

# 大客户销售与策略

核心提示：大客户销售与策略大客户，是指对公司产品需求频率高，需求数量大，对公司的经营业绩产生较大影响的关键客户。大客户的销售模式相

## 大客户销售与策略

大客户，是指对公司产品需求频率高，需求数量大，对公司的经营业绩产生较大影响的关键客户。大客户的销售模式相比中小客户而言，是存在着很大差异的甚至是完全不同的。大客户的组织、人员关系、决策与采购流程一般都相对复杂，而且大客户的采购金额一般都比较高，对同一种商品和服务会重复购买。大客户的这些特点，就决定了在针对大客户的业务开发中要有正确的思路与方法。

### 一、 寻找确定大客户

销售工作是从寻找客户开始的，相比与一般的中小客户，大客户的寻找工作是一项需要长期投入精力和经费的工作，大客户从无到有，是需要付出一定代价的，只要对目标大客户的识别工作没有问题，在某些时候舍得放弃眼前的利益，持之以恒，最终一定可以赢得目标大客户。

### 二、 公司三类客户的分析

1. 工程商：希望与更多彼此相互认同、信用度高的工程商进行合作，一是工程商主动采购，二是与之共同进攻开发商。

2. 相关的咨询、设计、中介的单位。这类用户掌握大量的项目信息,对甲方与工程施工单位具有强大的影响力 ,甚至是决策力。

3. 各销售区域内的前十名影响力大、市场占有率高,且稳定、采购量大房产发展商。

### 三、 树立正确的大客户开发思路

市场占有率是一个宏观而抽象的概念 , 而客户占有率是一个微观而具体的概念 , 客户的占有是市场占有的前提 , 占有了客户就占有了市场 , 占有了大客户就占有了大市场。所以说 , 占有大客户对我们全面提升销售量与扩大市场份额有着非常重要的意义。

大客户的开发又是一项需要锁定与长期跟进的工作 , 我们需要随时掌握大客户的需求与动态 , 以发现能够与用户合作与提供用户价值的机会 , 及增强用户忠诚度的方案。用户可以原地不动等待产品供应商的出现 , 而我们不能忽视不确定因素的出现 , 我们需要不断的了解关于用户的最新信息 , 比如竞争对手出现失误、或者用户关键人物的变化等等。即使暂时找不到合作的机会 , 也不能放松对锁定的用户的研究与跟进工作 , 要坚持再坚持 , 绝不轻易放弃任何一个有价值的客户 , 任何一条有价值的线索。

### 四、 如何收集、分析大客户的信息资料

收集大客户资料时应主要关注的几个方面 :

1. 大客户的背景资料。

2. 大客户关键人物的个人资料。

### 3. 大客户的经营信息。

获取信息很关键，销售工作的开展是与信息的不断收集与完善同步进行的。收集信息的方法有很多：经过政府部门审核过的信息、比如工商、税务、劳动部门与公司资质等都是比较有说服力的信息；同时，客户的主管部门、用户、竞争对手、其他供应商等都是很好的信息来源；当然，还有最直接的办法，就是在大客户内部发展线人。

## 五、 竞争对手信息收集与分析

分析竞争对手的信息对我们市场工作的开展是很有必要的。正确分析竞争对手的方法，是站在购买者的角度去考虑问题。通常，在收集竞争对手的资料过程中，应该关注这样几个问题的内容：其产品的情况、客户对其产品的满意度、竞争对手的业务人员、竞争对手与客户的关系等等。正确的掌握了竞争对手的信息和资料以后，我们就要评估我们与竞争对手的优势与劣势了。优劣也只能通过比较才能确认，我们将竞争当手的每项资源要素与自己进行一一对比，在产品、销售、定价、企业信誉、成本、组织与管理、人员素质、财务实力等方面分出竞争的强项与弱项，从而对症下药、有的放矢。

通过了解竞争对手的信息，加以分析对比找到我们的优势，从而赢得定单；同时还应发现对手的优点和长处，加以学习和借鉴，这样我们才能不断提高进步，在市场竞争中立于不败之地。

