



派力营销思维库

82

内部专业资料 商业机密
主编：程云波

大客户

麦可姆·麦克唐纳 & 贝思·罗杰斯

管理

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Malcolm McDonald & Beth Rogers



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



派力营销思想库

PLI OF MARKETING IDEA TREASURY

传播专业营销 提供实践指导

主编：屈云波

大客户管理

麦可姆·麦克唐纳

著

贝思·罗杰斯

徐嘉勇

文武 译

鲁曙霞

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

大客户管理/[美]麦可唐纳 等著; 徐嘉勇 等译

—北京:企业管理出版社,2002.8

ISBN 7-80147-740-5

I. 大… II. ①麦…②徐… III. 企业管理:销售管理—研究

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 067889 号

Malcolm McDonald, Beth Rogers

Key Account Management

ISBN 0-7506-3278-x

Copyright © 2001 by Malcolm McDonald. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by BH and.

Enterprise Management Publishing House.

本书中文简体字翻译版由企业管理出版社和 BH 出版公司合作出版。
未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名:大客户管理

作 者:[美]麦可姆·麦克唐纳 贝思·罗杰斯 著

徐嘉勇 文武 鲁曙霞 译

责任编辑:杜敏

技术编辑:何朗

书 号:ISBN 7-80147-740-5/F·738

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 7.125 印张 170 千字

版 次:2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-7000 册

定 价:22.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



学无止境

——以个人成长过程中的一点体会与读者共勉

“学无止境”，这是一个人人皆知的道理，但每一个人对这句话的理解程度和知行合一的程度却各不相同，正因为这种不同，使人世间大到国家、组织，小到个人的政治和经济地位产生了对应的不同。因此，尽管这是一个常识，我还是想在《派力营销思想库》和《派力管理思想库》2002年版新书即将付梓之日，与读者——也是从事企业营销和管理工作的同行们分享一下我个人、一个再普通不过的专业人员十几年来成长过程中的一点体会，权作共勉。

初下海是88年末，在一个对办公自动化设备几乎一无所知的小地方靠自己一点电子学基础卖四通打字机、复印机和电脑之类的OA设备，从市场营销的专业角度来说，就是两大营销难题之一即“一个新产品面对一个新市场”。但最终我还是用“销售+广告”的方式花6个月时间打开了市场并使之持续增长，至今听我的继任者说我创办的这家公司已经是河南省最大的电脑软硬件经销商了。回忆起来，那时候关键是推销能力（勤奋、毅力和技巧），知道做点廉价的广告和软文宣传已算是很领先了。正因为这一点点尝试，鼓励我在90年9月果断地丢掉艰苦播种培育后即将大丰收的果子，重新回到大学教室希望能通过科班的管理学的学习，试试自己是否能改变自己的命运，有一个更大的天地施展自己营销的潜能。

管理学硕士课程的学习关键靠自己，因为当时中国大学管理学教育也没有多少积累。想来那时候读来读去也就是以菲利普·科特勒的《营销管理》为代表的一些最基础的教科书，更深





入细化的中外书刊根本找不到,只好利用自己有点钱、导师理解支持、又胆子大的优势遍访各类名人和刚刚有点销售和广告意识的名企,在当时算是会学管理学的学生了。凭着这三年积累的一点瓶底水,毕业找单位时还挑肥拣瘦、讲讲条件的。

93年5月毕业分到中国长城计算机集团公司,满腔热情地想把这个大型IT企业的销售部门改造成一个所谓营销部门,但一个小兵、功夫浅又不谙国企世事,不到半年就被客气地赶出司门,被建议适合到欧美在中国的IT公司去工作。这一瓢冷水倒浇醒了自己的脑袋,检讨一下自己虽有点天赋潜质但确实只有瓶底一点水,于是守着在北京外版营销书刊多、名人多、名企多的条件恶补了半年更深入细化的西方市场营销知识。直至94年5月创办派力营销至今,仍保持着以各种方式学习和探索的习惯,不敢自满。

