

企业80%的利润来自20%的大客户，他是你的摇钱树

# 摇钱树

锁定高利润客户



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

知名企业家 **李践** 著

KEY ACCOUNT, HIGH PROFIT

# 摇钱树

锁定高利润客户

企业80%的利润来自20%的大客户，他是你的摇钱树

知名企业家 **李践** 著

KEY ACCOUNT, HIGH PROFIT



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

企业 80% 的利润来自 20% 的大客户，他是你的摇钱树。那么，如何区分现有客户？如何留住优质客户？如何培植大客户？如何收获大利润？作为风驰传媒集团总裁，作者以服务大客户、赚取大利润为落笔点，结合自己多年从事大客户管理的经验，从制定大客户发展战略，全面了解大客户，分析竞争对手，确定获利能力，针对大客户实施服务计划，确定企业利润的金矿——客户价值管理，并通过与大客户建立战略伙伴关系，成就大客户管理的未来等八个方面，阐述了大客户服务的内涵和基本做法。阅读本书，可以让你掌握生意场上最锐利的武器。

## 图书在版编目(CIP)数据

摇钱树：锁定高利润客户/李践著. —北京：机械工业出版社，2007.1

ISBN 978-7-111-20739-9

I. 摇... II. 李... 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 004694 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：赵泽祥 责任校对：贾立萍 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

179mm × 249mm · 11.75 印张 · 4 插页 · 170 千字

定价：38.00 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)88379708

封面无防伪标均为盗版

# 前言

我注意过美国硅谷的汤姆·希贝和他的公司。

希贝在1993年创立了希贝系统公司(Siebel Systems)。在7年的时间里,公司业绩迅猛提升,1994年公司的营业收入只有180万美元,1995年的销售额也只有800万美元,而2000年公司的销售额超过了20亿美元。股价在4年里狂增113倍,为股东创造了68亿美元的价值。即使是在网络泡沫破裂重创美国经济之后,希贝依然高速增长,连续多年在《财富》杂志100家增长最快的公司榜单上名列前茅。希贝本人也被企业界称作“神人”,受到投资家的青睐。

希贝的经营奇迹是靠什么创造的呢?

请注意一下希贝公司的客户名单:IBM、美国运通、万豪集团、福特、西门子、奔驰、大通曼哈顿……,全部都是世界著名的品牌,都是高利润的大客户。

希贝公司的经营奇迹就是锁定每个行业里少数几个高利润客户,根据他们的需求,为他们量身定制个性化服务,使他们成为希贝的摇钱树。

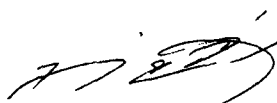
再说我自己的例子。我1992年创业,在一年的时间里,把风驰培育成了云南省最大的广告公司,又通过两年的努力,风驰成了西部12个省最大的广告公司。到1995年,公司的产值达到了7000多万元,接近8000万元。然而,在1996、1997年,产值就上不去了,我们遇到了瓶颈!很多人也找出很多理由:地处边疆,经济落后,信息闭塞……但我觉得,一定有好的方法能够突破,一切都有可能。

1997年年底,我们下定决心采取大客户战略。我们将客户加以分类,砍掉了亏损客户、非核心产品客户和小客户,将眼光聚焦在最有利润的行业和最大的客户身上。我们锁定红塔集团,专门针对该集团建立了大客户服务中心,将公司的主要人力、物力、财力都聚焦在它们身上,然后建立大客户流程、大客户服务标准和大客户服务管理制度,专

人专事，开始提供大客户服务。同时锁定电信、通讯、房地产行业里的大客户，为它们提供优质服务，立即见到效果。1998年，我们的业绩增长2000万元，从8000万元到了1亿元，1999年到了1.2亿元，2001年到了2.8亿元……，20%的大客户成为我们公司80%利润的摇钱树。

2003年我出任TOM户外传媒集团总裁至今，锁定大客户创造高利润，是我们重要的经营手段之一。在这里，我把多年的大客户管理经验分享给大家，希望能为更多的企业提供参考和帮助。

感谢饶先来先生、卢霞女士、许欣女士和机械工业出版社的编辑，对他们为本书出版所做的不遗余力的工作深表谢意。



2007年1月

# 目 录

## CONTENTS

### ■ 前言

### ■ 绪论 大客户服务创造经营奇迹 ..... 1

- 一、生意场上最锐利的武器 ..... 3
  - ◎ 卡莉的成功宝典 ..... 3
- 二、赢得你生命中的贵人 ..... 4
  - ◎ 站在巨人肩上的均豪 ..... 4
  - ◎ 投资未来 ..... 5
- 三、企业是车，大客户是轮 ..... 7
  - ◎ VISA 的成功之道 ..... 7

