

客户管理基本问题

1、以个性服务赢得客户.....	1
2、把握客户心理进行有效沟通.....	4
3、关注潜在客户的六大策略.....	6
4、稳住客户的 12 道题目.....	8
5、如何与潜在客户共舞.....	9
6、接近陌生客户的五大绝招.....	12
7、客户管理四原则.....	14
8、客户流失的十大原因.....	17
9、大客户管理的大策略.....	19
10、客户价值管理的内涵与外延.....	24
11、客户心理分析.....	28

1、以个性服务赢得客户

中外 CEO 们都认为客户洞察是当下最值得大量投资的领域。对中国的 CEO 而言，他们不仅需要以个性化的即时服务对待客户，还需要在不同渠道提供一致且优质的客户体验。

客户是独特的个体

人们在互联经济下更希望被当作独特的个体对待。与此同时，日益信息化的生活方式使人们刻意或不经意地共享了有关自身的各种信息。

大多数企业难以从互联经济中获取有价值的客户洞察的一大原因在于，当客户期待被当作独特个体对待时，企业仍然把重点放在了解整体市场而非个体客户。在 IBM CMO (市场总监) 调研中，至少70%的中国 CMO 仍然依赖传统信息来源(例如市场研究)来制订战略决策。

而那些已成功转型的企业都在学习使用客户分析技术以获得更好的业绩。这些企业会分析更多的客户维度，这些维度可能包括交易模式、客户选择店铺的心理特征、客户购买产品的可能性，以及他们对公司的累积价值。这样，企业能够深入了解客户的个性化信息，并为之提供个性化服务。

洞察客户

在这个互联互通的经济环境中，数据是一种关键的新“天然”资源。而了解如何有效地访问、分析和使用数据，对于理解和接洽个体客户至关重要。

广泛利用外部数据资源

完善自身视角，吸收外部数据资源，特别是社交媒体与合作伙伴的互补数据库，融合内部和外部观点，发现意料之外的洞察力。

整合零散数据信息

利用大数据挖掘能力从海量数据中提炼有价值的信息，将关键的零散碎片信息整合为关于每个客户的完整信息。这些碎片信息可能来源于客户与其它人或机构的互动行为，而

不只是和你的互动行为。

让前线员工具备预测分析能力

将洞察力嵌入一线人员的决策制定过程，确保由数据驱动的决策成为日常流程的组成部分。让员工更清楚应该在哪里倾注精力才能提高生产率和产出。

精准回应客户

我们要更准确地理解客户，其目的不是要用更多的产品或服务去轰炸他们，而是为了突出你的差异化——只提供那些客户确实需要的产品或服务，而且是在他需要的时间和地点提供给他。互联时代带来的机遇是，客户直接通过各种媒介表达了他们的期望。为了获得更多洞察力，企业要有所选择且负责地与客户进行互动，但挑战也同样存在——如果不及及时恰当地回应，可能会造成极大的负面影响。

充分利用社交媒体及其它新渠道

收集个体客户的心声，获取第一手信息，不能过度依赖市场调查报告关于某个细分市场的信息，而要充分利用社交媒体及其它新渠道，例如用户撰写的评论、在线通讯和博客等，以获取来自个体客户的第一手信息。

从员工那里了解所见所闻

构建一个便捷的渠道，使员工在与客户交互时得到的信息能够为企业所获取，随后将这些来之不易的信息融合到大数据分析之中。

有针对性地迅速给予回应

研究每一位客户的接触点，更精准地回应客户，从而可以与客户创建更加密切的联系，提高客户的忠诚度和口碑。通常，当客户收到关联度强的反馈，他们会乐于分享更多信息。

2、把握客户心理进行有效沟通

导读：人都是有从众心理的，业务人员在推荐产品时适时地告诉客户一些与他情况相类似或相同的企业或竞争对手购买的就是这款。这样不仅从心理上给他给震撼，而且还增强了购买的欲望。

在与一些成功的电话营销员的交流中，我们不难发现一些规律，面对客户时，营销员语言表达是否大方、得体，是否能与客户产生共鸣，从而在感情上与客户拉近距离，这将决定他能否从心底里接受你，近而接爱你产品的最终原因。

一、说话要真诚

只有真诚的人才能赢得信任。我们不能为了提升个人业绩，去劝说一个年产值500万的，一年就招聘一两次人企业去做一个我们的高级会员。那是不现实的，也会遭到客户的反感。首先，我们应该从该公司的客户群、所属行业、企业规模等因素出发，尽可能多的了解上游资源，从大形势下去与客户

