



大客户销售实战系列丛书

大客户

战略营销

20%的客户创造80%的利润，
销售顾问如何经营好这20%的大客户？
借助35000个大额产品销售案例研究出的销售智慧，为您指点迷津。


丁兴良 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

STRATEGIC MARKETING



 大客户销售实战系列丛书

F274/401

2008

大客户 战略营销

丁兴良 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

STRATEGIC MARKETING

本书立足于大客户营销实战，条分缕析地介绍了大客户战略营销方向、大客户战略型营销平台构建、提升大客户价值的规划、大客户营销的法则、如何与大客户高层互动促进战略营销、整合大客户品牌推广等实用而又具有操作性的方法和技巧。通过对大量大客户营销案例的描述和分析，为读者提供了生动的学习样本。本书为大客户营销人员提供了一条叩响成功之门的捷径！

图书在版编目(CIP)数据

大客户战略营销/丁兴良著. —北京: 机械工业出版社,
2008. 1

(大客户销售实战系列丛书)

ISBN 978-7-111-22611-6

I. 大… II. 丁… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 163356 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 责任校对: 侯 灵

封面设计: 柏拉图工作室 责任印制: 洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 7.75 印张 · 1 插页 · 171 千字

0 001—6 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-22611-6

定价: 26.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010)68326294

购书热线电话: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010)88379709

封面无防伪标均为盗版

前 言

目前，大客户营销已经受到越来越多的企业的关注，避免大客户流失对企业意义重大，甚至可以说关系到企业生存发展的命脉。但是，大客户战略营销在很多企业都没有得到重视，究其原因，有西方营销理论的误导，有社会上某些偏见的影响，也有企业自身的因素。

大客户是企业利润的主要来源，而客户资源，尤其是大客户资源是稀缺的，因此获得大客户是企业梦寐以求的。拥有大客户就很有可能拥有了大利润。企业一般都会为大客户量身定做产品、服务，提供最优惠的价格。大客户的流失有时会对企业造成重大损失，尤其对中小企业更是如此。正因为大客户对企业有举足轻重的作用，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马，但这样工作往往缺乏系统性、规范性。因此，大客户营销必须上升到战略层面，把如何发现并留住大客户，提高大客户的满意度、忠诚度，搞好大客户战略营销作为企业工作的重中之重。

本书从一个全新的角度直接纠正了一些中国企业对大客户营销的认识偏差，目的是帮助企业真正认识什么是大客户战略营

销，以及如何做好大客户战略营销。

本书的特点可归纳如下：①内容全面。本书结构和理论框架体系完整，涵盖了大客户营销的精华，成功地给出了大客户战略营销的最新体系。②针对性强。本书在围绕大客户战略营销进行关键流程、关键节点控制的同时，提出了切实可行的大客户战略营销方案的实施策略。③可操作性强。本书从实际出发，着眼于实际工作中大客户价值提升的规划与实施，结合了翔实的管理模版图表和案例，在实际工作中可以直接应用。④指导性强。书中的管理图表、管理流程、管理体系和案例，是大客户战略营销的范本。

本书是当前最新的大客户战略营销理论成果，对从事大客户战略营销工作的销售精英们有一定的指导意义，同时也可以为研究大客户战略营销的业界人士提供参考。当然，由于种种原因，书中难免有疏漏之处，恳请批评指正！

同时感谢工业品营销研究中心的常绪哲、李会玲等同仁共同合作出版本书！

作者

2007年7月



丁兴良 国内第一位针对工业品行业的大客户营销培训讲师，上海江轩企业管理咨询有限公司首席培训专家，创办了国内首家“IMSC工业品营销研究中心”。2005年荣登“中国人力资源精英榜”并被《财智》杂志评为“杰出培训师”，是《前沿讲座》特邀专家。历任英维思集团（中国）销售部副总经理、强生销售部经理、上海凯泉水泵资深销售顾问、清华大学总裁培训班特聘顾问、美商博思能训练中心研修授证PMP管理课程训练师。具有六年专业培训经验。在国外接受了国际销售培训机构TACK讲师认证。在全国各地为数以千计的销售人员作过大客户服务、大客户营销、大客户管理、大客户销售、项目型销售与漏斗管理、行业性解决方案等系列销售培训。

