



管理要点丛书

The Essential Guide to
Key Account Selection

关键客户管理

要

点

[英] 彼得·切维顿 著
李志宏 曹映芬 译 李志宏 校

请跟随彼得·切维顿脉络清晰、
步步推进的客户识别过程，从中了解
如何去设定、沟通和实现KAM的各个
关键目标。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



管理要点丛书

The Essential Guide to
Key Account Selection

关键客户管理

要点

[英] 彼得·切维顿 著
李志宏 曹映芬 译 李志宏 校



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2004-6025 号

图书在版编目(CIP)数据

关键客户管理要点/(英)切维顿(Cheverton, P.)著;李志宏等译.

—北京:北京大学出版社,2005.3

(管理要点丛书)

ISBN 7-301-08042-5

I. 关… II. ①切… ②李… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 0996503 号

The Essential Guide to Key Account Selection

Copyright © 2004 by Malcolm McDonald

Copyright licensed by Kogan Page Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Portico Inc.

All Rights Reserved

本书中文简体字专有使用权归北京大学出版社所有

书 名: 关键客户管理要点

著作责任者: [英]彼得·切维顿 著 李志宏 曹映芬 译 李志宏 校

责任编辑: 徐文宁 苑海波

标准书号: ISBN 7-301-08042-5/F·0946

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱 pw@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097 58874098

印 刷 者: 三河市华晨印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.25 印张 113 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有,翻印必究。

A 关于本书▶▶▶

about the book

是什么促使你拿起这本书的呢？也许你已经在参与关键客户管理方面的工作，但是却发现大家对于如何识别客户并没有一个清晰、统一、普遍认可的看法，甚至现有的识别方法压根就是错误的。也许根本就没有什么识别的过程——大家只是想当然地认为：关键客户就是大客户。不论你自己属于哪种情况，总之它让你心烦意乱、寝食难安。

如果单纯从理论上讲，关键客户管理似乎非常简单——就是对一组挑选出来的客户予以额外的关注和服务，当然这些活动的具体方式需要根据企业所面临的特定经营环境而定。但是，在着手实施关键客户管理之前，我们必须首先回答一个非常棘手的问题——我们指的是哪些客户？

关键客户数量太多，将导致企业平均用力、客户怨声四起。关键客户数量太少，则可能导致你的宝贵资源被“套牢”，而又无法产生足够的回报。一旦所托非人，你可能就得连续几年艰难度日。但是尽管存在这些问题，很多企业仍然懒得去进行选择，或者虽然制定了关键客户管理战略，在具体实施过程中却极其吝啬，投入的资源少得可怜。这两种做法都是不可取的。

由此可见，关键客户的选择过程中其实充满着危险的陷

阱——不过所有这些，本书都将为你一一指出。而且，即便你自己通过选择已经清楚了哪些客户应该另眼相待，但其他人是否也同意你的看法？如果他们不同意，你会发现，任何意在加强这些客户关系的行动，实施起来都是困难重重。

本书将通过一个由十个步骤组成的客户选择流程，帮助你克服这些问题，以及其他很多可能出现的问题。本书行文简明、实用、直奔主题。因此我相信，一读之下，定会令你手不释卷。

彼得·切维顿

C 目录 >>>>

Contents

绪言——写在动手之前 1

合理分配资源 2

赢得一致认可 3

10 个要点 7

要点 1 设定目标 9

KAM 的一般定义 10

为什么 KAM 如此重要，而且需要马上施行？ 11

可能的目标 13

要点 2 了解你的资源 21

三种“销售”模式 23

要点 3 组建选择团队 31

| | |
|-------|----|
| 理想的团队 | 32 |
| 团队的构成 | 35 |
| 团队规模 | 38 |
| 明确的目标 | 39 |
| 时间安排 | 39 |

要点 4 寻找市场机会 41

| | |
|-----------|----|
| 市场流程图 | 42 |
| “首个电话争夺战” | 48 |

要点 5 制定营销计划与细分市场计划 53

| | |
|------------|----|
| 细分市场 | 55 |
| 市场细分与营销组合 | 57 |
| 市场细分的好处 | 58 |
| 市场细分与关键客户 | 59 |
| 一个客户一个细分市场 | 61 |
| 如何进行市场细分 | 63 |

