



职业经理必修

ZHIYEJINGLIBIXIU

大客户忠诚战略：

伙伴关系 营销

周文辉 著

80:20 法则生动体现
大客户需求三维透视
伙伴型营销制胜之道
营销团队的修炼心法

Key Account Loyalty Strategy :
Partner Relationship
Marketing

湖南人民出版社

此书获中南大学博士后科研基金
中南大学商学院专著出版基金资助



职业经理必修 ZHIYEJINGLIBIXIU

大客户忠诚战略： 伙伴关系营销

Key Account Loyalty Strategy : 周文辉 著
Partner Relationship Marketing

湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

大客户忠诚战略:伙伴关系营销/周文辉著.—长沙:
湖南人民出版社,2006.9

ISBN 7-5438-4509-1

I.大... II.周... III.企业管理:销售管理
IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第113974号

责任编辑:陈敬
夏光弘
装帧设计:凌生华

大客户忠诚战略:伙伴关系营销

周文辉 著

*

湖南人民出版社出版、发行

网址:<http://www.hnppp.com>

(长沙市营盘东路3号 邮编:410005)

湖南省新华书店经销 长沙富洲印刷厂印刷

2006年9月第1版第1次印刷

开本:890×1240 1/32 印张:8.75

字数:220,000 印数:1-5,000

ISBN 7-5438-4509-1
F·680 定价:20.00元



目录

第1章 伙伴关系：大客户营销的真谛	1
1. 客户经济时代的来临	1
1.1 客户成为价值的共同创造者	1
1.2 交易式营销受到挑战	4
1.3 伙伴关系的双向聚合	7
2. 伙伴关系营销的价值	10
2.1 伙伴关系营销的理论价值	10
2.2 伙伴关系营销的实践价值	11
3. 大客户与伙伴关系	15
3.1 大客户的内涵与特点	15
3.2 伙伴关系的内涵、动机与形式	18
4. 相关理论回顾	20
4.1 大客户营销理论	20
4.2 战略联盟理论	26
4.3 以客户为中心的理论	35
5. 分析框架与研究方法	38
5.1 分析框架	38

5. 2	研究方法	41
第 2 章	需求分析：伙伴关系营销的起点	44
1.	目标大客户的选择	44
1. 1	合作伙伴的评估	44
1. 2	大客户选择的战略框架	46
1. 3	大客户的选择策略	49
2.	从供应链到需求链的转移	52
2. 1	需求链管理	52
2. 2	需求链管理与供应链管理的差异	53
2. 3	需求链管理催生客户伙伴	54
3.	大客户需求类型	56
3. 1	显性需求与隐性需求	56
3. 2	组织需求与个人需求	60
3. 3	客户需求的三个层次	60
4.	大客户需求透视	62
4. 1	从产业视角透视客户需求	63
4. 2	从采购视角透视客户需求	68
4. 3	从动态视角透视客户需求	72
第 3 章	价值定位：伙伴关系营销的核心	74
1.	客户价值的竞争优势	75
1. 1	客户价值的内涵	75
1. 2	客户价值：竞争优势的源泉	82
2.	识别大客户价值	85
2. 1	客户价值确定流程	87
2. 2	客户价值的关键驱动因素	88
3.	选择大客户价值	92
3. 1	选择价值的三维视角	92
3. 2	选择价值与客户需求的匹配	96
3. 3	创新价值曲线逻辑	98

4. 提供大客户价值	100
4.1 聚焦客户价值的技术创新	100
4.2 价值提供的逻辑顺序	104
4.3 基于价值的质量功能配置	107
第4章 战略匹配：伙伴关系营销的前提	110
1. 战略导向匹配	111
1.1 波特竞争范式的局限性	111
1.2 从竞争范式到合作范式的转变	114
1.3 战略导向匹配矩阵	117
2. 竞争战略匹配	119
2.1 基于客户的竞争战略	119
2.2 三种基本战略的匹配	121
2.3 供应商竞争战略与大客户需求匹配	126
3. 战略资源匹配	128
3.1 基于战略资源的竞争	128
3.2 战略资源的形成	133
3.3 战略资源与价值定位的匹配	136
第5章 流程优化：伙伴关系营销的保障	142
1. 流程与流程优化	142
1.1 流程的概念与特点	142
1.2 流程优化的核心原则	144
2. 大客户伙伴关系流程问题诊断	149
2.1 职能管理模式对伙伴关系的不适应性	149
2.2 伙伴关系引发跨组织流程矛盾	150
3. 大客户伙伴关系流程优化策略	153
3.1 以内部营销打造大客户合作后台	154
3.2 以大客户为中心的跨职能团队	158
3.3 大客户经理的角色转变	166
第6章 合作管理：伙伴关系营销的机制	172

