

成功的 全球客户管理

——管理全球客户的重要战略和工具

【美】凯文·威尔森 尼克·斯庇尔 萨缪尔·J·瑞斯 著

王慧 审校 周光尚 王慧 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Key strategies and tools for managing global customers

成功的全球客户管理

——管理全球客户的重要战略和工具

【美】 凯文·威尔森 尼克·斯庇尔 萨缪尔·J·瑞斯 著

王 慧 审校

周光尚 王 慧 译

人 民 邮 电

图书在版编目(CIP)数据

成功的全球客户管理 / (美) 威尔森等著; 周光尚等译.
—北京: 人民邮电出版社, 2003.1

ISBN 7-115-10974-5

I. 成... II. ①威... ②周... III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 092540 号

成功的全球客户管理

——管理全球客户的重要战略和工具

-
- ◆ 著 [美] 凯文·威尔森 尼克·斯庇尔 萨缪尔·J·瑞斯
审校 王慧
译 周光尚 王慧
责任编辑 赵卉蓉
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 13.5 2003 年 1 月第 1 版
字数: 244 千字 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2002-5947 号

ISBN 7-115-10974-5/F·404

定价: 25.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

内 容 提 要

公司与客户的良好关系不仅能帮助公司推广其竞争优势，而且它本身就是公司的竞争优势。如今，几乎每个公司都面临着全球商务环境的挑战，许多公司已制定了全球客户管理(GAM)方案，以支持其战略国际客户的商务要求。然而，在如此多变的国际环境中，面临着组织复杂性和文化多样性的日益增强，公司如何制定并有效实施自己的 GAM 方案呢？本书通过对许多公司实施 GAM 方案过程中所遇到的问题进行深刻剖析，提供了以研究为基础，以实例为动力的工具，帮助公司根据其当前状况以及客户的战略动向来分析它们存在的问题，有助于管理者重新思考公司现有的框架，重新配置公司的宝贵资源，从而实现成功的全球客户管理。

本书将学术研究与商务实践相结合，适合于高校经济专业、管理专业学生阅读，它既可以作为研究全球客户管理领域的参考资料，也是准备实施或已经实施 GAM 方案的公司管理者及员工的必读材料。

公司与客户的良好关系不仅能帮助公司推广其竞争优势，而且它本身就是公司的竞争优势。在这个不断联合和迅速全球化的时代，客户要求从这种关系中获得的东西远比以前更多。如果某一公司的客户是一家大型石油公司，则可能意味着这种关系不仅存在于美国和欧洲国家，而且存在于委内瑞拉的丛林、哈萨克斯坦的高原或越南的海上采油平台。

如今，几乎每个公司都面临着全球商务环境的挑战，许多公司已制定了全球客户方案，以支持其战略国际客户的商务要求。然而，由于各个公司满足其客户全球预期的能力不同，因而这些方案的质量存在着差别。尽管行业与行业、公司与公司以及客户与客户之间在客户预期方面有所不同，但是如果询问客户，他们对全球供应商的主要要求是什么，大多数回答都是“世界范围的一致性”。实际上，随着公司变得更大和更复杂，努力将公司在全世界的地位和信息作为一个整体加以利用，这个任务也变得更为重要。即便对经验丰富的跨国公司也是如此。

这个挑战在于监督和**分析战略客户**在全世界的行动，并将这些信息转化为影响战略决策并在世界范围实施和协调客户管理程序的有用的商务条件。然而，跨越产品和地域对所有客户关系进行综合观察并非易事，需要大量投入资金。在建立全球客户管理(Global Account Management, GAM)方案的最初阶段，组织必须了解它的最终影响。简而言之，成功的战略客户管理需要丰富的资源广泛投资于这些“有价值的”客户。随着后续培训和开发的进行，公司还需要为特别聘用的高技能员工支付高工资，以支持和扩大这个程序。还有诸如全球客户满意度衡量等新行动的开发成本，以及用于促进分散的、跨部门小组之间有效沟通的一般管理费用等。另外，还需要显著增强技术力量，以跟踪客户数据、有效地共享和利用市场信息。

