



大客户销售实战系列丛书

大客户

战略管理

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 MANAGEMENT

 大客户销售实战系列丛书

大客户销售

战略管理

丁兴良 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

STRATEGIC MANAGEMENT

当我们意识到大客户对企业发展具有战略意义的时候，我们确实有必要对这群处于金字塔顶端的客户花心思去经营。大客户到底有多重要？怎样才能最终留住大客户，留住大客户有一定的规律可循吗？我们该怎么去实现呢？本书将告诉你答案。

本书介绍了大客户管理的具体实施方法、大客户管理的应对策略、大客户的阶段分析、大客户管理的具体安排和制定等。本书有助于大客户战略专家和大客户经理树立和培养科学的观点并成功地实施大客户管理。

图书在版编目(CIP)数据

大客户战略管理/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 978-7-111-22993-3

I. 大… II. 丁… III. 企业管理：营销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189703 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 · 7.5 印张 · 1 插页 · 165 千字

0 001—6 000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-22993-3

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

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，那么就会丧失一笔原来专门提供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，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，大客户对企业收入的贡献大。因此，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、服务等级等方面给予大客户优质满意的服务，满足大客户个性化、差异化需求，以留住大客户。

用 80/20 原则来解释大客户的重要性也许大家还不觉得重要，但是当我们意识到大客户对企业发展具有战略意义的时候，那么我们确实有必要对这群处于金字塔顶端的客户花心思去经营。大客户到底有多重要？怎样才能最终留住大客户，留住大客户有一定的规律可循吗？我们该怎样去实现呢？本书将告诉你答案。

要想进行大客户管理，首先必须明确大客户和大客户管理的含义。只有能给企业带来生存和发展价值的大的客户才是我们真正需要去经营的大客户，它有着其判断的关键因素和指标。有效的大客户管理需要科学的组织架构来支撑，企业的大客户管理要与企业的组织架构相匹配，不然大客户管理也仅是务虚，不能真正地贯彻实施。当上述一切满足的时候，我们就应该建立一个团队来实现我们的团队管理。因为大客户管理不是一对一的概念，它需要团队的分工协作。书中将电信行业作为一个典型案例，详细介绍了移动是怎样组建一个团队来进行大客户管理的。第四章是本书的关键的实操环节，包括：大客户管理的具体实施、大客户管理的应对策略、大客户的阶段分析、大客户管理的具体安排和制定。第五章把大客户管理又回归到项目中来，因为客户销售也是采用项目型销售的方式。

随着市场的发展，大客户管理也是一个动态的过程，因此大客户管理也面临着不断的挑战。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念。如今，大客户管理的范围不断扩大，日趋复杂。为了成功地实施大客户管理，迫切需要科学的分析工具和手段，用来支持战略性的营销决策。本书将会给你介绍这一切。

