

WHITEPAPER

建议收藏！万字长文：一套完整的AI/ToB增长型市场负责人经营手册

原创 潇潇Lenox 2026年5月28日

目录

- 01  一、这个岗位的本质：不是九个能力，而是九个系统 4
- 02  二、刚进一家新公司，先不要急着做事 7
- 03  三、ToB市场增长：从线索到收入的闭环 12
- 04  四、数字营销：用数据管理渠道，而不是被渠道绑架 16
- 05  五、内容营销：不是写文章，而是影响客户决策 20
- 06  六、品牌传播：不是做得好看，而是让客户相信你 24
- 07  七、产品营销：把复杂技术变成客户价值 28
- 08  八、活动营销：不是办会，而是制造高密度转化场景 32
- 09  九、渠道生态：资源不是成果，转化才是成果 35
- 10  十、团队管理：用机制代替情绪和人情 38
- 11  十一、AI能力：从工具使用升级为 workflow 重构 42
- 12  十二、市场负责人必须建立总数据驾驶舱 46
- 13  十三、如何避免市场工作陷入执行 48
- 14  十四、如何管理领导目标和预期 50
- 15  十五、市场负责人常见障碍与处理方式 52

一个真正成熟的市场负责人，不是“什么都能做”的人，而是能判断什么值得做、为什么做、谁来做、做到什么程度、用什么指标证明有效的人。

在AI、ToB、SaaS、数据智能、具身智能这些行业里，市场岗位已经不再是传统意义上的品牌宣传、公众号运营、活动执行或物料支持。

- 它越来越接近一个复合型增长中枢：既要理解公司战略，又要理解客户和销售；既要能做品牌、内容、活动、投放，又要能搭建线索漏斗、数据看板、销售协同机制；既要会执行，也要会判断取舍；既要能用AI提升效率，也要知道AI能力如何真正嵌入业务流程；要学会如何判断业务瓶颈，如何规划市场体系，如何搭建指标，如何管理团队，如何协同销售和产品，如何用AI提升效率，如何让市场部真正服务公司战略。

01



一、这个岗位的本质：不是九个能力，
而是九个系统

ToB市场增长、数字营销、内容营销、品牌传播、产品营销、活动营销、渠道生态、团队管理、AI能力，看起来像是九个不同的能力板块。实际上，对于AI/ToB市场负责人来说，它们不是彼此割裂的九项技能，而是一个完整市场系统里的九个子系统。

ToB市场增长负责从目标客户识别到销售机会转化的闭环。它关注的不是“今天多来了几条线索”，而是这些线索是否符合ICP，是否能转成MQL，是否能被销售确认成SQL，是否能进入Pipeline，最后是否能成交。

数字营销负责用线上渠道获取可追踪的流量、线索和转化，包括SEM、SEO、信息流、官网、落地页、白皮书下载、Webinar报名、内容分发、再营销、GEO/AEO和私域转化。它的本质是可量化、可优化、可归因。

- 内容营销负责用内容影响客户决策。它不是简单写文章，而是要降低客户理解成本、销售沟通成本和内部决策成本。ToB客户不是看完一篇文章就下单，他们需要理解问题、比较方案、评估风险、内部立项。所以内容必须覆盖客户旅程。

品牌传播负责建立认知、信任和行业影响力。品牌不是Logo和视觉好不好看，而是客户第一次听到你时是否愿意相信你，销售破冰时是否更容易被接纳，公司在竞争中是否有清晰差异化。

产品营销是连接产品、市场和销售的中枢。AI、SaaS、具身智能、工业软件这些产品通常复杂，客户听不懂，销售讲不清，老板又希望市场能快速出效果。这时产品营销要把功能变成场景，把技术变成价值，把产品能力变成销售武器。

活动营销不是办会，而是用高密度场景集中完成品牌曝光、客户触达、线索收集、产品展示、销售推进、媒体传播和合作伙伴连接。活动做得好，是增长场景；做不好，就是热闹和消耗预算。

渠道生态不是认识很多人，而是通过政府、协会、云市场、集成商、渠道商、媒体、KOL、产业园、展会主办方等外部组织，放大品牌、获客和成交机会。资源本身不是成果，资源能否产生客户、背书、活动和商机才是成果。

团队管理不是让团队听话，而是让目标、角色、流程、标准和复盘形成稳定系统。一个市场负责人最重要的管理能力，是让团队不再被临时需求拖着走，而是围绕公司增长目标有节奏地推进。

AI能力也不是“会用ChatGPT写文案”。真正有价值的AI能力，是把AI嵌入内容生产、客户研究、竞品监测、投放复盘、销售话术、线索摘要、知识库和管理流程，让市场部从人力堆执行，升级为流程化、智能化、系统化运转。

所以，这个岗位的核心不是“我能做品牌、能写内容、能做活动、能投放”。更高阶的表达应该是：我能围绕公司收入增长，统筹品牌、内容、产品营销、数字渠道、活动、生态和AI效率，建立一个可复盘、可放大、可管理的市场系统。

02



二、刚进一家新公司，先不要急着做事

市场负责人刚进一家公司，最危险的动作就是立刻开始执行。

很多人一入职就急着改公众号、改官网、做活动、要预算、招人、开投放，以为这样能快速证明价值。但如果没有搞清楚公司战略、客户画像、销售流程、产品阶段、老板期待和团队现状，执行越快，越容易跑偏。

新入职的前90天，应该分成四个阶段。

0到7天：先判断市场部在公司里的真实位置

第一周的核心任务不是产出，而是诊断。你要弄清楚公司到底需要市场部解决什么问题。

首先要看公司战略。今年公司最重要的目标是什么？是收入增长、融资、品牌声量、行业影响力、渠道扩张，还是大客户突破？不同目标决定市场部完全不同的打法。

其次要看业务模式。公司是**ToB**订阅制、项目制、硬件销售、软件授权、解决方案销售、服务交付，还是渠道分销？**ToB**订阅制会更重视**MQL**、**SQL**、续约和客户成功；项目制会更重视行业解决方案、大客户销售和招投标；硬件和具身智能公司会更重视展会、**Demo**、产品演示、渠道和客户现场验证。

然后要看收入结构。主要收入来自哪些产品、哪些行业、哪些客户、哪些区域？销售额最大的是老客户复购，还是新客户拓展？公司真正赚钱的客户是谁？哪些客户成交快，哪些客户消耗高但不赚钱？

接着要看客户画像。**ICP**是谁？决策人是谁？使用人是谁？采购人是谁？技术评估人是谁？客户采购流程多长？是老板拍板，还是技术部门评估，还是采购、法务、财务一起参与？

还要看销售模式。公司是直销、渠道、代理、**KA**、**SDR**、售前、客户成功如何配合？市场产生线索后，谁接？谁判定有效？谁跟进？谁反馈？如果市场和销售之间没有清晰机制，再多线索都会浪费。

市场现状也要盘点。现在有哪些渠道、内容、官网、活动、品牌资产、**CRM**数据、媒体资源、客户案例、销售资料？过去做过哪些市场动作？哪些有效？哪些只是看起来有效？

还要明确老板真实期待。老板希望你解决品牌问题、线索问题、内容问题、销售支持问题、团队混乱问题，还是预算效率问题？有些老板嘴上说要品牌，实际想要线索；有些老板嘴上说要增

长，实际是希望市场替销售做客户教育；有些老板想做行业影响力，但又只用短期成交考核市场。这些必须尽早识别。

- 第一周的交付物应该包括：《市场现状诊断表》《公司增长链路初步地图》《现有市场资产盘点表》《关键协同部门访谈纪要》《30/60/90天工作计划初稿》。

- 第一周最不能犯的错误，是一上来就改公众号，一上来就要预算，一上来就推翻前任，一上来就承诺线索翻倍，一上来就陷入执行。没有搞清销售流程就谈增长，没有搞清老板期待就做方案，都会让后面的工作陷入被动。

