



博世企管文库 ⑥
BoSee Managing Series

维护和保持好最重要的客户并使他们
成为你长期的资产

成功的 大客户 管理

Robert E Miller & Stephen E Heiman with Tad Tuleja
〔美〕罗伯特·B.米勒 史蒂芬·E.黑曼 泰德·图勒加/著
俞 斌 等/译 詹正茂/审校

SUCCESSFUL LARGE
ACCOUNT
MANAGEMENT



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



博世企管文库 ⑥
BoSee Managing Series

成功的 大客户 管理

Robert E Miller & Stephen E Heiman with Tad Tuleja
〔美〕罗伯特·B.米勒 史蒂芬·E.黑曼 泰德·图勒加/著
俞 斌 等/译 詹正茂/审校



中央编译出版社
CCTP Central Compilation & Translation Press

京权图字:01-2004-3933号

Successful Large Account Management, by Robert E Miller

All Rights Reserved. Authorized translation From the English language edition-
Published by KOGAN PAGE LTD.

本书业经 KOGAN PAGE LTD. 授权,由中央编译出版社独家出版其中文版本。非经书面授权,禁止以任何形式进行摘录、复制或转载。

图书在版编目(CIP)数据

成功的大客户管理/(美)米勒;俞斌等译。—北京:中央编译出版社,2005.12

(博世企管文库)

ISBN 7-80109-938-9

I. 成…

II. ①米…②俞…

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 155532 号

成功的大客户管理

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:(010)66509360 66509367(编辑部)

(010)66509364(发行部)

h t t p://www.cctpbook.com

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

开 本:670×1020 毫米 1/16

字 数:170 千字

印 张:14.875

版 次:2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:35.00 元

前 言

在普华永道，我们强调客户服务——我们使用大客户管理策略（LAMP）来提升对国际化公司的服务层次和质量。

首先是我们的使命：提供给客户可提高他们业绩和获利能力的增值型服务。与从前相比，这更符合客户方管理层对我们的期望和要求。LAMP 方法的意义就在于此，它给我们的专业人士提供了执行公司使命的构架。我们可以用这一有组织、有结构的方法更好地帮助客户实现他们的指标和目标。

在我们和许多国际化客户打交道时，LAMP 方法显得尤为重要。因为他们的业务需求和管理需求来自公司运营的各个层次，覆盖多个不同的分公司、子公司和各个部门，LAMP 使我们能更好地响应他们的需求。

通过 LAMP，工作人员可以全面掌握客户的战略事业计划、组织结构、管理行为、信息系统、经营状况以及其他关键因素。有了这些，我们就可以和管理层共同研究合作策略，以便更有效地抓住机遇和应对挑战。

作为会计师、税务顾问和管理咨询家，我们是站在一个独特的位置，为每一位客户提供更宽泛的技术技巧和行业经验。LAMP 方法让我们认清最大的利润增长领域，发展创造性解决问题的方法，并实施有效的成本计划。

最后，LAMP 让我们更加注重客户视角——如果公司管理层只顾自身利益，把自己放在第一位，他们作出的决定会多么不同

啊！因此，作为团队我们可以更紧密地共同工作，并且打造出双赢或多赢的长期合作关系。

肖恩·F.O. 马利 Shaun F O' Malley
(普华永道公司前任主席及高级合伙人)

序 言

写这本书的动机源自于某个下午的研读会。当时我们正在指导一个大客户公司销售经理们怎样实施《战略营销》中提及的跟进策略，研究如何才能更好地控制客户，尤其是那些庞大的、复杂的国际客户。这时，一个区域经理陈述了一个显而易见的结论。

“你们的战略营销观念非常有用，”他说，“它帮助我们管理业务的具体事务，就好像拿到后续订单或者在新的市场卖出产品，但这是不够的。我是公司主要客户劳斯莱斯汽车的销售经理。我需要制定战略来管理客户的所有业务，而不是某笔具体销售。劳斯莱斯是我们最大的客户，也是最赚钱的客户，但是，照我看来，我们应该拿到比现在更多的订单。对此，你有什么更好的建议吗？”

问得好，但这显然超出了《战略营销》一书最初的设想。而且，不得不承认我们对他的话感到震惊。当时我们回答说的确有一些想法也许会有用，等今天的讨论结束后很乐意与他分享。但是，其他的经理可不会轻易放过我们。他们七嘴八舌地说起在各自的客户那里遭遇的挫折。“不是吉姆（Jim）一个人有这种问题，”他们说，“我们每个人都快被各自的大客户逼疯了。把你们的想法拿出来给大家共享吧！”

后来广为人知的米勒·黑曼大客户管理策略，或者说 LAMP 就这样开始了。我们用所谓的“即时研发”方式深入探讨了经理们遇到的挫折，并在那多留了一夜。第二天一早，我们开始起草故事的梗概，事实上，也就是大客户管理方法的本源。

