

大客户

战略与管理

郝雨风 / 编著

Key-Account
Strategic and
Management



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

大客户营销管理丛书 (4-1)

ISBN 7-5048-1100-1
定价：28.00元

大客户战略与管理

郝雨风 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京 100028

010-68510100 010-68510101 010-68510102 010-68510103 010-68510104 010-68510105 010-68510106 010-68510107 010-68510108 010-68510109 010-68510110

图书在版编目 (CIP) 数据

大客户战略与管理/郝雨风编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 6

(大客户营销管理丛书)

ISBN 7 - 5017 - 6859 - 5

I. 大… II. 郝… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002385 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬

电话 (传真): 010 - 6835 - 4197

个人主页: <http://f.bshs.top263.net>

电子信箱: E-mail: cephs@economyph.com E-mail: suyabin@126.com

责任印制: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市欣欣印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 36 字数: 560 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版

印次: 2005 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6859 - 5/F · 5484

定 价: 64. 50 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

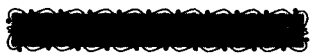
服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420 68309176



序 言

与雨风相识是在2000年的初春，第一波互联网风潮正盛，我辞去在美国加州的工作，回国参与广州通百惠公司的经营管理工作。时下通百惠对上市公司胜利股份进行的中国股市第一次从公开拍卖取得法人股开始的购并，后来演变成恶意收购的股权之争，刚刚拉开序幕。雨风作为幕后的公关顾问，少有人知道日后数周内三大证券报和全国数十家电视台对此事件的密集报道和广泛关注，最初源自于雨风亲手起草给时任湖南卫星电视台台长曾凡安先生的一份传真，促成湖南卫视对这一新闻事件的进一步重视，并以其独到的新闻视角和快速的反应速度，将事件公布与众，之后中央电视台财经频道再将此事件对中国股市深远影响的挖掘推向新的高度。短期合作，已足见雨风的经营策划能力和实际执行实力。后来得知，雨风当时已主持过数家国际知名大型企业的整体营销咨询，对大项目的把握颇具功力。

雨风长年涉足企业管理咨询和营销管理，并在任职的企业实战操作，对大客户管理尤有独到心得。2000年末，我离开通百惠回到美国继续从事IT管理应用咨询，期间同雨风保持经常的交流，对大客户管理耳熟能详。但有关大客户战略和管理领域的实战知识，在美国也不多见成书，多为“国之利器不可示人”之故，实战的管理方法和操作程序多存在各大咨询公司的知识库，是公司资深顾问们赚钱的工具，而不公诸与众。大客户管理的重要无需冗诉，实施失误的例子仍比比皆是。我曾任职五大咨询公司之一的Accenture（埃森哲咨询公司），参与过美国商务部NIST的一个大型健保信息项目，目睹在项目总结会上公司合伙人被政府客户痛斥，仅仅因为汇报中忽略了一个客户关心的关键细节，即系统同医院诊所的连接测试。雨风的大客户管理丛书中对





类似情节有诸多的分析和处理方法，可见中美企业之间亦有许多共通之处。

这几年因为商务关系经常往来中美之间，对国内一些知名企业的运作也颇有深入了解，发现很多中国企业时常更加重视建立客户关系而疏于管理，在建立客户关系时挖空心思，付出很多，往往忽略了在对大客户管理的不断实践中，如何实现与客户的双赢。在客户力量日益强大、更为精明的今天，单纯依靠关系作为唯一的大客户保持/成长手段将不会很有效。

而随着对中美知名企业间的横向比较，更发现很多中国企业所欠缺的是：如何从客户自身发展战略、所处竞争环境等多个角度出发，设计严谨和持续的大客户战略，发展有区隔的解决方案，为客户创造价值，进而达成长期客户关系的保有、客户忠诚与持续销售，而这也正是企业能够取胜并永续经营的必由之路。希望能够利用系统的、科学的管理方法和工具来帮助国内企业提升对大客户的核心竞争能力，我想这是雨风为什么将有关大客户管理的相关知识分享出来的初衷。

这套大客户管理丛书提供了系统化的管理方法和可操作流程，其中的精华体现在管理框架下的各种流程和实施表格，以确保一个具体大客户战略的成功执行。这些来自常年实战累积和检验的流程和表格也正是大多中国企业制度化、流程化过程中最为缺少的，也是必须的。从这点意义上，丛书中的一张有效的管理表格的价值已经远远超过这套丛书的价格。