8到30天：完成诊断，建立基础秩序



第二阶段要从“听和看”进入“梳理和判断”。这个阶段的重点是找出增长卡点，建立市场工作的基本管理框架。

首先要画出完整业务漏斗：流量来源、官网或内容或活动触达、留资、初筛、MQL、SQL、商机、报价或方案、成交、复购或转介绍。每个环节都要问几个问题：当前数据是多少？谁负责？哪个环节掉量最大？销售是否及时跟进？客户为什么不转化？市场能优化什么？产品、销售、售前需要配合什么？

其次要盘点市场资产。官网、产品页、解决方案页、客户案例、白皮书、公众号、视频号、小红书、抖音、LinkedIn、竞价账户、SEO关键词、展会资料、销售PPT、产品手册、报价辅助资料、Demo脚本、客户FAQ、历史活动数据、媒体报道、合作渠道、CRM线索数据，都要看一遍。不是为了做资料整理，而是为了判断公司现在缺什么。

接着要建立基础数据看板。初期不需要复杂BI，先把关键字段跑起来：流量、留资、MQL、SQL、商机、成交、渠道来源、内容来源、活动来源、销售跟进状态、转化率、线索成本、Pipeline金额。只要这些字段能跑起来，市场部就开始从“做事”进入“经营”。

还要明确团队职责，用DRI机制。每件事只能有一个最终负责人。多人可以协作，但责任不能多人共享。品牌、内容、增长、活动、线索、设计、供应商、数据，都要有人负责。

- 30天内应该交付：《市场增长漏斗诊断报告》《市场资产盘点与缺口分析》《渠道效果初步复盘》《内容资产地图》《市场团队职责分工表》《市场核心数据看板V1》《Q1重点项目优先级建议》。

31到60天：选择重点项目打穿，不做散乱动作

过了第一个月，不能再只是诊断，要开始做几个能影响业务的重点项目。

这个阶段不要什么都做。市场负责人最重要的是排序能力。通常可以优先选择两到三个项目，例如官网或落地页转化优化、MQL/SQL标准建立、销售赋能内容库、高意向行业内容专题、线上获客Campaign、行业活动或闭门会、AI内容生产和复盘 workflow、CRM线索流转机制。

60天内要交付：《MQL/SQL定义与流转规则》《销售跟进SLA机制》《内容营销月度计划》《重点渠道投放优化方案》《官网/落地页优化方案》《重点Campaign方案》《AI营销 workflow SOP》《月度市场经营复盘》。

这一阶段的关键，是用重点项目证明你的判断能力。市场负责人不是把所有任务都接住，而是能告诉团队和领导：现在最该先做什么，为什么做，怎么衡量，不做什么。

61到90天：建立可复制体系

第三个月开始，要从项目交付升级为机制交付。

市场部不能永远靠个人救火。你要让它成为一个稳定运转的系统：渠道有归因，内容有地图，活动有复盘，线索有流转，销售有反馈，预算有ROI，团队有分工，老板能看懂结果。

- 90天内应该交付：《年度/季度市场增长规划》《市场预算分配方案》《市场数据驾驶舱V2》《内容资产库与销售赋能库》《活动获客SOP》《渠道生态合作SOP》《团队绩效指标表》《市场对业务贡献复盘报告》。

到了这个阶段，你在公司里的价值就不再是“来了一个能干活的人”，而是“来了一个能把市场系统搭起来的人”。

0-90天上任总SOP

P01/10

先诊断，再建秩序；先打穿重点项目，再沉淀机制

岗位本质

- 围绕公司收入目标，统筹品牌、内容、数字渠道、活动、生态和AI效率。
- 判断哪些事值得做、怎么做、谁负责、用什么指标证明有效。
- 避免市场部沦为物料部、公众号部、活动执行部。

0-7天：诊断

- 访谈CEO/销售/产品/售前/客户成功。
- 拿收入目标、客户画像、销售流程、历史线索。
- 盘点官网、内容、投放、活动、CRM、生态资源。
- 确认预算权、数据权、官网权、内容决策权。
- 输出市场现状诊断和风险清单。

8-30天：建秩序

- 画出流量→留资→MQL→SQL→商机→成交漏斗。
- 建立市场资产台账和缺口分析。
- 建立数据看板V1，先跑核心字段。
- 明确团队DRI，每件事只有一个最终负责人。
- 锁定Q1重点项目和不做事项。

31-60天：打重点

- 优先做官网/落地页转化、MQL/SQL标准。
- 建立销售赋能内容库和销售跟进SLA。
- 启动1个线上获客Campaign或行业专题。
- 搭建AI内容、投放、复盘 workflow。
- 每周追进度，每月看渠道ROI。

61-90天：体系化

- 形成年度/季度市场增长规划。
- 沉淀预算、内容、活动、线索、生态SOP。
- 升级数据驾驶舱V2，连接Pipeline和成交。
- 明确团队KPI、例会、复盘和资源申请机制。
- 让市场从执行单元变成增长系统。

输入

- 公司战略、年度收入目标、产品路线、客户画像。
- 历史线索、成交客户、渠道成本、销售反馈。
- 团队人员、预算、供应商、外部资源。

输出

- 市场诊断报告、增长漏斗地图、资产盘点表。
- 30/60/90天计划、核心数据看板、职责分工表。
- 季度重点项目、预算建议、风险和资源需求。

03



三、ToB市场增长：从线索到收入的闭环



ToB市场增长的本质，不是单纯获客，而是围绕收入目标，建立从目标客户识别到销售机会转化的系统。

它的核心任务是找准目标客户、找准触达渠道、设计转化路径、建立线索标准、管理销售协同、持续复盘ROI，并推动Pipeline增长。

刚进入一家新公司时，第一件事不是去找新渠道，而是判断增长目标是否清楚。你要问清：今年收入目标是多少？市场需要贡献多少Pipeline？当前线索来源有哪些？销售每月需要多少有效商机？当前成交客户来自哪些行业？哪些客户最容易成交？哪些渠道过去有效？哪些渠道只是看起来热闹？MQL和SQL有没有定义？CRM数据是否完整？

然后要画出增长漏斗：流量、留资、MQL、SQL、商机、成交、复购。流量要看来自哪里，是否精准；留资要看表单、咨询、下载、报名；MQL要看是否符合目标客户画像；SQL要看销售是否确认有明确需求；商机要看是否进入报价、方案、试用或POC；成交要看是否转为合同或回款；复购要看是否扩容、续约或转介绍。

- 接着要找最大瓶颈。常见瓶颈包括：流量少、流量不精准、内容无法打动客户、表单设计太粗、销售不跟进、MQL标准不清、销售反馈不回传、市场不知道哪些线索成交、老板只看线索数量不看线索质量。

ToB增长必须协同销售、SDR、产品、售前、客户成功、财务、数据/IT和管理层。销售负责线索标准、跟进反馈、商机转化和客户反馈；SDR负责初筛、触达、邀约和MQL转SQL；产品提供卖点、痛点、功能路线和差异化；售前提供解决方案、Demo、标书和客户场景；客户成功提供续约、复购、客户案例和用户反馈；财务负责成本、预算、ROI和合同回款；数据/IT负责CRM、埋点、BI和线索归因；管理层负责目标、预算和战略优先级。

- 核心指标包括市场来源线索数、有效线索数、MQL数量、SQL数量、MQL转SQL率、SQL转商机率、商机金额、成交金额、CPL、CAC、ROI、销售跟进及时率和线索流失原因。

具体工作展开时，先定义ICP，包括行业、企业规模、区域、预算、痛点、决策人和采购周期。再定义MQL，不能只看“留了电话”，还要看公司类型、职位、需求、预算、项目阶段和联系方式有效性。然后定义SQL，即销售确认客户有真实需求、明确场景、预算可能和推进意愿。

接下来要建立线索来源标签，区分SEM、SEO、官网、活动、白皮书、私域、展会、渠道、内容和推荐。还要建立线索评分模型，根据企业规模、职位权重、需求明确度、下载行为、访问页面、活动参与和销售反馈来判断线索优先级。

增长不是把流量直接丢给销售，而是设计转化路径。流量要有内容承接、落地页、表单、自动回复、销售提醒。高意向线索要在2小时内跟进，普通线索要在24小时内跟进，3次触达未果进入培育池。这就是销售SLA。

