

核心客户

THE HANDBOOK OF
KEY CUSTOMER RELATIONSHIP

MANAGEMENT

关系管理

(英)肯·伯内特 著

刘瑞红 等译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

营销新干线

核心客户关系管理

The Handbook of Key Customer Relationship Management

(英) 肯·伯内特 著
刘瑞红 等译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

Ken Burnett: The Handbook of Key Customer Relationship Management

Copyright © Pearson Education Limited 2001

This translation of The Handbook of Key Customer Relationship Management,
First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体专有翻译出版权由英国 Pearson Education Limited 授权电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号: 01-2001-3778

图书在版编目 (CIP) 数据

核心客户关系管理 / (英) 伯内特 (Burnett, K) 著; 刘瑞红等译.
—北京: 电子工业出版社, 2002. 8

(营销新干线)

书名原文: The Handbook of Key Customer Relationship Management

ISBN 7-5053-7728-0

I. 核… II. ①伯… ②刘… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 042048 号

责任编辑: 苑海波 特约编辑: 陈玉庆

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 14 字数: 285 千字

版次: 2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077

译者序

核心客户
关系管理

随着信息技术的发展和市场竞争的加剧，今天的企业正身处于一个信息产生、采集、整合、反馈与决策处理空前加速的时代。CRM（客户关系管理）理念和模式的提出与发展正是基于这样的大背景，并且随着这种形势的发展成为近年来营销领域的一大热门话题。

CRM 要解决的问题是：在灵活性与快速反应主宰的商业战场上，企业如何才能实时感知消费者迅速变化的需求并及时做出回应？在信息科技的巨大压力下，企业又如何才能在经济全球化和服务一体化大潮中竞争制胜？当今世界，大多数成功公司总是显示出识别、理解和迎合重要的客户需求的能力。在高层管理人员看来，与主要客户建立长期关系是在活力日增的市场中立于不败之地的关键。因此，他们正驱使自己的公司或组织朝着以客户为中心的方向发展。这个有关识别主要客户，理解其复杂需要，并调整自己组织机构的能力来满足其需要的，以客户为中心的方法，便是 CRM 的要义所在。

面对竞争激烈、变化多端的市场，怎样发现、吸引、留住客户成为企业越来越关注的问题，CRM 的理念因此大行其道。但是，即使在美国，CRM 的实际应用情况也并不乐观，这或许会让许多人感到意外。主要原因在于，在许多企业中，CRM 更多地被视为是一种新兴技术的应用而不是管理理念的整体变革，以至于许多企业虽然花费巨额资金购置了先进的管理软件，却无法取得预期的效果。在实施客户关系管理的实践中，究竟该如何解决这些问题呢？

在本书中，伯内特先生依据自己多年从事咨询工作的经

验，独辟蹊径，就此问题提出了自己的答案。他从核心客户关系管理(KCRM)这一管理理念出发，从企业管理的各个角度，如组织机构的变革、核心客户的选择、客户团队的建设、企业文化的转变等多个方面对实施客户关系管理过程中涉及的各方面管理变革进行了系统而详尽的阐述，同时书中还给出了大量的实例和具体解决方法，为核心客户关系管理的实践者提出了良好的范例。

本书是由刘瑞红(第1、2、4章)、曾春媛(第3、5、6章)、刘仕军(第7章)、张晨宇(第8章)、魏子鹏(第9章)、尹众志(第10、11、12章)翻译完成的。在翻译过程中，得到了杨瑛和江庆来等人的大力协助，在此对他们表示衷心的感谢。

由于译者水平所限，书中难免有译释不当之处，恳请读者批评指正。

译者

2002年6月

作者简介

核心客户
关系管理

肯·伯内特（Ken Burnett）是伦敦 FIMC 的管理顾问。FIMC 专门从事管理发展、销售和市场营销等方面的研究。在建设性地管理供应商—客户关系的原则、实践和问题方面，他是著名的权威、作家和学术研讨的带头人。

