

公司银行业务管理丛书

丛书总主编：黎玖高

公司银行业务：大客户管理

GONGSIYINHANGYEWU

〔美〕彼得·谢弗顿 蒂姆·休斯
布莱恩·福斯 默林·斯通 著
黎玖高 黄成明 译

GongSi YinHang YeWu

Da KeHu GuanLi



经济科学出版社
Economic Science Press

公司银行业务管理丛书

丛书总主编：黎玖高

公司银行业务：

大客户管理

[美]彼得·谢弗顿

[美]蒂姆·休顿

[美]布莱恩·福斯

[美]默林·斯通

著

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 刘 莎

责任校对:王苗苗

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

图书在版编目(CIP)数据

公司银行业务:大客户管理/(美)谢弗顿,(美)
布莱恩,(美)斯通著;黎玖高,黄成明译. -- 北京:
经济科学出版社, 2010. 5

(公司银行业务管理丛书)

ISBN 978-7-5058-9349-8

I. ①公… II. ①谢… ②布… ③斯… ④黎… ⑤黄…
III. ①企业管理:销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 081313 号

公司银行业务:大客户管理

[美]彼·得·谢弗顿

[美]蒂姆·休顿 著

[美]布莱恩·福斯

[美]戴林·斯通

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100142

编辑室电话:88191336 发行部电话:88191540

网址:www. esp. com. cn

电子邮件:esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷厂印装

787×1092 16 开 20 印张 380000 字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5058-9349-8 定价:78.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言(一)

企业对企业(Business-to-Business)的金融服务一直是众多营销专家的一个兴趣点。在高端市场中,单个产品或单个客户的风险都比较高。公司治理的失败足以导致整个公司的破产,这种情形已有先例。对公司银行业务来讲,如何在营销、销售和服务与风险管理和审慎经营原则之间维持必要的平衡,十分重要同时需要大量的专业知识。

本书主要介绍向金融服务的大客户进行销售时,需要哪些专业知识和职业技能。这与企业对企业的市场在原理上是相同的,但是应用和实施的方法看起来可能会有所差异。银行必须认识到的重要一点是,在产品和服务销售上,它们面临同其他行业相同的处境。与从前相比,现在的客户要求供应商进行更加专业化的销售。

此书的目的是帮助金融服务公司在盈利的前提下满足大型客户的期望和要求。本书的作者在企业对企业市场的理论和实践方面有绝对的权威,他们都具有丰富的经验,而且博闻广识。作者们根据自己在营销、销售和金融服务领域的大量专业经验,撰写了这本通俗易懂、可读性强、值得信赖的行业指南。阅读本书,读者们一定能受益匪浅。

马尔科姆·麦克唐纳教授(Malcolm McDonald)

序 言(二)

营销和销售方面的专业出版物和大众出版物,大都针对零售客户或一般消费者。但是大多数甚至可能绝大多数的金融服务机构都通过公司客户实现大部分盈利。这些商业客户包括大型公司、大型中介商(如银行保险公司即为保险公司的客户)、中等规模公司等。管理这些商业客户通常会涉及复杂的关系,因为这些客户既是中介商又是终端客户。许多客户是跨国公司,它们希望获得高水准的全球客户服务。所有的客户都希望自己的供应商使用最好的信息技术以支持客户关系管理。客户还希望供应商在每个领域都能达到最佳实务,并且希望供应商不论何时何地都能够识别出最佳实务,并懂得应用这些最佳实务的方法。

管理这些大型客户或者大客户,需要高度专业化。这是因为,这一领域供过于求的局面和激烈的竞争,使得这些高端客户拥有比过去更加广泛的选择范围。这些客户希望自己的供应商能够在速度、质量和提案的相关性等方面做到最好,而且还希望供应商能够从客户的利益出发制定提案。作为客户,它们大都十分关注自己的核心技能和行为,关注自己应该做什么,应该外包哪些业务。它们希望供应商也关注同样的方面。

本书讲述了如何实施专业化的大客户管理。它阐释了金融服务领域大客户管理的基本原理,提供了许多创意和模型,以帮助银行改进其大客户管理实务。

完善的大客户管理是一个持续改进的征程,本书能帮助银行在这个征程中迈出有力的第一步,并为最后的成功奠定基础。从人员、技能、流程、系统和战略等方面持续改进大客户管理,需要银行付出不懈的努力,但这种努力完全是值得的。

