

大客户部运营思路及方案

一、目的

1. 外部因素

目前国内的珠宝企业其实也在涉及创新和改变，依据 2013 年中国珠宝行业报告中，珠宝企业的创新大多提现在强强联合等大的控制成本方面上，针对具体细节方面上的创新相对较少。

自己入这个行业也没有多长的时间，就主观上的观察，目前的珠宝企业大多还是在进行传统的开店、招代理、招加盟等经营模式上。我公司目前想走的平台型的模式确实是对这个传统行业的一个冲击。但是这个模式的前景及竞争力需要有待市场的考验。

2. 内部因素

公司从 90 年代开始创建至今，使用过的模式也很多：直营、加盟、代理、网络等。其实没有成功的原因不一定都在于上面所举模式的不对，也可能在于这些模式没有去认认真真的做。既然公司目前采取的模式是走一城一店，那么我们就只需要考虑采取什么样的销售渠道来满足公司的经营发展。

公司目前的销售渠道就是依靠商场名气资源，不能说这样的渠道不好，只是这个渠道有自己的短板及公司品牌方面的限制。另外，公司目前销售人员的心态和习惯也固定到了一个来人服务接待的销售

框框里面（前几天,有个做汽车销售的女孩来面试,通过聊天后就问我一个问题,你们公司的销售人员为什么不追踪没有成交的客户呢?既然能来店里面看,肯定有想买的需要,为什么不跟踪呢?）。结合上面公司目前销售的现状,以及公司今后的所采用的模式,公司是难以去得到长远的发展的.公司需要有新的渠道和新的运作方式来提高我们的销售以求满足以后的经营模式。

当前珠宝行业中林林总总激荡着各种观点,成功给人启示,失败同样给人反思.个人建议我公司在销售渠道方面的方式是:精品店面区域扩张和终端消费深度直销分销。但说的容易做起来难,必须学会两条腿走路才是关键。这个两条腿走路就是专业化的销售队伍和渠道、针对性强的品牌提升方案和销售营销策划方案(当然,我在这里提的建议只针对我公司目前状态下;黄总自己方面的批发则不在这个范围内)。

依据目前的情况,我只仅限于在销售方面提出个人方向建议,当然其他方面也需要公司安排人员去相互配合持续进行运作。当前在销售方面我们需要组建一个队伍去打通终端消费方面的渠道,为今后我公司的模式去尽早的建立人脉销售网络,以此来找到我公司在销售方面的在珠宝市场上突破口。

3. 目的

绕开珠宝行业传统销售渠道和经营模式的激烈竞争;