要点 6 关键客户识别与选择矩阵 (KAISM) 71

| | |
|----------------|----|
| 关于 KAISM 矩阵 | 75 |
| KAISM 矩阵的目的与好处 | 77 |
| 管理四类客户——投资组合 | 79 |
| 客户管理计划 | 81 |
| 辅助软件 | 87 |

要点 7 客户吸引力 91

- 吸引力影响因素的类型 91
 - 吸引力评价流程 94
 - 工作进程 95
 - 选择的六个关键因素 100
 - 设定评分标准 103
 - 分配权重 103
 - 评分、加权与排序 105
-

要点 8 相对优势 109

- 相对优势评价流程 112
 - 识别供应商评价因素 112
 - 识别客户自己的供应商评价因素组合 115
 - 分配权重 120
 - 评分、加权与排序 120
 - 发现未知领域 123
 - 最后提示 125
 - 完成 KAISM 矩阵 126
-

要点 9 选择与沟通 127

- 选择——实用第一还是理论至上 128
 - 挑战结果 129
 - 选择——平衡协调的客户组合 130
 - 跨部门合作 131
 - 进一步的问题 136
-

要点 10 检查、检查、再检查 143

要点 11 接下来的工作是…… 147

营销计划与细分市场 148

辅助软件 148

关键客户管理 148

培训与咨询 149

联系方式 152

参考文献 152

绪言——写在动手之前

“不是你在挑选关键客户，而是它们在挑选你。”

这种说法是自误误人的宿命论调，还是振聋发聩的真知灼见？

后者确实不无道理，因为它道出了一个事实——你绝不能把关键客户管理强加于客户；客户必须需要并且允许你对他予以额外的关注。忽视了这一点，你就有可能踏上一条挫折不断、收益日减的不归之路。实施关键客户管理要求供应商与客户“两厢情愿”——从这个角度来看，客户在选择过程中确实扮演着非常重要的角色。

仅仅明白这些当然还是不够的，否则你就不需要本书了——只需要坐在那里，等着哪位客户“把绣球抛给你”就可以了。这种做法有两个致命的问题——宿命论调也正是缘此而发。首先，在众声喧哗的竞争环境下，客户不见得就能想得起来，要去抛这个绣球给你。其次，即便真的有客户抛来了绣球，它们也不见得就是你的梦中情人。在经营管理过程中，也像在生活中一样，所谓“有情人终成眷属”之类的传说很多时候也仅仅只是传说而已。

合理分配资源

如果你打算在你的企业中实施关键客户管理，那么你首先要做好的一项工作就是识别和选择。关键客户管理往往会要求企业从本来就比较有限的资源中拨出较多的部分分配给少数关键客户——而这必然就意味着投入到其他客户身上的资源会相应减少。厚此薄彼并不见得就不好，但是就像赌马一样，如果你要将所有的赌注都押到某一匹马身上，你犯错误的概率就会相当的高，尤其是在你只是根据去年的赛况成绩作出判断的时候。

有一次，一位与我相交甚厚的关键客户经理对我说，他在招聘本部门员工时最看重的就是对方有没有“赌马专业学位”。然后他接着说，他对关键客户有一种神奇的直觉，不过如果有

选择正确的马来
下赌注

人能帮着把这种直觉“加工”成某种更容易让他的老板接受的‘东西的话，那就更好了。

如果你所在的市场变化极其频繁，或者正好相反——同质化程度极高，以至于你无法根据客户在未来的重要程度将它们准确地区分开来，那么让你的资源分配政策向某个特定的客户群体倾斜将是非常冒险的。因为你在抓住这些客户的同时，极有可能失去了另一些关键客户，而且等你认识到自己下错赌注时，要改变主意为时已晚，更别说改变资源分配方案了。

当然，如果确实无法对客户进行甄别，那么关键客户管理可能并不适用于你。这时候，采用传统的“例行路线”策略（参见要点 2）可能会稳妥些，即将时间和精力平均分配到所有客户身上。此外，你也可以采取更具进攻性的“猎手”策略（参见要点 2），即期望通过不断取得短期的成功来获得未来的发展。不过，无论哪种策略，我们这样去描述都有一些宿命的嫌疑。因为一个没有丝毫线索可以用来判断顾客相对重要性的市场是极其罕见的，而一个找不出一套方法来判定轻重缓急的企业则是愚蠢、短见和无可救药的。

