

◀与客户共同成长，成就卓越绩效▶

可持续客户经营系列丛书03 Sustainable Customer Capitalization Series NO.03

大客户

开发、销售与管理

郝雨风◎著

首部基于战略和客户视角
来全方位诠释大客户与大项目开发、
销售与管理的实战专著

**KEY ACCOUNT DEVELOPMENT,
SELLING AND MANAGEMENT**



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

◀与客户共同成长，成就卓越绩效▶

可持续客户经营系列丛书03 Sustainable Customer Capitalization Series NO.03

大客户

开发、销售与管理

郝雨风◎著

首部基于战略和客户视角
来全方位 大项目开发、
销售与管理的前战专著

KEY ACCOUNT DEVELOPMENT, SELLING AND MANAGEMENT



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

大客户开发、销售与管理 / 郝雨风著. —北京: 中国经济出版社, 2009. 1

(可持续客户经营系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8293 - 2

I. 大… II. 郝… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 167316 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬 (电话: 010 - 68354197)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 潮河印业有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 16 开

印张: 40 字数: 1000 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8293 - 2/F · 7286

定价: 78.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



序 言

经济全球化将中国市场和中国企业推到全球竞争的风口浪尖,新一轮全球经济增长放缓周期的提前来临,引发中国经济的进一步结构性调整和产业升级,使企业生存环境面临 30 年来前所未有的挑战,加之全球金融资本和人力资源平行流动加速,技术更新速度前所未有的加快,基于产业价值链的一体化竞争更趋白热化,各相关产业进一步趋向整合,甚至需要作出产业发展方向的全盘调整,利润率也随之更加微薄。面对变化莫测的全球经济环境,越来越多的企业开始迅速的作出响应,全力争夺产业价值链上从上游到下游的战略资源和战略地图上标注的每一个客户群,竞争重点已从有形资产(产品、设备、资金)向无形资产(品牌、人力资源、管理技能、客户关系)偏移,并最终向企业的核心战略资产——客户——转移,未来经济价值中绝大部分将流向这类企业:客户经营专家。机遇和挑战考验着每一位先知先觉的中国企业家和有智慧的职业经理人,我们如何以创新的管理思想、创新的商业模式、创新的管理方法结合高效的执行,在经济全球化的进程中占取先机优势?在新一轮的全球经济波动中获得稳固的市场地位和稳定的增长契机?如何在客户体验时代,用娴熟的管理方法和管理工具深入洞察客户,把握住客户需求的脉搏,在长期客户投资中获取卓越的高成长?在激烈的竞争环境中赢得可持续发展?

无疑,客户——是决定企业发展方向和资源流向的核心力量,决定着企业在哪里获得成功,谁能持续拥有客户,谁将拥有辉煌未来。在本质上,企业的一切活动都是围绕着客户以及如何进行客户经营展开的,企业战略的核心在于先见的客户洞察、精准的客户选择、规模的客户发展、高效的客户获得、个性化的客户服务、完美体验的客户维护与全程的客户保有,在新经济环境下,将逐步固化到全新的可持续客户经营模式,可持续客户经营的优劣决定企业的生存与未来。在经济全球化、一体化竞争日趋激烈、产品同质化日趋严重的今天,企业经营环境也正逐渐成熟并趋于透明化,让我们暂时抛开基于企业立场的客户管理或客户关系管理等经营管理观念,在与客户互动的共同成长中,实现高成长与卓越绩效,以新的视角来重新审视与洞察驱动企业生存与发展的根本核心要素——客户:我们以何种理念、何种战略、何种管理架构、何种管理工具和方法来实现长期的、1 续的客户经营,进而达成可持续发展和卓越绩效,显得至关重要。今天的客户比以往任何时候都更为精明,也更为苛刻,如果企业无法满足客户的个性化需求,客户很容易转向其他的业务提供商——你的竞争对手,留住客户已成为企业面临的最严峻的挑战之一。在激励的竞争中,大多数企业虽然客户数在增长,但客户平均贡献值及利润值正在降低,获得新客户的成本却在升高。因此,长期、可持续的客户经营,特别是对关键客户或战略客户(即大客户)的经营,成为业绩增长的重要来源,愈加受到企业的重视,吸引客户,留住客户,并在其中建立忠诚度,是获得价值递增,实现长期良好绩效的最重要因素。

“可持续客户经营 SCCs (Sustainable Customer Capitalization System)”将客户作为

核心战略资产来长期投资,以全新的视角来洞察客户、发展客户、获得客户、服务客户、维护客户、保有客户以及创建可持续客户经营的核心支撑体系,进而获取持续的高成长和不断增长的卓越绩效。“可持续客户经营 SCCs”作为一套创造性的管理思想和创新的商业模式,在总结众多领先企业管理实践的基础上,系统地将前瞻的管理思想与实效的管理工具、管理方法有机地融合,在有效指引企业未来发展方向的同时,提供系统的管理工具与方法。在管理维度上,“可持续客户经营 SCCs”是由成长维度、价值链维度、需求维度等三个维度构成,三个管理维度相互作用、互为促进,形成立体的可持续客户经营知识地图,界定可持续客户经营的关键路径、关键技术手段和提升经营质量的主要方法,强化对客户的占有能力和可持续经营能力,为客户提供全程式、规范化与个性化相融合的全方位服务,扩大需求,持续销售,达成完美的客户体验,满足企业透过客户经营获得持续不断发展能力的需要,稳固与提升市场地位,坚实核心竞争力。