1. 大客户伙伴关系失败的原因	172
1.1 持续成长的“基因”解释	172
1.2 伙伴关系的风险分析	176
1.3 伙伴关系失败的根源：创新力与控制力失衡	177
2. 供应商-大客户信任的建立	181
2.1 信任的含义与作用	181
2.2 大客户信任关系的建立	185
3. 供应商-大客户冲突的管理	192
3.1 伙伴关系冲突成因	192
3.2 伙伴关系冲突类型	195
3.3 伙伴关系冲突管理策略	196
4. 供应商-大客户关系的提升	200
4.1 大客户满意差距管理	201
4.2 伙伴关系知识管理	205
4.3 伙伴关系的结构性纽带	211
5. 大客户伙伴关系中的创新与控制	215
5.1 伙伴关系控制中的创新	215
5.2 伙伴关系创新中的控制	217
第7章 华为案例：伙伴关系营销诠释	223
1. 华为的大客户需求分析	224
1.1 把握大客户需求类型	224
1.2 透视大客户需求维度	226
2. 华为的大客户价值定位	228
2.1 识别大客户价值	228
2.2 选择大客户价值	230
2.3 提供大客户价值	232
3. 华为的大客户战略匹配	235
3.1 合作导向匹配	235
3.2 竞争战略匹配	237

3.3 战略资源匹配	239
4. 华为的大客户流程优化	242
4.1 “知本主义”式的内部营销	242
4.2 “土狼精神”下的营销团队	247
4.3 跨功能的 IPD 变革	250
5. 华为的大客户合作管理	252
5.1 华为大客户关系的建立	252
5.2 华为大客户关系的提升	253
5.3 华为大客户关系的巩固	255
参考文献	258
后 记	269

第1章 伙伴关系：大客户营销的真谛

1. 客户经济时代的来临

发现问题是解决问题的开始。我们从中外企业实践的难题与国内外理论研究的现状出发，提出“大客户伙伴关系营销”这一课题，主要是基于以下三个方面的原因：

1.1 客户成为价值的共同创造者

1.1.1 3C 挑战凸显大客户地位

信息技术革命使企业的经营环境和运作方式发生了很大的变化，而西方国家经济的长期低增长又使得市场竞争日益激烈，企业面临着 3C 挑战。

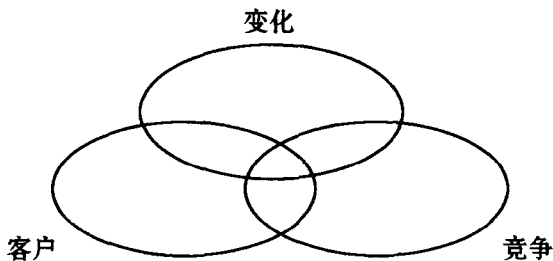


图 1-1 企业面临的 3C 挑战

1. 客户（Customers）——买卖双方关系中的主导权转到了客户（特别是大客户）一方。竞争使客户对商品有了更大的选择余地；随着生活水平的不断提高，客户对各种产品和服务也有

了更高的要求^①。

2. 竞争 (Competition) —— 技术进步使竞争的方式和手段不断发展, 发生了根本性的变化。越来越多的跨国公司越出国界, 在逐渐走向一体化的全球市场上展开各种形式的竞争, 中国企业面临全世界发达国家强势企业的竞争威胁。

3. 变化 (Change) —— 市场需求日趋多变, 产品寿命周期的单位已由“年”趋于“月”, 技术进步使企业的生产、服务系统经常变化, 这种变化已经成为持续不断的事情。因此在大量生产、大量消费的环境下发展起来的企业经营管理模式已无法适应快速变化的市场。

从表 1-1 的大客户地位与角色变化可以看出, 大客户的地位在不断上升, 到 21 世纪, 大客户已经成为企业价值的共同创造者。

表 1-1 客户地位与角色变化

项目	吸引事先预定的顾客群体	与单个顾客进行交易	与单个顾客建立起长期联系	顾客是价值的共同创造者
时间	20 世纪 70 年代和 80 年代早期	20 世纪 80 年代和 90 年代早期	20 世纪 90 年代	21 世纪
经营交换与顾客角色的本质	顾客被视为被动的购买者, 认为其拥有预定的消费角色			顾客是网络的一个组成部分, 他们共同创造价值, 既是合作者、共同开发者, 又是企业的重要资产

