



网通大客户经理培训教材系列

大客户经理营销实务

DA KEHU JINGLI YINGXIAO SHIWU

胡民主编

网通大客户经理培训教材系列

大客户经理营销实务

DA KEHU JINGLI YINGXIAO SHIWU

胡 民 主编

图书在版编目(CIP)数据

大客户经理营销实务 / 胡民主编. —太原: 山西人民出版社,
2008.11

(网通大客户经理培训教材系列)

ISBN 978-7-203-06260-8

I.大… II.胡… III.通信网—网络经济—市场营销学—技术
培训—教材 IV.F626.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 177359 号

大客户经理营销实务

主 编: 胡 民

责任编辑: 贺 权 徐晓宇

装帧设计: 谢 成

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail: sxsccb@163.com 发行部

sxsccb@126.com 总编室

网 址: www.sxsccb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 太原铁路局印刷厂

开 本: 889mm×1194mm 1/16

印 张: 37.25

字 数: 1000 千字

印 数: 1-2000 册

版 次: 2008 年 11 月 第 1 版

印 次: 2008 年 11 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06260-8

定 价: 80.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

编委主任：胡 民

编委副主任：林 剑 赵建中 孙文静 耿 坚

编委成员：张建峰 王冬梅 王瑞斌 杨 飞

陈明捷 陈文波 辛丽华 樊生云

编审人员：

《大客户经理实用技术及大客户管理系统操作》

赵建中 杨桂林 刘 森

陈文波 孙 捷(大) 孙 捷(小)

王瑞斌 王俊钢

《大客户经理营销实务》

林 剑 杨 飞 王俊钢 辛丽华

陈明捷 李 华 樊生云

《大客户经理营销案例及营销技巧》

孙文静 张建峰 陈文波 辛丽华

胡 民 王冬梅 辛丽华

前 言

为了应对越来越激烈的电信市场竞争,我公司于2001年实行了全省大客户经理制。经过几年的发展,目前已经建立了全省大客户四级营销服务体系,客户经理由几十人发展到几百人,但是对于负责客户开发、服务工作的客户经理,到底需要什么素质、能力,应具备的职业技能是什么,需要什么样的知识体系的支撑,职业生涯的前景如何,如何对自己的职业生涯进行合理定位,如何进行有意识的修炼以获得职业的成功等?这些都是客户经理应该经常思索的问题。省公司大客户服务中心编写的这一套客户经理培训资料,正是围绕这一思路编排的,希望能对客户经理解决这些问题有所启示。

本套资料由《大客户经理营销实务》、《大客户经理实用技术及大客户管理系统操作》、《大客户经理营销案例及营销技巧》组成。本套资料从2005年9月开始,省公司大客户服务中心的同志们利用业余时间,历时9个月编写完成,期间得到了省公司人力资源部、各市分公司大客户服务中心的大力支持,共同提供素材,多次参加讨论,并提出了许多有价值的修改意见,在此深表感谢!对于关心、关注和支持本套资料编写的单位和个人表示诚挚的谢意。

由于水平有限,本套资料还有很多缺陷,敬请各位专家和广大员工批评指正。

2006年7月20日

目 录

大客户经理营销实务

第一编 市场营销	(3)
第一章 市场营销基础	(3)
第二章 市场分析	(7)
第三章 市场细分与目标市场选择	(9)
第四章 市场营销组合	(17)
第二编 招投标	(23)
第一章 前期准备工作	(23)
第二章 招投标书的制作	(31)
第三章 招标与投标的一般程序	(34)
第四章 开标后的投标技巧研究(议标)	(35)
第五章 投标技巧	(36)
第三编 项目管理	(44)
第一章 项目管理基础知识	(44)
第二章 项目计划	(47)
第三章 项目实施	(48)
第四章 项目控制	(49)
第五章 项目评估	(50)