伯内特先生在接受培训成为一名会计师之后，首先经历了与宝洁英国公司的商业合作。在 30 多年的咨询顾问生涯中，60% 的时间他是作为一名对利润负责的业务经理，与客户公司一起度过他们的危机或业务发展时期。现在，尽管他把许多时间专门投入了管理发展和培训模式的设计中，但他仍继续作为风险投资集团的纷争调解专家从事咨询活动。

自从 1974 年他开设了自己的咨询公司 KGB，他已经同在欧洲、中东、亚洲、澳洲和美国的近 400 个不同的工业、消费品和服务业公司一起工作过。另外，他还曾经为英国政府工作过，目的是吸引产业到萧条地区发展以及改变公共部门的工作方法。他还在布鲁塞尔的欧洲管理中心和其他一些欧洲商业培训机构的营销学院任教。

他是 BBC 电视和电台的商业节目的供稿人并且撰写了一些包括《管理系列的真正技能》（MTP 出版社）在内的专著。他最近的一部书是由金融时报出版社出版的有关客户—供应商关系新趋势的《战略客户联盟》，该书已经在英国、美国、意大利、西班牙和印度尼西亚翻译出版。

在过去 15 年中，他积极协助公司发展其国际商务体系和方法。除此之外，他还曾经在一家世界级的消费品公司在东欧建立商业组织的过程中承担了重要的工作。这项工作已经延伸

到亚太地区，他为该地区开发出的管理培训模型已被译成 7 种语言。他还参与编写了用于员工培训的企业内部网站的脚本内容，并且计划在企业和大学之间创建更强大的链接。

在过去的 3 年中，他运用自己丰富的经验开发了销售和营销方面的实用软件系统，特别是在客户关系计划和发展领域中。在热心于挖掘业务改进的潜力的同时，他认为，客户关系管理系统更多是由技术推动的，而不是用于满足客户和那些必须使用他们的员工的需求。客户关系管理和电子商务的挑战不仅仅是由新的软件提出的，而且需要我们对业务的组织和我们处理业务的方式进行一个动态的回顾。

作为一个研讨会的领导者和会议演讲者，他运用了自己作为实践者、顾问和培训者获得的重要经验，使这本书成为了任何一个绩效驱动型的经理职业发展的必读之书。

为这部书取名比把果冻粘在墙壁上还要困难。对读者而言，特定的词语有那么多不同的含义。人们会用英文单词“account”还是“customer”一词来描述购买产品的客户呢？单词“account”在财务方面具有太多的含义并且可能会误导一些潜在的读者，使得他们误认为本书是有关资产负债表分析的，尽管在第6章中也包含有如何衡量客户收益率的内容。“核心客户管理”一词已经被销售培训作家们抢占了，而本书却不是有关推销技术的（虽然第8章讲述的实施演示交流和第11章中讲述的谈判都是与销售技术密切相关的）。

“客户关系”听起来太像一个有关如何友好地对待客户的指南（同时防止出现有关推迟交货的消息）。“管理”是一个能够有效地描述有关计划、组织、领导、激励、团队建设和战略等各个部分的大多数内容的词语，但是它却可能无法表达本书本质上的实践性，而“战略”一词则会把我吓得要死。战略是关于战争艺术的；战略是有关指挥军事行动的，以便获得最有利的地形和对部队进行最佳部署；战略是有关你所做的敌人看不到的那些事情的。战略是由合作的计划者或由在IBM中被人们亲切熟知的“空中飞人”们负责的。作为一个纯粹的“食品处理机”（IBM另外一个亲切的老术语），我只不过是与委托客户共进午餐并且思考一些明确公司计划所必需的策略问题，战略经常是事后诸葛亮对好运气的合理化解释。

本书是有关发展、组织和管理核心客户业务的。它也是有关战略的，但是在这里必须重新定义这个词——战略的目的是要产生协同作用而不是损毁。在传统的思维中，与客户共同工

作以满足他们的需要的想法意味着，需要从持续地监视敌人（你的竞争对手）这个最为生死攸关的任务那里转移资源；对客户关系的最新强调是重新部署前线的计划编制任务，而且要有效地解散营销中的小集团。40多年以来，计划编制这个小集团一直试图利用其信息情报方面的优势对那些只知道生产和销售产品的同事们作威作福。公司的计划者死了；但公司计划却活着而且活得很好，现在每个人都可以参与其中了。