马克·N·格林博士(Mark N. Green)

IBM 全球银行业务部(IBM Global Banking Industry)总经理

托马斯(汤姆)·K·斯威特[Thomas(Tom)K. Swett]

IBM 全球金融市场部(IBM Global Financial Markets)总经理

目 录

第一部分 定义大客户管理

第 1 章 为什么金融服务很特殊	(3)
1.1 定义与范围	(3)
1.2 市场规模和领域	(5)
1.3 金融服务市场为何如此特殊	(5)
1.4 大客户管理为何在金融服务市场中很重要	(12)
第 2 章 金融服务中的大客户	(15)
2.1 一般性的定义和它们的局限	(15)
2.2 金融服务中大客户的种类	(16)
2.3 管理这种复杂性	(21)
第 3 章 通过管理未来获得竞争优势	(22)
3.1 管理未来	(22)
3.2 企业战略	(22)
3.3 从何处着手	(23)
3.4 平衡的重要性	(24)
3.5 评估机遇	(25)
3.6 PESTLE 分析(大环境分析)	(25)
3.7 波特的分析方法	(25)
3.8 通过竞争优势达到可靠的未来	(28)
3.9 “机遇螺旋”	(30)

3.10 长期的竞争优势	(33)
--------------------	------

第4章 大客户管理的目的

(34)

4.1 为什么要进行大客户管理	(34)
4.2 三个简单的目的	(35)
4.3 销售和经营目标	(36)
4.4 完整性检查	(37)
4.5 大客户管理的含义	(38)
4.6 大客户管理像什么	(39)
4.7 好的实践	(40)
4.8 是否有大客户管理过程	(41)

第5章 发展关系

(42)

5.1 例行路线	(42)
5.2 猎手	(43)
5.3 农夫	(44)
5.4 从猎手到农夫	(44)
5.5 大客户关系发展模型	(45)
5.6 记录整个过程	(46)
5.7 每个阶段的优缺点	(50)
5.8 一些需要密切注意的事项	(58)
5.9 使菱形团队运转	(59)
5.10 避免挫折感	(60)
5.11 及时更新大客户管理过程	(62)

第6章 成功、失败和伤心的例子

(63)

6.1 一些失败的故事	(64)
6.2 一些伤心的故事	(65)
6.3 一些成功的故事	(66)
6.4 吸取这些经验教训	(67)

第7章 大客户管理的盈利性 (69)

- 7.1 大客户管理能够盈利吗 (70)
- 7.2 为什么要保留客户 (70)
- 7.3 大型客户的成本 (71)
- 7.4 了解你的利润率 (72)
- 7.5 服务成本模型 (74)
- 7.6 保留客户的利润 (75)

第二部分 客户的视角

第8章 金融服务中的购买程序 (81)

- 8.1 公司购买程序 (81)
- 8.2 中间购买程序 (83)
- 8.3 客户在购买金融服务时的需求 (84)
- 8.4 销售金融服务时供应商的考虑因素 (86)
- 8.5 高效、盈利地匹配购买者的要求 (87)

第9章 供应商的定位:成为关键供应商 (88)

- 9.1 供应商定位模型 (88)
- 9.2 供应商实力/购买者实力模型 (89)
- 9.3 怎样的关系以及如何行动 (93)
- 9.4 谁才是关键供应商 (96)
- 9.5 供应商的机会 (97)

第10章 评估价值 (99)

- 10.1 金融服务中的现金价值 (99)
- 10.2 价值概述 (100)
- 10.3 供应商实力/价值模型 (100)
- 10.4 坦诚的交易 (102)
- 10.5 证明价值 (103)

第 11 章 衡量信任程度 (106)

- 11.1 信任比你衡量的还要重要..... (106)
- 11.2 供应商实力/信任模型 (107)
- 11.3 赢得信任..... (108)
- 11.4 信任的回报..... (109)
- 11.5 信任的缺失..... (110)

第 12 章 管理金融服务供应商 (111)

- 12.1 减少供应商数目..... (112)
- 12.2 理性化和集中化..... (113)
- 12.3 根据客户需求提供服务..... (114)

第 13 章 理解企业战略、文化和价值观:成为战略供应商 (116)

