

大客户管理与执行艺术 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_A4_A7_E5_AE_A2_E6_88_B7_E7_c123_289127.htm 大客户对于全世界任何一家企业的作用和影响已被经典的80/20黄金法则诠释得淋漓尽致。当企业面对全球经济一体化的挑战、生产严重过剩与库存不断增加的压力、应收帐款攀升和单位利润的下降的困惑时，严峻和恶化的生存环境与竞争空间迫使每一家企业或主动或被动地改变固有的经营模式和运营手段，很多创新的管理方法和名词在这个特殊的时代所缔造和运用，大客户管理是其中非常重要的一项管理制度，部分企业因未设大客户管理部而感到落伍，一些职业经理人因未做过大客户经理而感到汗颜。那么大客户经理如何执行企业所赋予权利？如何为企业创造出更大的价值以及协助大客户提升自身的管理水平和综合竞争力？其实中国的6000万营销人的工作范畴和过程归根结底都是相同的，简单的说就是协助和管理客户提升运营能力与规范系统流程，进而为本企业创造最大化的价值，区别只不过是客户间的规模不同、对企业的贡献不同、重要性不同而已。在精耕细作的主流营销思想影响下，客户分类别管理适时的运用在大多数企业之中，成立大客户管理部并聘请优秀的经理人担任大客户经理，全面掌控数量少而质量高的大型客户。大客户经理制度符合了全球营销的发展趋势同时也对现代企业管理起到了极为重要的推动作用。但如客户经理不能理解企业的发展战略、不能严格执行相关制度，那么大客户管理部不仅仅会使企业资源浪费，更会把企业推向被竞争对手赶超、被市场淘汰的危险边缘。优秀的

客户管理是执行的成功，而低效的客户管理是执行的失败。本文以执行的角度讨论客户管理的两项工作重点，希望起到抛砖引玉的作用。

一、大客户的确定：任何企业都有严格的大客户确定标准和原则，基本围绕着销售额、销售量、占总体收入的比例以及销售网络等硬指标确定。企业间标准各不相同，以零售终端为例，有些企业只把有国际背景的零售店确定为重点客户，如沃尔玛、家乐福、欧尚，而有些企业则将本土售点也归纳于重点客户的范围，如北辰、华联，企业依照自身的战略、资源及所处行业来确定大客户的标准是无可厚非的，但客户信用调查的执行情况却不容乐观，客户信用调查尤其是大客户调查是销售部门最为重要的一项工作，实际工作中却被大客户经理所忽视，给企业长久而良性的经营带来了潜在的隐患。近期两个实例应该有所借鉴：其一为普尔斯马特关张事件：2004年底著名连锁店美国普尔斯马特超市全国各地区分店陆续关张歇业，在普马方危机公关和各地供应商集体起诉的同时，北京旗舰店突然关门，随后传出了重磅新闻，媒体记者从普尔斯马特美国总部官方网站上竟然发现，资料中号称美国零售业巨头的普马在美国本土竟然没有一家超市而年营业额只有6亿美元，与年营业额2500亿美元的沃尔玛相去甚远。普尔斯马特内部一位高层对中国普马与美国的关系问题的解释是，普尔斯马特的中国企业没有一分钱来自外资，而采取相当于特许经营的方式，向美国普尔斯马特租用这块牌子和经营模式，每新开一家会员制普尔斯马特店就需要向美国方面支付一笔费用。普尔斯马特中国企业的外国员工也都是受雇于中国公司的。也就是说普尔斯马特中国企业其实就是一个彻头彻尾的本土民营企业。其二为

四川长虹被骗事件：同样是2004年底长虹集团被美国APEX公司恶意欠款高达4.8亿美元(约合人民币40亿元)。在2001年，长虹7.7亿元的出口总额中，APEX即以3.46亿元的货款欠款额名列第一，比例在长虹总出口额的45%左右，随后的3年中应收账款越积越多，导致了今天的结局（信息源于京新报）。与长虹合作之前总部设在美国的APEX公司已经同国内的宏图高科、天大天财和中国五矿等发生过巨额货物欠款的先例，中国五矿还与APEX公司进行了公堂对簿。以上两个案例确实触目惊心，相信不论是普马的供应商还是四川长虹均受到了沉重的打击。那么能不能避免事情的发生或者将损失降到最低？假如普马的供应商们能够在供货前认真严谨的调查一下普尔斯马特的企业背景，而不是事后由媒体记者调查揭露，或者在欠款情况出现时及时采取措施，严格执行授信额度……，假如长虹集团与美国APEX公司合作前能够彻底的调查该公司的信用体系，或者发现其信用污点后坚持不予合作……。商海之中机会与陷阱永远共存，棋错一招满盘皆输。详细的大客户选择标准离不开客户经理的严格执行，优秀与平庸的客户经理最为重要的差别是执行力的不同，出色的经理人应该具备勇气和魄力，能否拒绝信用不佳的大型客户？能否着眼于企业长远规划而牺牲眼前短期利益？相信在稳健的开局之后，你一定会将主动权牢牢地掌握在自己的手里。

二、与大客户的冲突：合作双方因利益点和价值取向的不同，矛盾会存在于合作的始终。企业注重于市场份额和品牌形象以及价格的稳定性，而客户更关注于短期的利润和低价格体系。大客户经理在对处理客户异议时各有风格，有时性格决定执行效果，有三种典型类型普遍存在：1、妥协型：在异议

处理中总处于弱势一方，惟恐得罪大客户导致终止合作，自己工作不保，谈判中表现唯唯诺诺、委曲求全，逐渐失去了立场和原则，使企业受到不必要的损失，更重要的是大客户会愈发有恃无恐，不合理要求会有增无减，使得经理人长期陷入被动之中，疲于解决问题而无暇顾及市场管理，工作效率极为低下。

2、强硬型：此类经理人多出现于国内知名公司或500强跨国企业，凭借强大的品牌号召力和较高的销售额，谈判中往往表现出盛气凌人、咄咄逼人的气势，从静态的结果来看基本上是客户妥协让步居多，但水能载舟，亦能覆舟，平静中暗藏着波澜，双方合作的前提条件是互相尊重和相互信任，客户经理忽视了这一点将会在日后的合作中埋下隐患，崩盘的事情迟早会发生，而且是无法弥补和挽救的。

3、平衡型：优秀客户经理的执行之道。每一种冲突都会有多种解决的方法，运用和组合得当往往会事半功倍。其实无论客户的大小，合作的核心要素始终是“重利益、轻立场”，双方都面对着同一对象，即市场和消费者，既然双方的前进方向是一致的，那么在合作中的细节冲突是完全可以解决，创造利益、分享利益上良好合作的基石，厂商之间应该多进行“换位思维”，单方面追求利益分配、利益最大化的合作是难以长久的。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com