第四编	合同	(54)
第一章	合同签订基础知识	(54)
第二章	大客户业务合同文本条款格式	(63)
第五编	营销心理学	(99)
第一章	影响消费行为的心理因素	(99)
第二章	商务谈判中的思维、心理和伦理	(113)
第三章	客户经理心理	(120)
第四章	缓解压力	(130)
第六编	礼仪规范	(135)
第一章	什么是礼仪	(135)
第二章	着装和仪容	(136)
第三章	商务通讯礼仪	(137)
第四章	拜访与接待礼仪	(138)
第五章	交谈的语言艺术	(140)
第六章	邀约的礼仪	(148)
第七章	宴请的礼仪	(149)
第八章	会议礼仪	(150)
第九章	签约礼仪	(151)
第十章	名片的使用	(153)
第十一章	商务交往的座次礼仪	(154)
第七编	公文写作	(155)
第一章	文书写作基本知识	(155)
第二章	客户经理业务公文处理	(161)
附 录	(163)
第一章	相关法律法规	(163)
第二章	公司公文	(201)

大客户经理

营销实务

客户经理基本素质

第一编

市场营销

第一章 市场营销基础

一、市场营销的定义与核心概念

(一) 市场营销的定义

狭义的市场营销是引导商品和劳务从生产者到达消费者或用户所实施的企业活动。

广义的市场营销是从卖方的立场出发,以买方为对象,在不断变化的市场环境中,以客户需求为中心,通过交易程序,提供和引导商品或劳务到达客户手中,满足客户需求与利益,从而获取利润的企业综合活动。

因此,我们说营销是通过创造和交换产品与价值,从而使个人或群体满足欲望和需要的过程。市场营销就是在恰当的时间,选择恰当的地点,采用恰当的手段,将恰当的产品卖给恰当的顾客。

(二) 市场营销的核心概念

市场营销涉及如下核心概念:需要、欲望和需求,产品,效用、价值和满足,交换和交易,市场,市场营销与市场营销者。

1. 需要、欲望和需求

人类的需要和欲望是市场营销活动的出发点。需要是没有得到某些基本满足的感受状态。欲望是想得到基本需要的具体满足物的愿望。需求是指针对特定产品的欲望,这种欲望必须有两个条件:有支付能力且愿意购买。

2. 产品

人类靠产品来满足自己的各种需要和欲望。因此,可将产品表述为能够用以满足人类某种需要或欲望的任何东西。产品包括有形与无形的、可触摸与不可触摸的。有形产品是为客户提供服务的载体。无形产品

或服务是通过其他载体来提供的。服务也可以通过有形物体和其他载体来传递。

3. 效用、价值和满足

在对能够满足某一特定需要的一组产品进行选择时,人们所依据的标准是产品的效用和价值。效用是消费者对产品满足其需要的整体能力的评价,实际上是一个人的自我心理感受,它来自人的主观评价。

例如某消费者要和远方的亲朋进行通信,可以是信函、电报、电话、可视电话乃至互联网等。这些可供选择的产品构成了产品的选择组合。又假设某消费者要求满足不同的需求,即速度、安全、便捷、直观及节约成本,这些构成了其需求组合。这样,每种产品有不同能力来满足其不同需要,如拨号上网省钱,但速度慢,欠安全;专线接入速度快,但成本高。消费者要决定一项最能满足其需要的产品。为此,将最能满足其需求到不能满足其需求的产品进行排列,从中选择出最接近理想产品的产品,它对客户效用最大。

客户选择所需的产品除效用因素外,产品价格高低亦是因素之一。如果客户追求效用最大化,它就不会简单地只看产品表面价格的高低,而会看每一元钱能产生的最大效用,如企业启用虚拟交换机业务,价格比原小交换机贵,但由于速度快、功能强大、维护费用小,相对来说更安全,其效用可能大,从而更能满足客户需求。

4. 交换、交易

交换是市场营销的核心概念。所谓交换是指通过提供某种东西作为回报,从别人那里取得所需物品的行为。交换的发生,必须具备五个条件:

- 至少有两方。
- 每一方都有被对方认为有价值的东西。
- 每一方都能沟通信息和传送物品。
- 每一方都可以自由接受或拒绝对方的产品。
- 每一方都认为与另一方进行交换是适当的或称心如意的。