不清楚“我们不知道的是什么”是导致失败的第一步。

在考虑这样的标题选项时，我认识到本书是有关知识的应用的——有关你的客户的知识；他们的需求、希望和热望；他们的业务以及他们如何使用你的产品和服务；他们如何看待并且评估其供应商；他们的重点和动机；他们的内部矛盾和协作；他们的方法、程序和制度；他们如何决策和分配他们的资源。为了实现保持和发展业务的目标，必须得到这些客户知识并加以组织，然后用来创建牢固的、互利的关系。这些知识必须是针对特定的客户的，而不是一些一般的市场调查研究。幸运的是，我们正在进入一个科技的时代，从而使这一切成为可能。我们越是认识到这样的特定的客户知识的重要性，我们就越发清楚我们对客户的真正了解是多么少，但这至少是向前迈进的积极的一步。不清楚我们不知道的是什么导致失败的第一步。

“知识管理”是最近几年产生的一个术语，它的一个变种就是“客户关系管理”，简称 CRM（Customer Relationship Management），现在它更多地与软件系统相关。最初，这些系统是“联络管理”程序或是销售日志的组织者，其中一些发展成为前台办公的带有订单处理工具的“销售自动化”。因特网

解决了早先的远程用户实时进入公司和客户数据库的问题并且使得真正地将后台办公（生产、存货、配送、财务）与前台办公（销售、服务、营销）结为一体的系统成为可能。来自这两个方面的办公软件卖主们正在匆忙地进行合并或相互购买，以便组装出全面的、给人印象深刻的、采用“客户关系管理”的通用名称的技术的软件包。可悲的是，实施失败和未能取得预期结果的范围却很大。客户关系管理不仅仅是一个软件包，而是一整套思想，它涉及对一个公司的组织结构和从事商业的方式的完整的再思考。虽然最好的软件现在允许客户与供应商的系统有直接的接口，但其重点仍然主要是销售导向的而不是客户导向的。与促成客户目标的实现相比，它更关心机会追踪和销售记录，而前者正是客户关系管理的核心问题。此外，客户关系管理是一个选择的过程，你只能有效地管理一定数目的核心客户或合同。软件问题在第 9 章中讨论，但是本书是有关应用观念而不是敲键盘的，而且是关于瞄准目标使用资源的，这就是为什么“核心客户关系管理”或许是最适当的描述内容的说法，因此创生了一个新的缩略语——KCRM(Key Customer Relationship Management)。

与为我们现有的产品寻找新客户相比，找寻新产品销售给我们现有的客户更为节省成本。

在 21 世纪来临的时候，知识特别是客户知识的价值刚好开始得到重视。有些公司充当了网络公司革命的先锋，他们的财富不是以利润衡量的，而是通过扩展客户数据库，从而有机会去发掘被科技进步激活的信息。我们知道获得一个新客户的费用是保持一个现有客户的费用的 5 倍；减慢每年平均 20% 的客户流失率是一个重要的问题；与为我们现有的产品寻找新客户相比，找寻新产品销售给我们现有的客户更为节省成本。客户特别是核心客户的保有能力是一个新的耳熟能详的词语。

供应商—客户关系中的革命对许多公司具有显著的影响，并且将会要求对他们的传统经营方法进行激动人心的重新估价。在传统商业中的客户和供应商之间的“角力”将让位给更为开放、信任的和合作的、相互促进的态度。

新秩序是由“质量革命”引发的，进而受到了通讯技术的进步和试图在全球范围内经营的特大公司所面临的复杂的物流活动的推动。客户突然加速与少数几个供应商形成更为紧密的工作关系；单独的销售人员被客户团队——一个从公司内部多个职能部门的所有层次的位置选拔人员形成的群体所取代。关系管理的概念对所有企业在组织结构、产品设计、控制系统和利润业绩的监控等方面都有着重大的意义。对所有的首席执行官、市场经理、销售经理、商务经理和希望在 2000 年之后仍然继续从事业务的核心客户经理而言，这一主题都是一个基本的战略问题。