赢得一致认可

也许你觉得自己已经知道谁是关键客户了，甚至还非常肯定，但是现在是不是就万事大吉了呢？如果你不是那种喜欢自

欺的人的话，你就会发现，答案是否定的。你自己是清楚了，然而公司内部其他人却并不见得就会像你这么想。

这是一个非常重要的问题，一个可以让你功亏一篑的杀手。关键客户管理需要来自不同职能、不同企业、不同地域人员的通力合作。所有相关人员都必须有共同的目标，都必须作出自己的贡献，而且都必须发挥各自的专长，以实现客户满意的最终目标。显然，如果大家在谁是关键客户的问题上意见不一，这些结果统统都不可能实现。

一个入行不久的销售代表的故事

我在自己的销售生涯刚刚开始的几个里就得到了这个教训。我当时是一个雄心勃勃的年轻销售代表，负责向一些个体零售商推销装修用油漆，奔波在英格兰东部的乡村地区——有人曾经警告过我，这里的客户非常保守和顽固，任谁也没有办法让它们改弦易辙。于是我决定将那些最值得关注的客户挑出来作为我的关键客户。在仔细分析过去的销售统计数据后，我用不同颜色的大头针在我负责的销售区域图上做了标记，然后通知当地的各个分销点。当时我对自己的分析结果有百分之百的信心。

我用十分钟左右的时间，向他们简要介绍了那些需要他们特别关照的关键客户的情况。结果我吃惊地发现，他们几乎对我确定的每一个客户都表示反对。在我这个销售代表看来，关键客户就是经过访问之后最有可能拿到大订单的客户。而在我的这些分销伙伴看来，这是一个在一线做销售代表的雄心勃勃

的年轻人愚蠢想法！对他们来说，关键客户是那些定期购买、订购量基本稳定的客户，这些客户订单成了他们的工作量计划的主要部分。

我们最后决定保留各自意见。从这件事情当中，我认识到一个非常重要的问题——关键客户的识别绝不能只凭借单一的标准，也不能只从任何一个职能部门的片面立场出发。幸运的是，我当时所面对的还只是一些在乡下的安静角落独立经营、规模很小的个体零售商，而不是那些可能决定我们整个公司未来的全球性客户。因此我还有时间从错误中学习，也有时间去纠正它。

因此，在识别出关键客户之后，你还有另外一件与之同样重要的事情去做：向所有相关人士解释和沟通自己的选择，协调他们的活动，以便最大程度地管理好这些关键客户。

本书将关键客户选择分成了十大要点来介绍。这里需要注意的是，只有其中三个要点（要点第6、7、8）讲的是客户选择的具体方法。而其余七个要点讲的都是如何创造环境、如何进行铺垫、如何争取企业内部各方面支持的问题。如果你想跳过这些要点，直接进入选择阶段，那我只能预先提醒你，“欲速则不达”：若从一开始就想加快速度，以后因挫折和阻碍而浪费的时间将会远远超过开始时节省的时间，更不用说因为错误的选择而浪费的成本了。

图 0.1 形象地说明了计划的重要性，并指出了过于草率、未加思虑、片面的决策将会导致的严重后果。

不认真做计划就等于是
在迎接失败

计划上用的时间越少，出现错误时反思所需的时间就越多。你可以去算一笔账：如果你认为自己没有时间来花在于“背景”性工作上面，那么万一事情失败，你又到哪里去找重新来做的的时间？因此最好的办法就是，在动手前就做好充分的准备。