具备了上述条件,就有可能发生交换行为。但交换能否真正发生,取决于双方能否找到交换条件,即交换以后双方都比交换以前好(至少不比以前差)。

交易是交换过程的一个基本环节,是交换活动的基本单元。一次交易包括三个可以量度的实质内容:

- 至少有两个有价值的事物。
- 买卖双方所同意的条件。
- 协议时间和地点。

5. 市场

所谓市场,从狭义上讲,就是商品交换的场所;从广义上讲,市场是指各种商品交换中非常复杂的经济活动和经济关系,市场具有多层次的含义:

①市场是商品交换的场所,即买主和卖主发生作用的地点和地区;②市场是买卖关系的总和;③市场是买主、卖主力量的结合,是商品供求双方的力量相互作用的总和;④市场是指某种商品(包括货物或劳务)的现实的或潜在的购买者的集合。

有现实需求的有效市场必须同时具备三个要素:消费主体、购买力、购买欲望,其关系可用公式简单表示为:

$$\text{市场} = \text{消费主体} + \text{购买力} + \text{购买欲望}$$

消费主体是组成市场的基本细胞。购买力是组成现实市场的物质基础。购买欲望是购买力得以实现的必不可少的条件。

市场的这三个要素是相互制约、缺一不可的,只有三者结合起来才能构成现实的市场,才能决定市场的规模和容量。除了这三个要素以外,企业的营销能力会直接影响消费者的购买欲望,所以也有人把它称为市场另一要素。

6. 市场营销者

在交换双方中,如果一方比另一方更主动、更积极地寻求交换,则前者称为市场营销者,后者称为潜在客户。在另一种场合,买卖双方都在积极寻求交换,那么,我们就把双方都称为市场营销者,并把这种情况称为相互市场营销。

二、市场营销观念

营销观念是企业市场行为的指导思想,即企业在开展市场营销管理的过程中,处理企业、客户和社会三者利益方面所持的态度、思想和观念。营销观念应随客观环境变化而变化,不同的营销观念创造不同的市场行为模式。

(一)传统的营销观念

1. 生产观念

生产观念认为:消费者喜爱那些可以随处得到的、价格低廉的产品。

营销战略特征:致力大量生产和大量销售。

消费者主要对以低价格可以买到产品感兴趣。

应用条件:对某个产品的需求大于供应,因而顾客最关心的是能否得到产品。于是,供应者将要集中力量想方设法扩大生产。产品成本很高,必须提高生产率,降低成本扩大市场。

营销近视症:往往注重规模和生产过程,而没有顾及顾客的需求(细分)和产品开发。

2. 产品观念

产品观念认为:消费者最喜欢高质量、多功能和具有某些特色的产品。

营销战略特征:致力于生产优质产品,并不断地改进产品,使之日臻完善。

适用条件:

消费者欣赏精心制作的产品,他们能够鉴别产品的质量和功能,并且愿意出较多的钱买质量上乘的产品。

营销近视症:从技术出发,从产品出发。

3. 推销观念

推销观念认为:如果听其消费者自然的话,他们不会足量购买某一组织的产品。

营销战略特征:致力于主动销售和积极促销。

消费者通常表现出一种购买惰性或者抗衡心理,故需去劝说或刺激他们多买一些。

应用领域:

在销售非渴求型商品时,往往使用各种推销技巧来寻找潜在顾客,并用高压式的方法说服他们接受其产品。在产品过剩时,也往往奉行推销观念。

营销近视症:它们的目标是销售它们生产出的产品而不是生产市场需要的产品。

(二)新的市场营销观念

1. 市场营销观念

这种观念认为,实现组织目标的关键在于正确地确定目标市场的需要和欲望,并比竞争者更有效地满足顾客的需要和欲望,提出“生产你能够出售的东西,而不是出售你能生产的东西”。