本书详细地叙述了有效地“掌握”核心客户关系管理的最佳实践，内容包括：

- 每章开篇的自我评估练习，帮助你确定和弄清在你自己的组织内部的核心客户关系管理问题；
- 实施核心客户关系管理的目标、意义、优点和缺陷；
- 如何评价它对你的业务的适合程度；
- 如何定义、定位和洞察潜在的核心客户；
- 如何对有关的销售努力和合同竞标进行排序；
- 如何构建一个客户推动的组织；
- 如何创建策略销售和核心客户发展计划；
- 如何组织核心客户信息系统；
- 如何评估客户关系管理软件系统；
- 如何分析核心客户获利能力；

- 如何发展相互促进的核心客户—供应商伙伴关系；
- 如何分析核心客户关系中的政治上的问题；
- 如何同专业的采购人员进行有效的谈判。

实施核心客户关系管理的中心目标是要通过稳定和互利的关系赢得而且保有有利可图的客户。在你的组织中，采用和实施核心客户关系管理有 11 个组成部分，图 0-1 向你展示了这些部分是如何结合在一起的以及本书提及这些内容的地方。

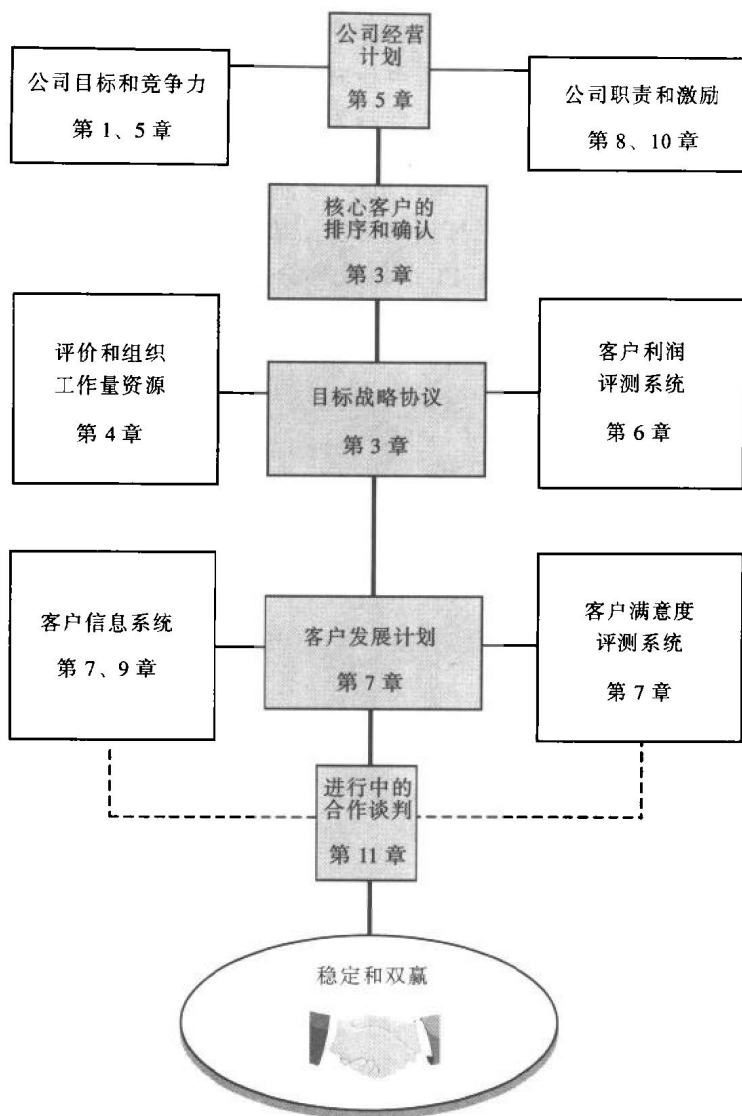


图 0-1 实施核心客户关系管理

目录

核心客户
关系管理

译者序

作者简介

序

第 1 章 你对核心客户管理的了解有多少	1
1.1 自我评估	2
1.2 如何对核心客户进行“管理”	3
1.3 核心客户关系管理会对你的公司起到什么 作用	10
1.4 核心客户关系管理适合你的公司吗	14
1.5 核心客户关系管理如何影响销售职能	21
1.6 核心客户关系管理对人力资源意味着什么	22
1.7 在组织中应该怎样开展核心客户关系管理 工作	25
1.8 小结	25
案例 1A 全欧洲的合同	26
第 2 章 你的组织真的是客户推动型的吗	34
2.1 自我评估	35
2.2 逐步发展与剧烈变革	36
2.3 采购职能变革的面貌	40
案例 2A 西门子的采购策略	43
案例 2B 尼桑的采购策略	47
案例 2C Dow Corning 的采购策略	48
2.4 质量运动的影响	56

2.5	赢得和保持竞争优势	57
2.6	小结	70
第 3 章	你对客户的实际了解有多少	72
3.1	自我评估	73
3.2	什么是核心客户	74
3.3	如何确定核心客户	75
3.4	评价吸引力的其他问题	84
3.5	与核心客户当前关系状况的衡量	89
3.6	对吸引力和关系状况的评估	90
3.7	分成九格的客户策略分析图	93
3.8	如何运用策略增加与核心客户的业务量	96
3.9	如何发展积极的的核心客户关系	97
3.10	关系纽带	98
3.11	小结	118