寻找高价值客户以及具有高价值潜力的客户，为公司今后所运作的模式去铺路；

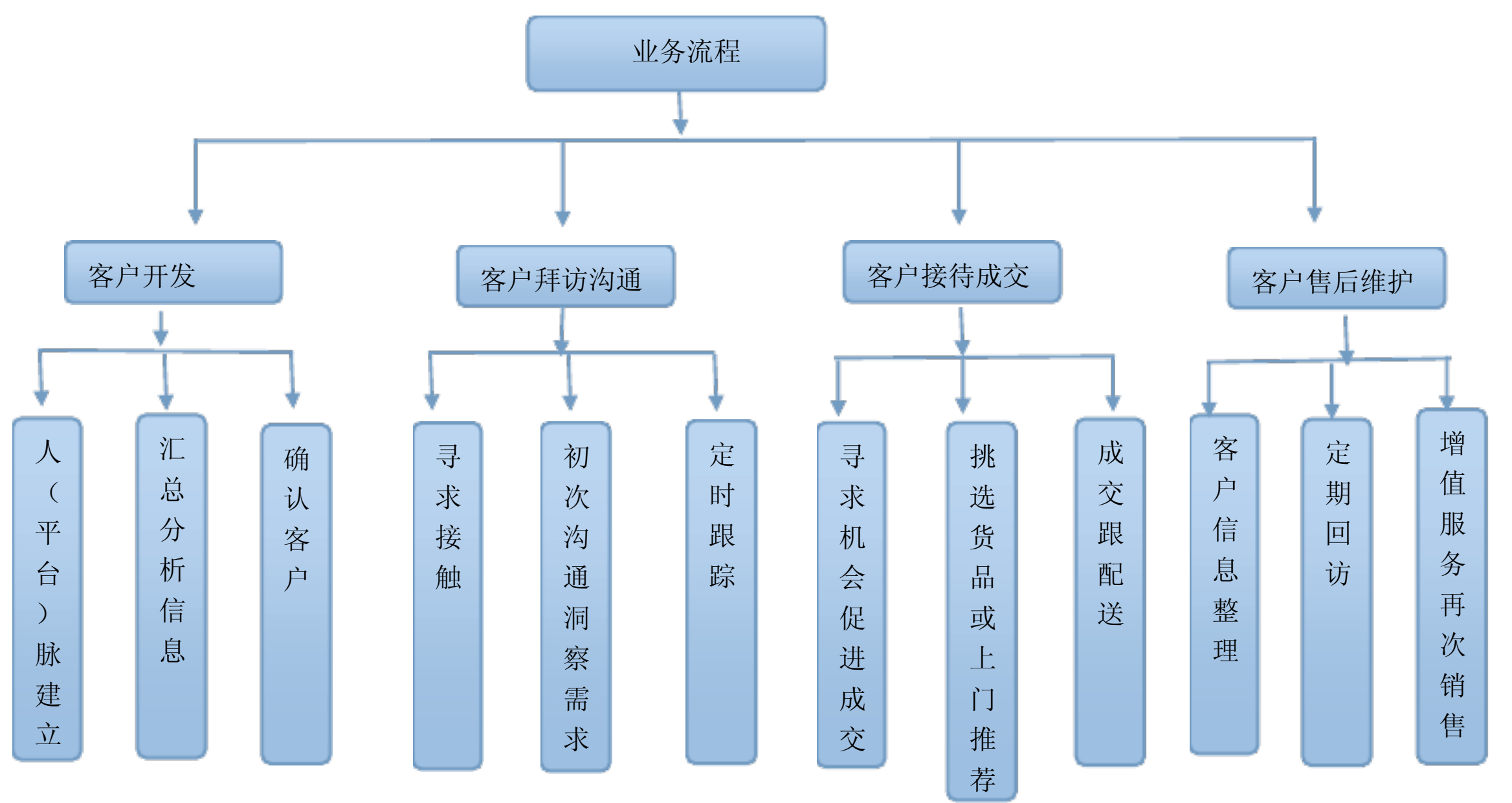
通过对销售人员对终端市场的深入、人脉渠道的建立, 为公司产销售开辟新的渠道，寻找新的增长点；

提前一步去接触终端市场，阻截其它品牌的客户；

探索总结出一套行之有效的创新销售渠道运作模式, 为公司今后在市场大规模扩展积累经验。

二、业务流程

1. 业务流程图



2. 大客户开发流程及管理方案

2.1、主导思想

结婚周年纪念克拉钻为主进行推广，洞察客户深层次需求及满足其深层次需求为辅。

2.2、客户开发流程

个人人脉网络的建设(现有平台资源的整合)同时传播公司及销售信息——收集客户或需求信息——分析客户需求信息——选择潜在客户——潜在客户确定——客户开发方案设计及费用申请——实施开发计划——客户资料备案——定期汇报开发情况总结报告——下接客户拜访流程

2.3、客户开发流程管理方案

一、意义和目的

1. 大客户开发的成功与否直接决定了公司的在销售渠道探索能否如期实现。
2. 指导大客户开发业务的展开，关系到我公司定制中心经营模式是否能成功。

二、潜在大客户分析

1. 对现有或潜在大客户进行分类

结合我公司实际情况，大客户是指具有高价值潜力以及能带动或者影响到周围圈子的个人或者公司；主要分类有：重要客户、高价

值客户、团购客户、战略客户、潜在大客户。

(1)、重要客户是指在党、政、军部门的客户。

(2)、高值客户是指具有高价值潜力以及能带动或者影响到周围圈子 的个人或者公司客户。

(3)、团购客户是指具有隶属关系的同系统或有密切经济、业务应用关系的单位群体，为同一目的、由一个单位或部门或某一平台统一购买产品的客户。

(4)、战略客户是指在同行业中具有示范作用，其行为的变化对其他客户有相当大的影响作用，以及竞争对手争夺或具有发展潜力的大客户。（此类客户作为我部门发展客户的终极目标）

(5)、潜在大客户指按一定规则判定可能成为大客户或接近大客户标准的客户群体。

2. 对大客户进行分析

(1)、了解信息可选渠道包括：

朋友、亲戚/同学等

同事/商场和行业销售人员等

借助社会上现有平台（市场上已成立的公关团体或商业团体平台）

当前凡涉及到直销渠道的行业的销售人员：理财，汽车等行业

(2)、收集客户信息，进行初步分析

收集客户的基本信息，包括：客户明细档案、对我行业产品的已

有款式、数量、金额、客户的生活圈子及社交圈子.了解客户对我行业产品的使用情况、包括客户的购买需求、款式需求、服务要求、面临的问题及意见等、了解客户决策购买习惯及方式。