“可持续客户经营 SCCs”集中企业资源整合优势,从远景目标到战略进而到执行层面上均以客户为中心,深入掌握、洞悉客户的需求和发展的需要,有计划、有步骤地开发、培育和维持对企业的生存和发展有重要战略意义的客户,不仅能使企业获得高于平均利润的收益,而且也能通过建立基于客户经营基础之上的、可靠的竞争壁垒,达成永久占有这种对客户的溢价收益的目的。但是一般的企业没有核心能力就不可能达到,溢价收益与其说是一般竞争的结果,不如说是核心能力达到一定层次的客观表现,国际领先企业的垄断利润实际就是一种对客户的溢价收益,这一部分利润是通过熟练运用可持续客户经营工具,进而达成溢价收益而获得的。杰出的企业往往懂得如何熟练运用可持续客户经营工具并将其在企业内部成功复制,形成企业内部特有的技能水准和商业模式,使可持续客户经营不仅成为一种可能,而是成为日常运营的一部分。

我们也必须认识到可持续客户经营不是一个孤立的、停留在口头的管理概念或认知,它是将客户作为核心战略资产长期投资的核心战略,是一套系统的管理流程、管理方法和管理工具,并藉由有效执行方法,达成协助企业获取持续的高成长和卓越绩效的最终目的。因此,可持续客户经营可能会涉及到企业一系列战略的调整,具体可能包括:如何通过可持续客户经营管理工具的导入,快速提升业绩水平?如何通过高绩效的客户经营,促进与获得持续高利润成长?如何更快地建立全球化的规模业务效应,提高销售量,降低成本?如何发挥品牌优势,最快地形成规模效应、实现经济价值?如何复制客户经营成功案例,在整个公司中进行推广、实施?如何将成功的产品更快地推向市场?如何尽快地实施基于互联网的信息技术来整合企业价值链,来加快企业反应速度?如何充分利用全球化的物流、资金流和信息流的自由流动,来提高企业价值创造的效率?如何利用组织、文化与技术资源,支持卓越绩效?如何通过实施客户经营策略以及技术支持体系,来更好地维护和发展客户关系?如何调整企业组织结构和关键绩效管理工具,使之更适合可持续客户经营的发展需要,在兼顾效率的同时,为客户提供更好的服务和完美客户体验?等等。

可持续客户经营丛书创造性地系统提出“可持续客户经营 SCCs”管理思想,前瞻的将客户作为核心战略资产可持续经营,所有管理理论、管理模型、工具方法和可执行

的管理流程,均建立在全面细致的调研和总结数十家不同行业领先企业的核心战略布局及管理实践基础之上,前后历时六年多时间,投资近百万元人民币,其核心管理思想和工具方法,得到众多领先企业的高度认同与实践导入,极富操作性。同时,更将可持续客户经营管理思想与可执行的、易于操作的实战管理工具与方法相融合,力图从战略和客户的全新视角,结合大量具体、翔实的管理模版、图表和案例,全方位解读可持续客户经营的理念、战略、流程、管理工具和执行方法。

在内容上,可持续客户经营丛书着重阐述可持续客户经营 SCCs 在产业价值链和企业经营管理过程中的实际应用和具体操作,丛书由《卓越绩效的客户经营》《占位新品牌领袖》《大客户开发、销售与管理》《高效能的大客户经理》《客户体验的关系维护与保有》等单行本组成,丛书各单行本之间内容相互独立,各成体系。其中:

◇《卓越绩效的客户经营》一书是首部全方位诠释透过可持续客户经营达成卓越绩效,实现持续高成长的专著;

◇《占位新品牌领袖》一书是首部全方位诠释透过完美客户体验来塑造与占位新品牌领袖的专著;

◇《大客户开发、销售与管理》一书是首部基于战略和客户视角来全方位诠释大客户与大项目开发、销售与管理的专著;

◇《高效能的大客户经理》一书是首部基于大客户经理角度来全方位诠释在大客户洞察、发展、获得、服务、维护过程中技能提升的专著;

◇《客户体验的关系维护与保有》一书是首部全方位诠释透过关系维护与保有达成完美客户体验和持续销售,实现卓越绩效的专著。

可持续客户经营丛书为您提供了系统化的管理思想、管理方法和可操作模板,其中的精华体现在管理框架下的各种流程和实施图表,以确保一个具体的可持续客户经营战略被成功执行,力求与您一起以全新的视角审视与洞察——如何透过可持续客户经营,达成持续高成长和卓越绩效。而这些总结于众多领先企业的、来自常年实战累积和检验的流程和图表,也正是大多数中国企业在制度化、流程化过程中最为缺少的,也是必须的。从这点意义上,从书中一张有效的、指引企业成长的管理图表的价值已经远远超过这套丛书的价格。

可持续客户经营丛书的特点主要体现在:

1. 前瞻性强。丛书创造性提出前瞻的可持续客户经营管理思想,将可持续客户经营管理思想与可执行的、易于操作的管理工具及方法有机结合,同时参考众多领先企业的管理实践,高屋建瓴,保障可持续客户经营 SCCs 管理思想和管理工具及方法对企业的可塑性。

2. 参考性强。有机整合管理流程、管理体系、管理图表和案例分析,是您在经济全球化的新环境下,日常经营管理中不可或缺的管理工具与参考。

3. 针对性强。围绕可持续客户经营进行关键流程、关键节点控制的同时,提出切实可行的可持续客户经营体系 SCCs,满足将客户作为核心战略资产来长期投资的战略需要。

4. 可操作性强。从实战出发,着眼于企业战略核心层面的客户洞察、识别、发展/

开发、获得/销售、服务、维护与保有过程及核心支撑体系的关键环节,结合大量翔实的管理模版、图表和案例,可直接应用与实际工作中。

5. 内容全面。全面剖析可持续客户经营管理思想和管理工具、方法的方方面面,力图全方位解读可持续客户经营体系 SCCs 的深入内涵和管理实践。

可持续客户经营丛书的出版发行是集体努力的结果,为丛书出版发行贡献了很多人的宝贵时间和经验,在此作者非常感谢中国经济出版社第一编辑部苏耀彬,是他的努力使本书得以早日与读者见面,苏耀彬老师更在百忙之中抽时间亲自审校丛书,务求精细,将丛书以最佳面貌奉献给广大读者,苏耀彬老师孜孜不倦的敬业精神也深深地激励着作者。

同时,作者非常感谢国内外相关领域的专家和业界同仁在各种渠道分享的知识和研究成果,充实了丛书的内容。更加感谢在为相关领先企业提供管理咨询、培训及讲座期间,众多资深人士给予的大力协助和支持,在长期的沟通过程中,给予可持续客户经营丛书很多实战经验和方向指引以及中肯建议。

由于可持续客户经营丛中创造性的提出可持续客户经营管理思想和与可操作的管理工具与管理方法,涉及到产业价值链、企业战略及经营管理的各个层面,且囿于作者的经验和水平,书中难免存在不足之处,衷心希望各界人士和读者能予以批评指正。更希望能借此共同探讨有关可持续客户经营、大客户管理、产业价值链和企业经营管理的未来走向及管理实践,如有建议或指正之处,或探讨相关课题,欢迎与作者直接联系(因来信较多,来信标题中请注明事项),丛书作者将视具体时间状况,安排交流日程。

作者联系方式如下:

Email: Haoyven@ gmail. com 或 Livelijiang@ yahoo. com

MSN: Haoyven@ hotmail. com

郝雨风

云南 丽江

2008 年 10 月 29 日

目 录

序言

第一章 成就大项目

1.1 抢占大客户	2
1.2 程控大客户开发与销售	48
1.3 目标在大项目	106
1.4 业务规划是成功的驱动力	146

第二章 从切入大客户开始

2.1 发掘销售线索	182
2.2 准备与大客户建立联系	241
2.2.1 理解客户决策模式	242
2.2.2 最佳进入客户策略	253
2.2.3 接触前重要的准备	257
2.3 找到适合的大客户	267

第三章 聚焦解决方案

3.1 解决方案式销售	295
3.2 有效的方案推广	327
3.3 最佳的展现	350

第四章 高效的促成

4.1 投标控制	375
4.2 排除异议	400
4.3 说服客户	407
4.4 促成销售	433

第五章 项目交付与持续销售

5.1 管控项目交付	451
------------	-----

5.2 坚守质量保障	496
5.3 实现持续销售	530

第六章 成就大客户销售

6.1 以客户为中心的销售术	545
6.2 成就大客户销售	598
6.3 持续服务	621

主要参考文献



第一章 成就大项目

大客户对于企业具有无与伦比的重要性,对大客户的识别和争取,已经成为行业竞争的焦点。作为销售业绩和产品成长的稳定来源,20% 大客户带来公司 80% 的业务,从企业的角度来看,80% 的项目和收益来自只占其客户总数 20% 的大客户,而数量众多的中小客户所带来的零散项目只占其营业收入的 20%。当然,这数字随企业的具体经营范围和特点,在具体的比例上有所差异,但大客户对企业而言具有重要意义则是毋庸置疑的。

大客户是一项长期的战略投资,是实现企业利润和可持续发展的最为重要的保障之一,需要站在企业愿景和战略的高度,树立可持续客户经营管理理念,加强大客户与大项目开发、销售和服务工作,以大客户促进大项目,以大项目带动大客户,更贴近客户、亲近客户,在快速反应和服务保障能力上充分体现技术实力,加强对大客户的品牌塑造,在实现大客户价值的同时,打造核心竞争力,提高的大客户服务水平和服务质量,向大客户提供优质、优先的、差异化的、个性化的服务,加强大客户服务的规范管理,提高大客户服务方面的业务支撑能力,保持大客户的长期满意度,提高大客户的忠诚度,留住大客户是企业核心战略性任务,进而获得更多、更优的大项目合作,而不是一次的项目成功。

