



科文图书

科文西方工商管理经典文库·营销系列

大客户管理工具和
技巧的锦囊
帮助你成为利润丰厚的供应商！

大客户

识别、选择和管理

Key Account Management
(第二版)
(2nd Edition)

[英] 彼得·查维顿(Peter Cheverton) 著
李丽 主译

登录 www.dangdang.com/kewen.asp
免费下载
大客户识别软件和大客户计划模板！



中国劳动社会保障出版社



科文西方工商管理经典文库·营销系列

科文图书

大客户

识别、选择和管理

(第二版)

【英】彼得·查维顿 著

Peter Cheverton

李丽 主译



中国劳动社会保障出版社

版权所有 翻印必究

著作权合同登记图字：01-2003-3982号

图书在版编目(CIP)数据

大客户：识别、选择和管理 / (英)查维顿著；李丽主译．—北京：中国劳动社会保障出版社，2003.7

(科文西方工商管理经典文库·营销系列)

书名原文：Key Account Management

ISBN 7-5045-3992-9

I.大... II.①查... 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(2003)第 044024 号

Key Account Management 2/e

Copyright © 1999,2001 by Peter Cheverton

Published by Kogan Page Limited,2001

All rights reserved.

Kogan Page Limited 独家授予©2002 科文(香港)出版有限公司中文简体字版版权,中国劳动社会保障出版社出版。

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

读者服务部电话:64929211 发行部电话:64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

出版人:张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街208号三利大厦 邮政编码:100011)

购书热线:010-64203023

网上购书: www.dangdang.com

*

中国纺织出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 18.25印张 376千字

2003年7月第1版 2003年7月第1次印刷

定价:29.80元

前言

大客户管理方面的好书很少，原因之一是我们过去定义和描述大客户管理(Key Account Management, 简称 KAM)的方式。在过去 40 年里，人们一直认为大客户管理主要是一种销售活动，尽管是层次较高的销售活动，这种销售活动的实施几乎完全由销售队伍来负责。

我们在克兰菲尔德管理学院(Cranfield School of Management)所做的研究表明，正是这种(此外还有别的)观念阻碍了一个成熟的、值得信赖的、有利可图的关系的形成。大客户管理不是一种主动的销售活动，也不是你为客户所做的事情。大客户战略需要企业整体的支持。

大客户管理不只是一种团队活动，更是整个企业的活动。我们进行的多次研究都表明，大客户不会满足于买卖双方的接触，也不会满足于一位传统的销售人员所管理的客户关系。如果供应商和客户要致力于培养类似于业务关系这样重要的关系，双方必须寻求管理上述关系的新方法。

这种关系处于大客户管理最核心的位置，它为形成有附加价值的活动提供了信息源和谅解，这种关系也带来了相互信任，能为长期业务打下基础。如果你要维持稳定的客户关系，就要关注大客户管理。

让我们打破 40 年来的观念禁锢——大客户管理不是我们为客户去做事情，而是我们和客户一起做事情。也许开发大客户管理战略的最直接动机就是客户也需要寻求与供应商协作的新方式。

现在采购商越来越关注供应链管理技巧，以此来划分和管理与重要供应商之间的关系。这些供应商须具备反应灵敏的客户战略，内容涉及方方面面，包括客户战略所涉及的人、采用的制度和程序，甚至包括供应企业的架构和组织形式。

大客户管理为处理这些问题提供了战略基础、程序和原则。除此之外还有其他一般性的挑战——全球化、市场成熟度、客户能力。

目标是明确的，就是追求竞争优势。大客户迁就品质一般、价格偏高的产品和服务的时代早就一去不复返了，摆出一副可怜相不会奏效了。用一点时间想一下这个问题：谁会记得平凡的人呢？