由于要求确认这些成本的合理性的压力不断加强，而这些成本往往在几个月甚至几年内都无法测量，因此，公司坚定不移地实施 GAM 方案是成功的必备条件。在对 GAM 方案投入时间、精力和资源之前，高层管理人员必须坚定不移地致力于这个项目并明确他们将要承担的角色。如果主要执行者们不能看到这个项

目的效益,它便注定要失败——这是我们的组织在 38 年的研究中多次得到证实的结果。

不幸的是,世界上没有包治百病的灵丹妙药,没有一应俱全的模板,也没有完美无缺的战略或程序。如何应对如此复杂、高度个性化且天生独特的挑战呢?这正是本书吸引人的方面,它提供了以研究为基础,以实例为动力的工具,帮助公司根据其当前状况以及客户的战略动向来分析它们存在的问题。管理者可以利用这本内容丰富的手册重新思考公司现有的框架,重新配置公司的宝贵资源,让公司最重要的股东们相信:全球客户管理和它所要求的事物不是一种选项,而是希望获得竞争优势的公司的必然选择。

Lisa Napolitano

战略客户管理协会(SAMA)首席执行官

www.strategicaccounts.org

前 言

本书起因于一次晚餐后的谈话——所有图书的良好构思之源。我们探讨战略客户管理，争论管理全球客户是否仅仅是管理国内客户或国际战略客户方式的放大版本或与之相同。围绕这个主题的一般意见是，认为它们彼此极为相似。许多为管理国内或国际重要战略客户而开发的工具可以用于管理全球客户。然而，它们之间仍存在着差别。这些差别绝不仅仅与公司规模和地理分布相关。我们谈话中出现的关键问题是全面揭示全球客户经理所面对的组织复杂性和文化多样性。全球运作的特点使全球客户经理的任务与其国内甚至国际同等任务有质的区别。

这次谈话之后，我们开始认真思考这个问题。我们与许多客户交谈，参加展示会并组织研讨会，为全球客户管理(GAM)提供了许多新鲜而有价值的见解。在凯文的带领下，我们与来自几所大学和商学院的同事们一起开始进行一个由战略客户管理协会(SAMA)赞助的重要研究项目——调查 GAM 现象。^①我们通过调查得出这样的结论：GAM 与其他类型的战略客户管理不同。它要求公司采用根本不同的方法与这些客户做生意。公司应该认识到，如果想要作为真正的全球供应商来运作，就必须采用新的组织形式，开发新的组织竞争力，运行新的系统和程序以及认可新的战略要求。而比这些更为重要的是要聘请或培养新型的客户经理。

本书是我们集体对全球化本质和全球客户管理理解的产物。它在某种程度上借鉴了 Miller Heiman 小组过去开发的模式，但与以前几本以客户管理为主题的书不同。本书中读者会看到这些书的简单介绍，并将在书中发现大量模式，不仅有基本行为指导模式，还有能够帮助人们构思如何更成功地管理公司与全球客户的关系的模式。

尽管我们认为教条式的方法对于 GAM 是危险的，但我们仍发现确实有许多导致成功的 GAM 方案的基本因素。本书将探讨这些程序因素，并通过案例解释世界著名公司如何应对 GAM 固有的挑战。除程序图表和有关执行的建议外，我们还阐述了一系列新出现的课题和挑战。我们相信这些课题和挑战正在对供应商

^① Wilson K.J., Millman A., Croom S 和 Weilbaker D (2000) "The global account management study research report" (《全球客户管理调研报告》), 销售研究委托公司, 英国南安普敦。

与其全球客户之间的价值创造过程产生越来越大的影响。

这些课题和挑战是我们提醒首席执行官们必须“日思夜想”的问题，也是与 **GAM** 效率直接相关的问题：

- 全球化的影响；
- 管理信息和利用知识；
- 降低成本和缩短周期；
- 管理全球供应链；
- 协调全球制造运营；
- 谈判全球协议；
- 创建全球小组；
- 协调全球/本地利益；
- 招聘、开发和留住全球客户经理。