做咨询顾问是一个“教学相长”的好职业,也正因为此,初做咨询顾问的人赚钱少、又苦又累又受气却乐此不疲,94年5月至2000年2月,这是我及派力营销通过咨询、培训、编书、写文章帮助别人、建立“功名”和对中西方市场营销理解进步最快的一段时间,自认为瓶子里的水终于升到了半瓶,可以去边学边帮帮别人了。至今,派力营销主编的《派力营销思想库》和之后的姊妹品牌《派力管理思想库》能够笔耕不辍达100册以上之多,既有客观上贡献社会之意,也有主观上鞭策自己不断学习之愿。

2000年3月到科龙电器任主管国内外市场营销工作的副总裁也是客观上帮别人、主观上为自己——为自己在营销和管理实践(这次面对的是两大营销难题之二即“一个成熟产品面对一个成熟市场”)、企业二次创业和如何成为一个称职的企业领导者补课,毕竟,我只是做过数十个大企业领导人的参谋而没有亲自领兵打仗的经历,而这种经历对一个企业管理者和管理学专



家来说,却是必须的,因为管理学是一个应用性学科。因此,当朋友、记者和同事们问起我来科龙任职是否后悔时,我发自内心地回答说:面对一个刚刚开始进入二次创业阶段的大型家电公司,作为一个满载社会和众人期望的中国第一代高级职业经理人,我所面对的内外压力、工作量和难度可想而知,但我毫不后悔,因为在超负荷付出的同时,也得到了自己所缺乏的宝贵的东西,那就是亲自领导了“销售向营销升级”的营销实践、企业管理和领导实践、企业改革实践以及对西方领先的诸如品牌、ERP之类的经营管理理念和方法的深刻见识。客观地说,个人知识的输出可能远多于输入,但输入的却是自己最缺乏的和最需要的,从这个角度看,自己还是得多于失,因此心里十分平衡并有感激之情。我想,假如有一天我重新回到咨询顾问的岗位或是去做大学教授,无论是咨询、教学、培训,还是著书、写文章,一定会给别人提供比以前更多一些的价值。

快到四十不惑的年龄了,但还是觉得自己只是半瓶水里边又多了一点水,还有很多“惑”的东西(尤其是全球化视野),还得学下去,而且还得找与此阶段相适应的途径学得更快点。要知道,毕竟中国还是发展中国家,在全球市场的竞争力有限;即便是在中国国内,未来企业间和人才间的竞争可能要比任何国家都激烈,因为中国人太多、又个个顶个的聪明,只要愿意接受市场经济的洗礼和全球化视野的开化,一定会冒出一批又一批精英分子来,但中国的机会资源和自然资源却太少,想象一下,可怕不可怕?想活下去,还想比别人活得好,不学习再学习,行吗?

好则,现在的学习条件比10年前好多了,就看你自己了。

屈云波

2002年元月



开卷寄语

相信本书的大多数读者已有一些大客户管理的经验,有的经验还非常丰富,不仅有管理大客户的经验,还有管理负责大客户的员工经验,因此,回答下面调查问卷将会极其容易,无需花费什么时间。

在翻读本书之前请你完整地填写下面这份调查问卷,请记住各题的得分和最后的总分(每题10分)。

读完本书之后,请你重新填写同样的问卷,与前面的得分进行比较,看看了解本书后你所在企业大客户管理的效果。

你:

知道贵公司顾客支付的构成比例吗? ☐

知道它们的财务状况(比率等)吗? ☐

了解它们的战略计划吗? ☐

知道它们的业务流程(物流、采购、制造)吗? ☐

知道它们的大客户/细分市场/产品吗? ☐

知道它们是否与你的竞争对手做交易吗?为什么?它们如何评价你的企业? ☐

了解它们怎么评价/要求其供应商吗? ☐

知道按客户/顾客群来分摊成本吗? ☐

知道前十位和最后十位客户/顾客群的真实盈利情况吗? ☐

知道要多长时间才能在一个新的大客户上盈利吗? ☐



致 谢

我们要特别感谢同事托尼(Tony)教授在大客户管理研究项目启动时所做出的贡献,尤其感谢他对大客户管理研究的极大支持。他与凯文·威尔逊(Kevin Wilson)在研究前期做了大量工作,那是我们建立理解供应商/客户关系发展模型的无价之宝。我们也要感谢克兰非尔德大学其他同事在关系营销领域所做的工作。

另外我们特别感谢从事本书其他工作的同事,尤其是李·史密斯(Lee Smith)和菲奥纳(Fiona Sparkes)。





前言

“大客户就是市场上卖方认为具有战略意义的客户。”

“大客户管理是卖方采用的一种方法，目的是通过持续地为顾客量身定做产品/服务，满足客户特定需要，从而培养出忠诚的大客户。为了保持与顾客的日常联系，卖方通常建立许多小组，每组由一名大客户经理领导，向某个大客户提供专门服务。这种特殊对待大客户的方式将对企业组织结构、价值传播和管理效果产生重大影响。”

托尼(Tony Millman) (1995)

有关以顾客为中心、走近顾客的书不计其数，但都比不上“一个顾客就是一个细分市场”的观点更能反映以顾客为中心的思想。

产业市场正在从价值链向整合价值链转型，这是个巨大的变化。加之商业全球化以及消费者行为的日趋复杂，你就会明白为什么我们把大客户管理(Key Account Management)与其前身大客户销售(Key Account Selling)区分开来。

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做法是短期行为，它们的顾客服务承诺十分有限，它们间断性地与顾客保持联系，认为质量是生产人员的事。

采用大客户管理方法的企业以顾客维系为导向，持续地与顾客进行沟通，以为客户提供长期价值为中心。信奉这种观念的企业承





诺完全满足顾客的期望,认为质量是全体人员的事。

当然,大客户战略必须与企业整体营销战略相吻合。大客户通常是细分市场上的大客户,对卖方很有吸引力。通过大客户对卖方的相对吸引力,以及企业满足顾客要求的明显优势,可以把大客户甄别出来。我们希望读者特别要考虑顾客盈利能力,通常顾客盈利能力随顾客维系的时间增加而增加。

应用大客户管理方法会对企业组织产生很大影响。大客户经理技能很高,能带领一个小组为大客户提供咨询服务,这样能达成以顾客为中心的目标。

在市场中,大客户管理不仅仅是一种观念,更是顾客的期望。对每个卖方企业而言,跟上关系营销的发展趋势是相当大的挑战。

本书力求在坎坷中趟开一条小路。本书思想主要来源于两位作者在一些世界领先公司从事全球大客户管理的实践。尽管仍问题有许多需要去探索、去学习,但我们相信读者会发现本书是大客户管理实践的杰出思想结晶。

麦可姆·麦克唐纳 (Malcolm McDonald) 教授

克兰非尔德 (Cranfield) 大学管理学院



本书的目标

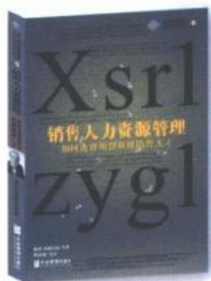
◆ 本书致力于帮助大客户战略专家和大客户经理树立和培养科学的观点。大客户管理的范围不断扩大,日趋复杂。为了成功实施大客户管理,迫切需要开发可信的分析工具和业绩评估手段,用来支持战略性的营销决策。大客户管理中战略和战术层面的专业技巧日新月异,本书说明了如何实施大客户管理,描述了适合各种类型和各种规模企业应用的最好方法。



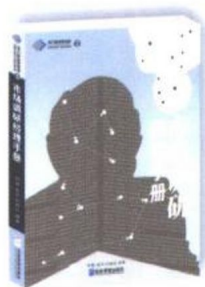
营销案例库
JINGSAO CASE LIBRARY
营销案例库 营销案例库
主编：程云波