竞争优势能让你成功,但是你要做的却不止这些,利润就是一个问题。任何一个诚实的公司都无法测算大客户的盈利水平,很多公司这样做后,往往发现最大的客户是他们盈利水平最低的客户。很少有公司会测算维持客户关系的长期收益——年终结果才是最重要的。应该把大客户管理看做一种途径,由此可以取得主要供应商的地位,从而获得利润,因此首先迎接的挑战是如何理解利润的含义。本书会在这方面提供指导。

彼得·查维顿(Peter Cheverton)将克兰菲尔德大学的研究成果应用到了极致。我和他密切合作多年,对他所从事的培训工作和大客户咨询工作充满了敬意。实施大客户管理战略绝非易事,彼得的大客户战略清晰明了、注重实践、充满热情、符合常理。本书融合了克兰菲尔德大学研究成果和彼得实践经验的精华,将对全球管理实践产生重大影响。

请相信,阅读此书会使您受益匪浅。

马尔科姆·麦克唐纳教授

1999年9月

序 言

本书旨在为实施大客户管理战略提供实用的指导。凡是使用正面或反面的真实事例有利于说明要点的地方,我都使用了真实事例。我使用的事例多取自我和一家国际性培训及咨询企业——英赛特营销及人才公司(INSIGHT Marketing and People)的客户所接触的实际经验。我尽可能地公开讨论这些公司,但是出于我所认为的显而易见的原因,我并没有完全这样做。在一些对匿名要求较高的事例中,我对一些细节做了细微改动,这样做无非是为了让事例更明了或者为了保护那些不怎么光彩的人。

我可以很高兴地说,我所做的培训和咨询工作让我接触的好事例远远多于不好的事例。但是本书的目的却不允许我列举过多的好事例。我希望我的客户能够原谅我没有用更多的篇幅介绍他们在这一领域做出的当之无愧的杰出表现。

请把这里列举的好事例仅仅当做事例,而不要当作真实样板,同时把不好的事例当做说明大客户管理正确方向的警示信号。

第二版序言

随着时间流逝，本书第二版也有了很多变化。由于电子领域的飞速变化以及电子商务、在线拍卖、企业间市场(B2B)的发展，第二版增加了“第二十五章——大客户管理与电子革命”这一全新的章节。

为跟上发展的步伐，很多事例和案例都做了更新，而且多数是“正在发生的”事例和案例。

第二版增加了一些范例，这些范例主要来自我与在大客户管理实施方面做得出色的公司继续合作的成果。

第二十九章制定大客户计划也做了重大修改。

最重要的是，第二版还有配套光盘，内有大客户管理企划文件和适用于第二十章介绍的大客户识别及选择矩阵这一重要内容的软件包。

致 谢

毫无疑问,我首先要感谢英赛特营销及人才公司出色的客户,我和他们在大客户管理领域的培训和咨询工作方面合作了 10 年。我认为我从他们的实践中所学到的和我从其他地方所学到的一样多。克兰菲尔德大学管理学院的马尔科姆·麦克唐纳教授对本书给予了一如既往的支持。他在鼓励我完成自己的研究工作的同时,还拿出了他本人的研究成果。

英赛特公司的同事也非常友善,使得我能够有时间完成这本书。感谢他们提供的大量建议,也感谢他们对我的建议的宽容态度!

过去的一切都不错……

你是否经历过这样的情景：遇到一个新客户，经过 10 分钟交谈后却发现找错了对象？

这种错误的客户有很多种，原因可能是资历太浅，太缺乏经验，过于在乎价格而不在乎价值。

更糟的是，如果你知道了该找什么人，想绕过先接触的人，他们会给你设置障碍。

这种事可能从来没有发生在你身上，也许因为你的推销电话打给了合适的人，也许因为你很幸运……肯·莱利(Ken Reilly)和你就不一样了。

肯·莱利做的是化工行业。他销售的产品决不是最便宜的，但他知道这些产品是最好的。肯的客户大多是高档产品生产商，而且这些客户大多对肯的产品评价很高。肯是新手，也很好学，但是有时候这种事做起来很难。