作者

2007年10月

1	大客户管理	第一章
1	大客户管理	前言
6	大客户管理	第一章
7	大客户管理	第一章
11	大客户管理	第一章
12	大客户管理	第二章
14	大客户管理	第三章
17	大客户管理	第三章
20	大客户管理	第四章
22	大客户管理	第四章
28	大客户管理	第四章
38	大客户管理	第四章
48	大客户管理	第四章
58	大客户管理	第四章
68	大客户管理	第四章
78	大客户管理	第四章
88	大客户管理	第四章
98	大客户管理	第四章
108	大客户管理	第四章
118	大客户管理	第四章
128	大客户管理	第四章
138	大客户管理	第四章
148	大客户管理	第四章
158	大客户管理	第四章
168	大客户管理	第四章
178	大客户管理	第四章
188	大客户管理	第四章
198	大客户管理	第四章
208	大客户管理	第四章
218	大客户管理	第四章
228	大客户管理	第四章
238	大客户管理	第四章
248	大客户管理	第四章
258	大客户管理	第四章
268	大客户管理	第四章
278	大客户管理	第四章
288	大客户管理	第四章
298	大客户管理	第四章
308	大客户管理	第四章
318	大客户管理	第四章
328	大客户管理	第四章
338	大客户管理	第四章
348	大客户管理	第四章
358	大客户管理	第四章
368	大客户管理	第四章
378	大客户管理	第四章
388	大客户管理	第四章
398	大客户管理	第四章
408	大客户管理	第四章
418	大客户管理	第四章
428	大客户管理	第四章
438	大客户管理	第四章
448	大客户管理	第四章
458	大客户管理	第四章
468	大客户管理	第四章
478	大客户管理	第四章
488	大客户管理	第四章
498	大客户管理	第四章
508	大客户管理	第四章
518	大客户管理	第四章
528	大客户管理	第四章
538	大客户管理	第四章
548	大客户管理	第四章
558	大客户管理	第四章
568	大客户管理	第四章
578	大客户管理	第四章
588	大客户管理	第四章
598	大客户管理	第四章
608	大客户管理	第四章
618	大客户管理	第四章
628	大客户管理	第四章
638	大客户管理	第四章
648	大客户管理	第四章
658	大客户管理	第四章
668	大客户管理	第四章
678	大客户管理	第四章
688	大客户管理	第四章
698	大客户管理	第四章
708	大客户管理	第四章
718	大客户管理	第四章
728	大客户管理	第四章
738	大客户管理	第四章
748	大客户管理	第四章
758	大客户管理	第四章
768	大客户管理	第四章
778	大客户管理	第四章
788	大客户管理	第四章
798	大客户管理	第四章
808	大客户管理	第四章
818	大客户管理	第四章
828	大客户管理	第四章
838	大客户管理	第四章
848	大客户管理	第四章
858	大客户管理	第四章
868	大客户管理	第四章
878	大客户管理	第四章
888	大客户管理	第四章
898	大客户管理	第四章
908	大客户管理	第四章
918	大客户管理	第四章
928	大客户管理	第四章
938	大客户管理	第四章
948	大客户管理	第四章
958	大客户管理	第四章
968	大客户管理	第四章
978	大客户管理	第四章
988	大客户管理	第四章
998	大客户管理	第四章

目 录

前言

第一章 大客户与大客户管理	1
引言 大客户管理是什么	1
案例 戴尔瞄上西部金融电力大客户	3
第一节 大客户管理对企业战略目标实现所具有的意义	7
案例 广州邮政的改革	11
第二节 大客户管理是商业活动而不是销售活动	12
案例 中国电信“首问负责制”开先河	14
第三节 大客户管理程序	17
案例 花旗银行“一对一”服务	20
第四节 大客户管理的盈利性分析	23
案例 万豪与德勤的故事	28
案例 联想大客户模式发力	31
第二章 大客户管理的组织架构	34
引言 组织结构是企业实现战略目标的载体	34

案例	卡莉策动惠普重大结构改组	36
第一节	企业常见组织结构及其优缺点	38
案例	××公司组织结构的变化	46
第二节	大客户管理的组织结构	49
案例	ABB公司的组织结构	52
第三节	大客户组织管理与企业组织结构的匹配	54
案例	中国移动片区模式下的大客户管理组织	57
第四节	大客户组织中各部门之间的冲突	63
案例	冲突解决之道	66
第三章	大客户管理的团队	70
引言	大客户的管理是一个团队工程	70
案例	从小故事看团队合作的重要性	72
第一节	大客户团队的建设与领导	73
案例	诺基亚如何建设优秀团队	78
第二节	大客户经理制及大客户经理的能力模型	81
案例	精于沟通的密西西比管理公司	86
案例	企业人员的特殊培训	93
第三节	大客户管理团队职责及各成员角色	94
案例	三星公司的成功秘诀	97
第四节	大客户管理中的绩效考核与薪酬设置	102
案例	两企业实施绩效考核的对比分析	106
案例	联想的员工持股	120
案例	电信大客户事业部模式	121