王 斌 博士

美国加州 InfoAppliance Inc 总裁



前 言

大客户管理系列丛书力图从实战角度，结合大量翔实的管理模版、图表和案例，全方位解读大客户（Key Account）的识别、销售、管理、战略及如何实现可持续销售。

大客户管理丛书在内容上着重阐述 KAMS（Key - Account Management System 大客户管理系统）在大客户管理中的应用，包括 Key（Key Process Management）关键过程管理、Account（Account Directional Management）客户导向管理、Management（Management Methodology）管理方法、System（System Control）系统控制等四个层面内容。

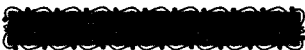
大客户管理丛书共由《大客户战略与管理》《大客户销售管理》《大客户团队与目标管理》《大客户市场与客户管理》等四个本书组成，丛书各单行本之间内容相互独立，各成体系，务求全方位地解读适合中国特点的大客户管理方方面面。

1. 《大客户战略与管理》

本书我们将探讨大客户导向的战略与管理，通过对大客户的定义、分类、市场特点、采购特征描述等环节进行系统分析，掌握大客户的关键采购因素和我们的价值定位，建立大客户战略，在战略高度上确定我们理想的目标大客户群，透过面向大客户的战略管理、目标管理、销售管理、市场管理、团队管理和客户管理的设计与导入，依此提升大客户管理的持续绩效，达成与大客户长期双赢或多赢。

2. 《大客户销售管理》

本书我们将探讨大客户销售管理，定义大客户销售管理流程，了解大客





户的经营和供应商战略，评估大客户价值和销售机会，掌握大客户销售管理流程中各阶段的特点、技巧和销售规律，识别各销售阶段的管理目标、关键任务和对客户的销售技巧；掌握大客户销售管理流程中各阶段的过程管理工具、管理方法，对销售管理流程更合理控制，提高对大客户销售局势的把握能力。

3. 《大客户团队与目标管理》

本书我们将探讨如何建设与管理面向大客户的团队目标管理，评估大客户团队管理的核心能力，界定我们的价值定位和我们该这么做；制定团队行动计划，提升团队成员的自我效能管理、知识、销售和人际能力，掌握大客户经理的管理模式、管理方式和自我检核方法，掌握大客户计划，分析和控制潜在订单的优先管理，对特定大客户项目进行系统管理；设计核心团队的绩效与管理方针和企业文化，保持团队的稳定与高成长性。

4. 《大客户市场与客户管理》

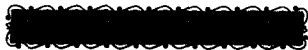
本书探讨面向大客户导向的市场与客户管理，定义大客户市场营销和客户关系管理，通过制定面向大客户的市场营销模型，设定面向大客户的市场营销工具集，界定大客户关系管理的关键路径、关键技术手段和提升客户关系质量的主要方法，实际操作几种常见的面向大客户的营销活动方法，通过有效的客户关系管理，稳定客户关系，强化大客户的管理能力，扩大客户需求，实现持续销售，增强大客户营销的管理和控制能力。

大客户管理丛书适合企业经营管理者 and 从事营销管理和客户管理的总监、部门经理、分公司经理/区域经理、销售经理、大客户经理和大客户管理人员阅读。

大客户管理丛书的特点主要体现在：

1. 针对性强。围绕大客户管理进行关键流程、关键节点控制的同时，提出切实可行的大客户战略与管理解决方案。

2. 可操作性强。从实战出发，着眼于实际工作中的大客户识别、销售、服务与管理过程的关键环节，结合大量翔实的管理模版、图表和案例，可直接应用与实际工作中。





3. 内容全面。全面剖析大客户管理的方方面面，力图全角度的解读大客户战略与管理的深入内涵和管理实践。

4. 指导性强。书中结合精准的管理图表、管理流程、管理体系和案例分析，高屋建瓴，是大客户战略与管理的范本。

大客户管理丛书的出版是集体努力的结果，为此书的评阅和出版贡献了很多的人的宝贵时间，在此作者非常感谢中国经济出版社有关领导和第一编辑部的各位编辑，特别是中国经济出版社第一编辑部苏耀彬老师，是他的努力使本书得以早日与读者见面，苏老师更在百忙之中抽时间亲自审校丛书，务求精细，将丛书以最佳面貌精献给广大读者，苏老师孜孜不倦的敬业精神更深深地激励着作者。同时，作者更加感谢国内外相关领域的专家和业界同仁在各种渠道分享的知识和研究成果，充实了丛书的内容。

