

大客户管理

● 最前沿的大客户管理理论创新 ● 最有效的大客户管理实践工具

李王
欣奕
◎ 编著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



无边界营销书库

大客户管理

王奕 李欣◎编著

大客户



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

这是一本有关大客户管理的书。在前人对大客户管理研究的基础上,本书提出了以共赢为目标的大客户管理战略,即大客户管理的金字塔模型,从价值观、管理模式和执行体系三个方面来管理大客户,从而实现供应商与大客户之间的互惠互利、和睦相处、和谐共进。价值观、管理模式和执行体系是一个有机的整体并互为统一。价值观是大客户管理的指导思想和根本指针;管理模式是大客户管理必不可少的重要条件;执行体系是大客户管理成功与否的保证。

本书能够在大客户管理方面为业内人士提供有益的思路和借鉴。体现在以共赢为目标的大客户管理思路,不但符合生意伙伴合作的前提,也顺应了和谐社会的发展趋势;体现在金字塔大客户管理模型,不但涉及企业文化层面,也融合了管理和运作层面;体现在每一个观点,不但有理论论述,也对相应的可操作性的工具进行了阐述;体现在全书内容安排上,不但有简练准确的文字,也有清晰易读的图与表;体现在写作风格上,不但有严谨的学术内容,也有轻松的营销寓言,处处激发读者的思考与智慧。

以“共赢”为目标,作为大客户管理的一个重要理念,一定会指导读者破解一道又一道大客户管理的难题。道路越走越顺畅,前景越来越广阔。

图书在版编目(CIP)数据

共赢:大客户管理/王奕,李欣编著. —北京:机械工业出版社, 2006.4

(无边界营销书库)

ISBN 7-111-18967-1

I. 共… II. ①王…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(2006)第034784号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:李新姐 责任校对:陈延翔

版式设计:冉晓华 责任印制:杨 曦

北京蓝海印刷有限公司印刷

2006年5月第1版·第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·16.25印张·3插页·228千字

0001—5000册

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

献 辞

谨以此书献给从事、即将从事和热爱大客户管理、
并有志于真正提升自己大客户管理能力的同仁们！

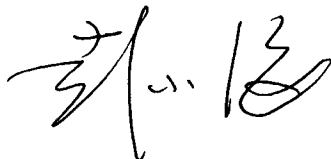
序

如今，在各行各业，大客户重要性日益凸显。我们熟知的二八原则，即说明了大客户的作用。越来越多的企业和管理者更加关注大客户，这是当前一个明显的趋势。

本书作者在跨国企业中从事大客户管理工作多年，有着丰富的大客户管理经验。基于此，本书提出了系统、规范的大客户管理工作的基本流程和方法，极具可操作性。特别值得一提的是，本书在理论上总结出以共赢为目标的大客户管理金字塔模型，从买卖双方价值观、管理模式、执行体系三个层次提出了大客户管理的框架，是当前最新的大客户管理理论成果。本书不仅对从事大客户管理工作的同仁具有一定的指导意义，而且对进行客户理论研究的同仁也有一定的借鉴作用。

本书的主要特点可归纳如下：一是结构框架和论述体系全面，提出了一个完整的理论模型；二是理论新颖，从买卖双方各自不同立场阐述以共赢为目标的价值观，富于哲理，耐人寻味；三是可操作性强，流程简要明了，工具易懂易用，图文并茂，可读性强；四是案例示范丰富，浅显易懂，适应面广；五是轻松的营销寓言，生动活泼，处处激发读者的思维与智慧。

一句话，该书是不可多得的大客户管理方面的专业书籍，非常值得一读。



北京华联综合超市有限公司总经理

二〇〇六年三月

前言

对供应商来说，大客户的重要性不言而喻。大客户不仅是供应商销量和利润的保证，也是行业发展的风向标；是收集信息的终端，更是与竞争对手一较高下的战场。

那么，什么是大客户呢？目前比较认同的一种定义，是指对供应商的产品（或服务）需求频率高、需求数量大、利润率高，对供应商的经营业绩能产生较大影响的关键客户。从某种意义上讲，考察和评判大客户的重点，不是其一次购买的数量，而是其是否忠诚于供应商的品牌。因为，客户忠诚度越高，双方的关系就越紧密，对供应商品牌的贡献就越大。