沟通，让客户感受到我们是专业的。其次，我们在与该公司HR经理聊天的时候，去了解此人的脾气、爱好。如果此人比较忙，在你把此客户定义为准客户之后，也可以旁敲侧击，使一些甜言蜜语，从其助理或同事中去了解。我想当你了解了这些之后，对你的进攻一定会大有帮助。据说，美国总统华盛顿在约见客人之前，第一天晚上都是必须要看此人的兴趣爱好的，我们何乐而不为之呢！

二、你能够给客户提供什么样的服务，请说给客户听，做给客户看

客户不但希望得到你的售前服务，更希望在购买了你的产品之后，能够得到良好的服务，持续不断的电话，节日的问候等等，都会给客户良好的感觉。如果答应客户的事千万不要找借口拖延或不办，比如礼品、发票是否及时送出。

三、让客户知道不只是他一个人购买了这款产品

人都是有从众心理的，业务人员在推荐产品时适时地告诉客户一些与他情况相类似或相同的企业或竞争对手购买的就是这款。这样不仅从心理上给他给震撼，而且还增强了购买的欲望。根据经验，这个公司在购买同一类型的产品时，肯定会买比竞争对手更高级的，也以此来打击对方的士气。

四、热情的销售员最容易成功

不要在客户问起产品时，就说我给你发一个报价，你看一下。除非是客户时间非常紧的情况下，你才会说发一份报价看

看。那也应该在前面说，实在抱歉，本来要给您介绍产品的，这次可能让你自己看了。让客户时时感觉你就在她身过，让她感受到奔放的感情，如流铁一样在感炙着她。如果时间允许的话，就是客户没有需求，或者没有需求的客户，我们也应该真诚、热情的去接待她们，谁知道她是什么职位，她是什么背景；她没有需求，怎么知道她老公没有需求；她没有需求，怎么知道她朋友中就没有一个高职称的人吗？这是我做“汇仁肾宝”的朋友告诉我的。

没错，我们应该有“广义客户论”-----世人皆客户也。

五、注意倾听客户的话，了解客户的所思所想

有的客户对他希望购买的产品有明确的要求，注意倾听客户的要求，切合客户的需求将会使销售更加顺利。反之，一味地想推销自己的产品，无理地打断客户的话，在客户耳边喋喋不休，十有八九会失败。

3、关注潜在客户的六大策略

可谁才能真正成为你潜在的大客户呢？这需要你时时关注，因为他们不是鱼，你也不是姜太公。

关注潜在大客户的六个策略：

策略一：利用已有大客户，寻找捷径：大客户由何而来——你以前的潜在大客户，他们只比那些现在仍然是潜在大客户的客户先进入你的大客户行列，所以，他们可能比你更清楚哪些客户是你的潜在大客户，抓住这根信息链，好好利

用。

策略二：一天从你手上经过的客户有多少个？作为一个销售人员，没有谁比你更清楚你自己到底拥有多少客户、每天从你手上经过的客户又有多少个，你掌握了他们所有的销售购买资料，把他们都编入你的关注名单，并且施以行动。

策略三：一块石头，荡起万波：当一个潜在大客户成功地成为你的大客户之后，意味着你又多了一条好走的路，通过他，你可以又增添多少新客户，而这些，又成为你潜在大客户的不二人选。

策略四：另辟蹊径寻找潜在客户：关注潜在大客户，已经不再是一条新路，我们需要的是如何在这条旧路上走出新痕迹，想别人想不到的，做别人做不到的，做别人不愿意做的。

策略五：时时关注，及时更新资料，比客户还清楚他们：比客户还了解他们，这正是关心到了客户心头，作为一个销售人员，我们必须了解客户采购的整个流程、采购习惯、采购方法、采购要求、服务要求，甚至还需要了解他们的采购周期，在他们自己都还没有反应过来的时候，提醒他们，让你的关心恰到好处，不缺不溢；并且让自己所掌握的客户资料最大限度地发挥作用，时时更新，用最新的资料说话，助你完成销售，并因此多一个大客户。

策略六：不要独自作战，多看看身边的变化：做销售比

的就是个快，当然在快的同时也需要稳，但快始终占据着首要地位，瞬息万变的市場，谁也说不清楚下一秒会发生的变化，而很多销售之所以失败，也就败在反应太慢上，只顾自己做自己的，而当抬头时才发现，原来自己已经偏离圆心太远了，如何快速根据市场的变化作出反应，又如何第一时间抓到最有价值的一单尤其重要。

4、稳住客户的12道题目

在走访客户过程中，客户共性提出了许多问题，网编大致总结了以下12道。如果你回答得到位，一定会激发出客户的信心——

1. 整体市场销售慢，生意难做愁煞人，咋做？
2. 整体费用真太高，市场销售慢又淡，咋办？
3. 产品毛利略不足，操作费用又太高，咋玩？
4. 产品知名度不足，产品毛利又不足，咋弄？
5. 通路临期过期品，市场配送破损品，咋搞？
6. 整车发货如此多，铺货困难如此大，咋逗？
7. 竞品现在很强势，我们现在太弱势，咋整？
8. 这个行业太困难，你们产品无前途，咋做？
9. 前期问题未解决，未来如何有保障，咋说？
10. 三驾马车说得好，到底表现会咋样，咋干？