肯的产品受欢迎是因为这种产品能为客户省钱。这种产品能加快工艺流程，减少浪费，减少有害排放。如果你知道怎样销售的话，这简直是最理想的产品——只要知道该找什么人，该说什么话就可以了。

肯给一个客户打电话——很可能这就是一个大客户。他设法和采购团的一位成员安排了一次会面，但是他根本不了解这个人，他认为这次得手是因为他用高超的技巧说服了秘书，当然也施加了一点个人魅力。

他被领进一间小办公室，办公室墙壁光秃秃的，地毯已经磨破了，办

公桌上到处都是咖啡溅出来的污渍。这倒不是问题，问题是这位采购员虽然是个不错的人，却不是一个合适的人。

肯的谈话进行了10分钟，但毫无进展。这位采购员做了记录，但是在肯看来，这样的记录简直就是那个人的购物清单或是给母亲写的信。

肯遇到的采购员资历非常浅。这个人刚到公司3个月，对业务知之甚少，对生产活动更是一无所知。他把大部分时间用在会见销售人员上，至少看起来是这样，这些销售人员给他留下宣传册后一走了事。

肯意识到，这位采购员看到的只是肯的产品价格比较高——比现有供应商的供货价格高出20%。他还意识到应该和别人谈一谈，可以是了解情况的资深人员，或者是需要他帮助的工厂里的人，但是他怎样才能绕开眼前这个人呢？总不能直接要求见老板吧！

临近会面结束，那位采购员给他一条建议：

“为什么不等6个月后再来呢？那时候我的资格也老一点了。”

6个月？等到那时候他早把工作丢了。

“也许你能找一位工厂里的人和我见一面，找一位……”肯看到采购员站了起来，就把后面的话打住了。

“他们都在那儿忙着，我们不能让销售代表在那里进进出出的。我们6个月后见。”

