

第7辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

重点客户管理

上海人民出版社

重点客户管理

AMA·GMT

第7辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄



上海人民出版社

第7辑

AMA·GMT

重点客户管理

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

上海工商学院主持翻译

[美] 泰瑞·R·贝肯 / 著

黄嘉宇 / 译

图书在版编目(CIP)数据

重点客户管理/(美)贝肯(Bacon, T. R.)著;黄嘉宇译.

—上海:上海人民出版社,2001

(美国管理协会·斯米克管理丛书·第7辑)

书名原文:Selling to major accounts: tools, techniques,
and practical solutions for the sales manager

ISBN 7-208-03983-6

I. 重... II. ①贝...②黄... III. 企业管理:销售管理
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第079585号

责 任 编 辑 曹培雷

封 面 装 帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 七 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

重点客户管理

[美]泰瑞·R·贝肯 著

黄嘉宇 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路193号 邮政编码200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 19.5 插页 4 字数 336,000

2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷

印数 1-8,000

ISBN 7-208-03983-6/F·821

定价 35.10 元

Selling to Major Accounts;
Tool, Techniques, and Practical Solutions
for the Sales Manager
by Terry R. Bacon Ph.D.
Copyright © Terry R. Bacon Ph.D.
Published by AMACOM, a division of the
American Management Association,
International, New York
All rights reserved

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士
斯米克集团总裁

2001 年 11 月 上海

前 言

几年前,我曾参加过一个由我的一位客户发起的顾客专题讨论会,在会上,我听到国际纸业公司的一位代表在报告中说,其公司的目标是要与较少的供应商建立更良好的关系。他说近几年来国际纸业公司已将每一份合同的平均竞标人数从 5 人减少到仅为 1.7 人! 因此,在它所签授的每三份合同中,定有一份是独家供应合同,另两份平均也只有两位竞标者。

根据《华尔街日报》的报道,这种减少公司所合作的供应商数量的趋势还在不断地发展。施乐公司宣布减少了 90%(从 5000 家供应商减少到 500 家);摩托罗拉公司减少了 70%;DEC 为 67%;通用汽车与福特公司则分别为 45%和 44%。另据一份 A.T. Kearney 研究报告显示,在它所调查的公司中,有 3/4 的公司正在减少自己的固定供应商。2/3 的公司正在与所选择的供应商建立战略联盟关系,而一半以上的公司则更多地是在与自己的供应商建立单一供应的关系。

这种趋势也许是商业领域正在变化以及我们必须与自己的重要客户建立起牢固关系的最好明证。这便是本书所要介绍的内容。它是在我多年来分别担任客户经理、销售经理和在众多世界 500 强企业中担任顾问的经验基础上写作而成的。本书的目的就是要向大家介绍我在与众多企业合作的过程中所发现的工作程序、方法及技巧,介绍那些由这些企业所找到的,曾帮助他们很好地处理了与最重要客户之间关系的最佳做法。

本书的内容基于这样两个前提:(1)你应该将更多的销售资源投资到数量相对较少,但却能为你带来极大收益的客户身上。(2)重点客户管理的实施可以使整个销售过程更加有效,并可同时给你的企业及那些对你具有重要战略意义的客户带来更多的价值。这样做的最终目标就是要增加双方的价值,但如果没有巨大的投资,这一目标又是难以实现的。

如果你的企业在对重点客户的关系上至今还尚未开展任何工作,你就可能会发现要完成到重点客户管理(SAM)的过渡将是一件十分困难和费时的事情。它不仅要求赋予销售人员维护重点客户的职责,也不仅仅是一个程序或一套工作方法的问题。重点客户管理是一种思想状态——一种处理业务的方式。它必须由高级经理人员亲自实践,而不仅仅是签字同意或批准的问题。它必须深入到整个企业的各个部门中去。当

只有销售部一个部门在负责企业的客户关系工作时,重点客户管理工作便注定是要失败的。只有当它成为每个人职责的一部分时,它才能够提高你的利润,以及你的重点顾客满意度。

哈佛大学教授特德·莱维特在其《营销的想象力》一书中指出,“不管是在婚姻中还是在企业里,人们关系的一个自然倾向是处于不断的退降中,即双方间的敏感性和关注程度的不断削弱和退化。”也正是出于这一原因,我们才认为与重要顾客之间的关系一定要得到很好的处理,这也就意味着我们必须担当起一种职责。被人们称为客户经理的人就应该具有管理客户的职责,就应该被授权担当这个职责所必需的权力、资源、手段、知识和技能。其中的权力和资源应该来自于企业的内部,而所需的知识、手段和技能才是本书所要提供的。