由于大客户管理丛书涉及内容较多，并限于作者的经验与水平，书中难免存在不足之处，衷心希望各界人士和读者能予以批评指正。同时，更希望能借此与诸位同仁共同探讨有关大客户管理和营销管理的各个层面的问题。如有建议或指正之处，或咨询有关问题，欢迎与作者直接联系 E-mail: haoyven@ yahoo. com. cn 或 haoyven@ gmail. com，丛书作者将视时间安排情况提供咨询或交流。

郝雨风

2005年05月01日于深圳





目 录

0. 关于 KAMS

- 0. 1. Key (Key Process Management) 关键过程管理 (1)
- 0. 2. Account (Account Directional Management) 客户导向管理 (2)
- 0. 3. Management (Management Methodology) 管理方法 (3)
- 0. 4. System (System Control) 系统控制 (3)

一、大客户导向的战略与管理

- 1. 1. 大客户的定义、识别和应用价值 (5)
- 1. 2. 大客户的销售特征 (28)
- 1. 3. 大客户管理 (33)





二、面向大客户的目标与计划管理

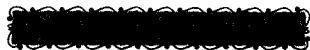
- 2.1. 面向大客户的目标与计划管理 (44)
- 2.2. 关键评估元素控制 (44)
- 2.3. 大客户采购的关键环节控制 (77)
- 2.4. 利用销售漏斗实现大客户销售管理 (84)
- 2.5. 大客户计划 (97)
- 2.6. 面向大客户的目标管理计划 (128)
- 2.7. 自我效能管理 (138)
- 2.8. 主要业务指标和定义 (145)

三、大客户销售全流程管理

- 3.1. 定义大客户销售流程 (149)
- 3.2. 大客户销售的全流程管理 (151)
- 3.3. 一些值得注意的销售技巧 (350)

四、核心团队管理

- 4.1. 大客户团队的建设与领导 (355)
- 4.2. 面向大客户的大客户经理制 (371)





- 4.3. 管理和考核 (394)
- 4.4. 培训管理 (415)

五、市场营销管理

- 5.1. 面向大客户的市场营销模型 (433)
- 5.2. 常见营销模式的操作 (451)
- 5.3. 营销控制 (464)

六、客户关系管理

- 6.1. 建立长期的客户关系管理战略 (476)
- 6.2. 客户关系管理的技术实现 (491)
- 6.3. 客户关系的关键管理 (513)
- 6.4. 有效的服务提升客户价值和客户忠诚 (525)

附件：大客户战略与管理工具集

主要参考书目





0. 关于 KAMS

KAMS—Key - Account Management System 大客户管理系统（以下简称：KAMS）是由一整套管理理论、方法、技巧和控制系统组成，是企业实现对大客户科学与有效管理的战略管理系统。

在内容上，KAMS 主要包括以下四个层面内容——

- ★Key—Key Process Management，关键过程管理；
- ★Account—Account Directional Management，客户导向管理；
- ★Management—Management Methodology，管理方法；
- ★System—System Control，系统控制。

具体内容如下：

0. 1. Key（Key Process Management）关键过程管理

面对大客户的关键过程管理，包括大客户战略管理流程、销售管理流程、市场管理流程、客户管理流程、团队管理流程和目标管理流程等管理流程中的过程管理。

在针对大客户的各个管理流程中，每个管理流程可以分解为多个管理过程，如大客户战略与管理，可以分为战略规划管理、目标与计划管理、销售流程管理、团队管理、市场营销管理、客户关系管理等六个方面管理过程，细分后的每个管理过程都有不同的管理方法和工具。每个管理过程同时也可以定义出对管理过程成败起决定作用的一个或多个里程碑控制点，如在团队管理过程中，可以定义出人员组织、招聘、培训等里程碑控制点，关键过程管理是利用大客户管理的系列方法论和系统控制工具，透过对里程碑控制点的管理进而达成对整个过程进行关键管理，达到对大客户的持续而稳健经营的目的。