全球客户管理程序的本质和它对诸多组织问题的影响，对本书提出了比单纯的行动指导手册更高的要求。根据我们的经验，高级经理和管理全球关系的客户执行官都已具备较高的知识和能力。正如我们在其他地方所提出的，他们不再是简单的推销员或商务经理，而是“政治企业家” (Political Entrepreneur)。因此，本书的目的在于为那些负责管理 **GAM** 固有的复杂性和不确定性的人们提供必要的工具，使他们能够独立思考其所面临的挑战。此外，本书还标志着 **Miller Heiman** 公司的腾飞，代表着该公司战略方向的转变，即不仅要去做世界知名的培训供应商，而且要发展成为优秀的管理开发和教育中心。

凯文·威尔森和尼克·斯庇尔
2001 年于英国

致 谢

我们向下列人士(无特殊排列)表示衷心的感谢:

Lisa Napolitano

Christoph Senn

Edmund Bradford

Fred Schindler

Steve Richards

Dave Potter

Max Lips

Tony Millman

Dan Weilbaker

Simon Croom

Francis Rome

Enid Wilson

Gill Speare

以及所有对我们的工作做出真诚奉献的人们。

目 录

第 1 章 什么是全球客户管理(GAM)

什么是全球客户, 为什么它的定义很重要	1
不同类型的客户关系	2
全球客户管理的驱动因素	5
作为对全球化响应的 GAM	7
GAM 程序开发的阶段	8
摘要	10

第 2 章 启动全球方案

引言	13
GAM 为什么不同	13
启动 GAM	18
GAM 的第一步	23
摘要	28

第 3 章 开发 GAM 战略

引言	29
战略规划的传统方法	29
传统方法中存在的问题	30
或者事情是这样发生的	32
GAM 战略开发过程	39
全球客户关系管理的开发战略	42
GAM 是一个互动的过程	49
摘要	49

第4章 管理全球关系

引言	51
传统的营销管理模式	52
GAM 有所不同	53
产品、核心竞争力和客户组合	55
GAM 营销过程的替代方法	58
管理全球关系	60
摘要	76

第5章 组织 GAM

引言	77
现有组织结构	77
设计 GAM 小组结构	81
指导原则	82
GAM 方案主持人	84
全球指导委员会或计划小组	84
全球客户经理(gam)	85
执行主管	86
地方全球客户经理	87
组织变革的障碍	88
GAM 组织方式	88
案例分析	90
这些案例给我们的启示	95
摘要	98

第6章 全球客户经理的角色

引言	99
销售人员的传统角色	99
咨询销售法的发展	101
战略客户经理角色的出现	103

从战略客户管理到全球客户管理	106
全球客户经理的多重角色	109
作为“政治企业家”的全球客户经理	112
摘要	120

第 7 章 GAM 过程——管理方案

管理方案的责任	122
战略意图	123
方案主管	123
核心价值取向的开发	125
基础设施支持	128
衡量 GAM 方案成功标准	130
客户组合分析	133
候选全球客户的批准	137
管理全球客户经理：角色/报酬/开发与成功	139
GAM 支持系统	141
全球协议	141
解决冲突	142
摘要	142

第 8 章 GAM 过程——管理程序

引言	145
需要管理哪些程序	146
摘要	155

第 9 章 GAM 过程——管理关系

引言	157
开拓	159
建议	165
开拓	170

建议	170
检验	170
转变	171
巩固	173
评估/重新定向	173
客户关系开发模式中每个阶段的核心问题	174
摘要	176

第 10 章 全球采购与供应链管理

引言	177
采购和全球供应链的重要性	179
供应链管理的重要性	183
全球供应链管理	186
全球电子采购	192
摘要	196

第 11 章 结论

引言	199
知识要点	199
结束语	201

第 1 章

什么是全球客户管理(GAM)

什么是全球客户，为什么它的定义很重要

全球客户管理(Global Account Management, GAM)并非新概念，而全球客户这个术语通常仅用于表述拥有广泛国际运营机构的大客户。具有全球客户资格的公司必须是著名的国际运营公司，尽管它们所有的零部件不必都来自世界各地，但它们本身不应存在地理界限。与那些仅有较大的国际市场的客户相比，定义全球客户资格需要 3 个附加条件：