11. 市场服务会怎样，市场操作啥步骤，咋信？

12. 通路销售回转慢，天天出车也不行，咋活？

其实，每一个问题都没有标准答案。精彩的答案，来自于精彩的准备；精彩的准备，来自于精彩的内心；而精彩的内心，则来自于对企业、对产品、对自己的信心。信心能够维持多久，仍然在于过程中的用心。

面对客户的问题，即使是你认为是无解，即使你认为是刁难，你可不要痛痛快快去回答“爱咋咋地”，因为越是痛快的事情，越容易给人造成痛苦。

如果你不忽视你的任何一个客户，如果你对这12个问题都有精彩的答案，如果你把这12个问题的精彩答案真正地告诉你所有的客户，并且与客户真正地形成了共识，那么我相信，你的市场在2012年必然会有快速成长的。

5、如何与潜在客户共舞

当一位潜在客户打电话给你时，你的目标应该是开始和他一起翩翩起舞，看看这是否会带来一段浪漫之旅。为了达到这一目的，你需要学会两个招数，而他们永远不会在“与明星共舞”里教会你这两招。

第一招可以被称为“评估会议 TAP 舞”。TAP 这个缩写表示时间 (T)，议程 (A) 和目的 (P)。在你开始向一位潜在客户抛出你的问题之前，你需要对第一次会议的基本原则达成一

致。这不是什么新东西，实际上，这是个许多销售培训师教了很多年的古老概念。

TAP 舞的第一步是对会议应开多长时间达成一致。你将需要多长时间？是15分钟的电话评估，还是一个小时面对面的正式会议？

接下来，你将遵循哪个议程表？潜在客户担心你要么是即兴表演，要么让他们经受一些痛苦的考验，比如缺乏教养的二手汽车推销员把他们的钥匙扔到车顶，并且说，“要给你辆新车的话，我今天必须做什么？”这一点也不幽默——这是人身攻击。相反，对你们一致同意提问的一系列问题设定一项议程表。并且当你问完问题时告诉潜在客户，他们能决定是否有什么不合适，或者继续对话是否有意义。

在舞蹈的“目的”阶段，和潜在客户分享你们开会的理由，这是要交换信息。假设你将提问更多的问题，并且邀请他们提出自己的问题一起讨论。强调你的目的是提供他们所需要的任何信息。

潜在客户同意这些基本规则之后，那就是时候召开评估会议了。现在，下一场舞蹈开始。你在这里引导潜在客户进行四个方面的讨论：未来的目标，当前的状态，前面的障碍，以及其他人的成功案例。从本质上讲，你在向潜在客户提供一次将帮助他们弄清楚他们想要什么以及如何得到的对话。

1、未来的目标。帮助潜在客户弄清楚他们期望的结果。他

们希望去往何方？他们想要实现的目标？让他们感觉似曾和你共过事，而且那是次成功的经历。这种成功是什么样子的？首先以积极的态度开始。将他们带到他们想去的快乐之所。在心理上，这是至关重要的。如果你从难点开始，印象会停留在负面的情况。

2、当前的状态。询问潜在客户相对于其目标，他们现在处在什么位置。帮助他们澄清其资产。这时候会有些探索的痛苦，弄清楚当前的状态在各种等级如何影响他们。这也是给他们时间，信任你对他们已经采取的积极步骤。

3、前方的障碍。询问什么阻碍了他们达到其目标。可能会阻碍他们成功的是什么？帮助他们弄清楚时间，资金和风险等问题。

4、别人的成功案例。询问他们是否想知道在处于和他们同样状况的其他人是如何从当前的状态实现他们希望的目标的。当然，他们会有肯定的回答。这时候你必须脱离脚本。在你的记忆数据库中深入挖掘你曾帮助过的人。讲述一两个关于你曾帮助他们取得成功的其他潜在客户的简短故事。

在此之后，完成一个额外的步骤。询问潜在客户，他们是否想知道你如何帮助他们这样的人。答案应该是充满热情的“是的”，那么，你现在就能上演你最拿手的招数了。

6、接近陌生客户的五大绝招

1、多收集客户的资料

为了更好地了解顾客的各种情况，你应当多备些资料。从客户的基本资料中可以得知客户的需求方向，这是任何一位销售人员都必须具备的销售敏感力。只要客户有需求，自然可以针对所需提供合适的商品，所以尽量在初访过程中搜集客户的资料十分重要。其中包括的范围相当广，如工作、职位、学历、家庭、兴趣、娱乐、运动专长等，有时候连生日、嗜好等一些小问题都可能是销售成功的关键。例如，有位销售员会特别询问客户的生日或纪念日，每当那些日子来临前，他总是不忘写张贺卡，让客户觉得十分开心，他的客户自然也就终年不断了。