目 录

前言

第一章 大客户是企业营销战略的不二法门.....	1
引言 联想发掘大客户终身价值.....	1
第一节 大客户是企业战略营销制胜的关键.....	4
案例 中铁快运的大客户营销战略实践.....	7
第二节 大客户战略营销的十六字诀	12
案例 富士施乐大客户“一对一”做到最好	15
案例 海尔的团队	16
第三节 寻求大客户联盟战略的三个方向	18
案例 源自战略规划的困惑——资源分配是接触、 联盟的基础	19
案例 安德鲁扩大与 PCT/安第斯战略联盟.....	24
第四节 战略大客户发展的五步台阶	26
案例 宝钢股份与上海大众的战略联盟	31
第二章 构建大客户战略型营销平台	36
引言 施乐公司的流程再造启示	36

第一节	内部导向型与客户导向型企业的区别	41
案例	由产品导向型向客户导向型转变——江滨公司 大获全胜	42
第二节	流程再造的概念和操作原则	49
案例	流程再造助海尔上美国大连锁榜中榜	51
第三节	如何构建大客户营销平台	53
案例	浙江省杭州市邮政局服务大客户纪实	56
案例	华为的大客户使命观	59
第三章	提升大客户价值的六步规划	66
引言	中国电信提升大客户价值的六个核心	66
第一节	针对大客户行业的市场分析	73
案例	用商业智能打造电信企业核心竞争力	78
第二节	针对银行业务的竞争分析	80
案例	全面提升中国电信业国际竞争力的十大 战略对策	93
第三节	个性化需求分析	96
案例	5天开通30个点，中国电信优质服务赢得 银河证券致谢	98
案例	浙江电信倾力做好各大银行网络通信保障 工作	101
第四节	定制化方案分析	102
案例	商业银行定制营销方法与客户需求差异化	111
第五节	服务支持与能力分析	115
案例	上海电信大客户服务的制胜	118

第六节	客户规划分析·····	121
案例	中国电信广东公司邀外资银行“探路”合作···	124
案例	银行大客户战略“改道”·····	125
第四章	大客户战略营销4E法则 ·····	131
引言	重塑科特勒的4P·····	131
第一节	新产品——项目决策·····	135
第二节	新价格——价值决策·····	140
案例	上海大众降价也要降出效益来·····	144
第三节	新渠道——捷道决策·····	147
案例	宏基“新经销模式”的秘密·····	151
第四节	新促销——互动决策·····	152
案例	“BenQ 外设一家亲”互动促销秘诀·····	153
案例	中国电信渠道发展建立品牌优势·····	155
第五章	高层互动是促进大客户战略营销的法宝 ·····	160
引言	高层是企业攻克的战略目标·····	160
第一节	分析决策人物·····	162
第二节	找到关键人物的四步骤·····	166
案例	找到决策者·····	166
第三节	怎样获得关键人物的支持·····	170
案例	高层扮演首席客户经理·····	171
第四节	如何与高层和关键人物沟通·····	172
第五节	如何向最高决策者销售·····	175
案例	越是高层越在乎细节·····	177

案例	惠普大客户管理实战	179
案例	移动商务拉动大客户	184
案例	晓通网络高层沟通“渠道共赢新商道”	185

第六章 整合大客户品牌推广 189

引言	中国软件建立品牌优势来影响大客户	189
第一节	整合大客户品牌的必要性	193
第二节	大客户品牌推广八大招数	197
案例	海尔的品牌推广之路	197
第三节	影响客户购买决策和信息来源定位的推广方式	204
第四节	客户品牌整合实现了“价值传递”创造多赢	206
案例	2003 红塔皇马中国行	208
第五节	结合产品特征与企业形象选择合适的品牌推广方式	210
案例	迅驰一战成名	212
第六节	品牌深度推广的方式	220
案例	三一重工品牌深度推广八大招数	223
案例	GE 如何打造品牌来吸引大客户	231