随着市场经济的快速发展，越来越多的供应商开始将大客户作为自己最主要的渠道网络，并在市场中取得了不俗的业绩。但与此同时，也有一些供应商在大客户管理中遭遇尴尬处境，暴露出以下一些问题：

（1）对大客户的营销行为与供应商战略脱节。尽管国内许多供应商都在推行大客户管理，也设立了针对大客户的职能管理机构，但是成效并不显著。究其原因，关键在于很多供应商的大客户管理仅仅停留在营销战术行为的低层面上，没有上升到供应商战略行为的高层面上来，更没有将对大客户管理的经验转化为供应商必备的战略营销管理能力。

（2）缺乏组织与流程变革的支持。大客户管理要求组织与流程设计要以客户为中心，以客户来决定供应商内部的组织结构与流程，建立客户驱动型组织。目前，国内许多供应商的组织是金字塔式的职能结构，主要是以权力而不是客户来驱动组织的运行。而且，许多供应商研、产、销脱节，职能部门与销售部门各自为政，信息资源难以共享。大客户管理的推行自然会遇到组织与流程的障碍。

(3) 缺乏相应的人力资源。大客户管理模式的成功在某种意义上取决于大客户经理的素质与能力。大客户经理要扮演“工程师+销售员+领导者”的角色。他既要是大客户管理专家,能帮助客户度身定制合作模式,又要具备很强的沟通与服务能力,有一定的团队领导力和决策力。在很多时候,大客户经理角色模糊、职业化能力不足,这是目前国内供应商推行大客户管理的最大障碍。

(4) 大客户管理信息化基础薄弱,系统管理能力短缺。大客户管理需要信息系统的支持,尤其是 CRM (Customer Relationship Management) 信息系统的建立。虽然很多供应商建立了 CRM 信息系统,但由于基础数据差,一线员工缺乏收集信息和分析信息的意识、动力和能力,信息收集不真实,使得供应商的 CRM 系统难以发挥作用。同时,很多供应商把大客户管理当作一种管理时尚,低估了进行大客户管理时内外各种关系协调的复杂程度,以及企业所需要投入的时间、财力和人力资源等,导致在实施大客户管理时准备不足、能力不够。

基于这种现状,以笔者多年的经验,以共赢为目标的大客户管理将是 21 世纪供应商与客户合作的主流!

本书结合了先进的管理模式、执行体系和实践经验,从共赢的角度系统地阐述了大客户管理战略。大客户管理战略包括三个方面,即价值观、管理模式和执行体系,又可称之为大客户管理金字塔模型(如图 0-1 所示)。大客户管理是一个系统工程,在目前的市场环境下,要做好大客户管理,这三方面缺一不可。

共同的价值观可以让双方实现思想上的共赢。价值观体现在以共赢为目标的大客户管理上,其载体就是双方在合作上有共同的目标、共同的追求,为了更好地发展生意,愿意将资源投向同一个方向,并分享最终的结果。

管理模式使双方的合作更具有生命力,以达到持久的共赢。管理模式特别强调要关注组织架构、业务流程和绩效薪酬三个方面。首先,是根据市场环境与大客户自身情况,设置与之相匹配的组织架构。其次,是理顺