^① 本书提到“客户”这个概念时, 如果是所有大中小客户所共有的特性, 本文就不加区分, 直接使用“客户”这个概念来表达; 如果是“大客户”所独有的特性, 就用“大客户”这个名词来强调。

管理者心智模式	顾客是一个平均统计量，顾客群体是公司事先预定的	顾客是交易中的一个统计量	顾客是一个人，需要信任和形成密切关系	顾客不仅是一个个体，而且是社会与文化架构中的一个组成部分
公司与顾客的互动以及产品与服务的开发	传统市场调研，产品与服务的开发不需要太多的反馈	从销售转向借助于服务平台，呼叫中心和服务计划等途径来帮助顾客，在识别顾客问题的基础上，根据反馈信息重新设计产品与服务。	认真观察企业的顾客，并与主要顾客共同寻找问题的解决方案，然后根据对顾客的深入理解来重新构造产品与服务	顾客是个性化经验的共同开发者，公司和主要顾客在培训、预期形成、促使市场接受特定产品和服务方面应密切配合
沟通的方式与目标	获得顾客或进行顾客定位的工具，是单向的	数据库营销，双向沟通	关系营销，双向沟通与接触	积极与顾客对话，影响预期的形成和促使共鸣的产生，多层面沟通与接触

企业应将管理重心放在发现客户需求与满足客户需求上，分析客户需求及其影响要素是企业制定有效营销战略的基础，它能找出对企业长期盈利能力有重大影响的活动，这些活动才应该是企业的主要关注点。

1.1.2 客户经济时代要实现四个“转变”

1. 从交易导向到关系导向的转变。市场经济更多地以交易为导向的，管理重心倾向于吸引客户而不是维系客户，在吸引客户的竞争中，品牌资产占据主要地位。以银行为例，客户的一次不愉快的经历会引发客户重新选择银行。这导致了从以客户交易为中心到以一对一的客户关系为中心的转变。

2. 从吸引客户到维系客户的转变。如对于电信或移动公司来说，维系客户是经营成功的核心。在这种争夺战中，客户选择权增加，导致客户容易跳槽或流失。

3. 从以产品为中心到以客户为中心的转变。加强客户关系管理的同时会削弱产品的重要性，这并不是说产品不重要了，而是与满足客户需求相比，产品是第二位的。产品不断更新换代，而客户是不变的。不管客户需要什么产品（客户的需求可能随时改变），企业成功的秘诀在于与客户维系有利可图的关系。客户的品牌偏好也会随时间发生变化。

4. 从品牌资产到客户资产的转变。通过成功地发掘有利可图的客户关系可使企业资源的长期盈利能力最大。利润从何而来？是长期的客户关系产生利润。按客户来编写的详细财务报告表要能准确地反映出企业的盈利能力。大卫·爱格在《品牌经营法则》中开门见山地提出：“未来的营销是品牌的战争”，以此强调品牌的重要性并没有错，但它远未找到市场制胜的源泉。因为今天的市场竞争实质在于我们和众多竞争者争夺客户的芳心，所以大卫·爱格的这句话还需进一步延伸为“未来的品牌是客户的战争”。以客户为中心的企业需要一种全新的经营思路：根据客户资产而不是品牌资产来管理企业，企业应重点关心客户的盈利能力而不是产品的盈利能力，盲目追求产品的盈利能力不利于企业的健康成长。

1.2 交易式营销受到挑战

1.2.1 供应商营销的单向苛求

对待供应商，传统的做法是作为大客户的企业凭借自己的巨大采购量，自由地选择若干供应商，分别向他们发出订购一定数量货物的信息，附加提出相对较为苛刻的条件，诸如质量要求、价格折让、交货时间、售后服务等，通过与供应商的谈判来讨价还价，并有意促成供应商之间的竞争，然后坐收渔利。当市场和企业还不成熟，并处在买方市场条件下，这种传统的供应商营销

观占主导地位，甚至可以认为企业没有开展对供应商的营销工作。传统的营销观认为，企业对供应商的关系是用户关系，供应商有责任和义务在各方面来支持和帮助用户，自然，在一般稳定的市场条件下，供应商可能会做到这一点，但若市场发生变化，供应商就不一定能保证企业的价值实现了，因此，这种传统的单向的价值关系是不稳定的。传统的供应商营销观潜伏着较大的风险。

1. 低成本要求，使供应商减少收益，势必降低其生产积极性。供应商生产规模的经济性是有一定限度的，超过极限，供应商就会被低成本压垮，处在供应商下游的企业（供应商的客户）价值也难以得到实现，若企业的原料或配件只集中于几家供应商时，则表现尤为突出。