第四章 大客户管理的实施	123
引言 大客户的管理是一个系统	123
案例 内蒙古联通大客户管理系统成功案例	125
第一节 大客户管理实施关键	127
案例 吉亚斯公司的营销管理模式	132
第二节 大客户管理的应对策略	134
第三节 大客户管理的阶段分析	141
第四节 大客户管理中的计划安排和制定	150
案例 成功的客户管理——不再被客户牵着鼻子	155
案例 以 CRM 理念构建新一代大客户管理系统	158
第五章 大客户管理中的项目管理	162
引言 项目以客户的采购流程为出发点	162
案例 销售人员的困惑	163
第一节 项目型销售与流程管理系统	165
第二节 分析客户内部的采购流程	169
案例 惠普通过协作网将直接采购流程搬上网	169
案例 提前分析采购流程制胜	171
第三节 大客户销售推进流程	175
第四节 销售里程碑与判断标准	185
第五节 项目型销售的成交管控系统	189
案例 销售成交管控系统的应用举例	191
第六节 销售漏斗在项目管理中的运用	193
案例 惠普高管亲抓大客户管理	196

第六章 大客户管理的发展·····	200
引言 E 时代大客户的管理是一个动态的过程·····	200
第一节 大客户管理的发展方向·····	203
案例 宝信软件携手微软·····	203
第二节 大客户管理所面对的环境发展·····	208
案例 中石油与中航油结盟·····	220
第三节 大客户管理所面临的挑战·····	221
案例 奇瑞冲刺大客户市场·····	225

第一章

大客户与大客户管理

❀引言 大客户管理是什么❀

很多营销者都知道的80/20原则来自于意大利经济学家和社会学家维尔弗雷多·帕累托所提出的帕累托定理。将它应用到对客户的管理中，说明了企业80%的收入可以来自于那仅占总数20%的客户，有些甚至90%的盈利是由不到10%的客户创造的。

这一规律在现在的许多行业和领域都有所体现和验证。从80/20原则出发，营销者会想方设法扩大对这20%的客户的影响力。在一定意义上，帕累托法则否定了传统的“客户都是上帝”的说法：少数大客户创造了企业的绝大部分收入，大客户的价值

支撑了企业的价值，所以企业维护和建立品牌的关键是要挖掘大客户资源，管理好与大客户的关系。这样做不仅比把注意力平均分散于所有的客户更容易，也更值得。

大客户是某一类领域的细分客户，对企业管理具有战略意义。通常情况下，大客户也被称为核心客户。根据帕累托法则，企业80%的利润来源于20%的高端客户。针对这群金字塔顶端的细分客户，企业不仅要花心思经营，而且还要找对方法和策略。

什么是大客户管理？大客户管理是企业以客户为中心的思想 and 关系营销发展的必然结果。大客户管理是卖方采用的一种方法，目的是通过持续地为客户量身定做产品和服务，满足顾客的特定需要，从而培养出忠诚的大客户。

大客户的管理和大客户的销售是两个完全不同的概念，大客户的管理范畴包含很广，但目的只有一个，那就是“为客户提供持续的个性化服务/产品”，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。当然大客户管理必须和企业整体营销战略相结合。

大客户管理管什么？

1. 确定哪些是大客户或潜在大客户

不同的客户对供应商有不同的价值，供应商应当加强客户价值管理，其主要标准是客户的长期价值。一般来说，大客户是指对供应商最具价值的客户。有的客户起点比较高，成长性好，如家电业连锁企业国美集团在初创时实力并不突出，但有着与众不同的经营风格，就是潜在大客户。供应商对潜在大客户应特殊对待，这类客户有可能发展成为大客户，可能给供应商带来更大的