2、确保产品的性能符合顾客的需求

我们说过，有需求才有购买行为。成功的接近应当以顾客有需求的产品为基础。需求是购买的第一要素，如果客户的需求和业务员的建议一致，成交的可能性就会很高。业务员若能掌握客户的需求状况，就可以获得客户的订单，就算尚未成交，最起码也可以有效地提升客户和业务员之间的默契，对于成交自然有所帮助。

3、耐心解答顾客的疑问

不要认为顾客的疑问是对你的不信任或是缺乏购买兴趣，事实刚好相反。实际上，正是客户对商品有兴趣才会愿意针对商品提出疑问。

在解答顾客的问题时，推销员同样要讲究技巧。一般而言，顾客的问题可区分为“可以从容应付的问题”以及“无法回答的问题”两大类。当然，如果是第一类早在你准备之中的问题，回答得好与不好就看个人的功力了。

假如顾客提出的问题没有准备好或者根本就一无所知时，推销员的应变能力就显得非常重要。

一般而言，这个时候最好的应对方法就是转移话题，以问题内容十分复杂，必须搜集相关资料才能完整地答复为由，或是直接跳过问题不答而以反客为主的方式反问其他的问题，令他只顾着想自己的答案而忘记了刚才的问题。

4、不要过久停留

在初次拜访顾客时，过久的停留往往会引起很多不便，这一点推销员应当切记。事实上，在双方尚未达成共识前，过长的拜访时间并不容易找到共同的话题，反而会因为拜访时间太久而影响客户的作息或工作，引起客户的不悦或者衍生出许多不利于产品销售的问题。因此有句话叫“见好就收”，初次面谈的目的在于给客户留下好的印象，只要给予客户基本的认识就该起身告辞，暂时留下一些议题作为将来再拜访的借口才是最好的策略。

5、初次拜访应当建立起顾客对产品的信心

在大多数情况下，推销员初次拜访顾客往往不可能成功交易，一次约见就成功交易的情况少之又少，因此，推销员应当致力于建立顾客对产品的信心，以使其留下深刻印象，为以后的成交铺平道路。

另外，即使初次拜访顾客就有可能成功交易也必须建立顾客对产品的信心，这是其下决心购买的前提条件。因此，在和客户进行第一次接触时，必须准备充足的资料，令他由信任公司到依赖商品，才能逐渐地拉近销售与消费之间的认识差距，有效掌握销售卖点，更容易达到销售目标。

7、客户管理四原则

一、客户是挑剔的

这是大家讨论的话题之一，大家一致认为现在的客户是越来越挑剔了。这是一个显而易见的问题，只不过是在产品日益同质化的今天表现的更加明显罢了。

1、客户是有资格进行挑剔的。就市场运作经验而言，我们所面对的很多客户都有着多年的经商资历，无论从资历上还是阅历上都要胜于我们普通业务人员；就我们面对的市场而言，我们客户比我们更熟悉他们所经营多年的市场，且更具市场人脉与市场威信力。所以针对我们所面对的市场，我们的客户比我们更熟悉，他们的资历比我们的资历更老，市场

运作资质比我们更深。所以，就这些方面而讲，我们的客户是有资格进行挑剔的；

2、 市场的竞争形势使得客户更有条件去挑剔。当前市场上产品同质化的趋势越来越明显；品牌优势已经不再掌握在某一个品牌手中；同等条件下，现在的客户比以前有着更大的经营品牌选择空间；

3、 个别客户在倚老卖老。我们的许多客户从年龄上多要高于我们业务人员，从经商资历上上要高于我们业务人员，有些客户更是有着多年从事业务经历的老业务了，所以有些时候我们的客户就会倚老卖老，在某些方面也就会更加的挑剔；

二、 客户是需要征服的

做业务我们无非要面对两种人，一种人是我们的合作伙伴；另一种人就是我们的上帝，而客户是一个扮演双重角色的人，他既是我们的合作伙伴又是我们的上帝，所以这样的客户更难对付，也更需要去征服。

我们如果处理的好，客户能够给我们站在一个立场去处理问题，那么我们之间的关系就是合作伙伴，如果处理的不好，他们就转化成了另外一个角色即上帝，即便不是对立面也需要小心的供养。而促使客户进行角色转变的唯一力量就是在这厂商之间的博弈中谁能够占据上方，而决定这区域市场博弈胜负的主角就是我们的一线业务人员，所以，客户是需要