### ■ 第一章 制定大客户发展战略 ..... 9

- 一、20/80 法则 ..... 11
  - ◎ 何谓大客户 ..... 12
  - ◎ 客户价值归类 ..... 14
- 二、企业高速成长的引擎 ..... 16
  - ◎ 与肯德基一起成长 ..... 17
  - ◎ 微软的机遇 ..... 18
- 三、大客户开发秘笈 ..... 19
  - ◎ 卡耐基的“免费演讲” ..... 19
  - ◎ 大客户开发战术 ..... 20
  - ◎ 大客户开发步骤 ..... 22

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| ◎ 大客户谈判技巧 .....             | 26 |
| 四、大客户的筛选和确定 .....           | 28 |
| ◎ 瑞士友邦的三大忠告 .....           | 29 |
| ◎ “舍”“得”原理——大舍大得，小舍小得 ..... | 30 |

## 第二章 全面了解大客户 .....

33

|                        |    |
|------------------------|----|
| 一、一分了解，一分生意 .....      | 36 |
| ◎ 机会垂青用心的人 .....       | 39 |
| ◎ 赢得网络招标 .....         | 39 |
| 二、走上层路线 .....          | 41 |
| ◎ 轻松赢取 2000 万的大单 ..... | 41 |
| ◎ 针对关键人物的营销方法 .....    | 44 |
| ◎ 关系营销的七字真经 .....      | 45 |
| ◎ 摸清客户的战略与目标 .....     | 46 |
| 三、知“需”与知“心” .....      | 47 |
| ◎ 客户的心思你要猜 .....       | 49 |
| ◎ 定位客户所需 .....         | 53 |
| ◎ 您还要爆米花吗 .....        | 57 |
| ◎ 超越价值，攻心为上 .....      | 58 |
| 四、让客户主动上门 .....        | 59 |
| ◎ 罗盛科技的软实力 .....       | 59 |

## 第三章 分析竞争对手 .....

61

|                   |    |
|-------------------|----|
| 一、核心优势 .....      | 69 |
| ◎ 为什么是华为 .....    | 70 |
| 二、服务水平与专业能力 ..... | 71 |
| ◎ 柳暗花明又一单 .....   | 71 |
| 三、给客户的优惠条件 .....  | 72 |
| ◎ 竞标制胜的秘笈 .....   | 72 |

|                |    |
|----------------|----|
| 四、有无特殊关系 ..... | 75 |
| 五、价格与数量 .....  | 77 |
| ◎ 一招制敌 .....   | 77 |

## ■ 第四章 确定获利能力 ..... 79

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 一、预测购买量 .....         | 81 |
| ◎ IBM 的“电子商务风暴” ..... | 81 |
| 二、新点子与新产品 .....       | 82 |
| 三、时间要求 .....          | 83 |
| ◎ 波音的意外收获 .....       | 83 |
| 四、预期销售额与利润 .....      | 84 |
| ◎ 制造亲善，勿忘利润 .....     | 85 |

## ■ 第五章 大客户服务计划与实施 ..... 87

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 一、制定大客户服务计划 .....          | 89  |
| ◎ 大客户服务的两大工具 .....         | 89  |
| ◎ 郭台铭创造的商业神话 .....         | 89  |
| ◎ 一箭双雕 .....               | 91  |
| 二、建立大客户服务团队 .....          | 92  |
| ◎ 树立“大服务”观念 .....          | 92  |
| ◎ 谁是你的客户经理 .....           | 93  |
| 三、大服务的文化 .....             | 95  |
| ◎ 小公司拿到大订单 .....           | 98  |
| ◎ 满意的员工带来满意的客户 .....       | 99  |
| ◎ 一串震撼人心的数字 .....          | 101 |
| ◎ 从高管做起 .....              | 101 |
| ◎ 屡试不爽的测试题 .....           | 102 |
| 四、大客户服务流程的标准化——风驰的法宝 ..... | 105 |
| ◎ 不以规矩，无以成方圆 .....         | 105 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 五、成功在于执行 .....            | 107 |
| ◎ 卓越大客户服务的十二条黄金法则 .....   | 108 |
| ◎ TOM 户外传媒集团客户服务反馈表 ..... | 110 |