价值。

供应商应建立客户名录，进行科学的统计分析，根据 80/20 原则确定哪些是大客户，再根据供应商的成长性、核心竞争力或资金实力等因素确立潜在大客户。

案例 戴尔瞄上西部金融电力大客户

2003 年，戴尔(中国)公司的领军人物符标榜携高层团队一行 7 人，于 8 月 5 日到达兰州进行西部“探宝”，并于 6 日与当地媒体记者进行了见面会，符标榜透露他们此行的目的：加大投资，开拓西部市场。但他也坦言，对于兰州市场，戴尔瞄准的是金融、电力等大客户，其他用户暂不做过多考虑。

依靠独特的“直接经营”业务模式和高效运作的供应链体系，戴尔公司近年来在中国市场取得了骄人业绩。自 1998 年进入中国市场，戴尔已跻身中国 PC 市场的“前三甲”，在中国的业务增长已达到 67%，遥遥领先于市场总体水平。

在记者见面会上，戴尔(中国)公司董事总经理符标榜先生回答了各媒体记者的问题。谈及初次来兰州“探宝”，符标榜说，近年来，戴尔公司在西部地区的业务也呈逐年上升的势头，特别是最近一段时间，戴尔在西部的业务蒸蒸日上，是增长速度最快的地区之一。但由于历史的原因，西部的发展有着独特的需求，就 IT 基础设施建设而言，在系统可靠性及投资回报率方面对 IT 厂商提出了很大的挑战。戴尔的西部发展战略就充分考虑到西部地区资金相对短缺、地理区域跨度大等特点，专门制定了一套“务实、高效、循序渐进”的业务模式，力求达到

客户需求同步发展的目标。目前，戴尔的业务已延伸到了银行保险、石油化工、邮电通信以及政府、教育和其他基础设施领域。

当有记者问符标榜先生对于西部市场的信心如何时，他说：中国西部地大物博，隐藏着巨大的资源和发展商机。就甘肃而言，在石化、电力、交通及环保等许多领域，甘肃得天独厚，具备良好的基础，一些产业及科研已成为带动西部发展的龙头。而且，戴尔产品可以为这些领域构建 IT 架构提供“量身定制”的应用方案，分享戴尔在全球的成功经验。

2. 协调与大客户各层人员的关系

(1) 安排供应商高层主管对客户予以拜访，关注大客户的一切公关活动、促销活动和商业动态，并及时给予支持或协助。大凡有着良好营销业绩的公司的营销主管，每年大约有 1/3 的时间是在拜访客户中度过的，其中大客户正是他们所拜访的主要对象。大客户管理组织的一个重要任务就是为营销主管提供准确的信息、协助安排合理的日程，以使其有目的、有计划地拜访大客户。供应商应利用一切机会加强与客户之间的感情交流，充分利用如客户的开业周年庆典、客户获得特别荣誉或客户有重大商业举措等时机。大客户管理组织应该随时掌握大客户信息并报请上级主管，对其活动及时给予关注或支持。

(2) 充分调动大客户中一切与营销相关的因素，包括基层的客户代表与推销员，提升大客户的销售能力。许多销售人员往往陷入这样一个误区：只要处理好与客户的中上层主管的关系，就意味着处理好了与客户的关系，产品的销售就畅通无阻了，却忽略了对客户的基层营业员、业务员的工作。客户中的中上层主

管掌握着产品进货、贷款的支付等大权，处理好与他们的关系固然重要，但产品是否能够最终销售到消费者手中，却与基层的工作人员如营业员、业务员、仓库保管员等有着更直接的关系，特别是对一些技术性较强、使用复杂的大件商品，大客户管理组织更要及时组织对客户的基层人员开展产品培训服务，或督促、监督营销人员加强这方面的工作。