2. 生态学营销观念

生态学营销观念认为任何事物必须保持与其生存环境的协调平衡关系,企业也必须使它的行为和它周围环境保持协调平衡,才能求得自身的生存和发展。

企业不仅首先要考虑市场的需求,还应该同时考虑企业自身的人力、物力、财力等各方面的条件和优

势。要以自身有限的资源去满足消费者的需要,必须而且只能充分利用和发挥自身的特长,生产那些消费者需要又是自己擅长的产品,才能取得成功。

3. 社会营销观念

社会营销观念认为:营销就是创造和提供更高的人类生活水准。企业向社会提供产品或服务,不仅要满足消费者的眼前欲望和需要,而且要符合消费者和社会的最大长期利益,求得企业利益、消费者利益和社会长远利益三者之间的平衡。

(三) 战略营销观念

战略营销观念,就是用战略管理的思想和方法对市场营销活动进行管理。

1. 战略营销观念产生的社会背景

进入70年代,西方企业发现他们面临紧缩、集中控制资源,在有限的范围内经营的空气弥漫起来,配置优先次序以保持资本,适者生存,成为当时的主导原则。在此背景下,战略的思想逐步成为市场营销活动的指导思想。

2. 战略营销观念的核心要素

(1) 方向性

战略营销强调方向性,即效能。把握宏观环境的变化规律,分析行业环境的发展趋势,掌握客户的需求变化,从而确定本企业的经营方向和目标。

(2) 长期性

战略是目前对未来的决策。只有对客户长期需要有准确把握,企业才能有安身立命之本。

(3) 竞争性

竞争是战略的本质,必须比竞争者更有持久竞争力地满足客户的需要。

(4) 创造性

战略是创造,而不是模仿。战略营销的创造性贯穿于市场营销分析、规划、执行、激励和控制的全过程,只有创造才能形成与众不同的差别。创造也包括“有所为有所不为”。战略营销,不仅要学会扩张,还要学会放弃。

(5) 协同性

战略营销是一个体系,是系统。它要求市场营销所涉及的各项职能、各项目标、各项政策、各项活动等等必须要具有高度的内在统一性。

(6) 多赢性

战略营销将市场营销的目的是企业获利扩展到使所有参与者获得利益。

我们可以看到,传统的营销观念、新的营销观念、战略营销观念在出发点、中心和重点、实现途径与手段以及目的的含义上都有所不同,后一个观念都是对前一个观念的扬弃或包容。

观念	出发点	中心和重点	途径和手段	目的
传统的营销观念	企业	产品	推销	通过扩大销售额获得利润
新的营销观念	目标市场	客户需要	营销组合	通过客户满意获得利润
战略营销观念	环境	竞争优势	战略管理	是所有参与者获得利益

第二章 市场分析

一、市场营销环境

(一) 市场营销环境的定义

市场营销环境是指与企业营销活动有潜在关系的所有外部力量和相关因素的集合,它是影响企业生存和发展的各种外部条件。市场营销环境主要包括两部分:宏观环境、微观环境。

(二) 宏观环境的定义

市场营销宏观环境是影响企业营销活动的社会性力量和因素,又称为一般环境或总体环境,企业必须重视它们并做出积极的反应。它主要包括以下六个方面:人口、经济、自然、技术、政治法律和社会文化。

(三) 微观环境的定义

市场营销微观环境是直接影响企业营销活动的各种组织和具体因素,又称为行业环境或个体环境。主要由企业、供应商、营销中介单位、客户、竞争者和社会公众组成。

二、消费分析

(一) 消费品市场是所有为了满足自身及家庭生活需要而购买商品和服务的人们的总和。

(二) 消费者购买决策过程

- 引起需要
- 搜集信息
- 评价行为
- 购买决策
- 购后感受和行

(三) 消费者购买模式

- 发起者
- 影响者
- 决策者
- 购买者
- 使用者

三、竞争分析

“知己知彼,百战不殆”,企业制定竞争质量的前提是充分了解竞争对手,只有了解了对手的战略、目标、实力和反应模式才可能发现它的弱点,进而针对其弱点制定自己的营销战略,在最有利的形式下同对手竞争。