2. 高质量要求与低成本订购形成矛盾。一定的质量保证，需要耗费一定的成本，对供应商来讲，要解决这一矛盾犹如一个两难选择。

3. 供应商如果长期处在微利或亏损状态，而又还要保证及时交货并提供高水平服务，这不太现实，同时也不符合营销伦理要求。此时，供应商可能会进行新产品开发，逐渐减少对原有产品的投入，为实现战略转移作准备，一旦找到新的经济增长点，就会进一步放弃原有产品。

通过分析可知，传统的供应商营销观把企业与供应商割裂开来，并将供应商放到利益的对立面，这必然使产业价值链变得脆弱。

1. 2. 2 大客户营销的急功近利

以中国电信、建设银行、联想集团为代表的众多企业已经成立了大客户部，从战略的高度谋求与大客户建立长期合作伙伴关系。然而许多企业的大客户营销尚存在严重的短视行为，具体表现为以下三个方面：

1. 个人英雄主义导向。由于大客户营销具有 80% 的销售业

绩来自 20% 的销售精英等特点，素有“营销高手搞掂客户，营销低手被客户搞掂”的说法，这种过分依赖于营销人员的个人战斗力，导致营销人员都不愿意与他人分享信息与经验，客户资源也成为营销人员的个人资源，整个大客户营销未能发挥 1 + 1 > 2 的团队协作效应，公司内外部资源无法有效整合。

2. 灰色营销异常盛行。企业界归纳出大客户营销特色模式是，大客户营销 = X% “光明营销” + Y% “灰色营销”，大客户营销人员要同时具有两种本领，即“光明营销术”和“灰色营销术”。很多企业的大客户营销还满足于传统的个人攻关。当大家都采取同样的营销套路时，营销的边际效用开始递减，企业开始感觉到花了钱却不见得能有效地开发客户。

3. 销售压倒一切。供应商开展的大客户营销重销售、轻服务，着眼于“把客户搞掂”，追求时挖空心思，到手后过河拆桥。一个客户就是一个细分市场，产业市场正从价值链向整合价值链转型。传统的以交易为中心的观念认为：卖方是以单一销售为导向，以产品特征为中心。信奉这种观念的企业的做法是短期行为，它们的客户服务承诺十分有限，它们间断性地与客户保持联系，认为质量是生产人员的事。

1. 2. 3 品牌营销的“近视症”

1. 品牌之间的竞争很大程度上是附加价值的竞争。西奥多·莱维特曾提出“市场营销近视症”，“当客户购买一个 1/4 英寸的钻头时，他们所要的是一个 1/4 英寸的孔，”换言之，钻头只是达到钻孔这一目的的手段。客户是水，品牌是舟。水能载舟，亦能覆舟。为什么中国有这么多短命的品牌？曾经在市场上无限风光，转眼之间就消失得无影无踪。它的短暂成功是因为它曾经为目标客户提供了有效的价值，得到了客户的认可；失败了，是因为它忘记为目标客户创造持续价值了。

2. 品牌资产是产出的结果，客户资产才是投入的过程。罗兰·T·拉斯特等在《驾驭客户资产》中认为“通过对品牌的主

观评价而获得的客户资产称为企业的品牌资产（Brand Equity）”。有客户的忠诚，才有品牌资产的价值，也就是说，客户满意和客户忠诚是品牌资产之所以有价值的基础，相反，企业一旦失去客户基础，品牌就成了无源之水、无本之木。品牌是冰山上的冰尖，因为露在外面，很容易被看见和关注；而支撑品牌“占尽风光”的客户资产因处于冰山的冰底，反而默默无闻，被人遗忘。

1.3 伙伴关系的双向聚合

当今市场，供应商与大客户正在分别从各自发展的角度重新定位自己的合作伙伴。

1.3.1 大客户伙伴关系

传统营销着眼于交易或交换。菲利普·科特勒在《市场营销管理》一书中指出，“学者们从不同的角度解释营销，我们认为最好的定义是：营销是个人和集体通过创造提供出售，并同别人自由交换产品和价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。”“营销管理是计划和执行关于商品、服务和创意的概念化、定价、促销和分销，以创造符合个人和组织目标而进行交换的一种过程。”许多的公司认为，吸引客户是营销/销售部门的工作。如果它们抓不住客户，只能说明公司的营销人员不称职。事实上，在公司吸引和保持客户的工作中，营销仅仅是其中一个部门。只有当公司所有部门的员工相互合作、共同设计和执行一个有竞争力的客户价值让渡系统（customer value - delivery system）时，营销部门才能有效地展开工作。“只有以客户为中心的公司才能赢得胜利，这需要它们向目标客户提供优质的价值。”

