

工业品营销总裁班系列课程 ▶

轻松搞定 大客户

MAJOR CUS

丁兴良◎著

大客户=20%的客户→80%的利润

完美的大客户营销法则，
帮企业实现利润几何级数增长！



吉林出版集团有限责任公司

工业品营销总裁班系列课程 ▶

轻松搞定 大客户

丁兴良◎著 ◀



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目 (C I P) 数据

轻松搞定大客户 / 丁兴良著. — 长春 : 吉林出版集团有限责任公司, 2010. 9

(工业品营销系列五部曲 ; 3)

ISBN 978-7-5463-3725-8

I. ①轻… II. ①丁… III. ①工业产品—市场营销学 IV. ①F764

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第170335号

轻松搞定大客户

QINGSONGGAODINGDAKEHU

著 者: 丁兴良

出 版 人: 周殿富

策划机构: 北京中智信达教育科技有限公司
北京乐知信达图书有限公司

责任编辑: 范中华 杨亚仙

书装设计: 鑫鑫工作室

出 版: 吉林出版集团有限责任公司

发 行: 吉林出版集团北京乐知信达图书有限公司

电 话: 010-63101362 63104212

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 16开

字 数: 140千字

印 张: 11.25

版 次: 2010年9月第1版

印 次: 2010年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5463-3725-8

定 价: 30.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

序

在工业产品行业，我们发现关系营销导向非常明显，通常用五个字来形容：吃、要、卡、拿、送。当面临大客户的时候，这种现象会更加明显。但是长期用“关系营销”的方式维护客户，我们会发现：第一，企业成本越来越高；第二，企业竞争力越来越弱；第三，对我们的身体会产生一定影响，易患脂肪肝、高血压等疾病。

面对这种“关系营销”，企业要转型，该如何从战略的角度使企业转型呢？

今天，一个大客户往往不止一家公司在争取，可能有两家，三家甚至更多家在竞争。因此我们会面临三种问题：第一，什么样的客户，才是真正意义上的大客户呢？第二，面对外在价值型的大客户应该怎么营销？第三，战略型的大客户又该怎样去挖掘？

有的大客户经常会说，不要告诉我你的产品质量有多好，服务有多好，哪家公司价格低，我就选择哪一家。面对这种大客户，应该怎么办？价格降还是不降？降价必然导致利润变薄，不降价会致使生意难做。我们往往在价格降与不降之间徘徊。

在经营大客户的过程中，公司的经理、总监掌握了很多大客户资源。但是，这种大客户往往不是跟着公司走，而是跟着大客户经理或者

市场总监走。假如有一天，大客户经理或者市场总监跳槽离开本公司，就会导致公司的利润降低。遇到这种问题，又该如何去做呢？

在工业产品营销时代，我们时常面临的问题有：灰色营销该如何避免；价格问题该如何解决；如何让大客户不断地跟着公司发展；如何规划协调大客户。本书将就以上这些问题展开有关大客户的战略营销分析，并提出完美解决方案，帮你解决这些难题。