关键过程管理是由分析方法、过程管理方法、过程管理工具和对过程管理的系统控制等内容组成，关键过程管理针对大客户各个管理流程中的分析方法、过程管理方法、过程管理工具和对过程管理的系统控制可能是不同的，这种不同主要体现在不同层面和管理方向的不同；而在不同企业中，关键过程管理在同一管理流程的分析方法、过程管理方法、过程管理工具和对过程管理的系统控制则是大同小异。

因此，学习与掌握大客户关键过程管理，是企业倡导为大客户提供最小细节服务与管理，快速提升综合素质，完善与规范管理，增加客户可控性与稳定性，培育客户忠诚，由成功走向辉煌的必由之路。

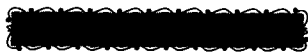
0.2. Account (Account Directional Management) 客户导向管理

大客户导向的管理，包括建立大客户导向的战略管理体系、销售管理体系、市场管理体系、客户管理体系、团队管理体系和目标管理体系等等。

大客户是实现企业利润和可持续发展的最为重要的保障之一，对于企业具有无与伦比的重要性，对大客户的识别、争取与持续经营，已经成为行业竞争的焦点，建立面向大客户导向的管理体系，是企业战略与管理的核心内容之一。建立大客户导向的管理体系，不仅仅是一种管理理念的转变，更是将大客户导向的管理思想落实到企业管理各个方面、各个领域与各个部门的一个过程，也是将大客户战略管理、销售管理、市场管理、客户管理、团队管理和目标管理深植到每个企业人内心的企业文化系统。

因此，建立大客户导向的管理体系的实质是：建立面向大客户的企业文化系统。透过建立面向大客户的企业文化系统，在观念上，统一对大客户管理的认识；在目标上，树立将要达成的共同目标的标竿；在竞争上，重构以大客户为竞争焦点的核心竞争优势；在行动上，保障以大客户为行动核心；在运营上，保证大客户管理方法得以有机应用和系统控制工具的有效实施；在组织上，调动组织中每一个人的最大潜力并愿意为共同的目标而努力。

凡事预则立，不预则废，实施面向大客户的管理体系，是树立企业大客户管理核心思想的一个过程，也是一个凝炼大客户管理灵魂的过程。





0.3. Management (Management Methodology) 管理方法

面向大客户的管理方法，大客户管理是由一整套科学的、系统的管理方法组成，包括战略管理方法、销售管理方法、市场管理方法、客户管理方法、团队管理方法和目标管理方法等等。

对大客户的管理是通过对科学的、系列的管理方法不断的实践过程来实现的，是有迹可询的。对大客户的管理不是简单对大客户组织中的某些人的“公关”过程进行管理，或者是如何建立与客户的合作关系，保证与大客户组织中的某些人建立关系，使客户数据或客户关系能得以保存，更为重要的是如何在对客户管理方法的不断深入的实践过程中，实现与客户的双赢！

面向大客户的管理方法是系统管理方法的整合应用，包括对大客户的战略管理、销售管理、市场管理、客户管理、团队管理和目标管理等不同层面管理方法、管理技巧的整合应用，掌握面向大客户的管理方法是在微观上能够更为有规律、有效地发现、识别、判断、把握、服务与维护客户，同时透过不同层面管理方法、管理技巧的整合应用，实现对各个管理过程的科学程控，使管理过程的每一个环节更为科学、有效、透明、清晰、明确、可控与目标导向，增加对大客户把握程度，实现与客户的双赢和持续赢利。

0.4. System (System Control) 系统控制

面向大客户的系统控制在大客户战略管理、销售管理、市场管理、客户管理、团队管理和目标管理等不同环节是由不同的管理工具组成，如销售管理环节的销售漏斗、CRM、大客户项目营销计划、客户档案表等等。

大客户管理涉及企业长时期的多部门、多团队协同作业，因此，对大客户管理的各环节包括战略管理、销售管理、市场管理、客户管理、团队管理和目标管理等方面进行系统控制，是建立大客户综合竞争优势的惟一捷径。同时，也正因为大客户管理是企业长时期的多部门、多团队的协同作业，企业更应该强调系统控制的重要性，决不能因为阶段利益而厚此薄彼或以偏盖全，如仅强调某一个环



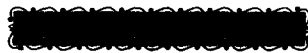


节如大客户销售管理，而忽略其他环节如市场管理。这种因为阶段利益而厚此薄彼，不重视某些管理环节的做法，在大多数企业中是比较常见的现象，这不仅不利于更为效率的为客户整体服务，而且可能造成客户维护成本过高、客户服务不到位、客户不稳定、客户流失等问题出现。