仔细研究当时制定的准则，你会明白这的确是客户管理的本质。不久前，许多大公司还是采用“伦敦电话名录和强力攻击”（the London Telephone Directory and Brute Force）的方法来制定“艺术级”的战略。步骤如下：

首先，公司的销售总监写信给所有负责既定大客户的相关人员，通知他们将于10月10号到12号在伦敦附近的一家假日酒店召开为时三天的“计划会议”。要求所有与会者都提前一夜到达，而且要带着“客户的所有相关资料”。

接着，这些将要与会的计划者们手提笔记本一个个来到酒店，同时也带来打印出来的资料和各种报告——可能用到的任何和客户相关的数据，哪怕就只沾点边（我们认识一个这种“马拉松”会议的幸存者，该销售经理说，只是一个客户的打印资料就足以搭建出巍巍八英寸多高的一个文件堆）。

接下来，与会的每一个人都依次翻开各自的文件，向大家汇报他所负责的客户的“现状”。人们展示着图表，记录着注解，打着呵欠。

然后，每一个人都报告完了。与会者也掌握了“所有的第一手资料”。此时，高级经理开始发问，通过刚才大家所汇报的情况，公司怎么才能从客户那儿取得更高的业绩？另一个更加无休止的讨论开始了，会场上出现更多的图表，更多的注解，更多的哈欠。

最后，当每一个人都筋疲力尽时，召集会议的总监宣布他要赶四十五分钟后的一趟航班。对着眼睛红红的公司员工，他指派说：“道格（Doug），你挺会写的。把我们刚刚讨论的整理成客户计划吧，再给在座的每一位都复印一套。”

在三到四周后，道格最后的“计划书”完成了。当然它包括了预测的销售数字（基于去年销售数据再乘上任意的一个增长比

率)。打个比喻来说，这种预测的销售数字和现实的关系就有点像比赛前的宣誓，每一个与会者都很清楚。他们拿到复件，趁着午饭的空当扫上一眼，然后放到文件柜里。一直等到来年的10月，这些文件才会被取下来，掸掉灰尘，尽责地作为当年的部分“相关客户资料”。

我们一点也没有讽刺挖苦的意思。如果你曾经在这种做作的、漫无目的的“计划”会议中浪费过三天，你就会明白我们一点都不夸张。你也知道，你和你的客户代表都很憎恨类似的“游戏”。你没时间去弄那些越积越多的历史数据，打印大量的无用的数字。对于你的客户和你的公司每天发生的一切变化，你最不需要的就是提供“即时过期”信息的一堆废纸。

你真正需要的东西——研读会上这些经理需要的东西——是一种定义明确的、适时的、对计划流程来说最为动态的方法。它能帮助你管理十分复杂的主要客户——不仅仅停留在昨日和今日，而是要管理将来。正是为了满足这种要求，在研读完《战略营销》后我们又多留了一夜，也为日后最终成形的LAMP方法奠定了基础。

本书旨在纠正现行客户计划中复杂繁琐的流程带来的主要弊病。它基于我们多年的实践经验。我们和很多客户公司里的大客户经理一起工作，比如，美国讯宝科技公司（Symbol Technologies）、美国工厂联研会（FM Global）、戈尔公司（WL Gore）、庄臣泰华施（Johnson Diversey）、欧公司（O2）和德国软件股份公司（Software AG）。这些公司和我们的其他很多客户都参加了LAMP的研讨会。他们一直在用我们提供的动态方法成功地管理主要客户，并为他们制定战略。

我们在研讨会上开发出来的方法现在就完整地展现在眼前了，一样的步骤，一样的方向。我们没有省略、舍弃任何概念。你现

在拿到的完全是我们最有价值的、客户已经成功运用的方法。套用
一个热情的区域经理的说法，LAMP策略“绝对是自己造就的自己——
它是今日世界上最有价值的大客户管理策略”。我们相信，等你看完全
书，你就会明白他是什么意思了。