尽管根据各自管理的重点客户的范围的不同,有些人喜欢使用 strategic account, major account 和 key account 中的这个或那一个术语,还有人为表明他们所管理的客户在范围上属于全国性或全球性的,甚至用上了 national account(国内客户)或 global account(全球客户)这样的术语,但我在这本书中,却是交换着使用了 strategic account, major account 和 key account 这几个术语。一般说来,除非我不得不专门提到国内或国际的客户,我是不会使用 national account 或 global account 那

样的术语的。设在美国的那个客户管理协会全名为重点客户管理协会(SAMA)。因此作为其成员之一,我喜欢使用 strategic account management 一词。但是尽管如此,我在这里介绍的手段、技巧和观点则无论你的客户是地区性、全国性还是全球范围内的,都同样地适用。这一点正像莎士比亚曾说过的那样:“不管你用其他什么别的名字称呼玫瑰,它终究还是一朵玫瑰。”

我在本书中举例的时候,只要有关某企业的情况资料是公众早已知晓的,我就一律使用该公司的真实名称。然而,如果这些例子来自于我自己的客户,我便避免使用真实的名称,以保守客户的秘密。在全书中,我用一个个微型的案例将自己的许多经历与重点客户管理联系起来。其中虽然所用的公司名称、客户和其他人员的姓名是虚拟的,但描述的情景则绝非杜撰。尽管你可能会发现它们中的某些情景令人难以置信,但它们绝对是有事实根据的。

本书旨在成为企业经理人员、重点客户经理以及其他销售经理们从事实际工作的一个指南。因此书中有大量的工具、范例介绍、对照表和工作准则,供你借鉴使用。当然,它们决不是学习重点客户管理的惟一方式,也绝非帮助客户经理实施客户管理的惟一工具。尽管我选择介绍的是那些我认为最为有效的工具,但是每位正在从事重点客户管理工作的人仍然都应该去发现、适应或创造最适合于自己的工作方法。

在此我要向那些对本书的成书作出了这样或那样贡献的人们表示衷心的感谢。在众多针对客户管理的内容提供了很好见解的人当中有莱内特·德马雷斯特,弗兰克·哈特,凯西·尤罗德,琳达·西蒙斯,肖恩·达纳尔,罗恩·弗格森,肯·布朗,阿利森·安德森,马林·格布哈特,霍华德·阿姆斯特朗,拉特·埃普斯,格雷格·埃尔金斯,基姆·希布勒,斯特凡妮·格利登和戴维·皮尤等。他们在我思想形成的过程中给予了我极其宝贵的帮助。梅根·莫里希,唐·斯科特,乔安妮·杨科夫斯基和艾伦·劳埃德一起帮助我探索了让客户经理用上有关的计算机软件的可能性,而汤姆·富尔马克与迈克·埃利斯则帮我在书中设计了许多插图。最后,马西·布拉多克和克里斯蒂·克伦帕克又从编辑的角度给了我许多很好的建议与帮助。

同时也要感谢众多其他的作者们,是他们的著作帮助我打下了本书的知识基础。这些人中包括了西奥多·莱维特,里吉斯·麦克纳,麦克·哈南,肯·兰登,迈克尔·伊·波特,乔丹·刘易斯,罗伯特·皮·米勒及斯蒂芬·伊·海曼。在他们的著作和学说中,他们就重点客户的管理提出了许多有用的观点。我还要向我最好的老师们——我的客户表示感谢。在过去的 20 年中,是他们帮助我对人们在为企业的发展作出努力的过程中企业所面临的问题和困难有了更好的理解,同样还是他们帮助我发展或完善了我在本书中所介绍的许多工作方

法与手段。尽管我不可能在这里提及他们所有的人，但下面这些人都是不能不提到的：比尔·哈丁，吉姆·奥斯本，杰拉尔德·格伦，布·史密斯，兰迪·哈尔，鲍勃·德雷格，迪安·萨克特，杰里·吉宾斯，库尔特·韦弗，杰克·布劳德，加里·马林，斯基普·里查森，桑迪·麦克阿瑟，戴维·琼斯，史蒂夫·诺特和韦恩·赫德森。

