

携手零售商： 快消品企业大客户管理指南

Brandon Brown, Felix Poh, Simon Wintels

快消品企业应遵循FOCUS原则构建大客户管理模式和培养相关能力。

中国快消品行业在过去五年发生了巨变。快消品高管现将大客户管理（KAM）视为推动企业在中国市场发展的关键能力。然而，大客户管理在中国仍是相对新颖的概念，许多在华经营的快消品企业目前的销售技能和技术水平较低。本文探讨了行业发展三大趋势，指出快消品企业可考虑遵循FOCUS原则构建大客户管理模式，培养相关能力。

改变快消品行业的三大趋势

趋势一，实体零售渠道经历多重变化

首先，大卖场和超市增速放缓，近3年间在食品日用品零售市场的份额仅增加2个百分点，总利润率自2010年以来不断下降。

其次，便利店成为拉动实体零售业增长的主力军。2013—2016年间，便利店的营业额年均增长14%，且该市场还远未饱和：若要达到日本五大城市的便利店覆盖率（即平均每千人的便利店数），中国十大城市的便利店总量还应增加三倍。

再次，全国性连锁零售商，如家乐福，沃尔玛转向低线城市开店以谋求发展，与主导当地食品日用品零售市场的区域零售商的竞争越来越激烈。

由此可见，中国的现代零售业呈现碎片化的发展趋势，这意味着相较于其他发达国家市场，中国快消品企业的大客户管理更为复杂，需要投入更多资源。在美国，快消品企业需要特别关注且投入额外资源的大客户可能仅占总数

的25%，而在中国这一比例可能接近50%。

趋势二，网络零售市场增长强劲

网络零售商正在成为快消品企业的大客户。中国网络零售市场规模已达8300亿美元，居全球第一。增长也最快，近三年来的复合年均增长率达38.1%，几乎是美国（13.6%）的三倍。中国2017年电商市场规模预计将超过欧洲和美国的总和。因此相较于发达国家市场，中国的网络零售商和多渠道零售商在消费品行业生态圈中更为关键。除了国内电商平台，跨境电商也在迅猛增长。据预测，2018年跨境电商将占到全国电商零售额的9.2%。

趋势三，本土快消品企业的崛起

如今，在很多子品类（如加工食品、软饮料、美妆、家庭护理等），国产品牌的市场份额稳步提升。零售商也乐于在线上或实体店与更多国产品牌合作。因此，跨国快消品企业应与关键零售商建立牢固关系，否则市场份额将被本土快消品牌进一步蚕食。



遵循FOCUS原则构建大客户管理模式，培养相关能力

上述三大趋势要求快消品企业尽快变革大客户管理模式，并建立相关能力。根据我们服务中国本土及全球顶尖快消品企业的经验，改革大客户管理、培养相关能力可为企业带来5%~10%的额外增长，并减少0.3%~0.5%的销售支出。我们建议快消品企业可从以下五个方面入手（见图）。

图 企业应遵循FOCUS原则构建大客户管理模式，培养相关能力



调整模式（Fine-tune the model）

在华快消品企业通常根据零售商业务的地理范围划为三类：全国连锁零售商（至少在十个省有门店、营收额超过10亿美元）、区域性大型零售商（至少在两个区域有门店、有望在全国扩展业务）和区域性小型零售商。据此确定客户团队架构和资源分配。我们认为，应进行三个方面的调整。

从客户细分转为客户组合管理

应将客户群视为一个组合，明确该组合中各零售商的业务角色，是推动增长、拉动利润、扩大规模，还是发掘未来潜力、赚取更多毛利等。这样有助于判断该零售商的利润亏损预期、投资水平、合作模式、谈判态度和客户团队能

力。当零售商数量多种类多时，该方法尤为高效。

针对客户群设计管理架构

如果视传统和现代零售商同等重要，可设独立于销售部的大客户管理部，其所获的支持和资源不亚于销售部。如果主要为区域小型零售商服务，可于销售部内增设大客户管理团队。如针对多家大型零售商，通常可将销售人员分配给各大客户团队，有些团队只负责一个零售商，有些负责多个零售商。

不论采取哪种方法，都要有一支专职团队服务最重要的客户。大客户团队即使负责的是多个小型零售商，也应确保随时随地为每位客户提供服务。

全渠道管理

随着全渠道的发展，同时管理线上线下就成为必须。以线上而言，存在多种渠道，如网购平台或经销店铺（如天猫商城）、综合网上商城（如京东）、闪购网站（如唯品会）和跨境电商平台。是让一个客户团队同时负责线上线下渠道？还是另设大客户团队专门管理线上零售商？