这个模块需要CRM管理、数据分析、SEM/SEO基础、表单和落地页设计、漏斗分析、MQL/SQL定义、渠道归因、客户画像分析、销售协同和基础财务ROI意识。软能力则包括目标拆解、跨部门推动、和销售对齐、冲突处理、向上汇报、结果导向、判断优先级，以及不被短期杂事拖走。

- 交付物包括《ICP定义文档》《MQL/SQL标准》《线索评分模型》《销售跟进SLA》《市场增长漏斗看板》《渠道ROI月报》《线索质量分析报告》《市场来源Pipeline复盘》《增长实验计划表》。

- 增长驾驶舱至少要包含这些字段：日期、渠道来源、活动/内容ID、客户公司、行业、企业规模、联系人职位、需求类型、意向等级、是否MQL、是否SQL、跟进销售、首次响应时间、当前状态、无效原因、商机金额、成交金额、转化周期、获客成本和ROI。

- 向领导汇报时，不要说“我本周做了多少推广”。要说：本周新增多少线索、多少MQL、多少SQL，重点渠道表现如何，销售跟进状态如何，漏斗问题在哪里，下周优化动作是什么，需要领导协调什么资源。

当领导只看线索数量时，要管理预期：线索增长不能只追求数量。如果只追求数量，会导致销售跟进成本上升。更合理的目标是先把MQL标准建立起来，提升有效线索率和MQL到SQL转化率，再扩大渠道投放。

ToB市场增长SOP

P02/10

目标：从目标客户到销售机会的可追踪增长闭环

工作本质

- 围绕收入目标建立客户识别、渠道触达、线索标准、销售协同和Pipeline复盘。
- 核心不是线索数量，而是有效线索、销售机会和收入贡献。

操作To-do

- 定义ICP：行业、规模、区域、痛点、决策链。
- 定义MQL/SQL，避免“留电话=好线索”。
- 建立线索评分：职位、需求、预算、行为、来源。
- 设计流量→留资→培育→销售承接路径。
- 制定销售SLA：高意向2小时内跟进。
- 每周看漏斗，每月看渠道ROI和Pipeline。

输入

- 年度收入目标、销售目标、现有客户和成交行业。
- CRM历史线索、渠道成本、销售反馈、无效原因。
- 产品卖点、客户案例、官网和落地页数据。

输出/交付物

- ICP定义文档、MQL/SQL标准、线索评分模型。
- 销售跟进SLA、增长漏斗看板、渠道ROI月报。
- 线索质量分析、市场来源Pipeline复盘。

协同部门

- 销售/SDR：线索确认、跟进反馈、商机推进。
- 产品/售前：卖点、方案、Demo、客户场景。
- 客户成功：续约、案例、使用反馈。
- 财务/IT：预算、CRM、埋点和数据权限。

核心指标

- 线索数、有效线索数、MQL、SQL、商机金额。
- MQL→SQL率、SQL→商机率、商机→成交率。
- CPL、CAC、ROI、销售跟进及时率、线索流失原因。

驾驶舱字段

- 日期、渠道来源、内容/活动ID、客户公司、行业。
- 联系人职位、需求类型、意向等级、MQL/SQL状态。
- 跟进销售、首次响应时间、当前状态、无效原因。
- 商机金额、成交金额、转化周期、获客成本、ROI。

领导沟通/避坑

- 不要只承诺线索翻倍。先说明：数量、质量、销售承接、成交周期是四个不同问题。
- 汇报口径：本周新增MQL/SQL、重点渠道表现、销售跟进、漏斗卡点、下周动作、所需资源。

04



四、数字营销：用数据管理渠道，而不是被渠道绑架



数字营销负责用线上渠道获取可追踪的流量、线索和转化。它覆盖SEM、SEO、信息流、官网、落地页、白皮书下载、Webinar报名、内容分发、再营销、GEO/AEO和私域转化。

刚进公司时，不要马上加预算，而是先做账户体检和渠道体检。要检查账户结构是否合理，关键词是否精准，否词是否完善，落地页是否能承接，表单字段是否合适，是否有转化埋点，是否能追踪到MQL/SQL，是否有无效线索归因，SEO关键词是否覆盖客户搜索意图，官网是否有CTA，内容是否能承接不同购买阶段。

- 数字营销的核心指标包括曝光、点击、CTR、CPC、CVR、CPL、MQL成本、SQL成本、页面停留、跳出率、表单转化率、SEO排名、品牌词搜索量和ROI。

具体工作要先拆渠道。品牌词、行业词、竞品词、痛点词、产品词、解决方案词不能混在一起。不同关键词代表不同客户意图。搜索“是什么”的客户处在认知阶段，搜索“哪家好”的客户处在评估阶段，搜索“报价/试用”的客户处在决策阶段。

然后要设计对应落地页。不同意图不能全部跳首页。高意向词要跳产品页、案例页、试用页、咨询页。关键词也要分层，高意向高预算，低意向低预算，避免预算被泛词吃掉。

否词库也很关键。要排除学生、论文、免费、教程、招聘、下载破解版、无关行业等词。很多投放账户成本高，不是因为不会投，而是因为垃圾流量没有被拦住。

素材测试也要持续做。标题、描述、按钮、表单、案例、价格锚点、客户背书都可以测试。最后要建立转化归因，不能只看点击，要看MQL、SQL和成交。每月复盘时保留高质量渠道，砍掉无效流量。

数字营销需要SEM账户搭建、SEO关键词研究、Google Ads/百度/知乎/巨量/腾讯广告基础、落地页策划、数据埋点、GA/百度统计/CRM基础、Excel/BI数据分析、A/B测试、GEO/AEO基础和内容搜索意图分析。

这个岗位的软能力是对数据敏感，能控制预算，不迷信平台建议，能和销售确认线索质量，能承认渠道无效并砍掉，也能用数据和领导争取预算。

- 交付物包括《数字营销渠道诊断报告》《关键词策略表》《否词库》《落地页优化方案》《月度投放复盘》《SEO/GEO内容规划》《渠道ROI看板》《A/B测试记录表》。

- 数字营销驾驶舱应包括渠道、账户、Campaign、Ad Group、关键词、匹配方式、消耗、展现、点击、CTR、CPC、转化、CVR、CPL、MQL、SQL、商机、成交、ROI和无效原因。

- 领导常问：“为什么花了钱没看到成交？”这时不能简单辩解。要把数字营销分成三层：第一层看流量和留资，判断渠道是否有效；第二层看MQL和SQL，判断线索质量；第三层看Pipeline和成交，判断收入贡献。问题在哪一层，就优化哪一层。

数字营销SOP

P03/10

目标：用可量化线上渠道获取可追踪线索和商机

工作本质

- 管理SEM/SEO/信息流/官网/落地页/白皮书下载/Webinar/GEO/AEO等线上获客链路。
- 不要只看点击和曝光，要追到MQL、SQL、Pipeline和ROI。

操作To-do

- 先做账户体检：结构、关键词、消耗、转化。
- 关键词分层：品牌词、行业词、痛点词、竞品词。
- 建立否词库：学生、论文、免费、招聘、无关场景。
- 按搜索意图设计落地页，不让高意向词跳首页。
- 配置埋点和CRM归因。
- 做A/B测试：标题、按钮、表单、案例、背书。
- 月度复盘：保留高质量渠道，砍掉无效流量。

输入

- 广告账户、历史消耗、关键词、搜索词报告。
- 官网/落地页、表单、埋点、CRM转化数据。
- 销售反馈：无效线索原因、客户真实问题。
- 竞品投放和SEO/GEO内容表现。

输出/交付物

- 渠道诊断报告、关键词策略表、否词库。
- 落地页优化方案、A/B测试记录。
- SEO/GEO内容规划、月度投放复盘、渠道ROI看板。

核心指标

- 曝光、点击、CTR、CPC、CVR、CPL。
- MQL成本、SQL成本、页面停留、跳出率。
- SEO排名、品牌词搜索量、Pipeline、ROI。

驾驶舱字段

- 渠道、账户、Campaign、Ad Group、关键词、匹配方式。
- 消耗、展现、点击、CTR、CPC、转化、CVR、CPL。
- MQL、SQL、商机、成交、ROI、销售反馈、无效原因。