(3)、综合以上信息进行进一步分析

分析客户的产品使用情况了解客户的直接需求和潜在需求；

分析客户的年龄、性格、职业、爱好、社交圈等了解客户自身的现实和潜在需求；

分析客户战略及财务状况了解客户对公司产品的需求规模及购买力；

分析客户的决策流程，发现客户需求的发起部门及决策部门，同时在业务合作方面发现新的业务领域(集团)；

根据客户需求所涉及的业务，进行业务（产品）竞争性分析。

(4)、再进一步分析

分析客户对产品（服务）的敏感度、价格敏感度、环境敏感度以及各种牵扯到销售环节因素的分析；

统计和分析公司与老客户的交易记录(产品购买的用途，为后续重复销售做其它方面用途的引导)、交易习惯、销售整体环节的特点。

(5)、费用、销售预测分析

包括销售额、销售利润，人员的支出、差旅费、公关费/风险系数高低、开发客户所带来的管理和经营费用等等，从而真正得出该大客户是否有开发价值。有价值则提出开发申请并提交大客户开发方案

（这个条款的目的就是让销售人员把对待集团客户的销售方式用在针对终端个体客户身上）。

3、影响客户购买的因素

（1）费用——购买的费用占客户年收入越大，则其决策速度就越慢，决策过程就越复杂，他们要考虑该产品是否物有所值？周边朋友圈子对这个产品的接受程度如何？他们是否觉得能匹配到他们的身份和气质？等等都是他们要着重考虑的问题。

（2）购买产品是否能显示出独特的款式和不同——他们要考虑这类产品（服务）是否太超前了，能否引领潮流的跟随？多久就会被新款式取代等等。

（3）购买的复杂程度——我们所提供的产品/服务越复杂，客户所需要处理的问题就越多，潜在成本也就越高，而且必要时还要另请专业人士。所以，尽可能了解客户的真是需求和要求，简单便捷的去完成销售和服务流程。

4、我们能够给客户提供什么

个性化的私人定制

珠宝知识、品鉴、保养修理、二手珠宝交易平台

平台化的各项活动及后续

3. 大客户拜访流程及管理方案

3.1 大客户拜访流程：

确定拜访对象——制定拜访计划——提出拜访申请——审批、审核、款项支持——拜访客户准备——按约定时间拜访——了解需求——初步解决客户的疑虑——建立初印象、赠送小礼品——约定下次拜访日期——客户拜访记录表——报告检查——费用报销、审核——客户拜访流程的总结——下接客户接待流程

3.2 大客户接待流程：

跟客户确认到访日期、时间、人数、大体需求——确定接待事宜——制定接待计划——接待计划的审批——接待工作的准备——客户到访——按接待流程（这个流程需要设计）——接待位置的确定——实施产品品鉴前再沟通——客户接待流程报告——客户接待流程报告的审查——客户接待流程的总结——下接店面客户销售流程

3.3 大客户拜访接待流程管理

一、意义和目的

1. 布局潜在客户的人脉网络；
2. 为公司定制中心客户来源做基础
3. 给员工工作一个导向
4. 提高员工拜访客户的效果和成功率。
5. 作为给员工进行大客户拜访业务的流程依据。

二、选择客户开发方式

1. 直销方式中客户开发的成功几率取决于合适客户开发方法，因此

怎样的方法去开发客户对公司大客户部来说是相当重要的.

2. 个人建议是采用吸取部门和公司的广大建议为主, 并从中提取出能结合公司现有实际情况的方式和方法。

3. 大客户部门人员分工

大客户开发统筹管理人员——作为负责整个部门开发拓展活动的组织和监管；

大客户开发人员——负责大客户进行上门或者约谈拜访，进行产品的顾问式销售服务；以及对个人客户拜访的计划的制定和报批；

大客户后勤协调人员——联系公司各部门对接大客户开发人员所需的各项事务，配合其进行工作；

大客户活动策划和执行人员——负责大客户部整体活动的策划/组织/执行等工作；

大客户部数据分析人员——负责对部门所有客户数据的分析和整理以及对公司货物库存的管理。

4. 常用的大客户开发的方式

(1) 邀请客户参加公司组织的产品介绍会/推广会/俱乐部各项活动/公司运营方面的各项培训课程等。

(2) 从客户利益出发, 向目标大客户寄送能够充分体现本公司竞争优势的产品或服务的介绍、宣传资料.