## ■ 第六章 企业利润的金矿——客户价值管理 ..... 113

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| ◎ 盛田昭夫的秘密 .....            | 116 |
| ◎ 家居仓储的服务哲学——顾客永远是对的 ..... | 117 |
| 一、建立大客户服务档案 .....          | 117 |
| ◎ 大客户档案的内容 .....           | 120 |
| ◎ 风驰 68 客户档案 .....         | 120 |
| ◎ 80 万个客户名单的价值 .....       | 123 |
| 二、客户价值的开发与创造 .....         | 126 |
| ◎ 问题就是课题 .....             | 129 |
| ◎ 生气就是生意 .....             | 131 |
| ◎ 李文的摇钱树 .....             | 133 |
| ◎ 发现需求比满足需求更重要 .....       | 134 |
| 三、创造超级服务 .....             | 135 |
| ◎ 追求卓越的服务 .....            | 135 |
| ◎ 创造超级服务的妙方 .....          | 137 |
| 四、维护核心的大客户关系 .....         | 142 |
| ◎ 留住高价值的客户 .....           | 143 |
| ◎ 大客户叛离的原因 .....           | 145 |
| ◎ 防止大客户叛离的诀窍 .....         | 146 |
| 五、大客户的二次开发 .....           | 149 |
| ◎ 情人节的礼物 .....             | 149 |
| ◎ 跟踪大客户的新动向 .....          | 150 |
| ◎ 大客户新业务的深度开掘 .....        | 151 |

## ■ 第七章 建立战略伙伴关系 ..... 153

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、因为分享，所以忠诚 ..... | 156 |
|-------------------|-----|

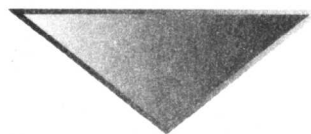
|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 二、从产品合作到战略合作 .....    | 156 |
| 三、维护双赢关系 .....        | 159 |
| ◎ 家乐福与客户的双赢 .....     | 159 |
| 四、同核心客户战略结盟 .....     | 160 |
| ◎ 建立“学习型关系” .....     | 162 |
| ◎ 任正非的“反常” .....      | 162 |
| ◎ 丑小鸭变成白天鹅的历程 .....   | 163 |
| 五、与大客户保持持久关系的秘诀 ..... | 164 |

## ■ 第八章 大客户管理的未来 ..... 167

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、新时代，新理念 .....   | 169 |
| ◎ 高层变动为哪般 .....   | 170 |
| 二、服务的复制和升级 .....  | 171 |
| 三、宝洁的磁力 .....     | 172 |
| 四、管理“大客户管理” ..... | 174 |
| ◎ 客户管理角色的变化 ..... | 175 |

绪论

Chapter



# 大客户服务创造经营奇迹





人类已进入新经济时代。新经济在某种程度上可谓是一种客户体验经济，它以客户为经营的核心。

新经济时代的魅力更在于其是个充满奇迹的时代。

## 一、生意场上最锐利的武器

明基电脑公司总裁曾文祺是深受业界尊敬的一位成功人士。曾文祺早先曾在宏基电脑公司服务过，主管一个业务部门工作。曾文祺在宏基电脑的业务做得非常出色，连续拿过多次销售冠军，而且业绩远远超过第二名。

曾文祺的成功秘诀就是采取大客户行销。他坚信大客户行销是经营管理的大趋势，能够为公司带来更多更大的利益。在制定了大客户服务计划后，他与本部门的一批人专攻西门子、惠普、戴尔等大客户，通过简介、说服，与对方结成战略合作伙伴，好东西好心得都愿意与好朋友和大客户分享。

曾文祺就是通过大客户行销，最终将销售额做到了全台湾第一。

在曾文祺看来，大客户营销与管理是生意场上“攻无不克，战无不胜”的最锐利武器。

### ◎ 卡莉的成功宝典

企业经营的核心是销售，销售的核心是客户管理。但是在实际工作中，很多企业的客户管理做得很糟糕，一方面是没有认识到客户管理的重要性，另一方面是在客户管理方面缺乏真正系统性的策略规划和必要的技术手段。在这里我们就如何系统地进行客户管理作一探讨。

企业领导人之间往往有着更深入的接触，更能及时发现客户的需求和偏好，也更能集中企业资源为客户提供优良的服务，快速解决客户的问题。因此，企业领导人应当是企业产品和服务的第一推销员，他们应该盯住大客户，了解大客户的需求和特征，靠大客户创造最佳业绩。