目 录

CONTENTS

第一章 大客户时代来临 / 001

市场营销进入大客户时代 / 002

 案例 由产品导向型向客户导向型转变 / 004

大客户营销战略是营销制胜的关键 / 005

 案例 青藏铁路公司实施大客户战略，实现双赢 / 005

第二章 大客户是企业决胜商海的关键 / 009

划分大客户是寻求利润最大化的途径 / 010

大客户营销的误区一：判断大客户的指标单一 / 012

 案例 谁才是真正的VIP? / 013

大客户营销的误区二：抓“大”放“小” / 014

 案例 为了大客户，抛弃小客户 / 015

大客户营销的误区三：大额产品=大客户 / 018

案例 团购代理张小姐的烦恼 / 019

大客户营销的误区四：大客户营销获量，中小客户营销获利 / 020

大客户营销的误区五：优惠政策越多越好 / 020

轻松找出大客户 / 021

大客户服务唯有用心 / 026

案例 银行对大、小客户不同的服务措施 / 026

案例 服务只有两个字——用心 / 027

第三章 三种典型大客户的营销策略 / 029

不同类型大客户的特征 / 030

案例 你能否区分三种类型的大客户 / 030

内在价值型大客户的营销策略 / 034

案例 如何降价最有利? / 034

案例 越是高层越在乎细节 / 040

外在价值型大客户的营销策略 / 043

案例 不按惯例出牌 / 043

战略价值型大客户的营销策略 / 046

案例 联想并购IBM的PC业务，双方实现共赢 / 047

大客户的价值提升策略 / 049

案例 Center巧妙引导，使客户的价值最大化 / 050

第四章 大客户的营销法则 / 057

信任营销是启动市场的最佳手段 / 058

案例 如何启动市场? / 061

案例 如何建立信任感——老马的经验之谈 / 071

价值营销是对抗价格战的出路 / 073

案例 价格不降, 有可能吗? / 074

服务营销解除客户的后顾之忧 / 076

案例 比顾客更关心顾客 / 076

技术营销竞争力单一, 必然全面溃败 / 077

案例 NEC退出中国市场, 日系手机全面溃败 / 078

第五章 大客户营销三要素 / 079

找对人——营销成功的第一要诀 / 080

案例 谁是关键人? / 087

案例 寻找关键人, 投其所好 / 089

说对话——发展客户关系的润滑剂 / 092

案例 如何拉近客户心理距离? / 095

案例 与客户沟通的“地雷区” / 100

案例 利用客户兴趣顺利取得订单 / 106

案例 把握微小商机, 建立良好客户关系 / 112

做对事——营销成功的关键 / 115

案例 明确需求才能引导购买 / 115

案例 用CRM来引导客户的需求 / 119

第六章 大客户战略营销六个步骤 / 123

了解行业发展趋势 / 124

案例 中国电信如何分析大客户行业? / 126

定位竞争对手 / 127

案例 如何分析竞争对手, 克敌制胜? / 129

解析客户个性化需求 / 131

案例 女人最想要什么? / 131

量身打造合理方案 / 134

案例 戴尔个性化定制化营销全胜 / 135

确定对客户的承诺尺度 / 136

案例 富士施乐打造全新服务理念 / 137

控制进展, 使客户价值最大化 / 138

案例 Jack的故事 / 139

第七章 大客户的管理及维护 / 141

大客户营销发展模型分析 / 142

案例 温州汽摩配产业发展的五个阶段 / 146

大客户的管理: 构建网状营销模式, 深度挖掘客户价值 / 147

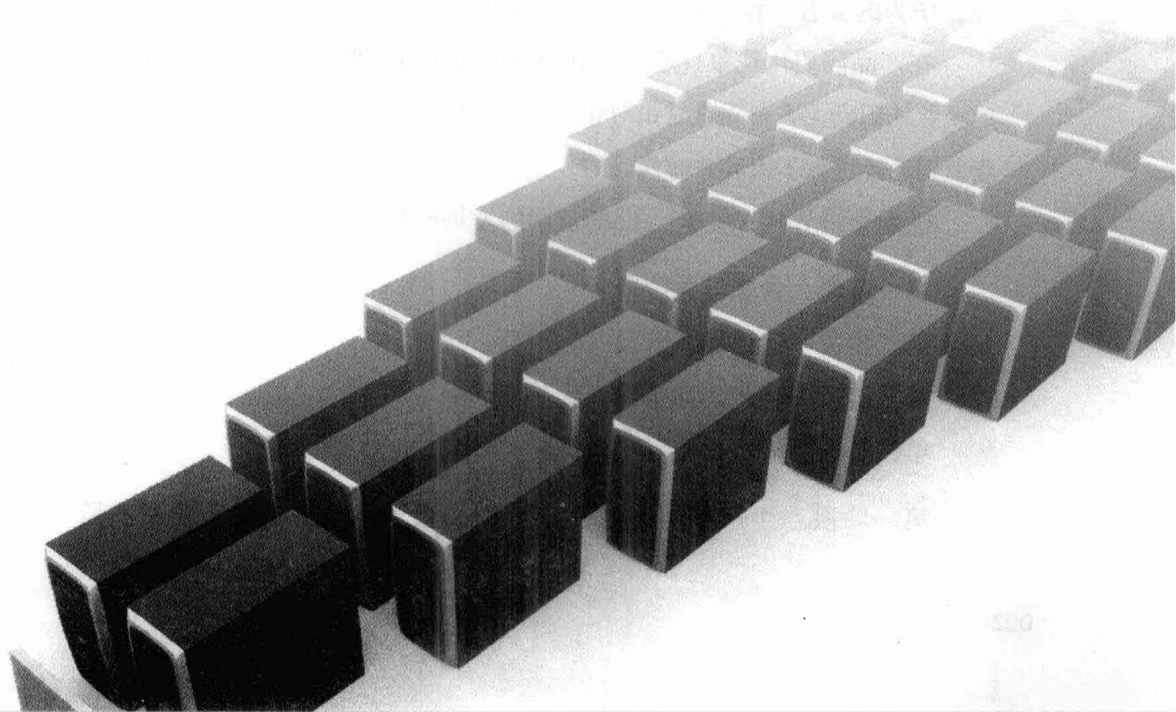
案例 把优势对接客户最关注的点 / 159