- 它们必须对公司具有战略重要性；
- 它们必须要求和能够接受来自公司的全球供应；
- 它们必须拥有稳定协调的采购程序。

对具有战略重要性的定义，对全球供应的需求和接受这种供应的能力，以及对管理这种关系的协作程度说明如下：

全球客户是对实现供应商整体目标具有战略意义的客户，这些客户实施世界范围(采购、产品设计、运营、物流保障、信息与知识管理等方面)的整合与协作战略，并要求来自其供应商的全球整合的产品/服务供应。^①

关于这一点，人们可能会想：“我们为什么要定义全球客户？其实我们都知道它们是谁。它们代表着我们业务的主要部分，并且它们在世界上任何地方运营都要求我们给予相同的价格。确定它们是谁并不像研究火箭科学那么深奥。”

我们需要明确定义全球客户的含义，这里有两个重要原因。

^① Wilson K J, Millman A, Croom S 和 Weilbaker D(2000) “The global account management study research report”(《全球客户管理调研报告》)，销售研究委托公司，英国南安普敦。

首先，用一位我们曾与之交谈的高级全球客户经理(gam)的话来说，“如果你与一个非全球性的公司签订一份全球协议，那么你得到的就不是一份全球协议，而是一份全球‘猎取’许可！”这意味着如果公司的客户并非真正的全球客户，那么他就不可能有能力执行一份远比单纯的全球价格协议更复杂的全球协议。

其次，实施全球客户管理(GAM)战略是一项艰巨的任务，需要大量的时间和费用。它可能对公司内部的现有职位和利益构成威胁，并可能引发巨大的抵触力量。对全球战略客户的结构拥有清晰的理解，将在某种程度上帮助人们避免公司内部在此问题上的明争暗斗。同时，这还有助于评估 GAM 活动为公司提供的回报和选择拥有巨大潜力的客户。

不同类型的客户关系

没有几个公司从一开始就迅速成为全球公司。绝大多数公司都是从相当小的地理区域开始创业，然后再扩展为全国的、国际的、国际区域性的，^②最终发展为全球性组织。这些公司运营的国际化程度直接影响该公司作为全球客户或作为全球供应商的能力。图 1.1 揭示了按照其地理分布定义的组织的某些特点和协作程度。

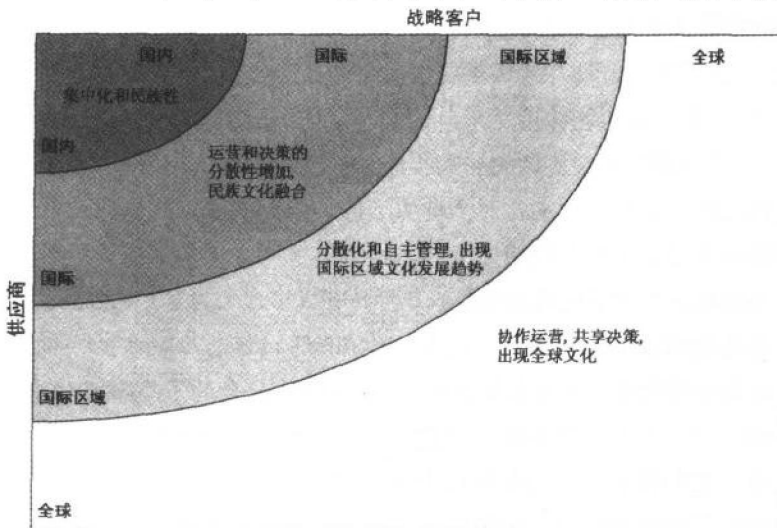


图 1.1 不同类型的客户关系

^② 这里，我们按照欧洲而不是北美的理解使用“国际区域”(regional)这个术语，表示由欧洲或南美毗邻国家组成的地区。

资料来源：摘自 Wilson 和 Croom 在美国全国客户经理协会(SAMA)主办的一次研讨会的演讲《全球客户管理》(“Global Account Management”)(1998)。