领先企业的重要成功因素之一源于其先发优势,给后进入者制造了市场壁垒,充分抓住大客户蕴含的机遇,深入挖掘客户需求,开发满足企业需求的解决方案,提升客户满意度和忠诚度,形成未来新的业务增长点,将发展大客户打造成提高市场占有率的有效途径。大多数大客户的自身组织体系复杂,覆盖地理区域广,业务种类丰富,这使得大客户的需求必然是一个整体性的、稳定性和持续性规划,而不似中小客户那样,需求具有零散性和相对独立性。同时大客户对需求的投入数额可观,因此发展大客户不仅仅是整体提升销售业绩的最佳选择,更是提高市场份额的有效途径。

但是,大多数企业由于业务的多样性、客户分布的地域广泛性、管理的多级性、客户信息不完整等各种原因,使得识别大客户和加强大客户服务变得异常困难,加之缺少完整的大客户资料库作为支撑,不能快速响应市场瞬息万变的需求、及时准确掌握客户需求,在大客户的争夺战中缺乏利器。这要求我们必须引入先进的大客户管理方法和管理技术,借助管理工具,转变经营思想与经营模式,才能够顺利地渡过危机,提高企业的核心竞争力。可持续客户经营是企业增加收入和利润、提高客户满意度和忠诚度、提高生



产率并降低成本的有效工具,帮助企业提升大客户营销服务水平和竞争实力,加强大客户全业务垂直一体化的经营管理,满足大客户开发与服务的需要。

当企业在为大客户提供一体化解决方案时,一般不仅包括标准化的产品,还包括定制化产品以及定制产品的实施过程、服务等附加价值,往往是以项目形式出现,当项目成交金额较大或成交量较大时,我们即可称为大项目。大项目作为企业利润的主要来源,能否与客户保持良好的沟通和执行,将间接影响行业内或地区间其他项目的成交情况。如提供的服务质量能够得以保障,合作层次可向更深合作层次的客户关系发展,如与对方决策层沟通良好,并取得其信任,客户中可能会介绍更多的新客户帮助发展市场。

大客户和大项目的区别在于合作的连续性上,大项目合作往往是大客户合作的基础,有些具有大项目的客户通过持续定向采购可转为大客户。二者在具体的销售执行上,虽然略有差异,但在销售管理、市场管理、团队管理和客户管理的方式和方法上都相同的。领先企业对大项目进行环节控制、过程管理,使大项目推进得以科学而系统的控制,进而提升竞争能力,增强获取和实施项目的能力。



1.1 抢占大客户

大客户最大的价值体现在与企业的双赢战略上,在传统的市场竞争中,往往会形成一种以企业本身利益最大化为唯一目的的企业文化,这种企业文化因为能够有效地使企业各项资源围绕企业如何获取更多利润而展开,在一段时间内能够快速促进了企业的发展。在这一思想指导下,许多企业为获利自觉不自觉地损害客户利益,而导致客户的满意度和忠诚度很低。而可持续客户经营战略将大客户作为企业重要的战略资产,更加重视客户满意、客户忠诚和客户保留,在与众多大客户建立稳定的合作关系的基础上,在为客户创造价值的同时,企业也能获得了很大的利润,真正实现了客户和企业的“双赢”。

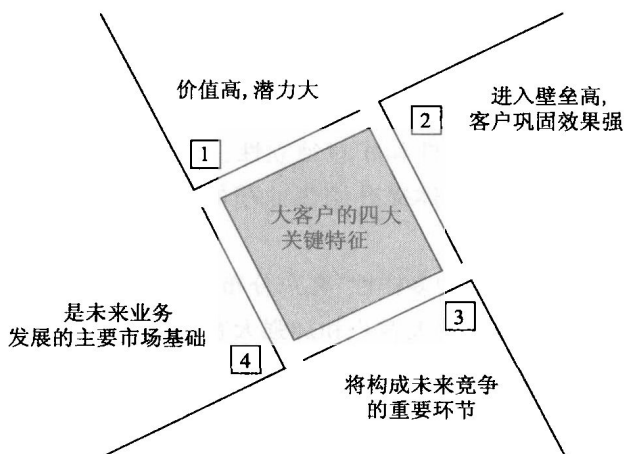


图 1-1 大客户的四大关键特征



大客户作为未来市场扩张的战略环节,是实现企业利润和可持续发展的最为重要的保障之一,是企业做大、做强、做实的基石,对于企业具有无与伦比的重要性,领先企业集中精力从大客户寻找商业机会和大项目,创造客户价值,因为这些客户会使有限资金、资源产生最大效益,应该进行有效的持续经营。

领先企业正在重新关注企业的“成长”,希望能够通过高绩效市场营销与客户经营获得持续成长,利用组织、文化与技术资源支持卓越。领先企业能够保持对客户持续的洞察力,深入的理解客户,设身处地地为客户着想,全心致力于每一位客户的成功,与客户一同花时间去理解现在与未来的基本需求,为客户和世界的进步而创新,设计出超越客户的预期并能显著增值的解决方案,站在客户的角度和企业的角度来看待客户,使人们关注对客户环境的深刻理解,努力理解并满足客户的基本及未来的需求,一切以满足客户的需要为优先,以解决客户遇到的问题为己任。