大客户的维护, 比客户更关心客户 / 161

案例 根据客户需求, 整合公司资源 / 162

第一章

大客户时代来临



客户价值链，就是怎样把客户的价值最大化，价值大的要想尽一切办法留住。这其实就是客户忠诚度发展的过程。每个公司都希望有忠诚的客户，但你最感兴趣的是小客户还是大客户？毋庸置疑，一定是大客户。因此市场营销发展至今，我们认为大客户的时代来临了。

市场营销 进入大客户时代

华为为什么能成功？有人说是因为它优质的解决方案和服务，但真正支撑华为高速发展的是其以客户需求为导向的大客户营销战略。华为很早就认识到企业的主要利润是从大客户那里而来，因而华为在产品技术上始终以大客户的需求为导向，通过对大客户需求的分析，提出相应的解决方案，以这些方案引导，开发出低成本、高增值的产品。换句话说，华为的大客户使命观是其成功的真正秘诀。

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，越来越多的企业认识到大客户战略营销对企业的重要性，纵观全球，可以说现在的市场营销已经进入了大客户时代。

纵观全世界的产业链，市场营销的发展经历了以下四个阶段：

第一阶段：生产导向阶段

第二阶段：营销导向阶段

第三阶段：客户导向阶段

第四阶段：客户价值链阶段

第一阶段：生产导向阶段，亦称生产观念时期、以企业为中心阶

段。由于是工业化初期，市场需求旺盛，产品供应能力不足，企业集中精力在提高生产力和扩大生产分销范围方面。在这一观念指导下的市场，一般认为是重生产、轻市场时期，即只关注生产的发展，不注重供求形势的变化。当时也不存在大客户和小客户的说法，只要生产出来就能卖掉。

但是，随着社会资源的慢慢发展，你能生产的产品，其他公司也能生产。这个时候市场慢慢发生转型了，开始进入到第二阶段——营销导向阶段。此时的市场处于供大于求的状态，市场竞争开始激烈。虽然选择面广，但消费者并不清楚自己真正需要什么样的商品。于是企业开始有计划、有策略地制订营销方案，希望能正确且快捷地满足目标市场的欲望与需求。在营销导向阶段，企业以利润作为中心。所谓的利润，就是同样卖出产品，但是想办法比别人赚到更多的钱，这才是我们思考的中心层面。

但仅仅停留在第二个阶段还不够，随着社会的发展，市场营销进入到第三阶段——客户导向阶段。企业家发现利润的来源只有一个，即以客户为中心。当以客户为中心时，客户的满意度就会变得越来越重要。因为客户满意了以后，才会买第二次，第三次。所以这个时候就真正从生产导向，慢慢转变为营销导向，再慢慢转变为客户导向。

今天，我们会发现大部分企业的服务都还可以，都能做到满足客户要求。因此随着社会发展，市场营销导向开始慢慢向第四个阶段发展——客户价值链阶段。所谓的客户价值链，说白了就是怎样把客户的价值最大化，价值大的要想尽一切办法留住。这其实就是客户忠诚度发展的过程。每个公司都希望有忠诚的客户，但你最感兴趣的是小客户还是大客户？毋庸置疑，一定是大客户。因此市场营销发展至今，我们认为大客户时代来临了。

案例

由产品导向型向客户导向型转变

湖南江滨机器（集团）有限责任公司前几年的营销观念仍处于产品导向型阶段，就是从企业自身的专业基础出发，企业有什么产品，就向客户提供什么产品，虽然重视并加强了新产品开发工作，但由于观念上存在差距，效果欠佳。

2004年6月份，公司领导带队从销售、技术、生产、质量、经营等部门抽调几十名精兵强将组成7个服务小组，奔赴全国20多个省、市、自治区，开展了为期一个月的以“关注顾客，走访服务，市场调研，宣传品牌、展示形象”为主要内容的服务月活动。通过走访数十家主机厂和上百家经销商，各小组了解到，江滨活塞无论是在主机还是配件市场上都有很高的知名度和美誉度，科技含量高、产品质量好。但不少用户反映江滨活塞的市场占有率与江滨活塞的品牌不成正比，活塞品种不全，新产品开发的速度还需进一步加快。