3. 优先保证大客户货源需求

大客户的销售量较大，优先满足大客户对产品数量及系列化的要求，是大客户管理组织的首要任务。尤其对在销售上存在淡旺季之分的产品，大客户管理组织要随时了解产品的销售和库存情况，及时与大客户就市场发展趋势、合理的库存量及客户在销售旺季的需货量进行商讨，在销售旺季来临之前，协调好生产、运输等部门，保证大客户在旺季的货源需求，避免因货物断档而导致大客户不满。即使供应商的产品(或服务)畅销，也不能冷淡大客户。大客户销售的顺畅，既保证了大客户的信誉，也巩固了其与供应商的关系。

4. 与大客户进行及时、准确的信息交流

与大客户进行信息沟通是大客户管理工作中的一个非常重要的环节。

大客户的销售状况是供应商市场营销的“晴雨表”，大客户管理组织应对大客户的有关销售数据进行及时、准确的统计、汇总、分析，上报上级主管，通报生产、产品开发与研究、运输、市场营销策划等部门，以便针对市场变化及时进行调整。这是供应商以市场营销为导向的一个重要前提。要顺利地与大客户进行信息沟通，就必须建立一个严密、有序的大客户信息管理系统。

其主要环节有：

(1) 信息收集。大客户管理组织应做好大客户资料、市场信息以及该公司其他信息的收集工作。信息收集是大客户管理组织掌握客户需求的基础。

(2) 信息整理。对收集到的信息去伪存真，进行归类，是供应商进行信息分析、信息利用的基础。首先，应结合多方佐证与背景资料，对收集到的信息进行选择和删除；其次，对真实有效的资料信息进行分类、编号，使之系统化、条理化，以便于储存和分析。

(3) 信息分析。大客户管理组织应根据使用要求对经过整理的信息进行定量或定性的分析。对一些简单的数据，运用一些简单的统计方法，就可整理出清晰明了的图形和表格，供决策者使用；对于复杂的数据信息资料，要建立统计数学模型；对非数据信息资料，则需要调集供应商管理人员、专家学者等一起进行科学分析。

(4) 信息利用。信息收集、信息整理、信息分析的目的在于信息利用，大客户管理组织应根据信息分析的结果及时作出反应。

曾经有一位母亲向她即将开始独立生活的儿子提出了一个很好的建议，她说：“永远买好鞋和好床，因为你有半生在鞋上度过，其余半生在床上度过。”这句话折射出一个正确的原则：永远都不要在最重要的东西上打折扣。凡是追求可持续发展的企业，都必须郑重承诺：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安全打折扣。

第一节 大客户管理对企业战略目标实现所具有的意义

在现代经营管理过程中，企业需要深化“针对大客户进行销售与管理”的经营理念。通常情况下，人们在“顾客就是上帝”的理论指引下对待每位客户都是一视同仁和尽心尽力。但“一视同仁”所带来的往往只是销售业绩的下滑和企业利润的萎缩。

企业的经营状况和获利能力并不决定于客户的规模和数量，而是取决于企业的经营效率。效益优先是企业经营管理首先应坚持的原则。按照客户等级，企业可针对不同类型客户的采购行为，合理高效地分配精力、方式、资金。对提供高利润的重点大客户，企业应给予高度关注，提供更为细致和人性化的服务；而对低利润的一般客户则可通过减少销售人员与客户的接触频率，增加普通客户的参与度，甚至于放弃一部分无利益客户来削减成本，提高效率，使企业资源分配和运用更加合理。只有这样企业才会在激烈的市场竞争中获得更加丰厚的回报和利润。

在新阶段的营销管理中，国际化、市场饱和、客户力量都使大客户管理不再是买卖双方的单一关系，尤其是随着市场竞争的加剧，市场饱和使客户知道他们可以向供应商要求更多，因为供应商必须维系客户，这不仅仅是维持盈利所需，而且是持续经营的前提，这就形成了所谓的客户力量。从交易规模上来说，客户可能越来越大，但客户规模大并不意味着供应商有更多的机会。所有客户也不都是具有战略意义的客户。这就迫使企业对客户进