

销售——企业生存的命脉
大客户——企业利润的重要来源

大客户

销售与管理

业绩——客户经理孜孜以求的目标

成功——客户、企业、个人的共同心愿

常桦等◎编



中国纺织出版社

大客户销售 与管理

常 桦 等 编



中国纺织出版社

内 容 提 要

对企业而言,大客户是重要的利润来源,是企业长期发展的重要基础。所以,服务好大客户,保证大客户群的稳定是至关重要的。本书从大客户的销售与管理两个方面,介绍了大客户的识别、针对大客户的销售、大客户的管理、大客户经理的职责等内容,是企业客户经理的良师益友。

图书在版编目(CIP)数据

大客户销售与管理/常桦等编. —北京:中国纺织出版社, 2005. 1

ISBN 7-5064-3151-3/F·0501

I. 大... II. 常... III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第109330号

责任编辑:高剑 责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10

字数:230千字 定价:21.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

目前，大客户销售与管理已受到越来越多的企业重视。避免大客户流失，对企业至关重要，也可以说是企业生存和发展的命脉。

销售，是企业生存的命脉；大客户，是企业利润的主要来源。而对于同行业而讲，客户资源尤其是大客户资源是十分有限的，因而大客户是企业 and 销售人员梦寐以求和竞相争抢的客户对象。拥有了大客户，就拥有了大利润。

然而，大客户往往是最刁难，最顽固，最令企业头痛的。尽管如此，大客户还是为更多的企业青睐，企业往往会为大客户量身定做产品、服务，提供最优惠的价格，并且由大客户经理负责监督、协调销售人员针对大客户的销售工作。因为一个大客户的失去，有时能使一个企业元气大伤，尤其对一些中小型企业更是如此。正因为大客户对于企业举足轻重的作用，所以处理与这些大客户的关系时，经常是企业的高层主管亲自出面，但这样往往缺乏系统性、规范化管理。因此，大客户销售与管理已经成为制约某些企业生存与发展的瓶颈，如何发现并留住大客户，提高大客户忠诚度，搞好大客户销售与管理成为许多企业管理工作中的重中之重。

大客户销售与管理，是一项涉及到企业的许多部门、要求非常细致的工作，大客户管理部门要与企业的组织结构中的许多部门取得联系——销售人员、运输部门、产品开发与研究部门、产

品制造部门等等——协调他们的工作，满足客户及消费者的需要。随着市场竞争的加剧，大客户管理系统已经成为增强企业核心竞争力的重要组成部分。因此，树立大客户管理理念，加强大客户营销和服务工作，发展大客户，提高大客户的忠诚度，留住大客户应该成为各公司的战略性任务之一。

本书在编写过程中，参阅了国内外有关大客户销售与管理方面的书刊和资料，借鉴并吸收了国内外学者研究的部分成果，在此表示深深的谢意。

本书在编写的过程中，赵宏波、石胜利、卜永军、庞晓曼、郝进等均做出了不同程度的贡献，在此表示谢意。

本书致力于帮助大客户战略专家和大客户经理树立和培养科学的观点，提供部分实践工具，告诉你怎样识别大客户，怎样赢得大客户，怎样防止竞争对手争夺大客户，怎样对大客户经理实施管理等等。

编 者

2004年10月于北京

目 录

第一章 大客户管理概述	1
第一节 大客户管理概念	3
一、大客户管理概念	3
二、大客户管理起源	3
三、影响大客户管理的支配因素	4
四、大客户管理的战略意义	6
第二节 大客户管理盈利性分析	7
一、大客户管理盈利原则	7
二、赢得新客户所需成本分析	8
三、留住现有客户的价值分析	9
四、决定大客户管理盈利的主要因素	10
第三节 从市场占有到客户占有	12
一、客户天生不平等定律	12
二、典型客户的利润价值分析	13
三、提高客户占有率的意义	14
第四节 从品牌资产到客户资产的转移	15
一、客户资产的重要性	15
二、客户资产的推动要素	17
第五节 工业品市场中大客户的特点	19
一、工业品市场中大客户特点	19
二、工业品市场购买对象	23