通过服务月活动和市场调研，公司领导认识到，过去的那种内部产品导向型观念已经过时，目前市场需要的是客户导向型企业，就是说，客户需要什么产品，就应该供应什么产品。暂时还没法供应的就要去开发，不能把客户拒之门外。这种理念上的变化是至关重要的，客户总是不断地转向那些能够满足需求，并能够提供高价值的供应商。

为此，公司对市场调研成果和用户反馈意见进行了专题研究，成立了公司总经理挂帅的新产品开发和市场开发领导小组，下设两个开发办公室，坚持每周一碰头，每月一调度，随时研究和解决“两个开发”中出现的困难和问题，做到用户和

市场需要什么产品，就研究开发什么产品。产品观念的转变带来了新产品开发的累累硕果，从7月份开始，公司的活塞新产品开发的数量、质量、档次显著提高，速度明显加快，下半年共开发高性能活塞新品70个，约是上半年的两倍。新产品开发推动了生产经营的发展，2004年，该公司活塞产、销量同比分别增长45%和46%，主机市场和配件市场的销量分别比2003年增长42.87%和53.71%。提前两个月完成了全年活塞销售计划，并为2005年的生产经营再上一个台阶打下了坚实基础。

这是该公司进一步解放思想，更新产品研发观念，实现由内部产品导向型向客户导向型转变的结果。

大客户营销战略 是营销制胜的关键

案例

青藏铁路公司实施大客户战略，实现双赢

青藏铁路公司建立了大客户营销战略，根据客户运量、运输收入的贡献率将客户细分为大客户、重点客户和一般客户，实施客户细分归类管理。同时对4家大客户、8家重点客户和18家一般客户分层次地建立了企业运输情况台账。

2009年，大客户和公司重点客户的运量达到了青藏铁路

公司总运量的60%。大客户营销工作取得了阶段性成功。因而2010年伊始，青藏铁路公司就确定了大客户和公司重点客户运量达到公司总运量80%的工作目标。

细分行业客户，稳步扩大客户数量

青藏铁路公司在确定重点客户名单后，便将客户进行细分、归类。对大客户企业和重点企业进行重点调查走访，了解他们的需求，以便为他们提供更好的服务质量。

另外，青藏铁路公司对具备一定稳定运输量的普通客户逐步开放网上受理业务的功能，使网上受理业务的客户数量稳步提升。

优化业务流程，提供优质服务

青藏铁路公司将铁路货运大客户和公司重点客户全部纳入网上受理业务范围。采取数字证书认证方式，客户通过互联网直接向公司营运部提报运输服务订单和请求车等运输需求，办理相关货物运输业务，此举使青藏铁路公司逐步实现了货运业务向公司集中的目标。青藏铁路公司根据网上受理的运输需求，结合实际运力情况，通过营销计划、货工、调度等部门的合署办公方式，按旬对全部大客户和公司部分重点客户优化制定旬日历装车运输方案，并分别发至客户、车站和调度部门，客户据此经互联网按日提报日请车，调度部门通过计算机自动审批日计划并组织兑现，实现一次提报、全程服务。

同时，青藏铁路公司信息部门加大了对货运计划、货调系统维护、安全平台系统的信息技术支持工作。青藏铁路公司对

使用该系统的社会用户根据数字证书管理暂行办法颁发数字证书并授权使用。

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影响大，大客户的营销战略直接决定着企业整体营销战略的成功与否，更加决定着企业营销战略的长期性、稳定性。

我们讲的大客户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。其中经济大客户是指产品使用量大，使用频率高的客户。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。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。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。而小客户则是指那些采购量小、产品流通频率低，并且顾客利润率低甚至为负值的客户。

每一家企业都明白大客户的重要性。帕累托法则告诉我们，20%的大客户贡献了企业80%的利润。同样的资源投入，小客户创造出来的价值偏小，大客户创造出来的价值偏大。因而企业要用有限的资源投入，创造出最大的价值。

大客户营销战略立足于大市场、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。因而企业要充分重视大客户对企业发展的重要性，在产品、服务、价格等各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。大客户战略营销已成为企业营销制胜的关键。