硬能力/软能力

- 硬能力：SEM、SEO、广告后台、落地页、埋点、GA/百度统计、Excel/BI、A/B测试。
- 软能力：预算控制、数据敏感、和销售确认质量、敢砍低效渠道。

领导沟通/避坑

- 领导问“花钱为什么没成交”，按三层解释：流量和留资、MQL和SQL、Pipeline和成交。
- 平台推荐不等于最优，点击不等于有效，低CPL不等于低CAC。

05



五、内容营销：不是写文章，而是影响客户决策

内容营销的本质是用内容影响客户决策。它不是写文章、发公众号、做海报，而是建立一套可以降低客户理解成本和销售沟通成本的内容资产体系。

ToB客户的决策通常很长。客户首先要意识到自己有问题，然后理解问题如何解决，再比较不同供应商，最后还要向内部汇报、走流程、争预算。所以内容必须按客户旅程设计。

在认知阶段，客户的问题是“我是否有这个问题”，适合行业趋势、痛点文章、科普内容。在兴趣阶段，客户的问题是“这个问题怎么解决”，适合解决方案、场景拆解和方法论。在评估阶段，客户的问题是“为什么选你”，适合客户案例、竞品对比和白皮书。在决策阶段，客户的问题是“我怎么向内部汇报”，适合**ROI**测算、采购指南和方案PPT。成交后，客户需要使用手册、最佳实践和复购场景。

进入新公司后，不要急着写新内容。先做内容资产盘点。有没有产品介绍、解决方案、客户案例、白皮书、销售PPT、**FAQ**、行业文章、短视频、官网产品页？内容是否过期？是否和客户痛点对应？销售是否愿意使用？哪些内容真正带来线索？

内容营销的**SOP**从确定内容目标开始。内容目标可以是品牌曝光、**SEO**、线索、销售赋能或客户教育。目标不同，内容形式和评价指标就不同。

然后建立内容地图，按客户阶段和行业场景拆分。再建立选题池，选题来源包括销售反馈、客户问题、竞品内容、搜索关键词、行业政策和产品更新。

内容生产流程要固定下来：选题、访谈、大纲、初稿、审核、设计、发布、分发、复盘。审核机制也要清楚：产品审核准确性，销售审核客户语言，品牌审核调性。分发机制包括公众号、官网、**SEO**、社群、销售转发、活动物料、邮件和私域。

更重要的是内容复用。一篇白皮书可以拆成文章、海报、短视频、PPT、销售话术和**FAQ**。内容资产不是一次性消耗品，而是可复用的销售工具。

- 内容营销的指标包括内容产出量、阅读量/播放量、收藏/转发、下载量、留资量、**MQL**数量、销售使用次数、内容影响商机、**SEO**排名和内容复用率。内容产出量不能作为唯一指标，写了很多但没人用、不能转化，就是低效内容。

内容营销需要结构化写作、产品理解、行业研究、客户访谈、**SEO**写作、白皮书策划、案例包装、视频脚本、销售材料制作和**AI**辅助内容生产。软能力则是能听懂客户语言，能把复杂产品讲简单，能协调产品和销售，能接受反复修改，能从客户角度写，而不是从公司角度自嗨。

- 交付物包括《内容资产地图》《年度/月度内容日历》《客户旅程内容矩阵》《客户案例模板》《白皮书大纲》《销售赋能内容库》《产品FAQ》《短视频脚本库》《内容复盘报告》。

- 内容驾驶舱应包括内容标题、内容类型、对应阶段、对应行业、发布渠道、发布时间、阅读/播放、分享/收藏、下载/留资、关联线索数、MQL数、销售使用次数、关联商机和复用次数。

- 向领导沟通时，要把内容从“写稿”升级为“资产”。可以这样表达：内容不是按篇数管理，而是按客户旅程管理。我们要补齐客户从第一次了解，到评估产品，再到内部立项所需的内容资产。文章只是其中一种形式，真正要看的是内容是否带来线索、是否被销售使用、是否降低客户理解成本。

内容营销SOP

P04/10

目标：用内容降低客户理解成本和决策成本

工作本质

- 内容营销不是发文章，而是按客户旅程配置内容资产，影响认知、评估、留资和成交。

操作To-do

- 先盘点内容资产：官网、案例、白皮书、FAQ、销售PPT。
- 建立内容地图：按客户阶段、行业场景、产品线拆分。
- 建立选题池：销售反馈、客户问题、竞品内容、搜索关键词。
- 流程：选题→访谈→大纲→初稿→审核→设计→发布→分发→复盘。
- 建立复用机制：白皮书拆文章、海报、短视频、话术。

客户旅程内容

- 认知：行业趋势、痛点文章、科普内容。
- 兴趣：解决方案、场景拆解、方法论。
- 评估：客户案例、竞品对比、白皮书。
- 决策：ROI测算、采购指南、方案PPT。
- 成交后：最佳实践、复购场景、使用手册。

输入

- 产品资料、客户案例、客户问题、销售反馈。
- 竞品内容、行业报告、搜索关键词、活动资料。

输出/交付物

- 内容资产地图、月度内容日历、客户案例模板。
- 白皮书大纲、销售赋能内容库、FAQ、短视频脚本库。

核心指标

- 阅读/播放、收藏/转发、下载量、留资量。
- MQL数量、销售使用次数、内容影响商机。
- SEO排名、内容复用率、客户反馈。

驾驶舱字段

- 标题、内容类型、对应客户阶段、对应行业。
- 发布渠道、发布时间、阅读/播放、分享/收藏。
- 下载/留资、MQL、销售使用次数、关联商机、复用次数。

领导沟通/避坑

- 不要按“发了几篇”汇报。按客户旅程汇报：补齐了什么内容资产，服务哪个客户阶段，带来多少线索，被销售使用多少次。
- 内容审核分工：产品审准确性，销售审客户语言，品牌审调性。

06



六、品牌传播：不是做得好看，而是让客户相信你

品牌传播解决的问题是：客户为什么相信你，公司为什么被记住，销售为什么更容易破冰。

品牌的核心资产包括定位、差异化、价值主张、品牌故事、官网表达、视觉统一、客户背书、行业背书、媒体背书、高管形象和传播节奏。

刚进公司时，先判断品牌当前状态。公司一句话介绍是否清楚？官网是否能讲清产品价值？销售是否能统一介绍公司？客户是否知道公司差异化？公众号是否有稳定调性？视觉是否统一？媒体报道是否有效？是否有客户案例背书？是否有行业奖项或协会资源？是否有高管表达体系？

品牌传播的第一步是梳理品牌定位：我们是谁，服务谁，解决什么问题，和别人有什么不同。第二步是梳理传播主张，不能只说“领先、专业、智能”，而要用客户能理解的语言讲清楚价值。

接着要建立品牌信息库，包括公司介绍、产品介绍、创始人介绍、客户案例、技术优势和FAQ。再建立视觉规范，包括Logo、字体、颜色、PPT、海报、官网、展会物料统一。然后建立传播节奏，围绕产品发布、客户案例、行业观点、活动传播和媒体报道持续输出。还要建立PR资源，包括行业媒体、科技媒体、地方媒体、协会、展会、KOL和合作伙伴。

- 品牌传播还必须有舆情机制，监测负面信息、竞品动态、客户反馈和行业风险。
- 品牌指标包括品牌曝光、品牌搜索量、官网品牌词访问、媒体报道数、高质量报道数、活动曝光、客户案例数量、销售反馈和视觉一致性。品牌不能只看曝光，更要看是否带来了主动搜索、客户信任和销售破冰。
- 这个模块需要品牌定位、文案表达、PR稿件、媒体沟通、舆情监测、视觉管理、官网表达、品牌资产管理、高管稿件和传播策划能力。软能力则包括审美判断、文字敏感度、外部沟通、风险意识、稳定性，以及把老板模糊想法转成清晰表达的能力。
- 交付物包括《品牌定位文档》《品牌核心信息手册》《品牌视觉规范》《官网品牌表达优化方案》《媒体资源表》《年度传播日历》《客户案例背书库》《舆情监测报告》《品牌传播复盘》。
- 品牌驾驶舱应包括传播主题、发布渠道、曝光量、阅读量、转发量、媒体级别、是否产生线索、品牌词搜索量、官网访问、销售反馈和舆情风险。