征服的，而征服他们的前锋兵就是我们的一线市场人员。

三、 征服客户的途径

我们与客户的合作关系无非有三种方式，一是“权利”压迫，即通过公司赋予我们的区域市场独立运作权利，来控制我们的客户，逼迫我们的客户顺从我们，通我们进行合作；但是这种权利一旦受到外界的影响，促使厂商的博弈格局在一定程度上发生变化，客户就会“压而不服”，开始新的“独立”计划。二是“无为而治”，即通过在经营理念、市场运作方式等等方面，全面顺从客户的意念，从而达到治理市场、提升销量的结果；而这种方式多是“治而无果”。三是专业技能征服，这是一种通过经营理念与市场操作技能灌输，使我们的客户在认可我们销售管理仅能的前提下，顺应我们厂家的发展战略与经营理念，最终实现双赢的市场运作形式，也是真正能够实现厂商双赢的征服客户的途径。

四、 如何用专业的市场运作技能征服客户

客户是挑剔的，但是当我们越过了客户挑剔的眼神，真正进入“辅助他们经营管理、市场运作的合作伙伴”的心里范畴之后，我们就真正的实现了厂商双赢的工作使命，而这个过程是一个不断博弈的过程，是一个征服客户的过程。而专业的市场运作技能是实现征服客户最有效的途径。

我们的客户虽然挑剔，但是他们更认可强者，所以我们必须通过他们的弱点征服他们，那就是“专业”；我们的客户多

是是“土八路”，他们虽然有着他们一套自己的经营经验与理念，但是这些经验与理念并不成型，而且随着企业的壮大与扩张，他们更希望获取新的经营理念与更多经营理论。如果这个时候，我们能够适时拿出“1.5倍库存管理法”、“80/20法则”、“4P理论”乃至当前出现的“长尾理论”等管理理论与市场运作法则以及有效的数据库的管理与建立，我们就可以轻松的实现对现有客户的征服。

8、客户流失的十大原因

在营销手段日益成熟的今天，我们的客户仍然是一个很不稳定的群体，如何提高客户的忠诚度是我们销售人员一直在研讨的问题。客户的变动，往往意味着一个市场的变更和调整，一不小心甚至会对局部(区域)市场带来致命的打击。如果你是一名优秀的销售人员，请务必在关键时刻擦亮你的眼睛，以免你的客户在不经意间流失，给公司的市场运作及个人带来不利影响。客户的流失，通常主要出现在以下几种情况：

1. 粗鲁、漠不关心或事前不准备，例如对客户提出的需求忘记或不予理会，拜访客户前的资料准备不充分。
2. 不清楚谁是负责人，一直告诉客户说自己要上级汇报，这样会失去在客户心目中的价值与信任感。
3. 不知所云，浪费顾客时间，永远记住与客户沟通的机会是

- 非常宝贵的，珍惜每一分钟与谈话的机会，提高销售效率。
4. 频繁改变交易方式，会令客户反感，质疑你的公司品牌价值，对建立长期销售关系非常不利。
 5. 夸张你产品的利益或服务，会给客户带来不信任感，信任感是销售过程的基础。
 6. 隐瞒产品的注意事项，省钱的选择或已提前登场的新品，知道产品的细节是客户的权利，永远要尊重客户的权利。
 7. 尽力从每次交易中，榨取每分钱，完全没有诚信度，好的销售是会“放长线钓大鱼的”。
 8. 交易后，不致电给顾客，以确认一切都没有问题，99%的努力会因为这1%的疏忽而付诸东流。
 9. 不履行你所承诺的事情，没有任何一个客户愿意和没有诚信的销售长期合作的。
 10. 不回电或回复邮件，尤其当问题发生时，细节是每个销售过程成功与否的关键因素。

9、大客户管理的大策略

当今管理学界有一个熟知的原则——“80：20原理”，即：80%的价值来自于20%的因子，其余20%的价值则来自于80%的因子。这一原理同样适用于市场营销中的客户管理工作。无论你从事何种产品的市场营销，如果你将贵企业的客户按照销售量的大小进行排名，然后按企业客户总数的20%这一数额，将排名最靠前的这些客户的销售量累计起来，你

会发现这个累计值占企业销售总量的比例有多大，可能是60%？70%？甚至80%以上。也就是说，企业大部分的销售量来自于一小部分客户，而这部分客户就是企业的大客户。这些客户可能是企业在某个地区的总代理，可能是某个市场部的核心客户，也可能是一个大型的工业企业，这些大客户对贵企业有多重要，你比我应该更清楚。