- 13.1 企业战略..... (117)
- 13.2 销售什么,在哪里销售? 安瑟夫矩阵及风险 (118)
- 13.3 销售什么,在哪里销售? 产品的生命周期 (120)
- 13.4 人们为什么购买? 波特及竞争优势..... (122)
- 13.5 哪些因素影响客户企业? 特里希和韦尔西曼的企业价值驱动力..... (123)
- 13.6 文化的匹配..... (129)

第三部分 为大客户管理做好准备

第 14 章 大客户管理的目标与障碍 (133)

- 14.1 目标..... (133)
- 14.2 障碍..... (134)

第 15 章 大客户管理中的技能 (136)

- 15.1 要求的变革..... (136)
- 15.2 团队的技能和能力..... (138)
- 15.3 态度和行为..... (138)

第 16 章 大客户管理的程序和系统 (141)

- 16.1 让开展业务变得更简单 (141)
- 16.2 客户分类和客户区分 (142)
- 16.3 信息系统 (142)
- 16.4 沟通 (145)
- 16.5 操作系统和程序 (147)
- 16.6 绩效考核 (148)
- 16.7 系统设计 (150)
- 16.8 更新目前的系统 (155)
- 16.9 建立“大脑” (158)
- 16.10 兼并和收购的影响 (159)
- 16.11 整合大客户管理系统 (160)

第 17 章 大客户管理组织结构和资源 (163)

- 17.1 组织结构 (163)
- 17.2 人力资源 (168)

第 18 章 大客户管理的开端 (175)

- 18.1 评估 (175)
- 18.2 联合和管理变革 (176)
- 18.3 变革方程 (176)
- 18.4 关键的成功因素 (178)

第四部分 识别大客户**第 19 章 识别大客户的十步骤** (183)

- 19.1 第三步:组建筛选团队 (184)

第 20 章 市场细分 (186)

- 20.1 未进行市场细分的企业中职能部门面临的问题 (186)

► 6公司银行业务:大客户管理

20.2	什么是细分市场?	(187)
20.3	市场细分的方法	(190)
20.4	市场示意图	(190)
20.5	在背景中理解购买行为	(192)
20.6	实施“分割”	(194)
20.7	市场细分和大客户管理识别	(195)
20.8	为大客户管理进行市场细分的收益	(196)
20.9	新型营销计划:大客户管理和关系营销	(197)

第21章 识别大客户 (198)

21.1	识别和选择过程	(199)
21.2	所有这些是否都是必要的呢?	(201)
21.3	完美的投资组合	(203)
21.4	选择因素和选择过程	(204)
21.5	筛选过程	(207)
21.6	多少努力,多少细节	(209)
21.7	大客户和多业务单元的供应商	(210)

第22章 客户区分 (212)

22.1	制定区分战略	(213)
22.2	客户区分的步骤	(213)
22.3	一些评论和建议	(218)

第五部分 进入战略

第23章 客户的决策过程 (223)

23.1	进入战略	(223)
23.2	购买决策过程	(224)

第24章 面向组织的销售:决策制定单元 (226)

24.1	DMU:决策制定单元	(226)
24.2	利益和影响:进入战略	(227)

24.3	关键联系人的角色.....	(228)
24.4	在购买中改变.....	(229)
24.5	全球化.....	(230)
24.6	其他的利益和影响.....	(231)
24.7	进入战略.....	(236)
24.8	联系人矩阵和 GROW	(236)
24.9	随着时间推移进行的联系.....	(239)
24.10	与决策制定单元交往:来自第一线的线索.....	(240)

第六部分 满足客户需求

第 25 章	满足业务需求:超越利益	(245)
25.1	你与客户关系的位置.....	(246)
25.2	客户的全部商业活动.....	(247)
第 26 章	积极影响分析	(250)
26.1	对公司客户的影响分析.....	(250)
26.2	对中介商的影响分析.....	(251)
26.3	审视并选择积极影响活动.....	(252)
26.4	“锁定”	(254)
26.5	获得部分价值.....	(255)
26.6	运用积极影响分析的一些技巧.....	(256)
第 27 章	大客户管理和电子革命	(257)
27.1	电子革命对金融服务的影响.....	(257)
27.2	电子革命和大客户管理.....	(259)
27.3	这个革命的步骤.....	(259)
27.4	电子商务的战略途径.....	(262)
27.5	电子革命以及大客户管理的角色.....	(265)
第 28 章	制定提案	(267)
28.1	提案能表明你的倾听.....	(267)