- 向领导沟通品牌时，不能说“这次传播效果不错，感觉品牌变好了”。要说：品牌工作短期看曝光和搜索，中期看客户认知和销售破冰，长期看行业信任和竞争区分。这个季度品牌重点不是泛曝光，而是围绕目标行业建立可信背书，包括客户案例、行业观点、官网表达和高质量媒体露出。

品牌传播SOP

P05/10

目标：建立认知、信任和行业影响力，降低销售破冰成本

工作本质

- 品牌传播不是做海报和排版，而是回答“我们是谁、凭什么被信任、为什么与竞品不同”。

操作To-do

- 梳理品牌定位：服务谁、解决什么、差异化是什么。
- 建立品牌核心信息库：公司介绍、产品、案例、技术优势。
- 统一官网、PPT、展会物料、公众号、销售话术。
- 建立传播日历：产品发布、客户案例、行业观点、活动传播。
- 建立媒体/协会/展会/KOL资源表。
- 建立舆情监测和负面风险处理机制。

输入

- 公司战略、老板表达、客户认知、竞品定位。
- 现有官网、公众号、销售介绍、视觉物料。
- 客户案例、行业背书、媒体报道、活动资料。

输出/交付物

- 品牌定位文档、品牌核心信息手册。
- 品牌视觉规范、官网表达优化方案。
- 媒体资源表、年度传播日历、客户案例背书库、舆情报告。

核心指标

- 品牌曝光、品牌词搜索量、官网品牌访问。
- 媒体报道数、高质量报道数、活动曝光。
- 客户案例数量、销售端品牌认可反馈、视觉一致性。

驾驶舱字段

- 传播主题、发布渠道、曝光量、阅读量、转发量。
- 媒体级别、是否产生线索、品牌词搜索量。
- 官网访问、销售反馈、舆情风险、后续动作。

硬能力/软能力

- 硬能力：品牌定位、PR稿、媒体沟通、视觉管理、官网表达、高管稿件、传播策划。
- 软能力：审美判断、风险意识、文字敏感度、外部沟通、稳定性。

领导沟通/避坑

- 品牌短期看曝光和搜索，中期看客户认知和销售破冰，长期看行业信任和竞争区分。
- 不要让品牌岗变成物料审核岗。品牌必须沉淀定位、口径、案例和外部背书。

07



七、产品营销：把复杂技术变成客户价值



产品营销是ToB市场里最关键、也最容易被低估的能力。它连接产品、市场和销售。

产品营销解决的问题是：产品到底卖什么？客户为什么需要？和竞品有什么不同？销售怎么讲？客户怎么理解？官网怎么表达？活动怎么演示？案例怎么包装？

进入新公司后，必须先完成产品理解。要访谈产品负责人、技术负责人、售前、销售冠军、客户成功、真实客户和老板。问题包括：产品解决什么问题？客户原来怎么解决？为什么现在要买？哪些功能最有竞争力？哪些功能客户最关心？哪些功能销售讲不清？竞品怎么讲？客户为什么最终选择我们？客户为什么流失？

产品营销的第一项工作是建立产品价值地图，把功能、场景、痛点、价值和客户收益连接起来。功能本身没有意义，功能在客户场景中解决什么问题，才有意义。

- 第二项工作是建立竞品对比表。竞品对比不能只比功能，还要比价格、服务、客户、生态和交付能力。很多ToB成交不是输在功能，而是输在品牌信任、交付风险、行业案例或销售表达。

- 第三项工作是建立客户画像。决策人、使用人、采购人、技术评估人关心的东西不同。老板关心ROI和风险，使用人关心效率和体验，技术人关心稳定性和集成，采购关心价格和流程。

第四项工作是建立销售话术，包括一句话介绍、三句话介绍、五分钟介绍、FAQ和反驳话术。销售不能每个人各讲各的，产品营销要统一表达。

第五项工作是建立解决方案，按行业、场景和客户规模拆分。第六项是建立客户案例，按背景、痛点、方案、实施、效果、客户评价来包装。第七项是建立产品发布机制，新功能上线要同步更新官网、销售PPT、培训材料、FAQ和内容稿。

- 产品营销的指标包括销售材料使用率、销售培训完成率、产品页转化率、客户案例使用次数、Demo转化率、竞品战胜率、客户理解成本和商机推进速度。

这个模块需要产品理解、竞品分析、客户访谈、销售话术、解决方案写作、Demo脚本、产品发布、白皮书、官网产品页和客户案例包装能力。软能力包括能和技术沟通，能和销售沟通，能把复杂变简单，能接受产品不完美，能从客户利益出发表达，能主动挖真实案例。

- 交付物包括《产品价值地图》《竞品分析表》《客户画像》《销售话术手册》《客户案例库》《行业解决方案PPT》《官网产品页文案》《Demo脚本》《FAQ与反驳话术》《产品发布营销包》。

- 产品营销驾驶舱应包括产品线、行业场景、销售材料、使用销售、使用次数、关联客户、关联商机、客户反馈、竞品对比结果、失败原因和内容更新时间。

- 向领导沟通时，要把产品营销从“写介绍”升级为“建立价值体系”。可以这样说：产品营销不是写产品说明，而是把产品变成客户能理解、销售能使用、市场能传播的价值体系。当前优先级是先把核心产品的价值地图、客户案例、销售话术和官网表达统一，否则市场获客和销售转化都会被拖慢。

产品营销SOP

P06/10

目标：把产品能力翻译成客户价值和销售武器

工作本质

- 产品营销连接产品、市场和销售；解决“卖什么、为什么买、怎么讲、怎么证明”。

操作To-do

- 访谈产品、技术、售前、销售冠军、客户成功和真实客户。
- 建立产品价值地图：功能→场景→痛点→价值→客户收益。
- 做竞品对比：功能、价格、服务、交付、生态、客户。
- 按决策人/使用人/采购人/技术评估人拆表达。
- 沉淀销售话术、FAQ、反驳话术、Demo脚本。
- 新功能上线同步更新官网、销售PPT、培训材料。

输入

- 产品路线图、功能文档、技术优势。
- 客户痛点、赢单/输单原因、竞品资料。
- 销售真实话术、售前方案、客户案例、Demo反馈。

输出/交付物

- 产品价值地图、竞品分析表、客户画像。
- 销售话术手册、行业解决方案PPT、客户案例库。
- 官网产品页文案、Demo脚本、FAQ、产品发布营销包。

核心指标

- 销售材料使用率、销售培训完成率。
- 产品页转化率、客户案例使用次数、Demo转化率。
- 竞品战胜率、客户理解成本、商机推进速度。

驾驶舱字段

- 产品线、行业场景、销售材料类型、使用销售。
- 使用次数、关联客户、关联商机、客户反馈。
- 竞品对比结果、失败原因、内容更新时间。

协同部门

- 产品：功能、路线图、边界。
- 技术：底层能力和可行性。
- 售前：方案和Demo。
- 销售：客户语言、异议、赢单/输单。
- 客户成功：使用效果和案例。

领导沟通/避坑

- 产品营销不是写产品说明书，而是把产品变成客户能理解、销售能使用、市场能传播的价值体系。
- 先统一核心产品价值表达，再谈大规模获客。

08



八、活动营销：不是办会，而是制造高密度转化场景

活动营销不是办会。活动是一个高密度客户触达场景。好的活动应该同时完成品牌曝光、客户邀约、线索收集、产品展示、销售推进、媒体传播、合作伙伴连接和会后转化。

进入新公司后，要先盘点历史活动。过去参加过哪些展会？花了多少钱？到场多少客户？收集多少线索？MQL多少？成交多少？哪些销售参与？会后有没有跟进？活动内容是否复用？有没有照片、视频、新闻稿和客户名单？