(3) 进行客户拜访，是客户开发的必然方式，是同客户充分交流意见

和看法的渠道，也是客户开发成功与否的关键步骤。

三、初次接触目标大客户方式

1. 首次接触的方式包括短信（微信）接触、电话接触以及电子邮件等方式。

2. 主要接触方式的注意要点

（1）短信（微信）接触的要点

①信函接触的优点在于比较正式，能够表达对对方的尊重。

②信函写作要简练、明确、条理清晰，避免使用过于专业的术语，并在短信（微信）中注明希望对方作出回应。

（2）电话接触要点

①电话接触的方式是这3种方式当中最能体现对客户的方式，采取这种方式同客户进行接触，容易被客户认可，但利用不好也容易给客户造成较坏影响。

②在使用电话进行沟通时，避免直接表达希望对方购买的愿望，应从客户的角度引导客户，激发客户的兴趣点。

（3）电子邮件接触要点

①电子邮件接触的优点是成本低、节约时间、方便快捷。不足之处就是可能给人造成不正式的感觉。

②电子邮件在书写时，应注意字体、字号和行间距的运用，体现对客户的重视，应进行适当的排版，让客户感到自身受到重视。

采用以上的沟通接触方式，一定要注意不是在特意的跟对方去接触，而是以如：下雨天气问题，社会公众话题为切入和出发点进行接触，并且注意要在内容最后留下个人联系方式等。

四、客户拜访

1. 在对将要进行目标客户拜访前，要以交流会的形式召开目标大客户拜访前的讨论会议，听取其他客户开发人员对不同客户类型拜访的意见和建议，以此来提高客户拜访的成功率。

2. 拜访前的资料准备

(1) 客户资料收集整理

个人：经济、健康、家庭、工作、社交、爱好、文化、追求、和个性等。

企业：决策者、购买者、使用者等各环节人员的信息。

(2) 客户资料分析：归类、分析、判断及建议开发计划方案

(3) 拜访准备内容：

IPAD 产品图片

拜访人员人数

不同产品优惠内容和数额的确定（需要销售人员根据对客户实际沟通而定）

小礼品/手提袋（根据不同客户的类型而定，这个礼品的确立需要一定的客户数量数据的分析而得，这些工作需要公司整体前期去

做)

出行方式 (是否需要公司车辆进行对销售人员的包装)

3. 实施拜访应以当面拜访为主, 以体现对客户尊重和重视。
4. 客户拜访完毕后, 应填写《客户拜访记录表》, 详细记录潜在客户拜访的时间、地点、方式、主要谈话要点、目标大客户的想法、从而进一步的对客户开发总结而计划等。
5. 目标大客户拜访结束后一周内, 拜访人员应通过电话或再次当面拜访的方式倾听目标大客户的意见。
6. 大客户活动策划随时对拜访人员提供支持, 需要提升拜访等级或邀请客户参观由大客户活动策划安排。
7. 拜访后必须有拜访总结, 无拜访总结不得报销费用。

五、大客户接待原则

1. 大客户部经理及主销人员 (除了负责销售, 还要记录客户在整个流程中的购物体验, 以留分析备用) 迎接客户于商务室洽谈, 内勤陪同并服务, 以烟茶、饮料、糖果方式招待。如须安排外出就餐, 由公司重要领导或指派人员陪同。规格根据公司规定执行。
2. 接待后必须有接待报告, 无接待报告不得报销费用。

六、大客户信息资料的录入和保存

1. 大客户开发成功后, 要将大客户的相关信息按照公司对大客户管理的规定, 进行分类汇总, 输入到公司的大客户管理信息系统中。此

外，要将客户拜访过程中形成的资料进行分类汇总，并根据公司文件管理的相关规定进行归档保存。

2. 如果大客户拜访暂时没有成功，要将拜访暂时没有成功的原因进行分析和总结，并进行归类保存。

3. 无论客户拜访是否成功，大客户开发人员均需填写《大客户拜访记录表》，对客户拜访过程进行总结。

4. 大客户档案管理方案

1、基本信息——包括客户公司电话、地址、传真、电邮、采购员、采购经理、采购总监、财务总监、销售经理、配送经理、总经理、董事长等各层次人员的权限、联系方式、性格、爱好等基本信息