面对这些挑战，企业只有聚焦于特定的目标客户群体——即对企业具有战略意义且有持续盈利贡献的大客户，从战略的高度与大客户建立长期合作伙伴关系，才能在快速变化又激烈竞争的市场谋求持续竞争优势。麦当劳公司之所以能持续成功，是因为它有一个有效运转的系统，该系统向全世界的消费者传送一个高标准，即它的 QSCV——质量（quality）、服务（service）、清洁

(cleanliness) 和价值 (value)。这个系统的有效性就在于它和它的供应商、特许经营业主 (它们是麦当劳公司的大客户)、员工以及其他有关人员共同向最终消费者提供了他们所期望的高价值。

1. 3. 2 供应商伙伴关系

供应商的竞争方式已经发生了剧变, 在今天, 大客户正加速地减少供应商的数量, 他们只愿意与少数经过谨慎挑选出来的供应商建立长期关系。

供应商对大客户所在的企业在保证生产和产品质量的稳定性方面具有重要作用, 因此, 作为供应商的大客户也必须开展对供应商的营销, 这种与产品或服务流向相反的营销活动就叫做反向市场营销, 又称“供应商营销” (其实, 供应链管理也是作为大客户的企业对供应商展开营销活动), 它是“整体市场营销” (菲利普·科特勒于 1992 年提出) 的一个重要组成部分。在今天的市场经济条件下, 大客户搞好反向市场营销, 并与供应商结成伙伴关系, 对增强企业竞争能力具有重要意义。

例如, 在整个 20 世纪 80 年代期间, 克莱斯勒公司的汽车产量及其利润率与它的主要竞争对手福特与通用汽车公司相比, 都处于不断下滑的局面。与此同时, 以本田汽车为首的日本汽车制造商却步步为营, 不断蚕食美国的本土市场, 在美国建立自己的制造与销售基地。面对如此严峻的内忧外患, 克莱斯勒公司对本田公司的供应链关系进行了有针对性的研究发现: 本田汽车模式是一体化的供应链关系, 同供应商长期合作, 拥有供应商部分股权; 供应商参与生产的全过程, 关心汽车最终的市场效应, 有创新的动力。而在克莱斯勒的模式中, 供应商只是一个给老板打临时工的角色, 按项目一一竞标, 按要求提供零部件, 因此创新的愿望极其淡薄。该项研究结果最终导致克莱斯勒的决策层于 1989 年开始对其供应链关系实施改革, 其核心模式称为 SCORE——供应链成本降低计划 (Supplier Cost Reduction Ef-

fort)。这项改革的主要内容是：减少供应商的数量、稳定供应商的利益关系、鼓励供应商更多地参与汽车生产的全过程、奖励供应商的创新活动与建议。

1994年，克莱斯勒形成了自己全新的供应链关系：供应商的选择标准不再是一一竞标、低价获胜、不考虑过去的业绩，而是变成了事先评定、合理价格以及考虑过往合作的历史；公司与供应商的利益关系也由原来的短期合同、不关心供应商的赢利变为了长期合同和注重双赢；分工协作方面不再是不同的厂商分别负责设计、模具和零部件，而改成一个厂商负责一个零件研发、生产的全过程；此外，公司为供应商的创新建议提供了畅通的渠道反应，允许供应商参与整个价值链的改造等等。

改革前，克莱斯勒公司一辆新款汽车的研发时间平均为234周，改革后缩短至166周；改革前克莱斯勒公司车均利润是250美元，改革后一辆车的平均利润增至2110美元；改革前克莱斯勒的资产利润率低于福特与通用汽车平均2个百分点，改革后资产利润率平均高于上两个公司4个百分点。

综上所述，一方面，客户（尤其是大客户这种重要的稀缺资源）已经成为众多企业争夺的焦点；另一方面，传统基于交易的营销模式越来越不适应供应商-大客户之间关系的处理。与此同时，供应商是企业价值系统的一个重要组成部分，作为大客户的企业要提高竞争优势，确保价值实现，应善待供应商。“大客户伙伴关系”问题的提出，主要是站在供应商的角度^①，探讨如何与大客户建立伙伴关系，其中的思想对大客户向供应商实施反向营销也有借鉴意义。

^① 本书主要是站在供应商的角度探讨如何与大客户建立伙伴关系，为了论述的方便，有时直接使用“企业”或“公司”来代表供应商。