活动的第一步是明确目标。品牌曝光、获客、客户维护、产品发布、渠道合作，都可以是目标，但必须选一个主目标。目标不同，活动设计完全不同。

第二步是明确目标客户。谁必须到场？谁是决策人？谁是影响人？第三步是设计活动内容，包括主题、议程、演讲、Demo、案例、圆桌、互动和销售对接。第四步是设计邀约机制，包括销售邀约、渠道邀约、媒体邀约、私域邀约、EDM和短信。

第五步是设计现场线索收集，包括扫码、表单、名片、预约Demo、资料下载和销售登记。第六步是设计会后跟进：24小时内感谢，48小时内销售跟进，7天内线索分级，30天内复盘。第七步是设计二次传播，包括新闻稿、短视频、图文、客户证言、演讲PPT和白皮书下载。

- 活动指标包括报名人数、到场率、目标客户到场数、线索数、MQL数、销售预约数、Demo预约数、商机数、成交金额、活动成本、单MQL成本和传播曝光。

- 活动营销需要活动策划、预算管理、嘉宾邀约、供应商管理、现场执行、销售协同、活动传播、线索管理、风险预案和复盘分析能力。软能力包括控场能力、抗压能力、细节管理、临场处理、跨部门协调、主持表达和客户接待。

- 交付物包括《活动立项方案》《活动预算表》《邀约名单》《活动议程》《嘉宾话术》《现场执行表》《物料清单》《风险预案》《线索清单》《会后跟进表》《活动复盘报告》。

- 活动驾驶舱应包括活动名称、活动类型、目标、预算、报名人数、到场人数、目标客户数、线索数、MQL、SQL、商机金额、成交金额、单MQL成本、会后跟进率和二次传播曝光。

活动前要和领导说清：这场活动的主目标不是热闹，而是获取目标行业高质量客户。预算评估不只看到场人数，还要看目标客户比例、MQL数量、销售预约和后续Pipeline。

活动后要按三层汇报：第一层是到场和曝光，第二层是线索和MQL，第三层是销售推进和Pipeline。前两层由市场主导，第三层需要销售在两周内完成跟进反馈，否则无法判断真实ROI。

活动营销SOP

P07/10

目标：用高密度场景完成触达、获客、转化和传播

工作本质

- 活动不是办会。活动必须有主目标：品牌曝光、线索获取、客户转化、产品发布或生态合作。

操作To-do

- 复盘历史活动：预算、到场、线索、MQL、成交、跟进。
- 明确主目标和目标客户名单。
- 设计主题、议程、演讲、Demo、案例、圆桌。
- 建立邀约机制：销售、渠道、私域、EDM、短信。
- 现场线索收集：扫码、表单、名片、预约Demo。
- 会后48小时内销售跟进，7天内线索分级。
- 做二次传播：图文、视频、新闻稿、资料下载。

输入

- 业务目标、目标客户名单、销售邀约名单。
- 预算、产品内容、嘉宾资源、供应商资源。
- 历史活动数据、客户案例、传播渠道。

输出/交付物

- 活动立项方案、预算表、邀约名单、议程。
- 嘉宾话术、现场执行表、物料清单、风险预案。
- 线索清单、会后跟进表、活动复盘报告。

核心指标

- 报名人数、到场率、目标客户到场数。
- 线索数、MQL、销售预约数、Demo预约数。
- 商机数、成交金额、活动成本、单MQL成本、传播曝光。

驾驶舱字段

- 活动名称、活动类型、主目标、预算。
- 报名、到场、目标客户数、线索、MQL、SQL。
- 商机金额、成交金额、单MQL成本、会后跟进率、二次传播曝光。

硬能力/软能力

- 硬能力：活动策划、预算、嘉宾邀约、供应商、现场执行、线索管理、复盘。
- 软能力：控场、抗压、细节、临场处理、客户接待、跨部门协调。

领导沟通/避坑

- 活动前讲清主目标和预期ROI；活动后分三层复盘：到场曝光、MQL/SQL、Pipeline/成交。
- 没有会后销售反馈的活动，无法判断真实价值。

09



九、渠道生态：资源不是成果，转化才是成果

渠道生态不是认识很多人，而是通过外部组织放大市场触达、品牌背书和销售机会。

常见生态资源包括政府部门、行业协会、标准组织、云市场、咨询机构、集成商、渠道商、KOL、媒体、高校/科研机构、产业园、展会主办方和合作伙伴。

进入新公司后，先盘点已有资源。哪些资源是真合作？哪些只是加过微信？哪些带来过客户？哪些带来过曝光？哪些能共同办活动？哪些能联合发布内容？哪些能推荐客户？哪些能进入云市场或生态市场？哪些只是消耗时间？

渠道生态的第一步是给资源分级。A类资源能带来客户，B类资源能带来品牌，C类资源只有关系维护价值。第二步是设计合作模式，包括联合活动、联合白皮书、渠道转介绍、云市场入驻、联合解决方案和客户互推。第三步是建立资源台账，记录联系人、职位、合作历史、价值和下一步动作。第四步是建立合作转化机制，不能只维护关系，要有具体项目。第五步是定期复盘，判断哪些资源带来线索、商机、曝光和行业背书。

- 渠道生态指标包括有效合作伙伴数、联合活动数、转介绍线索数、生态渠道MQL、联合内容数、云市场曝光、合作商机金额和渠道成交金额。

这个模块需要商务沟通、合作方案设计、资源分级、渠道管理、联合活动策划、生态市场入驻、合同/协议基础、伙伴赋能和数据复盘能力。软能力包括长期关系维护、利益交换意识、边界感、外部表达、信任建立，以及不把人脉当成果的清醒。

- 交付物包括《生态资源台账》《合作伙伴分级表》《联合活动方案》《渠道转介绍机制》《生态合作月报》《云市场入驻计划》《联合解决方案》《合作伙伴赋能材料》。

- 渠道生态驾驶舱应包括伙伴名称、伙伴类型、联系人、合作等级、合作方式、历史合作、线索数、MQL数、商机金额、曝光量、成本和下一步动作。

- 向领导汇报时，要明确：渠道生态不能按“认识多少资源”评价，要按资源是否能带来客户、背书、活动和商机评价。下一阶段要把资源分成三类：能带客户的、能做品牌背书的、只能维护关系的。预算和精力优先投前两类。

渠道生态SOP

P08/10

目标：用外部资源放大触达、信任和商机

工作本质

- 渠道生态不是认识很多人，而是把政府、协会、云市场、渠道商、媒体、伙伴转化为项目和商机。

操作To-do

- 盘点已有资源：谁能带客户，谁能做背书，谁只是关系。
- 资源分级：A类带客户，B类带品牌，C类关系维护。
- 设计合作模式：联合活动、白皮书、转介绍、云市场、联合方案。
- 建立资源台账：联系人、职位、合作历史、价值、下一步。
- 给每个资源绑定具体项目和转化目标。
- 月度复盘：线索、商机、曝光、成本。

输入

- 政府、协会、云市场、媒体、渠道商、集成商、KOL。
- 历史合作记录、联系人、合作成本、过往商业结果。
- 公司可提供的产品、内容、活动和联合方案资源。

输出/交付物

- 生态资源台账、合作伙伴分级表。
- 联合活动方案、渠道转介绍机制。
- 云市场入驻计划、联合解决方案、伙伴赋能材料、合作月报。

核心指标

- 有效合作伙伴数、联合活动数、转介绍线索数。
- 生态渠道MQL、联合内容数、云市场曝光。
- 合作商机金额、渠道成交金额、资源转化率。

驾驶舱字段

- 伙伴名称、伙伴类型、联系人、合作等级。
- 合作方式、历史合作、线索数、MQL数。
- 商机金额、曝光量、成本、下一步动作。

协同部门

- 销售：转介绍线索和客户推进。
- 产品/售前：联合方案和技术背书。
- 法务/财务：合同、结算、合规。
- 品牌/内容：联合传播和资料包。

领导沟通/避坑

- 人脉不等于成果。资源要按“能带客户、能做背书、能产生商机”分级。
- 预算和精力优先投A类、B类资源，C类资源只做低成本维护。

10



十、团队管理：用机制代替情绪和人情

团队管理不是管人听话，而是让目标、角色、流程、标准、复盘形成稳定系统。

新到一家公司，要先判断团队成熟度。每个人负责什么？是否有清晰KPI？是否有重复劳动？是否有人无事可做？是否有人过度消耗？是否所有人都被临时需求牵着走？是否有统一项目管理工具？是否有周会和复盘？是否有能力短板？是否有人不适合当前岗位？