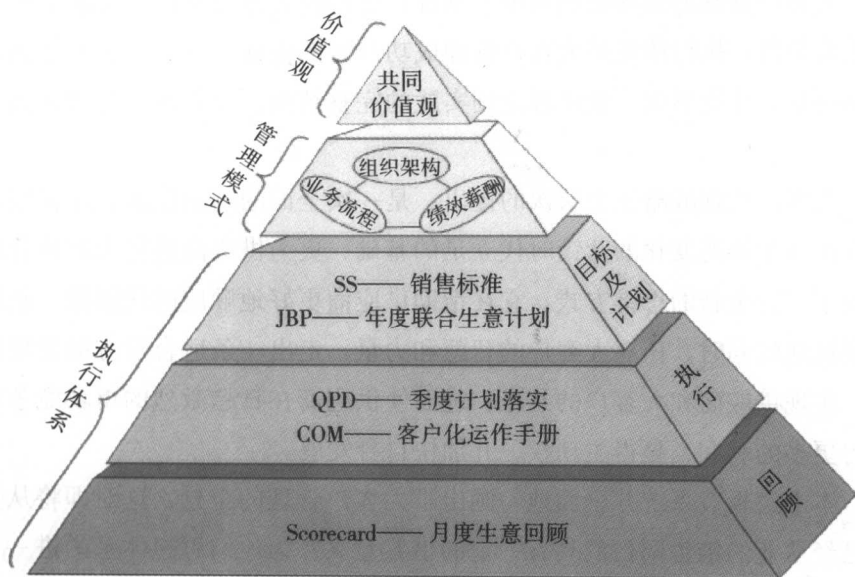


图 0-1 大客户管理金字塔模型

保证业务能够正常运作的核心流程，包括理顺供应商内部、供应商与客户之间以及供应商与第三方公司（如物流公司等）之间的流程。最后，是对每个流程的节点进行考核，保证流程运作的效果和效率。

执行体系可以使双方的合作达到切实的共赢。它分为三个层次，即执行的目标和计划、执行本身和对执行结果的回顾。执行的目标和计划是整个执行体系能够顺畅运转的首要条件，包括销售标准（Sales Standard）和年度联合生意计划（Joint Business Plan）；执行本身是实现目标和计划的关键，包括季度计划落实（Quarterly Plan Delivery）和客户化运作手册（Customized Operation Manuals）两方面；对执行结果的定期回顾，即月度生意回顾（Scorecard），是制定下一步行动计划的必要参考和重要保证。双方高层、中层和基层的人员每月对生意进行跟踪、分析和回顾，可以达到统一思想、寻找差距、总结经验和制定下一步行动计划的目的。

综上所述，价值观、管理模式和执行体系是一个有机的整体，并互相依存。三者的整合建立在严格的逻辑推断和循序渐进的基础之上——价值

观是大客户管理的指导思想和根本指针；管理模式是大客户管理必不可少的重要条件；执行体系是大客户管理成功与否的保证。只有三者紧密地联系在一起，才能形成一套从理论到实践的完整结构，使大客户管理落到实处。

大客户管理战略三个层次的提出，是一次全面的理论创新，是供应商得以在这个快速变化的营销时代立足的基础，更为供应商进行大客户管理提供了一套全新的思维方式。它在帮助供应商更好地顺应时代潮流、把握发展机遇的同时，依靠大客户的智慧和力量，走出一条适合双方的发展道路，实现供应商和大客户的共赢；进而使供应商在日趋激烈的市场竞争中获得更多的利润，赢得主动权，并加快自身发展。

本书逻辑、系统并全面地勾画出了大客户管理的全景，这对即将从业或已经从业的销售同仁们具有一定的借鉴意义，为他们思想体系的进一步完善提供了有价值的参考。为了增加本书的实用性和可操作性，笔者精心设计了大量简单清晰、可重复使用的表格，以使本书通俗易懂。

笔者有多年的大客户管理实战经验和咨询经验，希望这些从业经历以及相关研究和总结，能为读者提供切实的帮助。

书中难免有疏漏之处，恳请读者批评指正。

编 者
2006 年 3 月

目 录

前言

第1章 认识大客户管理

本章提要	1
营销寓言 虚掩着的门	2
1.1 大客户管理的重要性	4
1.1.1 占有客户比占有市场更重要	4
1.1.2 客户是供应商最重要的资产	6
1.1.3 与大客户的关系是品牌的根基	8
1.1.4 忠诚的大客户是贡献利润的主力军	9
营销寓言 找马	14
1.2 大客户管理的误区	15
1.2.1 误区一：供应商给大客户的优惠政策愈多愈好	15
1.2.2 误区二：大客户贡献销量，中小客户贡献利润	16
1.2.3 误区三：沿袭传统营销思路	17
1.2.4 误区四：为了大客户舍弃传统客户	18
1.2.5 误区五：有了大客户万事不用管	19
1.2.6 中国企业大客户管理的主要问题	20