产销矛盾，在某种意义上说是不可避免的。经销商是一个独立的经济实体，因而有他自己的经营政策和经营方法，他首先考虑的是顾客的需求及本企业的经济利益，经销商在产品的销售上比较重视的是产品能满足各类顾客的需求，以获得更大的商业利润；生产企业需要经销商的支持，才能保证销售渠道的畅通，最终实现所生产的产品既快又多地到达消费者手中，获得相应的企业利润。

生产企业要与客户结成长期的合作伙伴，就要不断的协调二者之间的关系。一方面，要弄清客户的需求，诸如对收到产品时间的长短有何要求，对交货批量、批次、周期和价格有何期望，客户是否希望企业代培推销员和进行市场调查等等；另一方面，要了解自己满足客户的需求程度，根据实际可能，将二者的需求结合起来，建立一个有计划的、垂直的联合销售系统。

在生产企业处理与经销商的关系时，那些销售量在某个地区甚至在整个企业的销售系统中都占有很大比例的那些大客

户与生产企业的关系如何，有时甚至就决定了生产企业在这个地区的市场前景和市场占有率的高低。一个大客户的失去，有时能使一个企业元气大伤，尤其对一些中小型企业更是如此。

现实生活中，许多企业对于这些大客户都是比较重视的，处理与这些大客户的关系到时，经常是企业的高层主管亲自出面，但往往是缺乏系统性、规范化管理。在国外，许多大型企业，为了更好地处理好与大客户之间的关系，往往是建立一个全国性大客户管理部。譬如，施乐这样的大企业，他们有250个大客户，与这250个大客户之间的业务就是由大客户管理部来处理的，其他客户的工作，则由一般的销售队伍来做。

建立大客户管理部，并从以下十个方面做好对大客户的工作，是抓住大客户的有效手段。

1. 优先保证大客户的货源充足。大客户的销售量较大，优先满足大客户对产品的数量及系列化的要求，是大客户管理部的首要任务。尤其是在销售上存在淡旺季的产品，大客户管理部要随时了解大客户的销售与库存情况，及时与大客户就市场发展趋势、合理的库存量及客户在销售旺季的需货量进行商讨，在销售旺季到来之前，协调好生产及运输等部门，保证大客户在旺季的货源需求，避免出现因货物断档导致客户不满的情况。

2. 充分调动大客户中的一切与销售相关的因素，包括最基层的营业员与推销员，提高大客户的销售能力。许多营销人员往往陷于一个误区，那就是：只要处理好与客户的中上层主管的关系，就意味着处理好了与客户的关系，产品销售就畅通无阻了，而忽略了对客户的基层营业员、业务员的工作。客户中的中上层主管掌握着产品的进货与否、贷款的支付等大权，处理好与他们的关系固然重要，但产品是否能够销售到消费者手中，却与基层的工作人员如营业员、业务员、仓库保管员等有着更直接的关系，特别是对一些技术性较强、使用复杂的大件商品，大客户管理部更要及时组织对客户的基层人员的产品培训工作，或督促、监督营销人员加强这方面的工作。充分调动起客户中的一切与销售相关的因素，是提高大客户销售量的一个重要因素。

3. 新产品的试销应首先在大客户之间进行。大客户在对一个产品有了良好的销售业绩之后，在它所在的地区对该产品的销售也就有了较强的商业影响力，新产品在大客户之间的试销，对于收集客户及消费者对新产品的意见和建议，具有较强的代表性和良好的时效性，便于生产企业及时作出决策。在新产品试销之前，大客户管理部应提前做好与大客户的前期协调与准备工作，以保证新产品的试销能够在大客户之间顺利进行。

4. 充分关注大客户的一切公关及促销活动、商业动态，并及

时给予支援或协助。大客户作为生产企业市场营销的重要一环，大客户的一举一动，都应该给予密切关注，利用一切机会加强与客户之间的感情交流。譬如，客户的开业周年庆典，客户获得特别荣誉，客户的重大商业举措等，大客户管理部都应该随时掌握信息并报请上级主管，及时给予支援或协助。

5. 安排企业高层主管对大客户的拜访工作。一个有着良好营销业绩的公司的营销主管每年大约要有1/3的时间是在拜访客户中度过的，而大客户正是他们拜访的主要对象，大客户管理部的一个重要任务就是为营销主管提供准确的信息、协助安排合理的日程，以使营销主管有目的、有计划地拜访大客户。

6. 根据大客户不同的情况，和每个大客户一起设计促销方案。每个客户都有不同的情况，区域的不同、经营策略的差别、销售专业化的程度等等；为了使每一个大客户的销售业绩都能够得到稳步的提高，大客户管理部应该协调营销人员、市场营销策划部门根据客户的不同情况与客户共同设计促销方案，使客户感受到他是被高度重视的，他是你们营销渠道的重要因子。