- 团队管理的第一步是建立角色分工，明确品牌、内容、增长、活动、线索、设计、供应商和数据分别由谁负责。第二步是建立目标拆解，从团队目标到模块目标，再到个人目标和周计划。第三步是建立项目管理机制，所有任务进入项目表，不接受口头飞单。第四步是建立周会机制，看目标、进度、风险、资源，不开流水账会议。

第五步是建立复盘机制，每个Campaign、活动、投放都要月度复盘。第六步是建立绩效机制，指标不能只看产出数量，要看结果质量。第七步是建立培养机制，每个人每季度提升一个能力模块。

- 团队管理指标包括项目按期完成率、重点项目达成率、人均产出、返工率、跨部门满意度、预算执行率、团队能力提升和核心人才稳定性。

- 硬能力包括目标拆解、项目管理、预算管理、绩效管理、招聘面试、流程设计、数据复盘、会议管理和SOP沉淀。软能力包括决策力、反馈能力、冲突处理、授权能力、向上管理、情绪稳定、公平感和不做老好人。

- 交付物包括《团队职责分工表》《岗位JD与能力模型》《团队KPI表》《周会模板》《项目管理表》《绩效复盘表》《预算管理表》《供应商管理表》《季度能力提升计划》。

- 团队驾驶舱应包括项目名称、负责人、协作人、优先级、截止时间、当前进度、风险、所需资源、结果指标、复盘结论和下一步。

- 你不擅长向上管理，就更需要用机制补。固定汇报模板可以包括：本月目标、当前进展、主要问题、解决方案、需要支持和下月计划。向领导沟通时要明确：市场部不能同时完成所有方向。当前资源下，建议优先保证三个目标：提升有效线索，补齐销售赋能内容，建立数据复盘机制。品牌曝光和大型活动可以做，但不能挤占增长闭环的核心资源。

团队管理SOP

P09/10

目标：用目标、角色、流程、标准和复盘，让团队稳定产出

工作本质

- 团队管理不是让人听话，而是让每个目标有负责人、每个项目有节奏、每个结果可复盘。

操作To-do

- 诊断成熟度：分工、KPI、重复劳动、过度消耗、临时需求。
- 建立角色分工：品牌、内容、增长、活动、线索、数据、供应商。
- 目标拆解：团队目标→模块目标→个人目标→周计划。
- 项目管理：所有任务进入项目表，不接口头飞单。
- 周会只看目标、进度、风险、资源，不开流水账。
- 每个Campaign、活动、投放月度复盘。

输入

- 公司目标、团队人员、岗位能力、历史项目。
- 预算、供应商、跨部门痛点、当前工作量。
- 老板期待、销售需求、产品节奏。

输出/交付物

- 团队职责分工表、岗位JD与能力模型。
- 团队KPI表、周会模板、项目管理表。
- 绩效复盘表、预算管理表、供应商管理表、季度能力提升计划。

核心指标

- 项目按期完成率、重点项目达成率、人均产出。
- 返工率、跨部门满意度、预算执行率。
- 团队能力提升、核心人才稳定性。

驾驶舱字段

- 项目名称、负责人DRI、协作者、优先级。
- 截止时间、当前进度、风险、所需资源。
- 结果指标、复盘结论、下一步动作。

向上管理模板

- 本月目标：对应公司目标。
- 当前进展：用数据说话。
- 主要问题：不回避卡点。
- 解决方案：给选项和建议。
- 需要支持：明确资源。
- 下月计划：可执行、可验收。

管理原则/避坑

- 不要做老好人，不要所有任务自己接。第一负责人要抓战略层、体系层、重点项目层，执行层流程化或授权。
- 每件事只有一个最终负责人，协作者可以多人。

11



十一、AI能力：从工具使用升级为工作流重构

AI能力不是“会用ChatGPT写文案”。对于市场岗位来说，真正有价值的AI能力是把AI嵌入工作流程，提高内容、投放、数据、销售协同和管理效率。

AI能力可以分成四层。

第一层是工具层，会使用ChatGPT、Claude、Midjourney、可灵、剪映、Office AI等工具。第二层是Prompt层，能设计稳定提示词、角色、约束和输出格式。第三层是RAG层，能用公司资料、产品文档、案例库构建知识检索和内容生成机制。第四层是Agent层，能把任务拆成多步骤自动 workflow，例如竞品监测、内容生成、数据分析和线索摘要。

AI可以用于客户研究。输入行业报告、客户官网、招股书、新闻、竞品资料和销售访谈，输出客户画像、决策链、采购动机、痛点清单、竞品使用可能性和销售破冰话术。

AI可以用于内容营销。输入产品资料、客户案例、竞品内容、行业趋势和搜索关键词，输出选题库、文章大纲、白皮书框架、短视频脚本、销售FAQ、官网文案和GEO/AEO内容结构。

AI可以用于产品营销。它能帮助生成产品价值地图、功能到场景的转译、竞品对比、销售话术、Demo脚本、反驳话术和客户案例初稿。

AI可以用于数字营销。它能帮助做关键词分组、否词建议、广告标题、落地页文案、A/B测试方案、投放复盘摘要和SEO/GEO选题。

AI可以用于销售协同。它能输出线索摘要、客户背景调研、跟进话术、邮件模板、客户异议处理、会议纪要和下一步行动建议。

- AI也可以用于管理。它能辅助生成周报、月报、项目复盘、会议纪要、风险清单、任务拆解、OKR/KPI拆解和预算申请稿。

进入新公司后，AI落地不要一开始就追求复杂系统。第一步是盘点公司知识源，包括产品手册、官网内容、销售PPT、客户案例、FAQ、竞品资料、历史投放数据、活动复盘、销售反馈、标书和行业报告。

第二步是建立AI知识库。先用结构化文件夹和标准Prompt完成半自动RAG，目录可以包括产品知识库、客户案例库、行业资料库、竞品资料库、销售话术库、内容模板库、投放复盘库和活动复盘库。

第三步是建立Prompt模板，包括客户研究Prompt、竞品分析Prompt、产品卖点转译Prompt、公众号文章Prompt、白皮书大纲Prompt、短视频脚本Prompt、销售话术Prompt、活动复盘Prompt、投放复盘Prompt和周报/月报Prompt。

- 第四步是设计Agent式工作流。比如竞品监测Agent，可以收集竞品官网、公众号、招聘和媒体报道，提炼产品变化，判断市场动作，输出风险和机会，并给销售和市场建议。内容生产Agent可以读取产品资料和客户痛点，匹配客户旅程，生成选题、大纲、初稿、标题、分发文案和销售转发话术。

- AI能力的核心指标包括内容生产效率、内容复用率、销售资料响应时间、竞品监测频率、投放复盘时间、会议纪要准确率、线索摘要覆盖率、AI模板使用次数、人工修改率和团队采用情况。

- 交付物包括《AI营销工作流SOP》《Prompt模板库》《产品知识库结构》《客户案例知识库》《销售话术生成模板》《竞品监测模板》《GEO/AEO内容优化方案》《AI内容审核规范》《AI使用风险规范》《AI月度效率复盘》。

- AI驾驶室字段包括AI应用场景、使用工具、任务类型、使用人、使用次数、节省时间、输出质量、人工修改率、关联业务结果、风险和优化动作。

- 向领导沟通AI时，要说清：AI不是为了替代人，而是先替代重复性工作。当前最适合落地的不是复杂系统，而是三个高频场景：内容生产、销售话术和数据复盘。先用Prompt模板和资料库跑通，再考虑RAG知识库和Agent式自动化。

AI能力落地SOP

P10/10

目标：把AI嵌入市场流程，而不是只用来写文案

能力层级

- 工具层：会用大模型和多模态工具；Prompt层：稳定控制输出；RAG层：用公司知识库检索生成；Agent层：把竞品监测、内容、复盘拆成自动 workflow。

操作To-do

- 盘点知识源：产品、案例、FAQ、销售话术、竞品、投放、活动、CRM反馈。
- 建立知识库目录：产品、客户、行业、竞品、销售、内容、复盘。
- 设计Prompt模板：客户研究、竞品、卖点、文章、白皮书、脚本、话术、复盘。
- 搭建RAG思路：先结构化文件夹和标准Prompt，再做系统化检索。
- 设计Agent式流程：竞品监测、内容生产、销售摘要、投放复盘。

...