获取高成长的核心能力是由拥有的客户数量与质量决定的,客户的大规模集聚能力,源于大规模市场创新的能力,以及基于需求多样化之上产品标准化的能力,即业务流程规范化的能力。发展客户规模,是企业高速发展的出发点,也是企业的基本价值立场,尽管在全球化经济环境下未来的竞争格局难以逆料,但是有一点是可以肯定的,竞争将始终围绕着争夺客户展开。国内外相关者要想参与行业竞争,必须拥有经营业务的资格或能力,这种资格或能力,是由其整体运行效率决定的,从而是由拥有的客户数量与质量决定的,是由可持续客户经营的能力决定的。任何不能有效地集聚客户的竞争者,都难以持久参与特定行业的竞争。反言之,只要谁能集聚足够多、足够好的客户,谁就能成为强有力的竞争者,谁就能

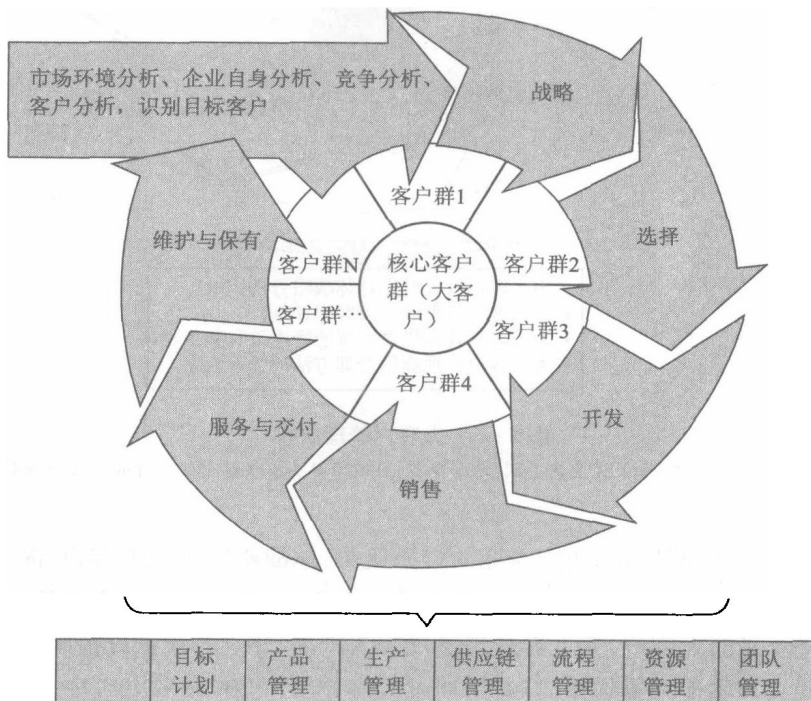


图 1-2 大客户管理是可持续客户经营的核心



借助于资本与经营创新的力量,参与业的竞争,扩大现有的市场份额与客户群。随着全球化来临,国际领先企业凭借业务创新能力与集聚客户优势,威胁着原有市场所在企业现有的经营业务与集聚客户的地位,我们必须努力培育集聚客户的相关能力,必须把现有的资源与经营业务,统一于客户,通过深化与客户的联系,进一步深化运行系统的结构,提升现有资源的经营能力,防止经营力量的分散,避免客户资源的枯竭。客户的大规模集聚能力,源于大规模市场创新的能力,以及基于需求多样化之上产品标准化的能力,即业务流程规范化的能力。对客户的大规模集聚能力,以及对大客户进行系统规划的能力,是可持续客户经营实践与发展的基础。

为了保证在抢夺大客户的竞争中胜出,维持收入及利润的持续增长,在大客户市场,企业未来的发展不仅要以客户数增长为最优先目标,更需要以高屋建瓴的客户经营战略及客户维护手段来提升客户质量和有价值客户的忠诚度,带动总体业务收入及利润的稳定增长。领先企业能够通过客户经营获得持续成长,将可持续客户经营 SCCs (Sustainable Customer Capitalization System) 作为一个系统而长期的作业流程,整体规划、系统启动,避免零敲碎打,而大客户管理是可持续客户经营的核心内容之一。

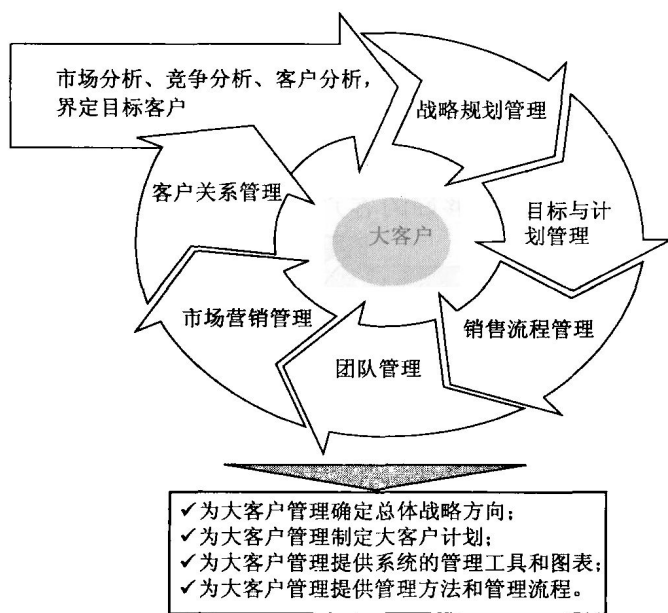


图 1-3 大客户管理内容

(注:有关“大客户管理”相关论述请参阅 2005 年 10 月中国经济出版社出版发行的大客户营销管理丛书《大客户战略与管理》一书。)

