培训与辅导计划，充分调动其积极性；
- (8) 制定营销中心业务人员外勤计划，并予以检查控制；
- (9) 配合本系统内相关部门做好推广和促销活动，按销售计划的要求进行货物陈列、宣传品的张贴及发放；
- (10) 预测检查销路危机，呈报并处理；
- (11) 按企业回款制度，催收或结算货款；
- (12) 打击和预防假冒商品，维护企业形象与商品美誉度。

4. 客户部

客户部是负责订单处理与客户服务的部门，其工作职能主要有：

- (1) 受理订货信息，按订货流程确认订单；
- (2) 根据正式订单进行发货运作，向仓储部下达配送任务；
- (3) 根据订货状况向各区域业务员下达配送指令；
- (4) 根据销售计划向供应中心调拨货物，进行安全库存储备；