最后，我亦要感谢我的妻子卡伦·斯皮尔。感谢她所给予我的一切支持。在我写作期间因无暇顾及她，以至于她不得不自己照料自己并因此而忙得失去了周末和晚上所有的空暇时间。对此，我也要再次向她表示感谢。她总是说只要我能把书写成，她就很高兴了。嘿！卡伦，书终于完成了。

内容简介

无论你是一个推销新手，还是销售行家，要想使自己的销售业绩取得突破性的上升，并能每年持续增长，你就必须学会对重点客户进行管理。销售的规律表明：企业80%的利润来自于仅占20%的客户。因此，开发和培育这20%的重点客户，对企业的兴旺和生存来说是至关重要的。本书将教会你如何有计划、有步骤地对重点客户进行管理，并提供了独创的“客户分类矩阵图”、“关系的四大支柱”、“关系的生命周期”等方法来帮助你掌握其原理和诀窍。

销售是门学问，也是一种艺术，如果你想使自己的销售业绩更上层楼，请读《重点客户管理》。

目 录

主编前言.....	1
前 言.....	1

第一部分 简 介

第一章 什么是重点客户管理.....	5
重点客户管理是一种销售的方法·重点客户 管理是一种投资管理	
第二章 重点客户经理的作用与职责	16
客户经理或客户团队的领导者·行政支持 者·销售经理	
第三章 四种类型的客户关系	23
卖主关系·被优先考虑的供应商·伙伴关 系·战略联盟关系	
第一部分内容概要	30

第二部分

重点客户管理的基础

第四章 重点客户管理中的管理	35
第五章 重点客户管理是实现企业战略的 一个手段	45
战略规划制定程序·企业使命的重新定义 ——惯性的力量·企业使命的重新定义—— 改变的力量·企业战略制定与实施·重点 客户管理是一种竞争战略	
第六章 重点客户的确定	74
客户的类别·客户的分类·复杂客户情况的 处理	
第七章 客户团队的建立	111
客户经理的确定·对客户经理的支持	
第二部分内容概要	124

第三部分

制定客户计划

第八章 客户计划的制定过程	129
年度客户计划的修订·客户计划制定的逻辑 顺序	
第九章 信息收集	138

信息的等级·将信息转变成有价值的情报	
第十章 分析你的客户	151
客户所处的行业和市场状况·客户的战略和 对外合作带来的力量·客户企业的组织结构 和管理体系·客户企业中的关键人物·客户 的经营业绩·客户对你产品的需求·客户情 报信息的含义·对客户进行 SWOT 分析	
第十一章 分析你的竞争对手	192
收集竞争对手的情报·关系的四大支柱·支 柱基座上的裂缝——竞争对手的薄弱之处	
第十二章 分析自己的状况	211
记录自己与客户关系的发展情况·分析自己 的状况·关系发展的周期变化·识别并确定 你的 SWOT 重要性顺序·确定自己 SWOT 分 析的优先顺序	
第十三章 制定客户战略	251
客户战略 = 远景规划 + 客户发展目标 + 行动 计划·制定一个远景目标·制定客户目标· 制定行动计划	
第三部分内容概要	282

第四部分

客户计划的实施

第十四章 建立内部支持	291
-------------------	-----

分享你的客户计划·取得内部的一致·克服阻力·在主管人员中找到你的支持者·建立一个虚拟的客户团队

第十五章 客户关系的管理 319

建立在满足需求基础上的信任关系·建立个人间的信任关系·个人间信任关系的维护·建立企业间的信任关系·企业间信任关系的维护·建立一种“拉链式”的人际关系网

第十六章 信息的管理 365

扩大客户的信息量·建立自己的信息库·信息的保存和传递

第十七章 如何使客户感到高兴 407

履行你的职责,解决客户的问题·客户关系和高兴度评估·谨防自满、冷漠的态度·预期变化的发生

4

第十八章 充分发挥人们的工作干劲 438

预备周期——为自己客户的需求周期而作准备·预先应对——为业务势头的变化而作准备·预先发展——针对市场的发展趋势和为企业的创新活动作好相应的准备

第十九章 抓住机遇 470

机会的评估·决定是否追逐某个机会·确定机会的价值·客户主要情况分析·对客户企业决策者的分析·选择标准的运用·机会战