三、工业品市场购买行为 / 25

第六节 政府采购中大客户的特点 / 31

一、政府采购的特点 / 31

二、政府采购的参与者 / 32

三、政府采购程序 / 33

第二章 大客户识别和定位 / 35

第一节 大客户概念 / 37

一、“80/20法则”客户分析 / 37

二、大客户定义 / 38

第二节 大客户识别方法 / 40

一、客户的分类 / 40

二、客户资料的收集 / 42

三、客户的筛选 / 42

第三节 大客户定位 / 47

一、识别客户 / 47

二、对客户差异化分析 / 50

第四节 大客户资料收集 / 56

一、大客户调查的步骤 / 56

二、客户调查资料的来源 / 59

第五节 大客户的特征 / 64

一、购买次数频繁、单次数量多 / 64

二、销售管理工作复杂 / 65

三、采购的集中性很强 / 65

四、服务要求高 / 65

五、建立长期采购意愿 / 66

- 六、采购目的性强 / 66
- 七、采购主体复杂 / 66
- 八、采购方式固定 / 67
- 九、采购后续要求复杂 / 69

第六节 大客户的类型 / 69

- 一、利润贡献的大客户 / 70
- 二、维护品牌的问题客户 / 71
- 三、忠诚购买的老客户 / 71
- 四、有成长潜力的小客户 / 71
- 五、不断变化的新客户 / 72

第三章 大客户采购分析 / 73

第一节 大客户采购的步骤 / 75

- 一、发现需求 / 76
- 二、内部酝酿 / 76
- 三、系统设计 / 76
- 四、评估比较 / 76
- 五、购买承诺 / 77
- 六、安装实施 / 77

第二节 大客户采购步骤的销售方法 / 78

- 一、计划准备工作 / 78
- 二、接触客户 / 81
- 三、再次询问, 需求分析 / 84
- 四、销售定位赢得购买承诺 / 87
- 五、制定销售方案(标书) / 88
- 六、达成销售 / 91

第三节 大客户需求分析 / 92

- 一、需求性审查 / 92
- 二、大客户需求决策分析 / 96
- 三、大客户支付能力分析 / 97

第四节 市场采购模式分析 / 98

- 一、希斯模型 / 98
- 二、韦伯斯特和温德模型 / 99
- 三、采购行为影响因素 / 101

第五节 大客户购买心理 / 102

- 一、共性心理 / 102
- 二、个性心理 / 107

第六节 大客户的购买行为 / 108

- 一、大客户购买行为分析 / 108
- 二、大客户购买行为类型 / 109

第四章 大客户销售 / 113

第一节 正确选择目标客户 / 115

- 一、正确选择目标客户 / 115
- 二、选择大客户上下功夫 / 115

第二节 大客户销售中心法则 / 118

- 一、信任原则 / 118
- 二、让步原则 / 119
- 三、跟进原则 / 119
- 四、诚信准则 / 120
- 五、坚持原则 / 120

- 第三节 大客户销售技能 / 120
- 一、大客户拜访技术 / 121
 - 二、大客户销售技能 / 122
- 第四节 大客户顾问式销售 / 129
- 一、顾问式销售特点 / 129
 - 二、沟通在顾问式销售中的价值 / 130
 - 三、大客户潜力开发 / 131
- 第五节 大客户关系销售 / 132
- 一、搜寻目标大客户 / 132
 - 二、使目标大客户的需求得到满足 / 134
 - 三、和目标大客户联结起来 / 135
- 第六节 优秀大客户销售人员素质 / 137
- 一、行业市场认知的挑战 / 137
 - 二、销售策略的挑战 / 137
 - 三、产品技术的挑战 / 138
 - 四、自身的挑战 / 138
- 第七节 销售人员类型与销售对策 / 142
- 一、成长型销售人员与顾问型销售人员的不同行为 / 142
 - 二、顾问型销售人员的工作方式 / 143
 - 三、如何做个顾问型销售人员 / 143
 - 四、企业对销售人员的培训 / 144
 - 五、销售人员的市场弱点及对策 / 147
- 第八节 大客户忠诚度分析 / 150
- 一、忠诚客户的判断标准 / 150
 - 二、大客户忠诚度动态模型 / 151

- 第九节 大客户满意战略的实施 / 153
- 一、严把质量关 / 153
 - 二、大客户满意差距管理 / 156
 - 三、建立满意度目标 / 156
 - 四、满意度的实现 / 157
 - 五、大客户满意目标的测评 / 158
- 第十节 从满意度到忠诚度的演进 / 161
- 一、创造黄金通道 / 161
 - 二、满意的关键因素 / 162
 - 三、演进途径 / 162

第五章 大客户销售策略实施 / 167

- 第一节 市场细分 / 169
- 一、市场细分 / 169
 - 二、目标市场的选择 / 172
- 第二节 大客户销售模式创新 / 178
- 一、传统大客户营销的缺陷 / 178
 - 二、哪些行业最需要大客户营销 / 184
 - 三、大客户营销模式创新思路与框架 / 186
- 第三节 销售战略中大客户计划 / 188
- 一、战略性营销策划 / 188
 - 二、营销计划的定位 / 189
 - 三、大客户计划程序示范 / 190
- 第四节 大客户品牌推广策略 / 194
- 一、质量是品牌的生命 / 194