## 六、 自身资源分析

知己知彼方能百战不殆。除了要了解竞争对手，我们也要准确对自身情况进行分析。通过分析自身内部与外部因素，发现优势与劣势，认清市场的机遇与威胁，同时在工作中

扬长避短。

与大客户打交道，我们应该先想几步，如果能够在大客户开口之前就提供他们想要的信息和资料，那么也许我们离成功不远了。而这些都是需要各种信息的收集、分析与比较的。

## 七、 大客户开发中容易产生的误区

误区一：大客户规模大、实力雄厚、采购量大，因此，大客户对我们的的重要性远超过一般的中小客户。

要想有回报，必须先要付出。所以，我们对大客户的政策比一般中小客户的政策给予适当的优惠是必要的。我们是否有过这样的想法：只要我们承诺给予大客户更多的优惠，那么大客户就会投桃报李，会更多地采购我们的产品。如果我们抱有这样的心理观念，而且确实也这样做了。但是，有可能结果却不甚理想：虽然我们给予大客户以更大的优惠了，但是大客户还是不满意，合作还是无法真正展开。

为什么呢？大客户也是商人，不仅惟利是图，而且还往往贪得无厌，欲望是没有止境的。也许我们给予大客户的优惠越多，大客户对我们的要求也会越多，如果这样，那么我们永远无法满足大客户的欲望。

同时，我们对大客户提供了更多的优惠，但是，如果没有对大客户提出相应的回报要求，往往也没有签定合作的协议来约定大客户必须完成的销售量。因此，我们提供的优惠只是一厢情愿的行为。而且，我们给予的更优惠的政策往往还会给大客户造成我们的产品质量低劣与服务不能有效保证的怀疑。

任何大客户虽然追求利润，但是，他们追求的也是一种合情合理的利润，也绝对不是那种稀里糊涂、隐患甚多的利润。所以，我们在对大客户提供优惠政策的同时，必须把握好这个“度”的问题，优惠政策并不是愈多愈好，过犹不及就是这个道理。有经验的销售人员也会把握好让利的节奏。同时必须避免前面所述的一相情愿的问题。

误区二：我们同时与大客户和中小客户打交道，相对来说，我们应该更重视大客户。但是我们有没有树立正确的大客户开发的思路，进行差异化的大客户营销方式呢？是否还按照原来中小客户的销售方式？有没有进行思路上的改变？

如前所述，大客户的开发与维护不同于中小客户，必须实行一对一的个性化、差异化的营销模式，从感性和理性两方面同时入手，通过对多方面信息的了解分析，制定正确的方案。同时，在公司内部建立大客户开发的组织，有计划有策略地进行大客户开发和管理工作。

## 八、 大客户开发的不同阶段

1. 扫描阶段。这个阶段的主要工作是在通过各种方式寻找大客户、收集信息、分析研究、确定大客户。我们称之为是对市场狂轰滥炸阶段。

2. 沟通阶段。这个阶段的主要工作是：各级人员通过各种方法贴近大客户、收集、分析、判断、明确解决方案。同时也是建立寻求共同 文化与价值观，建立信任与感情的阶段。发展大客户内的线人。

3. 临门阶段。这个阶段的主要任务是：在互惠互利的前提这商谈敏感条款，做最后的策略性的让步，结成利益同盟，签定合作协议。在这个阶段，公司高层领

导的参与是非常必要的。

4. 初步合作阶段。这是一个双方还不十分了解、合作并不十分畅通的阶段，每一次具体的合作也是一个适应的过程。销售人员必须高度警惕，满足大客户所需，不要因为工作的疏忽而让前面大量的工作付之东流。在这个阶段内，我们要建立组织和流程来保证大客户的服务，而不是仅仅考虑眼前的利益。

5. 基本合作阶段。这个阶段中合作双方已基本建立起彼此的信誉，相互信任的关系已逐渐确立，合作规模全面提升。在这个阶段内，我们得考虑为大客户提供原来合约外的服务与支持，以求合作关系的持久。在这个阶段内即使某个合同条款有所改变也不会影响双方的合作关系产生太大的影响。本阶段是重要的阶段。