第2章 大客户管理的思路 and 共同价值观

本章提要	25
营销寓言 搭桥与拆桥	26
2.1 大客户管理的总体思路	27

2.1.1 大客户管理孕育阶段	28
2.1.2 大客户管理初期阶段	30
2.1.3 大客户管理中期阶段	32
2.1.4 伙伴式大客户管理阶段	33
2.1.5 协作式大客户管理阶段	34
2.1.6 中断大客户管理阶段	36
2.1.7 影响大客户管理的市场及客户因素	42
2.1.8 本书的大客户管理机制	46
案例：Q 啤酒企业的大客户管理思路	47
营销寓言 动物拉车	55
2.2 大客户管理的共同价值观	56
2.2.1 大客户管理需要共同价值观	56
2.2.2 如何建立共同的价值观	58

第3章 大客户管理的管理模式

本章提要	61
营销寓言 聪明的报童	62
3.1 大客户管理的组织、流程和绩效之间的关系	63
营销寓言 两个推销员	67
3.2 大客户管理的组织架构	68
3.2.1 组织结构	68
案例 3-1：宝洁的大客户组织设计	74
3.2.2 岗位职责	74
营销寓言 对老虎发命令	80
3.3 大客户管理的业务流程	81
3.3.1 市场销售类	81
案例 3-2：舒蕾的终端促销	86
3.3.2 客户服务类	95
3.3.3 产品交付类	111

案例 3-3: 海尔的订单管理	116
3.3.4 人力资源管理类	117
案例 3-4: 英特尔的营销人员招聘	119
案例 3-5: 肯德基的员工培训	121
3.3.5 信息与知识管理类	123
案例 3-6: 英国石油公司 (BP) ——知识管理与虚拟小组网络	134
营销寓言 医驼背	135
3.4 大客户管理的绩效薪酬	136
3.4.1 不同行业常见的大客户管理团队绩效指标	136
案例 3-7: 业务人员考核表	141
3.4.2 绩效与薪酬匹配的常见模式	142
案例 3-8: 联想的员工持股	147

第 4 章 大客户管理执行体系之目标与计划

本章提要	149
营销寓言 芬克斯酒吧	150
4.1 销售标准	151
4.1.1 快速消费品行业大客户管理的销售标准	151
营销寓言 驼鹿与防毒面具	161
4.1.2 电信行业大客户管理的销售标准	163
营销寓言 爱若和布若	179
4.2 年度联合生意计划 (JBP)	181
4.2.1 计划对大客户管理的重要性	181
4.2.2 大客户管理需要什么计划	183
4.2.3 年度联合生意计划	185
案例 4-1: W 大客户管理团队的运作模式	187

第 5 章 大客户管理执行体系之执行与回顾

本章提要	189
------------	-----

营销寓言 少了一个马掌钉	190
5.1 季度计划落实 (QPD)	192
5.1.1 季度计划落实的内容	192
5.1.2 关于季度计划的变化	193
5.2 客户化执行手册	194
营销寓言 黑猫请客	195
5.2.1 大客户经理运作手册	196
营销寓言 三个旅行者	209
5.2.2 客户代表运作手册	210
营销寓言 成功先生与失败先生	216
5.2.3 全面订单管理手册	218
5.3 月度生意回顾 (Scorecard)	222

第6章 大客户管理案例

本章提要	227
6.1 宝洁的大客户管理	228
6.1.1 宝洁的销售渠道变革	228
6.1.2 宝洁如何检查分销覆盖服务	230
6.2 文化用品行业的大客户管理	235
6.2.1 市场分析	236
6.2.2 A 品牌大客户的定义	238
6.2.3 大客户价值分析	239
6.2.4 开始接触并建立档案	240
6.2.5 艰难的公关过程	242
6.2.6 后期的市场推广	244
6.2.7 尾声	245
后记	246

第 1 章

认识大客户管理

本章提要

本章主要论述了大客户管理的重要性以及目前在大客户管理方面存在的误区。

第 1 节从客户与市场的关系、客户关系的本质、大客户的利润贡献几个角度论述了大客户管理的重要性。

第 2 节结合国内外大客户管理的现状探讨了目前大客户管理的误区和主要问题。常见误区包括：没有正确对待大客户与中小客户、大客户渠道与传道渠道的关系，没有明确认识大客户对企业的意义，没有明晰管理大客户的尺度。主要问题包括：大客户管理与供应商战略脱节，缺乏组织流程和绩效的配套措施，人员能力不足，缺少信息系统支持。