可参考零售商的业务架构进行选择。举例而言，如果其线上和线下业务结合紧密，那么一个客户团队可同时管理这两个渠道。如果网店的经营完全独立于实体店，那么也许需要设立两个客户团队分别负责。

不论选择哪种方式，全渠道管理都可协调产品组货、定价和促销，有效避免渠道间的冲突。在不同的渠道销售不同规格或库存量单位（SKU）的产品时，售价可稍有差异，但相差不能太大。

培养能力（Overhauling capabilities）

技能培训。为相关员工提供多种技能的培训，如了解零售商的业务风格和决策流程、制定客户策略和战略、安排客户会面议程等。

组织支持。最好成立学习与发展（L&D）部门，由销售部门协助HR运营。若无法建立内部L&D，也可考虑与大学、销售培训公司、大客户管理专业培训师等第三方合作。大型跨国企业还可考虑成立销售大学。

绩效管理。明确战略性目标的衡量指标是决定成败的关键，要综合运用财务激励和非财务激励。

精诚合作 (Commit to collaboration)

如今零售商更愿意与快消企业尝试在传统合约条款之外的合作。大客户团队应做好以下几点：

在价值链各环节紧密合作。最优秀的大客户经理与客户共同创造需求（如联合创新和开发产品）和削减成本（如联合库存管理）。

推动内外部跨职能合作。最成功的大客户团队善于调动企业内部的职能专家资源，为客户提供多方面的咨询建议。

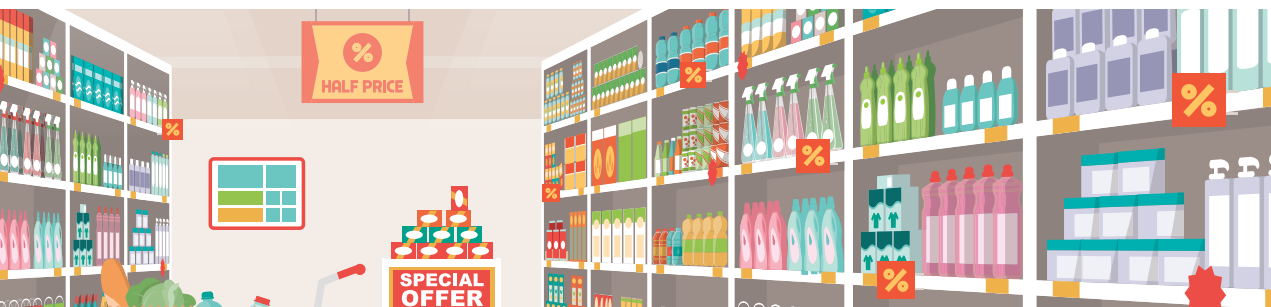
为联合业务设计结构化流程。大客户团队应与零售商保持沟通，深入了解零售商的最大关切和当务之急，这样也有更多机会探讨各种合作项目。

提高谈判能力 (Upgrade negotiation skills)

大客户团队应对每个客户采取不同的谈判态度和策略。首先应深入了解零售商的战略和需求，再确定谈判态度和策略，明确讨论的重点话题，谈妥进场点和离场点（底价）。一些在华运营的快消品企业会设立谈判统筹员，负责指导谈判准备工作、综合跨职能部门的意见、收集分享跨客户的洞见和最佳实践，并追踪谈判结果。

发掘洞见 (Supercharge insights)

企业可从线上渠道入手，因为电子商务和社交网络提供了海量数据，而企业只要找到合适的合作伙伴，便可充分利用这些数据，但同时还应努力发掘线下洞见。如今零售商有销售点和会员卡数据，第三方有家庭和消费者调查数据，移动运营商可提供人口结构数据。很多大型企业选择在内部打造部分核心能力，将消费者数据管理、店内执行等运营部分进行外包。





所有迹象都显示，中国零售市场正在发生巨变，且充满机遇。快消品企业若能专注于构建大客户管理模式，培养相关能力，便可取得领先优势，从而为将来的成功奠定基础。⑨

Brandon Brown为麦肯锡全球董事合伙人，常驻达拉斯分公司；

Felix Poh为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

Simon Wintels为麦肯锡全球董事合伙人，常驻东京分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