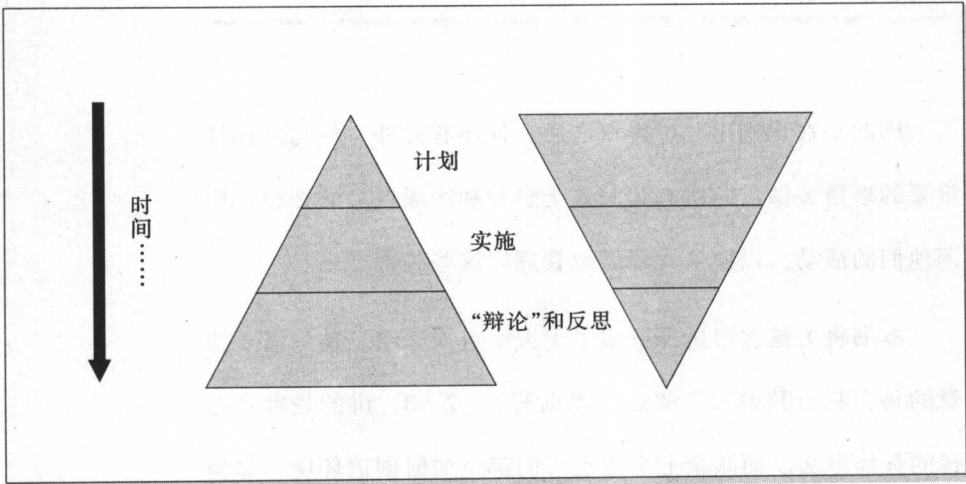


图 0.1 计划的重要性

10个要点

图 0.2 以流程图的形式描述了这 10 要点。从图中可以看出，尽管这些要点总体来讲构成了一个线性的流程，但是仍然有几个地方需要你回到某些早先做出的决策，利用自己不断增长的知识和不断壮大的专家团队，重新思考这些决策背后的某些假设。

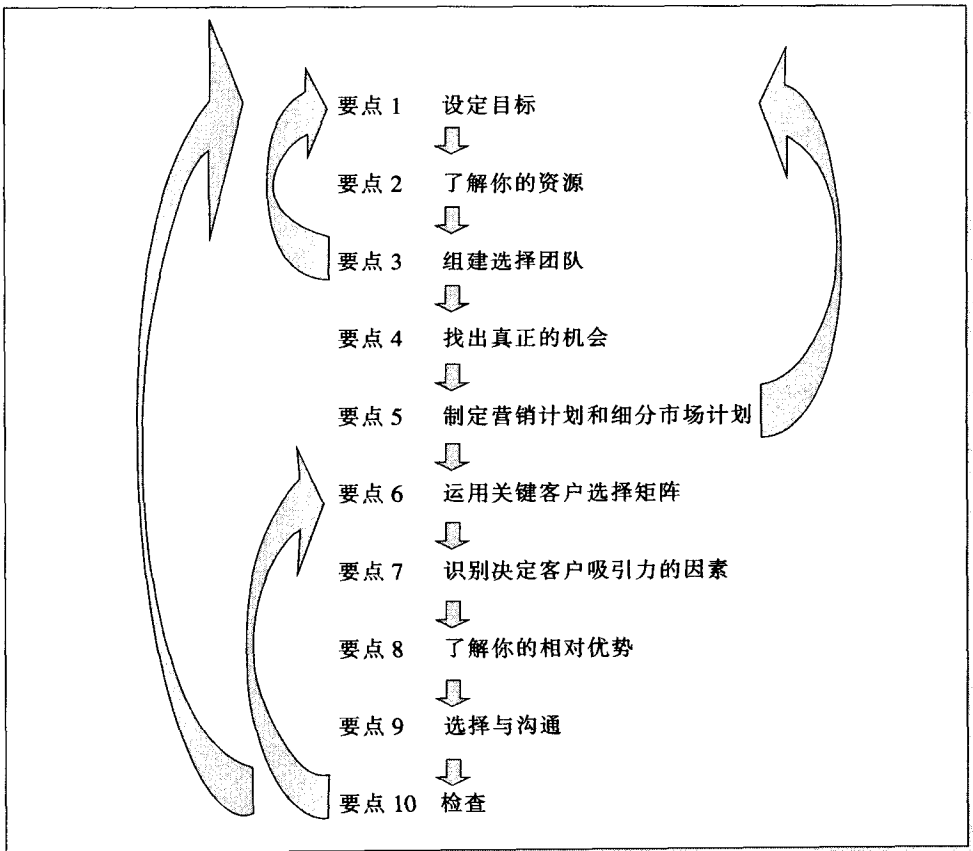


图 0.2 关键客户选择的 10 个要点

这当然是一件好事。而且这样一来，你就不必担心由于开始时考虑不周或欠妥，而导致未来所有决策都流于片面或出现偏差。此外，有些人可能会认为（而且这种看法也不是没有道理），你应该从要点5——营销计划和市场细分，或者是要点3——组建选择团队开始。这两种方法都不错，但前提是你真的能够做到：开始时就拥有一个明确的营销计划，或者一上来就可以轻松组建一个合适的选择团队。而且，不管你从它们中的哪个要点开始，流程图最终都会把你再带回到要点1。