2、重要信息——包括客户集团组织架构、公司发展历史、经营目标、发展方向、产品定位、销售状况，客户的竞争对手状况、客户供应商状况、客户的资源及客户状况，我们提供的产品销售有多少、竞争对手有多少、利润如何等；

3、核心信息——我们的计划和提供的策略，并检查其效果以便随时改正；

4、过程管理信息——包括所有的沟通记录、沟通参与人的身份，我们的谈判过程的回答，下一步的策略，客户产品的订购、库存增降情况的记录。

5. 大客户再次销售

再次销售一定是要从客户的需求出发，这需要我们的销售人员站在客户的角度去思考问题。通过我们的顾问式的销售方式，为客户提供最能满足客户在某方面的解决方案，从而引导客户做出正确的选择。通过对客户再次销售时间上的精准把握，等待合适的时机对客户进行重复销售，这就需要在实践中不断摸索和积累。

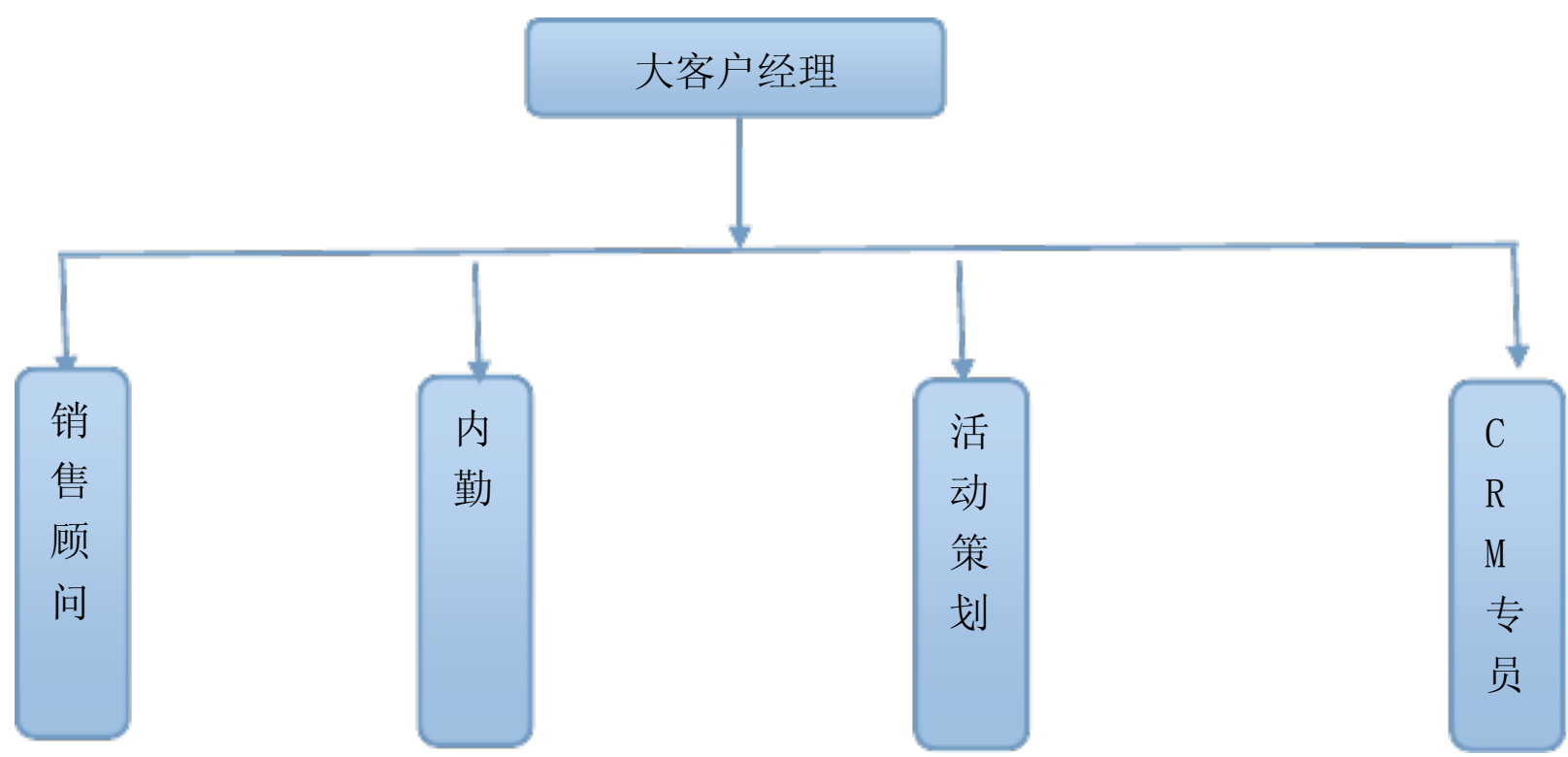
通过在对上一次销售全流程的分析，尽可能的发现客户在各环节的新的需求以及在上次销售过程中未能完成的销售，从而进行再次销售；