7. 经常性的征求大客户对营销人员的意见，及时调整营销人员，保证渠道畅通。市场营销人员是企业的代表，市场营销人员工作的好坏，是决定企业与客户关系的一个至关重要的

因素。由于市场营销人员的文化水平、生活阅历、性格特性、自我管理能力等方面的差别，也决定了市场营销人员素质的不同，大客户管理部对负责处理与大客户之间业务的市场营销人员的工作，不仅要协助，而且要监督与考核，对于工作不力的人员要据实向上级主管反映，以便人事部门及时安排合适的人选。

8. 对大客户制定适当的奖励政策。生产企业对客户采取适当的激励措施，如各种折扣、合作促销让利、销售竞赛、返利等等，可以有效地刺激客户的销售积极性和主动性，对大客户的作用尤其明显。

9. 保证与大客户之间信息传递的及时、准确，把握市场脉搏。大客户的销售状况事实上就是市场营销的“晴雨表”，大客户管理部的很重要的一项工作就是对大客户的有关销售数据进行及时、准确地统计、汇总、分析，上报上级主管，通报生产、产品开发与研究、运输、市场营销策划等部门，以便针对市场变化及时进行调整。这是企业以市场营销为导向的一个重要前提。

10. 组织每年一度的大客户与企业之间的座谈会。每年组织一次企业高层主管与大客户之间的座谈会，听取客户对企业产品、服务、营销、产品开发等方面的意见和建议，对未来市场的预测，对企业下一步的发展计划进行研讨等等。这样的座谈会不但对企业的有关决策非常有利，而且可以加深与

客户之间的感情，增强客户对企业忠诚度。

大客户管理，是一项涉及到生产企业的许多部门、要求非常细致的工作，大客户管理部要与自己的组织结构中的许多部门取得联系——销售人员、运输部门、产品开发与研究部门、产品制造部门等等——协调他们的工作，满足客户及消费者的需要。大客户管理工作的成功与否，对整个企业的营销业绩具有决定性的作用。大客户管理部只有调动起企业的一切积极因素，深入细致地做好各项工作，牢牢地抓住大客户，才能以点带面、以大带小，使企业营销主渠道始终保持良好的战斗力和对竞争对手的顽强抵御力，在市场竞争日益激烈的今天，屹立潮头，稳操胜券。

10、客户价值管理的内涵与外延

客户价值管理（Customer Value Management, CVM）客户价值管理是客户关系管理成功应用的基础和核心。

客户价值管理就是企业根据客户交易的历史数据，对客户生命周期价值进行比较和分析，发现最有价值的当前和潜在客户，通过满足其对服务的个性化需求，提高客户忠诚度和保持率。

了解客户真正需要什么理解客户价值的前提，你的东西再好如果不是客户所需要的它就没有价值。但是企业不可能为所有客户服务，目前世界上还没有哪家企业做到。因此每个

企业需要针对自己企业的潜在客户和客户的需求去提供产品和服务。

客户价值管理，它将客户价值分为既成价值、潜在价值和影响价值，满足不同价值客户的个性化需求，提高客户忠诚度和保有率，实现客户价值持续贡献，从而全面提升企业盈利能力。

客户是企业最重要的资产，客户价值是企业最核心的价值。这已经成为众多企业经营者的共识。但是客户价值到底是什么？我们先来看看客户价值的概念吧——客户价值：为目标客户提供能满足其需求并达到客户满意和忠诚的产品或服务，而且这个产品或服务是能够代表企业个性的，包括产品和服务对客户经济价值、功能价值和心理价值，这就是客户价值。

客户价值即客户对企业的价值贡献度。这里的价值包括经济价值，也包括社会价值。但是，不同客户的贡献度却可能冰火两重天，比如我们如果仔细观察电信、广告、金融、物流、民航、医药等等行业，会发现为企业做出较多贡献（包括经济效益和社会效益）的客户往往相对比较集中，这也符合我们经常听到提到的营销学中的二八原则。

客户价值的差异性是客观存在，而企业的资源又相对有限，因此，区分企业的客户价值并提供与之匹配的差异化客户策略，为高价值客户提供更优质的产品或服务，为普通客户

提供普通的标准的产品和服务，以达到有效配置企业资源的目的，也就是无可厚非、顺理成章的选择。如何找到这些高价值客户，找到后又怎样更深层次分析、挖掘其价值，如影随形般满足客户需求和心理期望，从而使高价值客户保持较高的忠诚度？这需要从三个方面依次来筹划：客户价值的区分纬度；客户价值等级的划分标准；客户策略。

1、高价值

对于市场的敏锐度是很多本土企业与跨国巨头竞争中最为有效的武器。了解本地客户、利用适当的细分策略和目标战术变得日益重要，客户细分的目标是更好地了解客户并满足客户需求，以此提高公司的盈利能力，推动收入的增长。