这是第一次也是最后一次会面。

目 录

前言 / I
序言 / III
第二版序言 / IV
致谢 / V
过去的一切都不错…… / VII

第一部分 大客户管理定义

第一章 什么是大客户? / 3

那么,正确答案是什么? / 4
大客户“投资” / 4
为什么叫“大客户”? ——澄清概念 / 6

第二章 管理未来 / 7

平衡的重要性 / 8
预测未来——确定还是不确定? / 9
我们期望未来以多快的速度来到我们身边? / 10
大客户管理不是什么 / 10

第三章 机会评估 / 11

PESTLE 分析 / 11
波特分析模型 / 12
用竞争优势获得未来保障? / 14
了解市场链和自身位置 / 16
“机会螺旋线” / 18



长期竞争优势? / 21

第四章 大客户管理:目标 / 23

销售和企业目标 / 24

理性选择 / 24

大客户管理的含义 / 25

大客户管理是什么样子的? / 26

好的做法? / 27

大客户管理有程序吗? / 28

第五章 拓展关系 / 29

例行路线法 / 29

猎取式方法 / 30

耕耘式方法 / 31

从猎取式方法到耕耘式方法的转变 / 31

大客户关系拓展模型 / 32

每个阶段的优缺点 / 37

需要警惕的东西 / 43

避免受挫 / 45

大客户管理程序补遗 / 46

第六章 四个事例 / 47

坏的例子 / 47

悲哀的例子 / 48

丑陋的例子 / 50

好的例子 / 51

第七章 大客户管理的盈利性 / 55

国民保健服务制度的故事 / 55

大客户管理会带来利润吗? / 56



第二部分 客户的角度

第八章 专业采购人员 / 65

用一分钟时间想一想,他们为什么让你走进来? / 65

采购革命 / 65

供应链管理 / 67

供应方管理 / 69

支出情报 / 72

采购战略 / 74

第九章 供应商定位——成为重要供应商 / 75

供应商定位模型 / 75

风险/重要性/支出模型 / 76

什么关系,什么活动? / 79

谁是重要供应商? / 82

供应商有脱身之计吗? / 83

第十章 衡量价值 / 85

支出模型的缺陷 / 85

衡量价值 / 85

风险/重要性/价值模型 / 88

开诚布公的交易 / 89

第十一章 衡量信任 / 91

风险/重要性/信任模型 / 92

第十二章 供货源优化 / 95

削减供应商数量 / 95

开发供应商能力 / 97

第十三章 文化和价值观——成为战略供应商 / 99

他们起来反对什么? / 100

企业战略 / 100

卖什么,向哪卖? 安索夫矩阵、风险模型及险 / 101

卖什么,向哪儿卖? 产品生命周期理论 / 104

人们为什么会买? 波特及其竞争优势模型 / 106

是什么让企业动起来? 特雷西—魏斯玛模型 / 108

文化匹配 / 112

第三部分 为大客户管理做准备

第十四章 需要什么? 目标与障碍 / 115

目标 / 115

障碍 / 116

第十五章 需要什么? 技能 / 119

凡人还是超人? / 120

小组的技能与能力 / 120

态度与行为 / 121

第十六章 需要什么? 系统和程序 / 123

信息系统 / 123

运营系统与程序 / 125

业绩衡量系统 / 126

沟通系统 / 128

知识管理 / 131

第十七章 需要什么? 组织与资源 / 133

组织 / 133

人力资源 / 138

第十八章 需要什么？付诸实施 / 145

调整与管理变革 / 145

变革公式 / 146

成功的关键因素(CSFs) / 148

第四部分 识别大客户

第十九章 市场细分 / 153

在没有进行市场细分的企业中,辅助职能部门的问题 / 154

什么是市场细分? / 154

市场细分的方法 / 156

市场分析 / 156

谁购买什么? 怎样购买? 何时购买? 在哪儿购买? / 158

进行划分 / 160

市场细分与大客户识别 / 161

市场细分对大客户管理的好处 / 162

一种新型的营销计划? 大客户管理与关系营销 / 163

第二十章 识别大客户 / 165

识别与选择程序 / 166

有这个必要吗? / 168

完美投资组合 / 170

选择因素与选择程序 / 171

选择程序 / 174

多少努力,多少细节? / 175

大客户与多业务供应商 / 177



第五部分 进入战略

第二十一章 客户决策程序 / 181

进入战略 / 181

采购决策程序 / 182

第二十二章 向组织销售——决策组 / 185

DMU——决策组 / 185

利益和影响——进入战略 / 186

采购人员的作用 / 187

其他利益方和决策影响者 / 190

级别 / 194

进入战略 / 195

接触矩阵 / 196

长期接触 / 198

亚维西亚公司——真实例子 / 199

第六部分 满足客户需要

第二十三章 满足企业需要——超越利益 / 205

你和客户在哪里? / 206

客户的全面商务体验 / 208

第二十四章 积极影响分析(PIA) / 211

价值链 / 212

进行积极影响分析的建议 / 220

第二十五章 大客户管理与电子革命 / 223

一些有用的术语 / 224

实施电子革命的步骤 / 225

电子商务与供应商定位 / 226



- 其他术语 / 228
- 开展电子商务 / 230
- 电子商务,威胁还是方案? / 231

第二十六章 制定方案 / 235

- 愿意变革? / 235
- 方案分析 / 236

第二十七章 向个人销售 / 239

- 逻辑还是情感? / 240
- 保证友好关系 / 241

第七部分 保持方向

第二十八章 到达目标——时间表与业绩 / 245

- 实施的时间表 / 246
- 培训开发计划 / 247
- 定期体检 / 248

第二十九章 制定大客户计划 / 251

- 大客户计划的目标 / 251
- 大客户计划模板? / 252
- 必须具备的内容 / 252
- 几个技巧 / 254
- 程序示范 / 255

第三十章 获得更多帮助 / 259

- 参考书目及其他阅读材料 / 260
- 词汇表 / 261