(一) 识别竞争者

识别竞争对手的工作并不简单,需要采用系统的方法进行周密的分析,而且要随时注意市场环境中的

新特点和新动向,来识别竞争者的战略和目标。识别竞争者有两种角度:行业结构和市场观点。

1. 行业结构的视角

生产同一种类型,或功能相近、在使用价值上可以相互替代的产品的同行业企业,互为竞争对手。

2. 市场观点的视角

凡是力求满足相同客户需求或服务于同一客户群的公司互为竞争对手。从市场观点的视角出发,竞争对手的范围更宽了。

(二) 竞争战略的一般形式

基本竞争战略是指无论任何行业或企业都可以采用的竞争性战略。企业基本竞争战略有三种:成本领先战略、差异化战略、集中一点战略。

1. 成本领先战略

成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制,在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域里把成本降到最低限度,成为行业中的成本领先者的战略。

获取低成本优势的途径:

- (1) 提高供货质量或降低进价;
- (2) 通过技术创新降低生产成本;
- (3) 有效运用服务、推销、广告等各方面的成本费用;
- (4) 严格控制各项管理费用等。

成本领先战略的适用范围:

(1) 市场需求具有价格弹性。价格弹性反映需求量大小对价格变化的敏感程度。价格弹性越大,成本领先战略的效果越好;

(2) 所处行业中各企业提供的是一种标准化的产品,产品品质方面的差异小,不同企业的产品之间有较大的可比性;

(3) 客户以相同的方式使用产品。此时,价格成为竞争的主要因素,质量和其他因素退居次位;

(4) 选购者的转换成本低,可以很容易地从一个供应者转移到另一个供应者,有可能以最佳的价格购买产品。

低成本战略风险:

企业过多地将注意力放在低成本上,会忽视产品需求的变化;可能导致企业在服务和技术开发方面的投入不够;如果几家企业都采取该战略,有可能出现竞相压价,甚至引发价格战。

2. 差异化战略

差异化战略是设法使自己的产品或服务有别于其他企业,在行业中树立起差异化的经营特色,从而在竞争中获得有利地位。实施这一战略成功的关键是在客户感兴趣的方面和环节树立自己的特色。

获取产品差异化的途径:产品质量、产品可靠性、产品创新、产品品牌、产品服务。

差异化战略的风险:

(1) 可能失去那些对企业特色不感兴趣的客户;

(2) 不了解客户需求的情况下盲目差异化,可能不被客户认同;

(3) 差异化程度过高,导致目标市场狭隘或价格大大超过竞争对手,无形中让出了更大的市场空间或增加了竞争对手的价格优势。

3. 集中一点战略

集中一点战略是指企业将经营范围集中于行业内某一有限的细分市场,使企业有限的资源得以充分发挥效力,在某个局部市场的实力超过竞争对手,赢得竞争优势。

运用集中一点战略的条件是:

(1) 行业内存在不同的细分市场。

(2)企业在某个规模、成长率、获利水平有吸引力的市场中有能力赢得竞争优势;

(3)企业资源有限,不允许追求更广泛的市场。

(三)不同竞争地位企业的营销战略

1. 市场主导者

市场主导者是行业里公认的领头羊,他在行业里享有最高的市场占有率,并在新产品开发、定价、促销强度、分销渠道的覆盖面等方面领先于其他竞争者,他深深影响着行业内其他企业的营销活动。

市场主导者的目标就是保持竞争优势,可供选择的营销战略有:

(1)扩大整体市场规模:为产品寻找新的用户、新的用途或促使现有用户增加使用量。

(2)保护已有的市场份额:以守为攻,不断创新,确保在新产品构思、客户服务、效率和成本等方面始终处于行业领先地位。

(3)提高市场占有率:寻求进一步扩大市场占有率来增加销售。

2. 市场挑战者

市场挑战者大多数在行业中处于第二位或第三位的企业,他有能力向市场主导者发动持久的进攻,以夺取更大的市场占有率。

市场挑战者的战略决策:

(1)确定进攻的对象和目标,可以根据市场情况对主导者、相当者、弱小者发动进攻;

(2)选择进攻的战略,正面进攻(价格、广告)、侧翼进攻(目标的弱点和缺口)、包围进攻(比侧翼进攻的范围大,力求短时间实现目标)、迂回进攻(开发新产品满足未被对手满足的需求)、游击式进攻(向竞争者的不同领域发动时断时续的攻击)