6. 深入合作阶段。这是一个双方都觉得非常满意的阶段。在这个阶段中需要展开双方之间不同级别、岗位的全面沟通、进一步建立彼此间的信任。

7. 全面合作阶段。我们为大客户提供100%产品、交易次数频繁。

8. 战略伙伴阶段。双方建立了战略性的合作伙伴关系，双方员工之间的关系就如多年的老朋友，彼此信任、开放、互相爱护。通常从大客户朝伙伴式关系发展需要历时几年，因而持久坚定的心态和富有诚意的行动同样具有价值。

我们负责大客户开发与服务的工作人员必须清楚某大客户现在所处的阶段，并能根据该阶段的特征采取正确的策略，抓住工作要点，胜利总是留给有准备的头脑。

## 九、建立大客户开发的组织

1. 在公司总部建立公司高层参与的大客户部是应该的，负责公司整体上的大客户开发、服务与管理。收集整理大客户的相关数据，研究分析大客户的需求重点及不同大客户的需求差异，积极解决大客户开发与管理中的实际问题。使大客户的开发与管理工作走向系统化、规范化的轨道。

2. 在大客户开发的各个阶段中，基层的销售部门经理或业务骨干是大客户开发、维护的具体实施人员，是联系大客户与公司总部各级部门的主线。基层人员在大客户开发的前几个阶段中，要识别出大客户的决策者，想方设法的说服他们花时间进行至少一次会谈，然后，争取更多时间向其描绘美好的业务前景，要让大客户的决策者相信与我们的合作是能够获得利益的。

3. 基层人员的一个重要任务是为公司管理层提供准确及时的信息，在必要时由公司高层领导亲自出面，有目的、有计划地拜访大客户，以达到良好的沟通效果。

#### 4. 建立档案

5. 不忽略了与大客户的一般工作人员建立良好关系。

### 十、 积极行动起来

1. 以经理与业务骨干为核心，对区域内的客户进行地毯式的集中拜访工作，估且可以称之为“大战前的狂轰滥炸”。

2. 经理与业务骨干负责大、中型客户，一般业务人员负责中、小型客户。列出详细的工作计划，落实到每一个人，每一个时间节点。

3.从市场中去获得我们需要的信息，在市场中成长。经过前一阶段的地毯式集中拜访，各销售部门按区域内市场容量的不等，确立30家左右不同性质的大客户并建立详尽的大客户档案资料，并随时滚动更新。充分体现公司营销模式中目标客户管理上的转变，重视第一、二类大客户的开发工作，做到上下齐动，中间发力。

4. 保持与总部高层领导的信息畅通，可让总部领导参与到本区域内的大客户的开发与维护工作。应该保证总部领导与大客户高层决策人员或重要人员在一年内有2-5次的沟通机会。

5. 在大客户开发过程中，强调打好“感情牌”的重要性，加大必要的资金投入，建立专款专用机制。珍惜每一次与大客户沟通合作的机会，尽可能做到与大客户签定长期合作协议，并根据不同的情况制定按采购量返点的政策。

6. 正确的识别并锁定大客户，坚持不懈的跟踪与研究，提倡差异化的营销策略。

7. 中、小客户的开发维护与大客户的开发维护工作是同步的，不矛盾的。加强大客户的开发维护工作不是以忽略中、小客户的开发维护工作为条件的，我们要学会“骑驴找马”。

大客户的开发工作是应该是公司营销工作的核心与重点，只有占有了市场的大客户，才能占有大市场。大客户工作开展的好坏关系到能否突破销售业绩质的飞跃的关键所在。所以说，占有大客户对我们全面提升销售量与扩大市场份额有着非常重要的意义。对于大客户资源的竞争一直以来都是竞争对手之间最残酷最重要的竞争，它事关成败，关键时扭转乾坤。从某种意义上来说，大客户资源才是竞争对手的真正战场！