目 录

前言 /1

序言 /1

引 言 “看好那个篮子” /1

第一部分 **LAMP 的基本原则** /11

第 1 章 客户管理：超越“泥泞穿行”方法 /13

第 2 章 蓝图战略：定位的艺术 /22

第 3 章 LAMP 战略研讨会：用户指南 /30

第二部分 **形势评估** /35

第 4 章 选择目标大客户 /37

第 5 章 契约申明 /45

第 6 章 沿着买卖层级上移：业务关系的层次 /60

第 7 章 客户视角 /72

第 8 章 我方视角 /83

10/3/02

第 9 章	整合信息	
	阶段一：形势评估摘要 /89	
第三部分	制定战略	/107
第 10 章	认识可能的最终结果：战略目标 /109	
第 11 章	基本收入指标 /117	
第 12 章	搭建自己的 T 型车：集中投资 /131	
第 13 章	“坚决说不”：终止投资 /138	
第 14 章	整合信息	
	阶段二：起草战略 /153	
第四部分	实施行动计划	/159
第 15 章	实施的关键：计划 /161	
第 16 章	战略的阶梯石：设定指标 /170	
第 17 章	缩减差异 /180	
第 18 章	整合信息	
	阶段三：行动计划 /190	
第五部分	回顾过去，展望未来	/201
第 19 章	90 天回顾 /203	
第 20 章	大胆的提议：和高层直接对话 /212	
	米勒·黑曼公司简介 /224	
	译后记 /227	

引言

“看好那个篮子”

1909年的秋天，美国第一家汽车制造商亨利·福特（Henry Ford）向工人宣布了一个令人震惊的消息，他将采取一种极度专业化的战略。自那以后，这个只有5年历史的公司将只生产一种汽车——一种“能为大多数平民百姓接受的汽车”——它的特点是价格低廉，设计单一。福特（Ford）称这款新车为“T型车”（Model T），并且幽默地告诉消费者，只要车原来是黑色的，他们就可以把车变成任何颜色。

对于汽车业业内和业外人士来说，福特这种极端专业化的做法简直是疯狂之举。对福特的单一想法持批评意见的一位批评家很直率地警告他说，“我告诉你，亨利，这样做太鲁莽了。别把所有鸡蛋都放在一个篮子里。”

据传闻，福特对此做出的回应成了美国商业史上的一段佳话。“把所有鸡蛋放在一个篮子里并没错，”他犀利地回击说，“你只

要看好那个篮子。”

言必信行必果。无论怎样，亨利·福特显然不是不计后果的。T型车一投入生产，他就不知疲倦地守着他的宝贝作品。据说，最初的机械师就是踱步画圈管理法的忠实信徒，他也是，他一直在工厂里围着那个集所有关键于一身的篮子转来转去。

回报？六年后美国三分之二的司机——世界二分之一的司机——都以拥有一辆轻快小汽车（Tin Lizzie）而自豪。到1927年生产线最终停产时，通过这一底特律（Detroit）组装线加工的T型小汽车已经达到了1,500万部，许多经理（远到巴黎和米兰）都出席了名为“福特先生的奇迹”（Mr. Ford's Miracle）的数场演讲。

也许前人从这个著名的插曲中总结出的经验曾经激励过世界各地的其他先驱者，就像谚语说的，“有志者，事竟成”。可说是这么说，放到当今商业环境的现实中来，这就远远不够了。单凭紧握知识这把手中枪，也许你可以在8年前的市场战役中获胜；而现在，我们和竞争对手彼此纠缠，每周60个小时“粘在一起”，所以单靠坚持是无法获得一席之地的。

但是福特做的远不只坚持这么简单。他贯彻了正确的、先进的“资源集中化”战略。事实上，由于自1909年以来商业界已经完全成熟，业界的成熟带动了更为激烈的市场竞争和为了生存而日益明显的差异化趋势，从而使今天比福特时代更适用这一战略。

少点——不过更大——的鱼在以前，只要你带着质量上乘的产品飞奔到市场，你就可以底气十足地说：“嗨，嗨，银子！”但那个时代已经一去不复返了。今天的生产厂家们即便拥有世界上最好的产品，也仍然要武装到牙齿，为的就是在市场上夺取一席之地。而且，就算已经“拿到手了”，他们仍旧需要和其他饥饿的

竞争者开战以守护地盘。

毋庸置疑，大大小小的公司都越来越专业化。也毋庸置疑，原先的服装零售商正在逐步转向设计师路线、区分各个年龄段和实施“精品时装店”销售计划。又或者，十年前卖计算机的公司现在正集中于具体的大学 PC 机市场，或者国防或者石油工业的一小片市场。他们不得不如此——不是为了发展，往往只是为了生存。把目标转向更有限的但可能更有利的市场——捕到“少点不过更大的鱼”——这已经成了商业生活中不可逃避的现实。