- 二、口头广告传得更快 / 195
- 三、专业媒体锁定顾客 / 199
- 四、弹性文章力量大 / 199
- 五、社会荣誉显公信 / 200
- 六、展览会上显实力 / 201
- 七、亲身考察见实力 / 204
- 八、榜样树形象 / 204
- 九、公益活动传品牌 / 205
- 十、知识营销 / 206

第五节 流程再造快速反映大客户需求 /
207

- 一、企业流程的思想 / 207
- 二、企业流程再造原则 / 208
- 三、流程再造的操作原则 / 212
- 四、企业内部营销特征 / 214
- 五、内部营销对大客户管理的重要作用 / 215
- 六、以内部营销促进大客户管理 / 217

第六节 大客户销售渠道的选择 / 220

- 一、进行渠道销售的准备工作 / 221
- 二、销售渠道的选择 / 222
- 三、销售渠道选择的步骤 / 223

第七节 大客户渠道的综合管理 / 225

- 一、沟通与协调 / 225
- 二、多渠道组合 / 226
- 三、不同渠道的整合 / 226
- 四、企业品牌的控制 / 226
- 五、渠道收入管理 / 227

- 六、服务的控制 / 227
- 七、效果评价 / 228
- 八、销售终端的控制 / 228
- 九、利益的控制 / 228

第八节 大客户销售误区 / 229

- 一、给大客户的优惠政策愈多愈好 / 229
- 二、大客户获量，中小客户获利 / 230
- 三、沿袭传统营销思路 / 231
- 四、为了大客户，抛弃中小客户 / 232
- 五、有了大客户，可以放松了 / 233

第六章 大客户管理的实施 / 237

第一节 大客户决策程序分析 / 239

- 一、评价阶段 / 239
- 二、调查阶段 / 239
- 三、选择阶段 / 240
- 四、再评价阶段 / 240
- 五、满意阶段 / 240
- 六、认知阶段 / 241
- 七、决策阶段 / 241
- 八、制定标准 / 241

第二节 大客户服务战略 / 242

- 一、服务创造价值 / 242
- 二、大客户服务程序 / 245

第三节 大客户管理策略 / 249

- 一、保证大客户的货源 / 250

- 二、调动一切与大客户销售有关的因素 / 251
- 三、新产品应在大客户之间试销 / 251
- 四、对大客户进行政策倾斜 / 252
- 五、与大客户经常进行有效沟通 / 253
- 六、大客户的付款管理 / 254
- 七、大客户管理目标 / 255

第四节 大客户管理对企业的作用 / 259

- 一、大客户是企业的生存之本、发展之源 / 260
- 二、忠实的大客户对巩固企业的稳定非常重要 / 260
- 三、忠实的大客户是对企业的一种宣传 / 261
- 四、大客户的市场领袖作用 / 261

第七章 大客户经理 / 263

第一节 大客户经理定位 / 265

- 一、大客户管理初期阶段角色定位 / 265
- 二、大客户管理中阶段角色定位 / 267
- 三、伙伴式大客户管理阶段角色定位 / 268
- 四、协作式大客户管理阶段角色定位 / 269

第二节 大客户经理管理 / 270

- 一、大客户经理的技能和素质 / 270
- 二、大客户经理的地位和报酬 / 275
- 三、大客户团队成员的培训与建设 / 277

第八章 大客户管理的发展 / 281

第一节 大客户管理发展阶段 / 283

- 一、大客户管理孕育阶段 / 283
- 二、大客户管理初期阶段 / 285
- 三、大客户管理中后期阶段 / 285
- 四、伙伴式大客户管理阶段 / 286
- 五、协作式大客户管理阶段 / 287

第二节 大客户管理的发展方向 / 288

- 一、伙伴关系外包 / 288
- 二、竞争性购买 / 289
- 三、大客户管理的一项任务 / 291
- 四、大客户管理在企业中的角色和贡献 / 291
- 五、大客户管理满足何种顾客需要 / 291
- 六、大客户管理能否赢得持续独特的竞争优势 / 292
- 七、大客户管理将走向何处 / 292

第三节 大客户管理的发展环境 / 293

- 一、政治环境 / 293
- 二、经济环境 / 295
- 三、社会环境 / 296
- 四、道德伦理与环境 / 297
- 五、技术发展 / 298
- 六、顾客驱动因素 / 299
- 七、卖方战略 / 303

参考文献 / 306

CHAPTER 1

第一章 大客户管理概述



在市场竞争日益激烈的今天，客户作为一种有限的资源，成为企业争夺的焦点，而在企业的生存与发展中做出了重要贡献，对于企业具有战略意义的大客户管理工作，其重要作用在企业管理中也日益凸现。