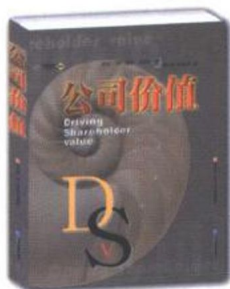
中国企业黑洞
定价：21.80 元



销售人力资源管理
定价：27.80 元



市场调研经理手册
定价：25.00 元



公司价值
定价：49.80 元



第 1 章	大客户管理的由来	1
第 2 章	大客户关系的发展历程	11
第 3 章	战略营销计划中的大客户计划	35
第 4 章	大客户的识别和定位	61
第 5 章	大客户计划	99
第 6 章	大客户经理的角色和技巧	133
第 7 章	大客户行为定位	159
第 8 章	大客户管理的未来	179





第 1 章

大客户管理的由来



引言

大客户管理是市场上以顾客为中心的思想 and 关系营销(Kelationship marketing)发展的必然结果,它为买卖双方带来增加利润的重要利益和机会。大客户管理是卖方采用的一种方法,目的是通过持续地为客户量身定做产品/服务,满足顾客的特定需要,从而培养出忠诚的大客户。

大客户管理的成功很大程度上取决于这种方法的接受对象——大客户(Key Account)。大客户就是市场上卖方认为具有战略意义的客户。把对卖方有战略意义的客户甄别出来是个不小的挑战。大客户管理的成功也取决于顾客对卖方的重要程度和卖方所提供的产品/服务。顾客接受大客户管理的程度受供应商管理技巧的影响。

决策制定单元

要了解大客户管理的起源,需要追溯产业市场营销的历史发展过程。分析买卖双方关系的第一个理论突破是20世纪80年代提出的决策制定单元概念(DMU, decision-making unit),它之所以有价值是因为它的思考模式是在买方组织内研究买方购买决策,它鼓励管理人员深刻了解交易中人的重要性。以往他们局限于“软”的方法论。不幸的是,销售管理专家倾向于把销售和谈判中的相互关系看作销售和采购人员之间面对面的冲突。而采购管理专家的方法侧重于对抗,这同样也有瑕疵。





关系营销

20世纪80年代早期,IMP集团(the industrial marketing and purchasing)提倡同时分析买卖双方,把它们之间的关系视为双方的“互动”行为。他们强调买卖双方相互作用的过程、参与者、环境和气氛。关系被认为是有价值的资源和投资,作为信息渠道的关系可提高企业的经济效益和技术效果,减少不确定性。

他们进一步的研究成果形成了关系营销。关系营销把销售/营销的老方法和以关系为中心的方法进行了比较,认为前者是以交易为中心的,后者则更适合于20世纪90年代的市场状况。以交易为中心侧重于单一销售、产品特征、战术手段、间歇顾客联系、有限承诺,认为顾客服务/质量是某个部门的事。而以关系为中心把顾客维系视为战略,认为企业应有长远的观念,应持续与顾客进行沟通,为顾客提供利益,完全承诺顾客服务,希望全体员工为顾客提供服务和保证服务质量。这样,战略意图和共同价值观就成为产品/服务的一部分,同时,营销被重新定义为建立和维系顾客关系。与求婚和结婚一样,这种新观念的基本要求是维系与顾客的长期关系。这样,顾客维系和顾客盈利能力的关系第一次得到了充分的说明。

大客户管理的风险

直到最近,大客户管理常常被误解为或被贬低为大客户销售和全国性客户销售。尽管销售和营销战略专家相信有效的大客户管理可提高销售额,改善盈利能力,提高销售效率。但是,大客户管理的特征和技术还是没有完全成形,直至1998年克兰非尔德大学发布了其突破性的研究成果。这个研究是从供应商角度来研究大客户管理