为什么亨利·福特制定目标的格言如此正确？——尤其今日比以往都更明显。如果福特今天还活着，我想，用现在的语言描述他的结论大概就是这样：

如果你想要在竞争中脱颖而出，你就必须集中有限的资源在那些最可能获得高额回报的机会上。然后你要通过系统管理这些有承诺的资源来保住所做的各项投资。

也许我们在曲解装鸡蛋的篮子，但我们认为这种诠释也可用在目标定义上。“系统管理集中的资源”不错地描述了福特在 T 型车方面努力赢得的巨大成功。

同样，这也很好地解释了我们在做什么。

米勒·黑曼致力于为世界范围的公司客户研究并提供商业经营系统。我们的大客户管理策略（LAMP）尤其关注最重要的客户——亦即，我们称之为大客户的客户。

经由对大客户管理策略详尽、全面的实地测试，我们要告诉专业销售人员如何通过研究福特提炼的两点原则从商业活动中赚取更多效益：

- ◆ 我们会告诉你如何把有限的资源集中到可获取真正回报的大客户上。

接着，要确保投资获得回报。我们会告诉你如何管理有承诺的资源——小心保护他们，谨防竞争和“自然腐烂”，就像保护装满鸡蛋的篮子。

很显然，我们没有沿袭过去流行的观点——对所有的客户一视同仁。那不过是乌托邦式的美好幻想，真实的世界里，现实是残忍的：要想在今日的商界存活，你不但要关注，而且要一心一意地关注“最有可能获得高额回报的机会”。这就是我们聚焦在大客户上的原因。

大客户：一分为二的定义

“大”是什么意思呢？我们会给出一个双重的定义。

第一重定义既是主观的也是客观的。“大”意味着**重要性巨大**——对你和你的公司都很重要——无论是现在的销售数字，还是可见的发展趋势，或者是未来的潜在可能。只要你认为它很重要，毫无疑问，它就是大客户。

想想你们的重要客户：替你支付了厂租的、耗费了很多销售时间的、你很高兴一再拜访的，因为有了他们才有了稳定的销售收入。

现在再想想那些让你夜不能寐的客户。那些还有巨大潜力等待开发的客户。那些让你倍受打击的客户。那些让你凌晨三点还在徘徊的客户，你一手拿着销售报告，一手拿着胃药，心里却还在冥思苦想怎样才能保住公司的这块主要业务，以免它在你手中慢慢地、无情地溜走。

想想哪些客户是不能失去的。我们定义的大客户就是这类客户——以及有望变得如此重要的那些客户。

我们的第二重定义相较之下会客观很多。它源于十年前我们首次观察到的一个统计学模型——百分之五模型。

百分之五模型： 5% 的客户带来超过 50% 的公司收入

当我们用自己的客户资料第一次验证该模型时，少数几条大鱼的“含金量”看起来太夸张了，但是随后的所有研究都证实了这一统计。

我们的委托客户也证明了这一点。我们交流过的每个销售专员，每个市场经理，还有每个公司的高级职员也都证实了这一模型。无论他们是卖计算机芯片还是土豆片，是卖广告空位还是旅馆空位或者是喷气机的引擎，他们都是从少数几个客户那里拿到了公司超过总收入半数的销售额。

这么说倒确实想起来有个例外。一年前，在我们给一个世界领先的高科技公司的国际分部介绍 LAMP 流程期间，一个客户经理对我们的数字提出了质疑——但仅仅是建议说估计数字可能过于保守了。

“情况可能更糟，”他说，“上星期我们的收入数据出来了。从字面上看，我们有几百家客户。这一年里我们两个最大的客户就带来了 68% 的公司业务。”

显而易见，带来一半或超过一半的销售收入的某组客户是重要的。所以我们定量的这层定义巩固了前定性的部分。如果有一个客户——无论何种“规模”——恰巧滑落在关键的 5% “核心”，那它显然就是不能失去的“最佳机会”之一。

关于另外的百分之九十五

无论我们何时建议销售队伍集中精力在最佳机会上，总有人会提出一个令人不安的问题：“难道你的意思是我们只钓二十磅以上的大鱼，其他的鱼就不要了？你是不是建议我们缩减客户基数？”

当然不是。看好5%的“篮子”确实至关重要，但是，这只是公司收入的50%而不是100%。所以，它并不是你要看好的唯一一个篮子。

像大多数推断一样，亨利·福特的做法并非最佳选择；尤其是考虑到今日的商业现实，他的双关语也许该做些改动，“把绝大部分的鸡蛋放到少数几个篮子里。”我们这里指的是资源的相对集中，而不是直直地只盯着一个客户。

事实上，我们发现还有两类客户群几乎和5%“核心”一样重要：

- ◆ 一是某小群客户（通常在20%左右）。除去我们刚提及的50%的收入外，他们提供了另外25%的公司收入。
- ◆ 二是某组前景可观的小客户。他们有望在眼下或是未来成为20%客户群的一部分——或者更有甚者成为5%“核心”的组成部分。

因此，我们的建议根本就不是只盯着池塘里最大的鱼，而是说你应该集中所有的资源投资上述三类客户。因为他们都是潜在的很重要的客户（就算眼下不是），他们直逼你的经营底线（bottom line），我们把上述三类客户统称为大客户。