

# 大客户管理

主讲：许敬友

一、大客户管理指导思想：厂商共赢双赢多赢合作理论只是理想化的书本的指导思想，中国现阶段的实际状况厂商合作思想应该是这样，客大欺店，店大欺客的厂商合作思想。基于我们对中国经销商和大商超近十多年的跟踪调查研究，中国大商超对合作伙伴的态度，基本上是“挤上压下”。

二、现在通行的大客户管理模式，主要是以下几种：1.大客户经理制；2.项目组制；3.高管沟通负责制；4.专家委员沟通嫁接制；具体分析每种管理模式的优缺点，适合的企业管理阶段，企业内部资源配合，企业所处的行业地位，企业竞争对手的管理水平，企业战略目标的实现。

三、渠道大商超业务流程的了解：1.采购部门的接洽和签约，包括总部采购和地方店的采购；2.营运部门的日常销售和管理；3.续货和补货管理；此为大客户管理的重点；

四、渠道大商超厂商提档策略详细分析：一般特大的商超大卖场对厂家根据知名度、行业地位、市场占有率等条件，会把厂商分为几级几等，不同级别享受不同级别的合作待遇。

五、大客户管理人员的绩效考核 KPI 指标分为：1.销售额同比增长率；2.销售总额贡献率；3.与竞争对手相比的销售成长性数据；4.成本费用与销售总额的比率；

六、大客户管理的风险防范：1.人员风险，包括厂商、大客户经理离职风险，商超大客户核心人物离职风险；2.财务风险，包括应收帐款的及时收回；3.道德层面风险，包括行业潜规则和企业负面新闻对终端购买者的影响；4.法律风险，公关技巧和政策空白法律制约之间的合理平衡。

七、大商超节日促销厂商销量提升策略研讨。

八、大商超重大公关活动厂商配合策略研讨。

九、大商超合作厂商大客户管理模式创新探讨：1.现有的大客户管理模式基本上是以销量挖掘为中心，客情维护为关键。着眼点是大商超。创新模式以 3C 模型为指导，以企业资源、客户需求、竞争对手为 3 维分析对象。着眼点放在竞争对手方面，聘请外部的专业的智力机构。关注行业趋势和竞争对手，使在大商超中有限的营销资源牢牢把控在自己手中。

十、厂商大商超合作和大渠道和大经销商利益冲突调整原则和技巧探讨。

十一、培训收益：领会大客户管理的成功经验和失败教训，深刻把握大客户管理的难点和重点。提升厂商大客户管理水平和大客户管理人员的素质能力，客户开发和维护技巧。把控大客户管理中的风险所在。

十二、案例链接：

- 1.成功案例，用友软件大客户管理模式探讨；
- 2.成功案例，德隆集团鼎盛时期大客户管理模式探讨；
- 3.成功案例，中房物产集团农机事业部大客户管理模式探讨；
- 4.失败案例，德隆后时代快餐项目大客户管理模式失败原因分析；
- 5.失败案例，正东农业欧尚超市海底捞大客户管理模式失败原因探讨；
- 6.失败案例，聚成咨询集团咨询项目大客户管理模式失败原因分析。

**备注：**有任何细节咨询欢迎与我联系沟通。