通过对客户的初次了解，对客户进行所不了解产品的产品培训，让客户了解到相关的产品及其行业的最新发展方向，从而有效的进行再次销售；

通过对客户利益点的分析，需要对不同客户进行分层次（这个层次包括时间上和再次宣传推销方式上的不同）的销售。这一方式需要我公司对客户档案/信息/上次流程的体验等等数据进行有效的分析，将不同产品类别的客户进行细分，划分出客户的等级，从而拉大不同等级客户的优惠层次，让我们的老客户切实的体会到最大的尊重和满足（这个地方上确实需要对客户数据分析和销售策划部门的贡献；当然这些需要公司去提高我们的内功，做好品牌/产品/服务上的有效提高）。

三、大客户部岗位配置及职责

1. 大客户部框架构建



部门目标：

依据公司商业模式战略规划，通过规划大客户部的开发与管理
工作，从而达到公司在经营层面的销售任务要求；

部门职责：

依照公司发展方向而确立部门工作内容及范围

负责建立直销和分销团队

负责公司大客户的市场开发与营销策划

负责大客户的销售与售后工作以及全面管理工作

部门权限：

根据公司发展方向，对大客户部门的全面统筹管理权限

对公司及其他部门提出关于该部门内部工作的内容有建议和协商

以及否决权

2. 大客户部人员岗位职责

2.1 大客户经理岗位职责

2.1.1 任职要求

学历：大学本科以上, 具有客户管理、市场营销、公共关系等专业知识

专业经验：三年以上大客户统筹管理工作经验或公共关系管理工作经验或客户管理工作经验

个人能力要求

沟通能力，协调能力，执行能力，数据分析能力，统筹管理能力

认同企业文化

了解不同类型的客户的发展状况

有学习意识和团队意识

2.1.2 岗位职责要求

根据企业总体规划，编制大客户开发、拜访等工作的流程与服务标准；依据公司产品的营销策划方案的制订和方案实施的监督管理工作；根据实时情况制订更适应市场现实情况的制度政策；制订并完善大客户部管理制度。

公司下达的各项任务和计划的完成和任务分解

负责根据企业的定位, 进行大客户开发与管理的规划工作

负责组织大客户渠道拓展工作

负责组织大客户营销与市场开发工作

负责大客户服务与关系维护的监督与管理工作

负责大客户投诉处理的监督检查工作

负责组织建立大客户档案等工作

负责组织部门数据分析工作

负责部门内部人员管理及考核工作

完成上级领导临时交办的工作

2.1.3 考核核心

销售计划完成率、大客户档案完整率、大客户流失率、大客户新

开发量、部门人员流失率、

上级领导（70%）和人力部门（30%）作为考核管理主体

半年度作为晋升考核期限

2.2 大客户部内勤岗位职责

2.2.1 任职要求

学历：大学本科以上,具有市场营销、客户关系管理、数据分析统

计等专业知识

专业经验：二年以上营销工作经验或客户服务工作经验或销售

数据分析工作经验

个人能力要求

沟通能力,协调能力,执行能力、细心、逻辑思维能力强、熟练使用EXCEL 等工具

2.2.2 岗位职责要求

全面负责大客户部内勤保障工作,为业务人员提供支持

负责各类报表的统计、整理工作,并及时向主管领导报送

负责协助有关人员做好客户接待与客户关系维护工作

负责销售客户档案、销售合同等文档的整理与归档工作

完成上级领导临时交办的工作

2.2.3 考核核心

大客户档案完整率、数据统计分析及时程度、为部门人员提供各项服务的及时、准确程度

上级领导(70%)作为考核管理主体,部门同事(30%)作为考核协同

半年度作为晋升考核期限

2.3 大客户部销售顾问岗位职责

2.3.1 任职要求

学历:大学本科以上,具有市场营销、客户关系管理、数据分析统计等专业知识

专业经验:二年以上营销工作经验或客户服务工作经验或销售数据分析工作经验

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/886215135211010210>