惠普公司第一位女总裁卡莉·费奥利纳就是这样一位领导人。当她还任朗讯公司担任主管时，就非常重视大客户的开发和管理。

有一次，美国贝尔亚特兰大公司与卡莉签订了一个大单，从朗讯订

购了一大批电讯设备。合同规定，朗讯公司在9个月内供货，但在签订合同后，这个客户又想把供货时间提前6个月。按当时的生产进度，就是在合同规定的9个月内供货也是很困难的事情，需要员工加班加点。而且如果是其他厂商根本就不会答应这个苛刻的要求，但是卡莉却出人意料地答应了客户的要求。

卡莉调度有方，聚集了公司所有的精锐，建立了一支速度和效率都超常的团队，并亲自督阵，日夜加班，终于在3个月时间内，按照客户要求保质保量将这些设备交给了客户。

这个客户在接到朗讯的设备时，十分感动，敬佩卡莉和她的公司的理念：对客户需要极其重视。

卡莉就是这样的领导人，重视客户管理，而且亲历亲为地为客户解决问题，不仅赢得了一个又一个重量级的客户，而且一步步地登上了自己的事业巅峰。

卡莉经常主动向客户推销产品，在推销之前她都要深入地分析客户的需求，清楚地了解客户现在所需的产品以及未来的产品。

曾经有一家规模很大的电话公司向朗讯求购无线交换机，卡莉和助手在一起了解了客户的需求之后，为客户制订了最经济、最有价值的解决方案。客户非常感激，以后就成了朗讯的忠实客户。

在卡莉的努力下，朗讯公司取得了300亿美元的销售业绩，几乎每种产品都在全球赢得了新的市场份额。

**大客户管理是卡莉的成功宝典。**

## 二、赢得你生命中的贵人

大客户是你生命中的贵人，他能使你在激烈的市场竞争环境中逢凶化吉，立于不败之地，为企业的发展提供不竭动力。

### ◎ 站在巨人肩上的均豪

初次听说均豪光电公司感觉很陌生，但令人吃惊的是，三星、LG、康宁和友达等世界知名企业都是它的老客户。三星、LG要扩张，台湾的友达

要设厂，都要找均豪，均豪甚至成为世界玻璃大王康宁的全球供应商。

蔡清然是均豪的创始人，他创业时的资本额只有不到 70 万元人民币，均豪原是个专做 LCD 包装、拆包装的光电设备厂。由于业务的飞速扩张，现在排名世界第一。这样一个名不见经传的小公司怎么能够取得这样大的成功呢？

蔡清然清楚，面对巨人，有特色才是关键。其起初就是靠研发而切入光电设备界，均豪光电现有员工 600 名，其中 65% 是研发人员，开发生产过的设备高达 360 种。特色让均豪成为了索尼、三星、LG 等世界 500 强企业的重要伙伴。

正是服务于三星、LG、康宁等大客户，借力于这些大客户，均豪才得以获得超速成长，从偏远的台中地区直跃世界中心，赢得全球市场。均豪现在全年营收高达 40 亿元，而且毛利率高达 26%，这一成绩连很多大型企业都羡慕不已。