输入

- 产品手册、官网内容、销售PPT、客户案例。
- FAQ、竞品资料、历史投放数据、活动复盘。
- 销售反馈、标书、行业报告、CRM线索记录。

输出/交付物

- AI营销工作流SOP、Prompt模板库。
- 产品知识库结构、客户案例知识库。
- 销售话术生成模板、竞品监测模板、GEO/AEO方案、AI风险规范。

应用场景

- 客户研究、竞品分析、内容选题、白皮书大纲。
- 产品卖点转译、销售话术、落地页文案。
- 投放复盘、会议纪要、线索摘要、周报/月报。

核心指标

- 内容生产效率、内容复用率、销售资料响应时间。
- 竞品监测频率、投放复盘时间、线索摘要覆盖率。
- AI模板使用次数、人工修改率、团队采用率。

驾驶舱字段

- AI应用场景、使用工具、任务类型、使用人。
- 使用次数、节省时间、输出质量、人工修改率。
- 关联业务结果、风险、优化动作。

领导沟通/避坑

- AI不是为了替代人，而是先替代重复性工作。优先落地内容生产、销售话术、数据复盘三个高频场景。
- 不要一开始追求复杂系统；先用Prompt模板和知识库跑通，再考虑RAG和Agent自动化。

12



十二、市场负责人必须建立总数据驾驶舱

市场负责人不能让数据分散在广告后台、公众号后台、CRM、销售表格和个人Excel里。数据分散，市场部就永远说不清自己的价值。

- 总驾驶舱应分成七层。

第一层是公司经营层字段，包括年度收入目标、当前完成率、市场来源Pipeline、市场来源成交、市场预算和市场ROI。

第二层是增长漏斗字段，包括流量、留资、有效线索、MQL、SQL、商机、成交和各环节转化率。

第三层是渠道字段，包括渠道名称、消耗、线索、MQL、SQL、Pipeline、成交、CPL、CAC和ROI。

第四层是内容字段，包括内容类型、客户阶段、阅读/下载、留资、销售使用和关联商机。

第五层是活动字段，包括活动名称、预算、报名/到场、MQL/SQL、商机/成交和二次传播。

第六层是品牌字段，包括品牌词搜索、官网品牌访问、媒体报道、客户案例和行业活动露出。

- 第七层是团队字段，包括项目进度、负责人、风险、预算使用、结果达成和复盘结论。

- 这个驾驶舱的意义不是做一张漂亮报表，而是让你和领导、销售、产品、团队都基于同一套事实讨论问题。

13



十三、如何避免市场工作陷入执行

市场部最容易变成物料部、活动部、公众号部、销售支持部。作为第一负责人，你必须建立工作准入机制。

每件事开始前，先问五个问题：这件事服务哪个公司目标？目标客户是谁？预期业务结果是什么？怎么衡量有效？不做会有什么损失？

回答不出来，就不要立刻执行。

市场工作要分成四层：战略层、体系层、项目层、执行层。战略层包括市场定位、年度目标、预算和增长路径，必须由你亲自负责。体系层包括数据看板、内容体系、渠道机制和销售协同，由你主导搭建。项目层包括Campaign、活动、产品发布和重点行业突破，由你抓关键节点。执行层包括发文、物料、排版、剪辑、报名表和会议纪要，要尽量授权或流程化。

你的时间应该优先放在前三层。否则你会被无数小需求消耗，最后虽然忙，但没有战略价值。

需求准入机制也必须建立。所有临时需求必须写清需求人、背景、目标、截止时间、预期结果、优先级和是否影响当前重点项目。没有这些信息，不进入排期。

季度规划能压住临时需求。每季度明确三个重点目标、三个重点项目、预算分配、人力分配和放弃事项。没有季度规划，市场部会被所有部门牵着走。

汇报表达也要升级。低阶表达是：“本月发了10篇文章，做了2场活动。”高阶表达是：“本月内容和活动共同贡献MQL 86条，其中28条进入SQL，主要来自行业解决方案专题和线上沙龙。下月会放大该路径，同时砍掉低转化的泛内容投放。”

从“我做了什么”升级到“系统产出了什么”，这是市场负责人认知升级的关键。

14



十四、如何管理领导目标和预期

领导要快速见效时，要把目标分成短期、中期和长期。

短期先提升线索跟进和落地页转化，中期建立内容和渠道闭环，长期再做品牌和行业影响力。不能把长期品牌目标用短期线索指标衡量，也不能把短期获客问题全部推给品牌。

领导想让市场部什么都做时，要明确资源边界。目前资源不足以同时做好品牌、活动、投放、内容、渠道和线索闭环。应按业务影响排序，优先做能影响Pipeline的事项，其他事项进入二级优先级。

- 领导只看线索量时，要把指标升级。线索量上升但MQL下降，会增加销售成本。考核应该从线索量升级为有效线索、MQL、SQL和Pipeline，避免市场为了完成数量引入低质量线索。
- 领导频繁改方向时，要同步调整目标、预算和人力。方向可以调整，但每次调整都要说明会影响哪些项目、哪些指标、哪些交付。否则团队会同时背多个目标，最后没有一个目标完成。
- 领导不懂市场时，不要用市场术语吓人。不要说“我们要做品牌心智和内容矩阵”。要说：“现在客户第一次接触我们时，不知道我们和竞品的区别，销售需要反复解释。我们要用官网、案例和解决方案把这部分前置，降低销售沟通成本，提高SQL转商机率。”
- 向上管理不是讨好领导，而是让领导知道：目标是什么，进度如何，问题在哪里，解决方案是什么，需要哪些资源，不做会有什么风险。

15



十五、市场负责人常见障碍与处理方式

市场工作最大的难点，不是没有事做，而是到处都有事、到处都要结果、到处都可能背锅。

销售说线索差，本质通常是没有共同MQL标准。处理方式是建立MQL/SQL定义和销售反馈表。

销售不跟进，本质是SLA缺失。处理方式是建立跟进时效和逾期提醒。

老板既要品牌又要线索，本质是短期目标和长期目标混淆。处理方式是分成品牌指标和增长指标。

内容没人看，本质通常是内容没对应客户旅程。处理方式是重建内容地图。

活动热闹无成交，本质是没有会后转化机制。处理方式是活动前定义目标客户和跟进流程。

投放花钱无结果，本质是只看点击不看MQL。处理方式是建立渠道到SQL的归因。

产品讲不清，本质是缺产品营销。处理方式是建立价值地图和销售话术。

团队总在救火，本质是没有优先级和需求准入。处理方式是建立项目池和排期机制。

- 领导频繁插单，本质是没有资源成本意识。处理方式是每个插单同步影响项。

AI用不起来，本质是停留在工具尝鲜。处理方式是固化Prompt和工作流。

- 品牌无法量化，本质是指标设计错误。处理方式是分成曝光、搜索、官网访问和销售反馈。

渠道资源无产出，本质是把关系当成果。处理方式是建立合作项目和资源分级。

官网没人管，本质是品牌、内容、增长权责不清。处理方式是按模块拆负责人。

数据混乱，本质是CRM和市场后台割裂。处理方式是统一字段和归因逻辑。

市场背锅，本质是目标和权限不匹配。处理方式是提前明确权责边界。

最终你要呈现的不是“我会做市场”，而是：

我知道市场如何服务战略，如何支撑销售，如何创造线索，如何建立品牌信任，如何转译产品价值，如何管理团队，如何用数据复盘，如何用AI提高效率，如何把一个混乱的市场部变成一个能持续产生业务价值的增长系统。