希望读者能从本章中体会和思考自身在大客户管理方面的经验与不足，进入大客户管理这一系统工程之中。

营销寓言

虚掩着的门

一天，公司总经理叮嘱全体员工：“谁也不要走进8楼那个没挂门牌的房间。”但他没解释为什么。

在这家效益不错的公司里，员工们都习惯了服从，大家牢牢记住了领导的吩咐，谁也不去那个房间。

一个月后，公司又招聘了一批年轻人，同样的话，总经理又向新员工重复了一遍。这时，有个年轻人在下面小声嘀咕了一句：“为什么？”

总经理看了他一眼，满脸严肃地回答：“不为什么。”

回到岗位上，那个年轻人的脑子里还在不停地出现那个神秘的房间：又不是公司部门的办公用房，又不是什么重要机密文件存放地，为什么要有这样的吩咐呢？年轻人想去敲门看看到底是怎么回事。

同事们纷纷劝他，冒这个险干吗，不听经理的话有什么好果子吃，这份工作来之不易呀！

小伙子来了牛脾气，执意要去看个究竟。

他轻轻地叩门，没有人应声，他随手一推，门开了，不大的房间中只有一张桌子，桌子上放着一张纸条，上面用红笔写着几个字：“拿这张纸条给总经理。”

小伙子很失望，但既然做了，就做到底，他拿起纸条去了总经理办公室。当他从总经理办公室出来时，不但没有被解雇，反而被任命为销售总监。

“销售是最需要创造力的工作，只有不被条条框框限制住的人才能胜任。”总经理给大家这样一个解释。后来，那个小伙子也果然没有让总经理失望。



启 示



善于创新、不被条条框框所限制是营销精神之所在，固执于原有的营销思维、过分依赖原有的营销优势和营销经验是营销工作的大忌。



1.1 大客户管理的重要性

一位客户就是一个细分市场，如果深入研究每个客户对供应商的利润贡献率就会发现——市场永远不是均衡的。公司 80% 的成长、销售和获利来自 20% 的客户，一小部分客户为公司创造了绝大部分的利润。供应商至少应知道这 20% 是谁，才能清楚地看见未来成长的前景。

如果一家公司发现，自己 80% 的利润来自 20% 的客户，就该努力让那 20% 的客户愿意拓展与他们的业务。这样做，不但比把注意力平均分配于所有的客户更容易，也更值得。

1.1.1 占有客户比占有市场更重要

现在客户的需求越来越高，而且呈现多样化趋势，以致任何供应商都不能满足市场上所有客户的全部要求。不仅如此，供应商还必须对所选择的目标客户进行差异化分析，进一步细分和筛选。因为每一个客户对供应商的贡献率是不同的。事实上，在很多情况下，供应商 80% 的营销费用花在只产生 20% 效益的客户群身上，而对为供应商创造了 80% 效益的客户却只投入了 20% 的营销资源。大多数供应商的促销活动往往只对那些对价格比较敏感的非忠诚客户起作用，而那些持续为供应商做贡献的老客户却没有得到相应的回馈。这样做不仅浪费了宝贵的营销资源，而且极大地损害了老客户的满意度和忠诚度，长期下去就会侵蚀供应商的市场基础，使供应商失去对未来市场的竞争优势。大客户的含义，不仅指客户规模或实力的大小，更指对供应商所做的贡献而言，如果某一客户在供应商所有销售利润中所占的比例较大，尽管客户规模不如其他客户，对该供应商来说，他也称得上是大客户。

关于大客户的划分，没有什么准则或者定律。其实，在基于传统的交易营销建立的大客户销售里面，供应商发现自己的利润主要来自中等规模的大客户。因为最大的客户一般要求最周到、最细致的服务和最大限度的折扣，这往往降低了公司的利润水平；而采购量较小的客户因为较多的交易费用降