第 4 章	你真的知道如何建立一个有效的核心 客户关系管理组织吗	119
4.1	自我评估	120
4.2	在正确地做事之前先要做正确的事	120
4.3	分析客户组合	121
案例 4A	客户管理结构：顶点零部件公司 的客户覆盖计划	130
4.4	销售覆盖练习	139
案例 4B	客户管理结构：施乐公司	141
4.5	你如何规划内部资源	142
4.6	你如何改进销售预测	148
4.7	客户工作组如何形成	150
4.8	小结	153

4.9 练习：销售覆盖测验	154
第 5 章 你对业务规划了解多少	155
5.1 自我评估	156
5.2 作为顾问和辅导员的核心客户经理	158
5.3 支持你的业务中的价值链	159
5.4 你为什么需要一个业务规划	163
5.5 如何构建一个公司的业务规划	164
5.6 小结	181
第 6 章 你真的了解核心客户是如何赚钱的吗	182
6.1 自我评估	183
6.2 争夺资源	184
6.3 怎样建立核心客户收益性报告	186
案例 6A 快速消费品的收益表	189
案例 6B 工业公司的收益表	190
6.4 水平成本计算体系	191
6.5 小结	203
第 7 章 你真的拥有针对每个核心客户的经营 计划吗	204
7.1 自我评估	205
7.2 运用信息建立经营计划	206
7.3 客户发展规划过程	209
7.4 客户定位图确定“软”信息	218
7.5 业绩评议和竞争性价值分析	239
7.6 客户渗透策略	246
7.7 小结	251

第 8 章 你真的知道该如何宣传你的主张吗	252
8.1 核心客户关系管理文化的转变	253
8.2 你怎样才能使沟通变得更加有效	255
8.3 使得书面建议更加有效	261
8.4 使得一对一的推介更加有效	261
8.5 有效沟通的技巧	261
8.6 小结	262
案例 8A 面向董事的介绍：农场食品有限责任 公司	263
案例 8B 面向客户的介绍：Pennyweather 造纸 厂	269
第 9 章 你对客户关系管理的信息技术了解多少	275
9.1 自我评估	276
9.2 实施软件前的战略规划	277
9.3 一体化自动销售系统	278
9.4 你如何评估客户关系管理软件	282
9.5 你实施客户关系管理系统的目标是什么	283
9.6 10 个实施成功因素	285
9.7 客户关系管理系统实施的主要计划	288
9.8 一个有效的客户关系管理系统所期待的是 什么	298
9.9 小结	303
第 10 章 你对激励人和建立有效的客户团队 懂得多少	304
10.1 自我评估	305
10.2 使我们的感觉敏锐	313
10.3 行为、态度及个性	314