第一章

大客户是企业营销战略的不二法门

❖ 引言 联想发掘大客户终身价值 ❖

联想大客户营销战略的实质就是大客户市场的“VIP模式”。这种模式既关注短期利润，更注重长期收益；既关注单笔交易，更注重长期关系。它的核心是挖掘“顾客终身价值”。“20000多个行业大客户，我们用300个客户经理和1000多家渠道商一一锁定。”联想集团副总裁、大客户业务部总凯理蓝焯在接受《成功营销》记者专访时表示，“联想大客户业务已经占到联想中国PC销售额的1/3左右。”

从2005年开始，联想将大客户业务部设立为单独的业务部



门，面向政府、金融、电信等重点行业提供全面的针对性服务。有数据表明，“集成分销”策略经过几个月的运作，已经在大客户市场中卓有成效。联想正在从对手嘴里全面抢回失去的蛋糕。

一、关注客户的“终身价值”

“我们内部建立了自己的商机管理系统，我现在每天的工作除了打开电脑看报表和商机分析，就是去拜访客户。”在蓝烨看来，联想的大客户策略吸取了惠普和戴尔的长处，并结合了自身的特点，发展成了一套独特的大客户市场运作体系。“我们针对大客户，不仅仅把销售渠道变了，而且把企业的各个环节都变了。产品、营销、销售、供应、售后服务，从企业资源看，我们对零散消费者和大客户打造的五个价值链完全不同。”

因此，“VIP模式”既关注短期利润，更注重长期收益；既关注单笔交易，更注重长期关系。它的核心是挖掘“顾客终身价值”。

二、“VIP 模式”的优势

“和竞争对手相比，联想在大客户市场方面有三大优势，”蓝烨强调，“第一是产品品质，第二是服务，第三就是我们的销售队伍和合作伙伴的稳定性。”

(1) 首先是产品线的区隔。与针对中小客户市场和家用电脑市场不同，大客户对产品的稳定性、安全性等具有较高的要求，同时还要求较低的价格。大客户的个性化需求必须用定制服务来满足。而且大客户市场更强调服务增值，有时甚至是整体解决方案的提供。联想针对大客户市场将产品线独立出来，以“开天”、“启天”系列 PC 和“昭阳”系列笔记本专供于大客户市场。

(2) 其次是服务体系的区隔。在新的客户模式下，联想专门为大客户设立了以 400 打头的服务专线，提供 VIP 级服务。如大客户出现的售后服务问题，会挑选最优秀的工程师上门服务，而不是像对普通用户那样就近派员。对一些重要的大客户，联想甚至提供“驻厂工程师”服务。

(3) 此外，巨大的服务网络及销售队伍也成为联想保证为大客户提供及时服务的卖点。

“我们在全国有 3000 多个服务站点。在全国 30 多个城市能够承诺 48 小时内修好。”蓝烨底气十足，“即使是到县一级的城市，也有 70% 能够做到同城维修。”

三、联想“VIP 模式”营销战略的规划

联想的大客户销售策略从战略上强调两点：成本优势和差异化。在这两大战略指导下，2006 年联想的大客户业务主要有九

大战术。

第一，联想的强项是在政教行业。2006年会在继续保持整个政教行业增长的同时，大力开拓非政教市场，如金融、能源、电信等。

第二，突破企业类客户。

第三，突破笔记本业务。

第四，联想大客户业务部锁定的大客户有近5万家，在锁定的客户群内，今年会比较强调新客户的被激活率。

第五，强调过程的管理，加强联想客户经理的精细化管理。

第六，打造大客户业务的整个价值链。

第七，2005年底联想成立了面向大客户的呼叫中心，2006年继续扩大这个内部销售团队，和渠道合作伙伴一起，提高了客户的深度覆盖率。

第八，充分利用联想的双模式战略以及Think Pad的品牌价值，协同作战、和谐发展，共同发掘客户。

第九，推出奥运品质的“专属服务”。

一个企业在大客户业务拓展中，永远要考虑三个核心模块：企业的营销战略是龙头，是方向；企业的营销策划是猪肚，是战术；企业的销售技能是凤尾，是执行。因此，联想的成本优势和差异化是战略，以上九条规划是战术，如何更好地在针对5万家大客户来进攻那就是执行。