国内客户

这类客户是拥有国内运营机构的公司。它们或许有足够的能力为国内战略客户服务，但由于没有国际市场和跨国界的协作，它们将无法为国际或全球客户提供服务。与国际化组织相比，它们呈现较强的民族性，即使在那些它们拥有多个制造或营销组织的地区，其组织结构和集中化的决策过程也比较简单。

国际客户

国内公司早期的国际化尝试往往采取通过本地代理商或出口推销商出口国内产品/服务的形式。出口公司在制造业的运作方面体现了高度的协作能力，但缺乏控制国外市场和物流服务的能力。它们常常严重地依赖当地代理商向客户提供服务，并通过国际运输商发送产品。处于这个发展阶段的公司，其满足客户全球需要的能力仍受到地理分布条件和缺乏本地生产能力的限制。

国际区域客户

不断增强的国际化导致不同程度的分散化和集中化。随着国外市场的潜力逐渐被人们所认识，一些公司开始在那里建立营销机构，然后建立制造场所，以期更加接近它们的客户。在初期，这些国际分部通常由来自公司总部的执行官控制并安置人员，几乎没有自主权。但当它们立足稳定后，便开始逐步增加自主性，并趋向由负责当地采购、制造和营销的国家和区域经理控制。他们根据在明确规定的地理区域所实现的业绩获得报酬，并与组织内的其他国家和地区经理竞争资源，但这往往不利于鼓励经理之间的合作。随着国际化的增强和国家/地区运营机构的发展，民族文化将影响组织运作的广泛性，并将加速分散化的进程。

值得我们注意的是曾经在 20 世纪下半叶为许多公司提供过良好服务的“地方”管理职能的衰落。随着向全世界的扩展，像苏黎世保险公司、西门子和 IBM 这样的公司，由于它们确信内部竞争可以产生与外部市场竞争同样的效率，因而在其独立战略业务部门之间培养出了竞争对手。这些公司的发展证明了这种策略的功效……但是时代改变了。

竞争的时代已经让位于“合作—竞争”的时代。市场的竞争已经不再是各个公司之间的竞争，而是供应链网络之间的竞争。为了进行有效竞争，所有公司都必须学会从内部整合其运营的能力，学会与外部供应商及客户，甚至与竞争对手协调运营的能力。

在国际化发展的这个阶段，每个地区或国家都可以确定自己的战略客户，而公司作为一个整体，在向某个客户提供全球性服务的能力方面，将会由于无法协调其各国和地区运营机构的行动而受到制约。

作为一个分散化的公司，它还会在接受潜在的全球供应商的合作供应上出现困难。

全球客户

真正的全球公司不仅在世界各地拥有运营机构，它们还得努力解决如何有效地协调这些运营机构的问题，以便执行与供应商签订的全球协议，并向客户提供具有全球价值意义的产品/服务。要做到这一点，它们就必须消除在国际化进程中不可避免的组织复杂性和文化多样性造成的紧张状态。全球合作还将对信息管理和知识、物流服务与制造设施、营销以及定价方法的共享产生影响。

来自伊摩里(Emory)大学的两位研究人员埃楚·帕瓦提亚(Atul Parvatiyar)和汤姆·格鲁恩(Tom Gruen)认为，^③全球客户管理(GAM)的效果(即实现自己和客户的目标)，在很大程度上取决于公司选择哪些客户作为全球客户。GAM 的成功取决于3个因素：公司所具备的向客户提供所需要的全球供应的能力；客户生产能力的本质及全球化程度；公司的GAM方案的特性。

他们将公司分为以下几类：

- 全球参与者——大型全球化组织，所有主要业务部门都拥有强大的世界综合运营能力。
- 全球过渡型——中型组织，具有某种程度的集中协调和全球综合运营能力。尽管这些公司仅表现出中等程度的全球化趋势，但它们迫切需要开发全球供应能力以适应全球客户的要求。
- 希望实现全球化的公司——处于全球扩展初级阶段的一般性本国公司。

③ Parvatiyar A 和 Gruen T(1999)在销售研究委托公司举办的“第三次销售与主要客户管理国际座谈会”(英国南安普敦，6月13—14日)上的讲演稿“Global account management effectiveness: a contingency model”(《全球客户管理效果：应急程序》)。