3. 市场追随者

市场追随者是那些在行业中有一定地位,希望维持现状,避免主动引发争端的企业。

市场追随者的战略决策:

(1)紧随。尽可能从各个方面模仿市场主导者的行为,同时不过分地刺激市场主导者;

(2)有距离的追随。在主要方面紧随主导者,次要方面采取有差别的行为;

(3)有选择的追随。在某些方面紧随主导者,在另一些方面自行其是,希望有所创新和突破。

4. 市场补缺者

市场补缺者是行业中的边缘企业,经营的首要目标是争取继续生存的空间。

市场补缺者的战略是专业化,有专业化的技术、人才、产品和促销手段,专门针对特定目标市场的特殊需求。

第三章 市场细分与目标市场选择

一、市场细分

(一)市场细分的定义及作用

市场细分是指企业消费者之间需求的差异性,把一个整体市场划分为若干个相类似的消费者群(子市场),从而确定企业目标市场的活动过程。每一个需求特点类似的消费者群体叫做一个细分市场。

这里必须指出,市场细分不是根据产品品种、产品系列来进行的,而是从消费者的角度进行划分的,是根据市场细分的理论基础,即消费者的需求、动机、购买行为的多元性和差异性来划分的。

市场细分的客观基础在于以下两个方面:

- (1)顾客需求的异质性是市场细分的内在依据。
- (2)企业资源的限制和进行有效竞争是市场细分的外在强制条件。

(二)市场细分的作用

(1)有利于挖掘市场机会,开拓新市场。

企业可以对每一个细分市场的购买潜力、满足程度、竞争情况等进行分析对比,探索出有利于本企业的市场机会。

(2)有利于选择目标市场和制定市场营销策略。

企业可以根据自己的经营思想、方针及生产技术和营销力量,确定自己的服务对象,即目标市场。针对着较小的目标市场,便于制定特殊的营销策略。

(3)有利于集中人力、物力投入目标市场。

(4)有利于企业提高经济效益。

(5)有利于取得较好的社会效益。

(三)有效市场细分的原则

企业可根据单一因素或多个因素对市场进行细分。选用的细分标准越多,相应的子市场也就越多,每一子市场的容量相应就越小。相反,选用的细分标准越少,子市场就越少,每一子市场的容量则相对较大。如何寻找合适的细分标准对市场进行有效细分。成功、有效的市场细分应遵循以下基本原则:

1. 可区分性、可衡量性

可区分性、可衡量性是指细分的市场必须是可以识别和衡量的,亦即细分出来的市场不仅范围比较清晰,而且也能大致判断出该市场的大小。

2. 可接近性

可接近性是指企业容易进入细分市场。一方面,被选定细分市场的消费者能有效地了解企业的产品,并对产品产生购买行为,能通过各种销售渠道购买到产品;另一方面,企业通过营销努力,诸如广告及人员推销等,可达到已选定的细分市场。否则,就不值得去细分这些市场。

3. 可赢利性

可赢利性主要指市场细分要有适当的规模和发展潜力,同时还有一定的购买力。

4. 对营销策略反应的差异性

市场细分后,范围界定明晰,各子市场对企业市场营销组合中的任何一项因素的变动应能迅速做出差异性的反应。

(四)市场细分的依据

1. 消费者市场细分依据

一种产品的整体市场之所以可以细分,是由于消费者或用户的需求存在差异性。引起消费者需求差异的变量很多,实际中,企业一般是组合运用有关变量来细分市场,而不是单一采用某一变量。概括起来,细分消费者市场的变量主要有四类:即地理变量、人口变量、心理变量、行为变量。

地理因素	国家、区域、市乡镇、气候、人口密度
人口因素	年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育程度、宗教、种族、国籍
心理因素	社会阶层、生活方式、个性特点、自主能力、服从权利、领导能力、成就感等
行为因素	购买时机、追求利益、使用者状况、使用数量、品牌忠诚程度、购买的准备阶段、态度