因此，我们更为强调对大客户导向的系统控制，也只有熟练地掌握系统管理工具，把握大客户导向的系统控制方法，才能最大程度的挖掘大客户潜力，持续经营客户。

KAMS 是一个系统的管理体系，它的四个层面内容需要紧密结合，不仅需要进行系统、科学而有效的关键过程管理，更要用战略的思维对大客户进行系统管理，需要全公司各个部门和各层次人员利用科学的管理方法和系统控制工具持续性努力的工作。从客户的组织结构、企业战略规划、项目招标、项目实施全过程到大客户组织中个人的工作生活、兴趣、爱好等方面都要加以考虑，在最大化的挖掘客户价值的同时，达到最小成本、最高利润的持续经营大客户的战略目的。

本书将着重阐述 KAMS—Key - Account Management System 大客户管理系统在大客户战略与管理中的应用。





一、大客户导向的战略与管理

本章我们将探讨大客户导向的战略与管理，通过对大客户的定义、识别、分类、市场特点、采购特征描述等诸多环节的系统分析，试图找到我们理想的目标市场客户群，掌握大客户的关键采购因素和我们的价值定位，并依此设计提升大客户管理绩效的途径。

1.1. 大客户的定义、识别和应用价值

大客户是实现企业利润和可持续发展的最为重要的保障之一，对于企业具有无与伦比的重要性，对大客户的识别、争取与持续经营，已经成为行业竞争的焦点。因此，企业应该集中精力在大客户身上以寻找价值创造机会，因为这些客户会使有限资金、资源产生最大效益。而大客户的价值创造，源自将价值交付体系根据具体客户特定的甚至常常是独特的需求而量身定做，则进一步细分大客户，准确定义与识别大客户显得尤为重要。

1.1.1. 大客户的定义

大客户通常是某一领域的细分客户，对企业具有战略意义。尽管不同企业对大客户的定义不同，但是作为大客户至少包含以下元素之一：

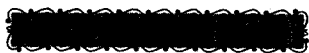
★与本公司事实上存在大订单并至少有1~2年或更长期连续合约的，能带来相当大的销售额或具有较大的销售潜力；

★有大订单且是具有战略性意义的项目客户；

★对于公司的生意或公司形象，在目前或将来有着重要影响的客户；

★有较强的技术吸收和创新能力；

★有较强的市场发展实力；等等。





而大客户表现出的行为特点可能包括：

★在中长期企业规划指导下，把采购规划分解成一个或多个战略或项目，有组织有计划地分阶段完成当期目标；

★站在战略的高度，选择供应商/合作伙伴，建立战略合作伙伴关系；

★项目技术起点高，需求目标向国际水平靠拢；或项目复杂度高，规模大，可量化和可借鉴的成功案例少；或周期长，范围广，规划或项目经常是全国或全球范围；或项目受到组织最高决策者的特别关注，对客户未来的发展影响很深远；

★大客户的组织个人素质高、经验丰富、项目管理能力强，采购负责人行政级别高，团体行为、有组织的行为多；等等。

由此可见，大客户对一个企业而言，是未来市场扩张的战略环节，由大客户而衍生的大项目/大订单更可能成为企业主要收益来源。

对大客户不仅需要进行系统、科学而有效的市场开发，更要用战略的思维对大客户进行系统管理，需要大客户部门和其他部门及各层次人员持续性努力的工作。从大客户的经营战略、业务战略、供应链战略、项目招标、项目实施全过程到大客户组织中个人的工作、生活、兴趣、爱好等方面都要加以分析研究。

1.1.2. 大客户的关键特征

大客户往往是目标市场范畴内的某一领域的细分客户，而一旦成为大客户，则往往具备如下四个关键特征：

★价值高，潜力大；

★有一定进入壁垒，客户巩固效果强，持续销售；

★将构成未来竞争的重要环节；

★是未来主营业务发展的主要市场基础。

1.1.3. 大客户的客户关系种类

1.1.3.1. 客户关系分类标准

大客户的客户关系分类标准可以按吸引力程度、发展潜力、相互的关系等三方面来制定。较为特殊的是大客户通常不急于采用最新产品或最新技术，而趋向采用成熟的产品和技术，且倾向于保持和可靠的核心供应商做生意。