❁第一节 大客户是企业战略 营销制胜的关键❁

在产品同质化现象日趋严重和企业间竞争异常激烈的今天，

营销策略已成为企业制胜的法宝，一方面企业营销活动的最终目的是用最小的成本来实现最大的收益，另一方面营销策略必须与企业的战略相结合，为了同时达到上述两方面的效果，有效地解决企业营销过程中的难题，就必须认清企业战略与营销战略，尤其是大客户战略的关系。

大客户（也称为关键客户、全国客户、全球客户或看家客户）有三个方面的含义：其一指客户范围大，客户不仅包括普通的消费者，还包括企业的分销商、经销商、批发商和代理商；其二指客户的价值大，不同的客户对企业的利润贡献差异很大，20%的大客户贡献了企业80%的利润，因此，企业必须要高度重视高价值客户以及具有高价值潜力的客户；其三指客户对企业营销战略的影响大，大客户的营销战略直接决定着企业整体营销战略成功与否，更决定着企业营销战略的长期性、稳定性。

在大客户营销战略中的大客户是指第三个含义，是指公司所辖地域内使用产品量大或单位性质特殊的客户，主要包括经济大客户、重要客户、集团客户与战略客户等。

（1）经济大客户是指产品使用量大、使用频率高的客户。

（2）重要客户是指满足党政军、公检法、文教卫生、新闻等国家重要部门的客户。

（3）集团客户是指与本企业在产业链或价值链中具有密切联系、使用本企业产品的客户。

（4）战略客户是指经市场调查、预测、分析，具有发展潜力，会成为竞争对手的突破对象的客户。

大客户营销战略立足大市场、服务大客户，通过定制的客户解决方案和完善的服务，利用互动的平台来为大客户提供快捷方

便的绿色通道。大客户服务的宗旨是本着优质、高效、方便的原则为大客户提供优先、优质、优惠的三优服务，服务范围包括向大客户提供产品的咨询、宣传、受理和维护。大客户服务中心或大户室对外代表公司对大客户进行服务，对内代表客户提出要求，是公司与大客户之间的桥梁。

根据美国营销学者赖克海德和萨瑟的理论，一个公司如果将其顾客流失率降低5%，利润就能增加25%~85%，而大客户营销战略就是为了提高顾客的忠诚度和满意度。保留顾客可以有两种途径：一是设置高的转换壁垒。例如，电信行业中，如果顾客转向使用其他运营商的产品，那么就丧失一笔原来专门提供给老顾客的折扣和优质的网络服务。二是提供高的顾客满意和顾客让渡价值，这是保持顾客的根本办法。如果竞争者只是简单地采用低价或一些廉价的促销手段，则很难争取到顾客。

当今世界，无论一个企业规模如何大而全，也不可能拥有市场竞争所需要的全部资源竞争优势。随着世界经济一体化进程的加快以及市场竞争的日益加剧，世界经济已进入战略联盟时代。因此，我们要积极与政府、信息内容提供商、设备制造商、代理商等利益相关者合作，做大蛋糕，做强做优企业，增强企业竞争力和抗市场风险能力。20%的客户创造80%的收益，20%的客户一定意义上就是企业的大客户，大客户对企业收入贡献巨大。因此，大客户战略营销必然成为企业营销战略的最关键环节，与大客户建立良好的关系是保证业务收入稳步增长、提高市场占有率的重要手段。

推进大客户营销战略，实行客户经理制，为客户提供差异化服务，在战略上充分重视大客户对企业发展的重要性，在产品服务、价格、服务等级等方面为大客户提供优质满意的服务，满足

大客户的个性化、差异化需求，以留住大客户。

大客户战略直接影响到企业的营销战略，甚至企业整体战略的成败，大客户战略对企业未来发展的意义重大。

案例 中铁快运的大客户营销战略实践



一、背景介绍

2006年初，中铁快运股份有限公司与中铁行包快递有限责任公司完成合并重组，同时，徐海锋提出大客户营销战略。随后，中铁快运建立了以区域经济为核心的大客户营销战略，成立了大客户营销中心，在各分公司也成立了相应的营销机构，确立了区域性的大客户战略方向，锁定年营业额在300万元以上、行业领先的直接制造商为大客户。

合并重组后，中铁快运股份有限公司的大客户营销战略渐入