对竞争十分激烈，且公司必须通过积极竞争才能争取和维持客户的行业而言，客户细分被更广泛使用。例如，中国电信行业以前只注重改进技术以及争取新客户，而并非了解客户。一般情况下，移动运营商不使用复杂的客户细分，只是大致地将客户划分为企业客户与个人客户，或者预付费客户与后付费客户。

2、低成本

但是随着信息化经济时代的到来，各种信息技术的广泛应用使得低成本和差异化战略之间不可调和性的程度在下降，低成本和差异化战略的归一化成为了可行并且有效的选择。其主要原因可以简单归纳为：信息技术的发展和运用使得现代

制造业能够及时有效地与供应商、经销商和客户进行信息共享，从而保证低成本条件下生产出符合市场需求的差异化产品；信息技术的发展和应用使得现代服务业能够在以技术、信息、思想而非物质资源和能源为主要的生产投入的情况下，构建出低成本状态下报酬递增的差异化经营状态。

信息技术的快速发展使得低成本和差异化战略的归一化在制造业和服务业中均成为了可能。另外，由于信息化经济下的企业环境显示了前所未有的动态性和不确定性，企业面临的竞争日趋激烈，企业领导者也必须不断地降低成本和价格，同时还要积极进行企业产品和经营模式的创新，这将成为信息化条件下企业生存的基础。

3、能体验

客户体验——这是每个公司都在不断完善的任务，从小到一家个体经营大到百度、搜狐、腾讯这些重视客户体验的公司在全球市场市上大获成功。这一理念也日益流行，几乎是每一个企业都是被重视的。无论所处何种行业中，企业的客户体验都不是单点覆盖的，而是由多方面所组成的，一般会包括品牌形象、产品、服务以及用户付出的金钱成本，时间成本等。正是这所有用户接触的感受差异，构成了用户对一家公司独特的体验认知。在这贯穿售前、售中、售后的长链体验中客户体验无非变成公司业绩的重中之重。

在客户体验管理中的增值点，“主动服务”。这是针对公司业

务特点提出的。客服工作者在在受理用户的咨询投诉单之外，客服工作者还要具备针对受理用户资讯投诉的问题进行敏捷分析和业务情景体验的能力，并推动前端产品的优化。这样带来的益处是显而易见的，这样我们不仅能够直接服务到来客服中心求助的用户，还能够从这些客户中分析出产品的优缺点，甚至是满足客户潜在需求新功能点、挖掘出潜在的需求促进更进一步的业务范围。

当产品前端完成这些优化的时候，那99%并未接触客服中心的用户体验也立即得到改善。优化后客户体验点不再成为用户流失的威胁，甚至在很多时候这些细节上的改善会给用户带来大惊喜，反而成为同类产品的竞争优势。而客服中心的工作自然地渗透到客户体验管理的整个流程。

4、可持续

今天在与许多客户共同测量时候，并推荐可种种的方式同时定期与这些客户会面以检验，并根据收集到的数据采取相应措施。而客户利用这些推荐措施节省了大量资金。中有具备多年的经验，才能帮助客户寻找适用的解决方案以及利用复杂系统来提供制定明智决策所需的资料数据。

11、客户心理分析

一、犹豫不决型客户

特点：情绪不稳定，忽冷忽热，没有主见，逆反思维，只想坏的，不想好的

应对策略：这个项目很适合你，你立即做，现在不做将来会后悔等强烈暗示性话语，由你为她做决定。如果客户是两个人会谈，如果那个带来的人很有主见，沟通的眼光集中在那个人的身上

二、脾气暴躁型的客户

特点：一旦有一丝不满，就会立即表现出来，忍耐性特差，喜欢侮辱和教训别人来抬高自己，唯我独尊，与他们在一起随时都会闻到火药味

应对策略：用平常心来对待，不能因对方的盛气凌人而屈服，绝对不能拍马屁，采用不卑不亢的言语去感动他

三、自命清高的客人

特点：对任何事情都会扮出我知道的表现，不管你的项目有多好，都会觉得你是普通的，缺乏谦卑，觉得我是最好的，用高傲的姿态对待你

应对策略：恭维她，赞美她，特别喜欢有幽默感的人，不要直接批评挖苦她，而是告诉她，我们的优势在哪，如何去赚钱

四、世故老练型的客户

特点：让你找不到东南西北，很圆滑，当你销售时，他会沉默是金，对你的讲解会无动于衷，定力很强，很多人认为他们不爱说话，当你筋疲力尽时，你会离开，这是他们对你的对策，

应对策略：话很少，但是心里很清楚，比谁都有一套，我们要仔细观察，他们的反应（肢体语言）来应对，只是表达的方式很特别，多讲解趋势，多讲解产品的功能