实行大客户管理是为了集中企业的资源优势,从战略上重视大客户,深入掌握、熟悉客户的需求和发展的需要,有计划、有步骤地开发、培育和维护对企业的生存和发展有重要战略意义的大客户,为大客户提供优秀的产品,建立和维护好持续的客户关系,帮助企业建立和确保竞争优势。同时,通过大客户管理,解决采用何种方法将有限的资源(人、时间、费用)充分投放到大客户上,从而进一步提高企业在每一领域的市场



份额和项目签约成功率,改善整体利润结构。

而大客户管理也不是一个孤立的管理流程或管理方法,它是对企业长期战略投资的管理,是一种高效的竞争战略,更是实现大客户战略的必要手段。大客户管理的范畴涉及内容很广,包含洞察客户、识别客户、发展客户、获得客户、维护客户、保有客户等诸多环节的控制与管理。但它的目的只有一个,就是洞察、分析与研究客户,为大客户提供持续的、个性化解决方案,并以此来满足客户的特定需求,从而建立长期稳定的大客户关系,以建立市场区隔,赢得客户,帮助企业建立和确保竞争优势。因此,有效的大客户管理必须和企业整体战略相结合。

在内容上,大客户管理是在严谨的市场分析、竞争分析、客户分析基础之上,分析与界定目标客户,确定总体战略方向,实现系统的战略规划管理、目标与计划管理、销售流程管理、团队管理、市场营销管理和客户关系管理,为大客户导向的战略管理提供规范的管理方法、管理工具、管理流程和实战的管理图表。主要包括:战略规划管理、目标与计划管理、销售流程管理、团队管理、市场营销管理和客户关系管理等六部分内容。(见图1-3 大客户管理内容)

即使在大客户管理体系下,要完成大客户条件下的大项目销售也需要高人一筹的项目管理技能和对客户足够了解,需要根据企业价值定位和大客户特点,实现差异化的大项目销售,帮助客户改善目前状况。

- 为每一个项目配备项目经理和核心项目小组
- 通过严格的内部流程审查项目进展
- 在价值链中每一步从优选名单中培育与维护客户
- 解决中国特有的管理问题

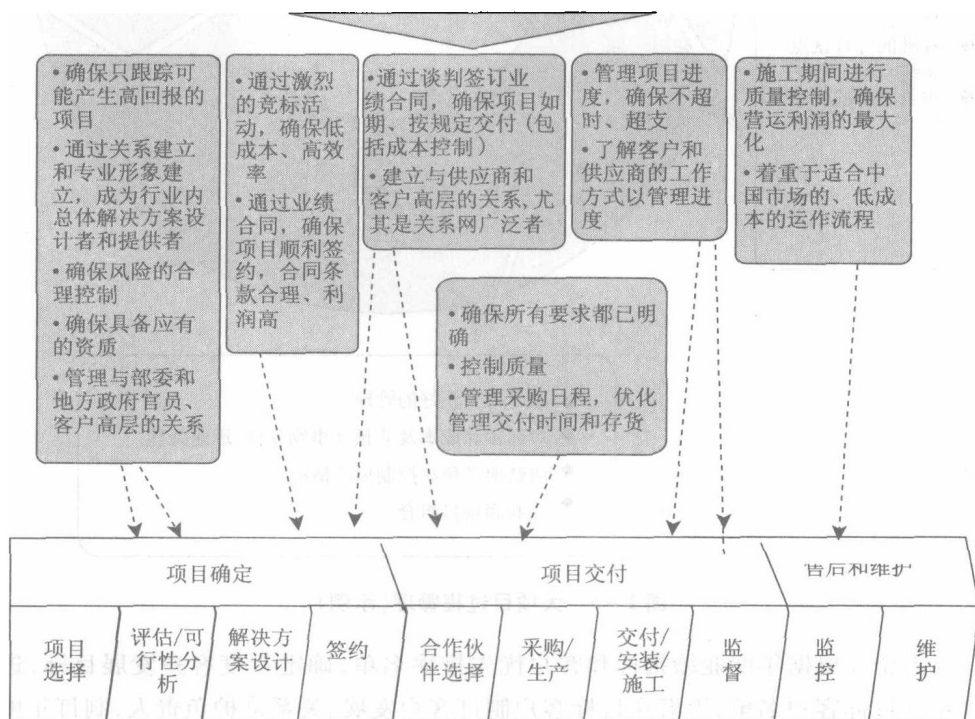


图1-4 领先企业拥有高人一筹的大项目管理技能(示例)



大客户和大项目的区别在于合作的连续性上,大项目合作往往是大客户合作的基础,有些具有大项目的客户通过持续定向采购可转为大客户。二者在具体的销售执行上,虽然略有差异,但在销售管理、市场管理、团队管理和客户管理的方式和方法上都相同的。领先企业对大项目进行环节控制、过程管理,使大项目推进得以科学而系统的控制,进而提升竞争能力,增强获取和实施项目的能力。