原来，站在巨人肩膀上发展，才是均豪成功的最主要原因。而均豪总经理蔡清然逢人就说，他生命中的大贵人是三星、LG、康宁等大客户。

你在创业中或经营中想有“保佑”自己风风顺水的大贵人，那么就要服务大客户！

## ◎ 投资未来

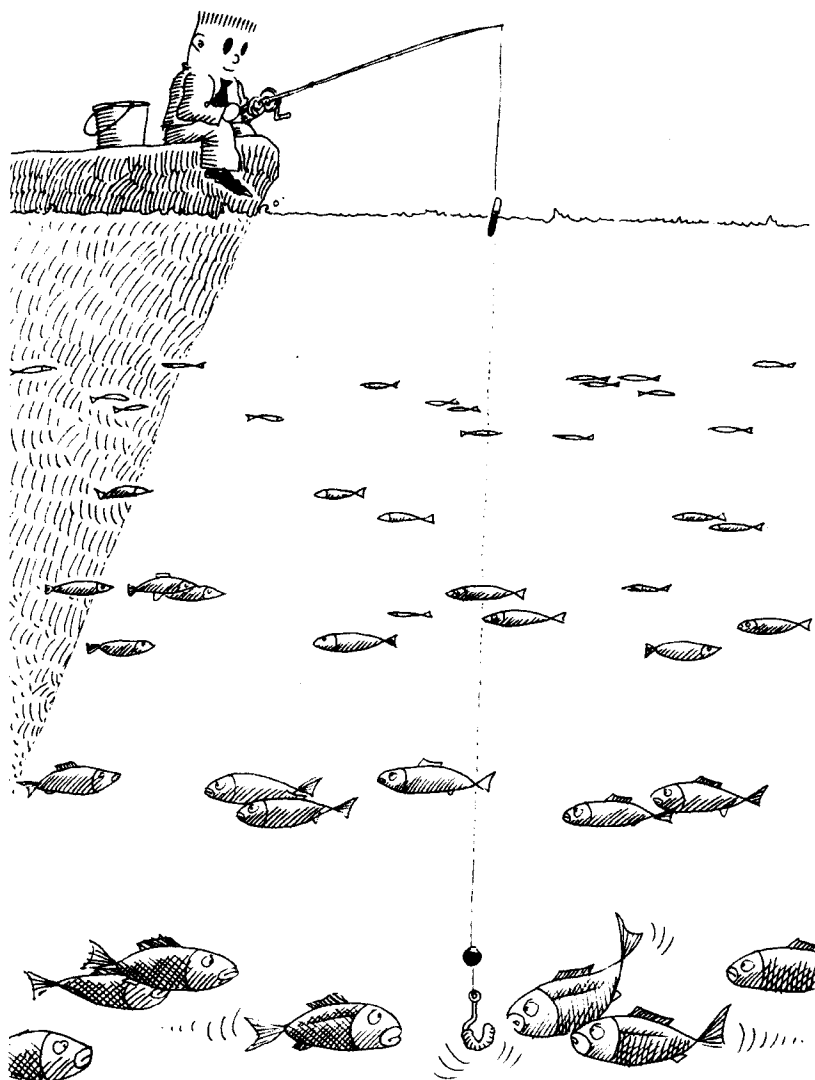
凡是追求可持续发展的企业，都会对大客户超值服务，并进行妥善管理。那些有美好愿景的企业永远都不会在重要的大客户身上打折扣，因为对大客户打折扣就是对企业的未来发展打折扣。管理大客户就是管理企业自己的未来。

很多管理者都知道“20/80 法则”，20% 的客户能够为企业带来 80% 的收入和利润。从 20/80 法则出发，管理者应该想方设法扩大对这 20% 的客户的的影响力。这样做，不仅比把注意力平均分散于所有的客户更容易，也更经济和高效。

今天，对大客户的开发和大客户关系管理已经成为不少企业安身立命的重要砝码。

在很大程度上，对大客户管理就是对未来的管理。  
放长线钓大鱼，是实现大客户战略的上上计。

## 放长线钓大鱼



2005 年发生了一件让电信设备供应商刻骨铭心的事情——中国网通对蕴藏巨大商机的 NGN(下一代网络)设备采购进行招标,华为、中兴、上海贝尔阿尔卡特(ASB)等大供应商均参加了,但最后胜出的是 ASB。

为何 ASB 能笑到最后,而获得这一至关重要的大客户呢?

ASB 为了获得这个大客户,采用了一种聪明而有效的策略:ASB 与网通的**合作不只考虑眼前的利益,更着眼于未来的合作和发展。**

该订单堪称是国内 NGN 市场最大的一笔订单,不过这个最大却并不是能够用金额来衡量的。因为这一项目蕴藏的商机和业务惊人,范围涉及全国数百个地市,容量达到数百万线。由于此次全部设备均为赠送,因此无法对该订单进行估值。表面看来这种合同的价值是零,但事实并非如此。

由于网通总公司的骨干网采用了 ASB 设备,其他厂商要想进入该领域必须付出惨重的代价,可以预料华为、中兴在接下来的城域网招标中会不惜一切代价地和 ASB 争夺这块大蛋糕。

显然,ASB 培养和选择网通这个大客户,就是对他们未来的合作充满信心。

难怪,ASB 的全球总裁要说:**投资大客户,就是投资未来。**

### 三、企业是车,大客户是轮

大客户是企业为自己的未来正确地投入时间、金钱及资源的客户。既然大客户是一笔投资,那么就意味着企业要为自身的努力寻求一定的收益,这是大客户管理的显著特色。

同时,大客户管理不是短期销售的驱动力。大客户管理的核心是建立关系,而这需要时间。为此,大客户管理不应仅被视为一项销售计划,而更应被看作是一项与企业整体有关的计划。企业中的每个人都要理解为什么大客户管理如此重要,以及他们如何能最好地服务于这些客户。

#### ◎ VISA 的成功之道

世界上第一个发行信用卡的公司不是 VISA,但现在 VISA 却是世界上最大的信用卡公司,也是世界上最受人尊敬的公司之一。VISA 成功