28.2	是否愿意接受改变.....	(267)
28.3	提案分析.....	(268)

第29章 向个人进行销售 (272)

29.1	逻辑化还是情绪化?	(272)
29.2	确保和谐.....	(273)
29.3	融洽关系.....	(274)
29.4	确定合适的激励机制.....	(275)

第七部分 保持正确的轨迹

第30章 到达目的地:时间表和业绩 (279)

30.1	如何衡量成功.....	(279)
30.2	实施时间表.....	(280)
30.3	培训发展轨迹.....	(282)
30.4	定期健康检查.....	(283)

第31章 撰写大客户计划 (285)

31.1	没有计划就没有大客户.....	(285)
31.2	计划的目的.....	(285)
31.3	大客户模板.....	(286)
31.4	一些“必须具备的”	(286)
31.5	一些提示.....	(288)
31.6	行动次序示例.....	(289)
31.7	一些关于撰写大客户计划的提示.....	(290)

第32章 获得进一步的帮助 (292)

索引 (294)

参考文献 (301)

第一部分

定义大客户管理

为什么金融服务很特殊

[与格雷·赖特(Gary Wright)合写]

为什么要写一本关于金融服务业中大客户管理的书?难道管理的原理与其他行业有所不同吗?是什么使得金融服务如此特殊?本章中,在考虑客户管理的基本原理和如何在金融服务中应用这些原理前,我们要先着手解决上述问题。本书针对的是那些希望在大客户管理方面得到更多信息和更多培训的金融服务业经理人。因为金融服务业的竞争已更加激烈,广泛意义上的客户关系管理已成为金融服务供应商的一个重大问题。在企业对企业的背景中,理解大客户管理的方法是有效客户关系管理中不可或缺的部分。

1.1 定义与范围

金融服务市场包括多种类型的机构,如下所示:

- 零售银行、公司银行、投资银行和私人银行。
- 共同基金、信托投资基金。
- 个人和团体养老金。
- 人寿和一般保险公司与再保险公司。
- 信用卡发行商。
- 专业贷款公司。
- 股票交易所。
- 租赁公司。
- 政府储蓄机构。

- 经纪公司和代理公司。

还有很多其他的机构。其他一些公司,如发动机制造商、零售商和通信公司等,都已拓展进入该市场。

1.1.1 合并与集中

传统的消费者市场被划分为银行业和保险业两个主要领域。然而最近,这样划分的意义已越来越小,因为两个领域都有很多公司在销售双重领域的产品。许多国家都出现了“银行保险”这一模式。银行与保险公司间相互的合并、接管加速了这一过程。监管放松后,原先只能经营有限范围的产品的机构,现在能够经营范围更广的金融服务产品。这些都消除了传统的障碍。在英国,建筑协会原本被限制提供家庭贷款、储蓄账户和其他相关的产品。1986年的建筑协会法案(Building Society Act of 1986)和其他的法律允许这些共同机构在银行、保险和投资等领域提供范围更广的服务。许多建筑协会都实现了公司化,并转向银行业。在美国也是如此。

同时,企业对企业的金融服务也发生了很多变化。随着零售业和投资市场监管的放松以及新兴市场的出现,公司客户现在能够从遍布全球的各类供应商那里购买传统的银行和保险产品以及新型的金融工具和衍生产品等。

金融服务业的合并与集中席卷全球。在美国,大量的银行合并导致资产从一些小型的美国银行转移到大型机构。以欧盟公平竞争的理念来看,欧盟的单一市场计划会增加银行的合并,因为欧洲货币联盟的存在加强了国内和跨国合并的动机。世界范围内金融交易的增长展示了前所未有的机遇,但是金融服务公司的风险也随之增加。世界经济的变化趋势带来了波动和风险。不确定性越来越高。这一趋势迫切要求金融服务业的全球化,因为不管是承销与分销公司债券还是分散企业风险,都需要国际金融机构的参与。

1.1.2 新的竞争

在传统的金融服务供应商进行合并的同时,很多新的公司也进入了这一市场。这些公司可能本来就拥有会购买金融服务的客户群。许多机构现在都或多或少参与了金融服务的营销。金融超市既销售保险又销售银行产品。在公司客户市场中,商业设备交易通常都提供租赁服务。新技术加速了这种趋势,因为新技术能以更加整体化和整合化的方式,实现金融服务的远程销售、交易和执行。