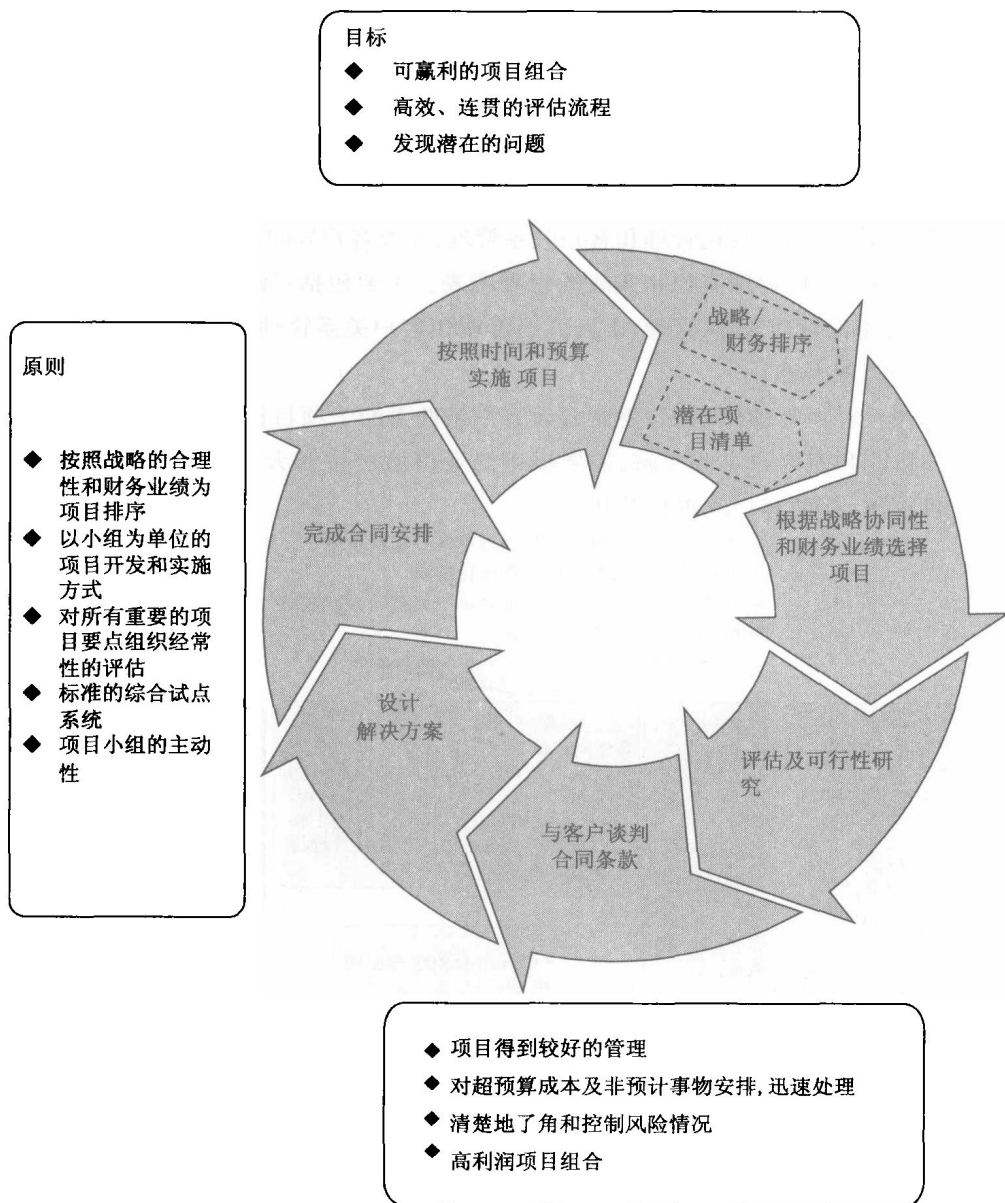


图 1-5 大项目过程管理(示例)

领先企业根据年度业绩指标和客户优先排序名单,确定年度客户发展目标,进而制订年度目标客户名单,为潜在目标客户制订客户发展、关系维护负责人,制订年度业务推广计划。



明确业务推广的目标、对象和形式	开展业务推广活动	分析推广结果，总结经验
➤ 对推广目标的清晰阐述（推广的目的，所需推广的产品及试点成效的衡量标准）； ➤ 明确业务推广对象（客户方决策人，如总经理或采购负责人）； ➤ 最终确定业务推广形式（如会议营销、上门拜访等）。 ➤	➤ 推广活动的展开与完成； ➤ 完成业务推广的准备工作完成； ➤	➤ 推广业绩的统计； ➤ 成功经验的总结与交流； ➤

图 1-6 制订年度业务推广计划(示例)

服务好大客户可以为企业节省营销资源,达到事半功倍的效果,大客户管理应立足于市场、服务大客户,利用系统的管理平台来为大客户提供最优质服务,企业依此建立其对客户的忠诚度,赢得一个相对于竞争对手的持续竞争优势。既然大客户对企业如此重要,对竞争对手亦然,竞争对手也会采用各种有效手段争夺大客户,故企业应采取有效竞争手段,加强对于大客户的获取与保留,并增加高附加值产品的销售,为了提高企业市场竞争力和盈利能力,提出差异化大客户服务模式。做好大客户管理,必须研究大客户,则首先对原有大客户资源重新分类、归档,而后针对不同客户制订不同营销策略。

客户资源比例	给企业带来的利润	
重点大客户 5%	32%	主要关注服务质量 主要是大企业
知名大客户 18%		
一般大客户 62%	28%	主要关注质量和价格 主要是政府事业机构
其他大客户 15%	15%	主要关注价格 主要是行业企业
	25%	主要关注客户关系

图 1-7 大客户分类(示例)

大客户需求特殊,标准高,涉及部门多,需要整合与集中企业的优势资源,在战略上重视大客户,深入掌握、熟悉客户的需求和发展的需要,提供优秀的产品/解决方案,有计划、有步骤地开发、培育和维护对企业的生存和发展有重要战略意义的大客户。

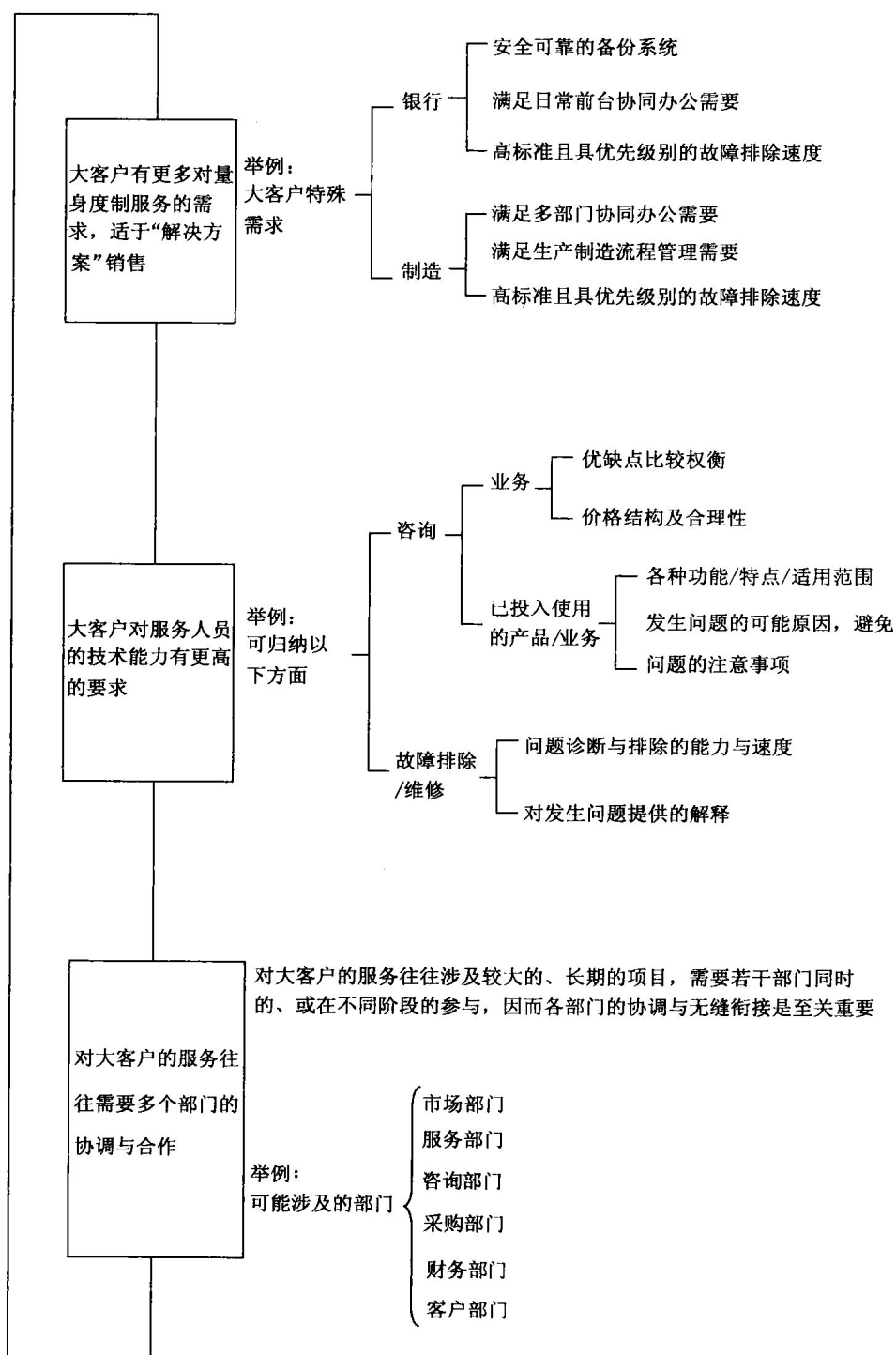


图 1-8 某 IT 企业大客户市场的特点(示例)

大客户对营销和服务各个环节均有敏感的需求, 需要为大客户提供持续的、个性化解决方案, 并以此来满足客户的特定需求, 从而建立长期稳定的大客户关系, 帮助企业建立和确保竞争优势。