

服务营销与客户管理

课程大纲

【课程主题】 服务营销与客户管理

【课程时间】 1-2 天 (6-12 小时)

【课程背景】

在产品同质化日益严重的今天，客户服务作为销售的一部分已经成为众厂家和商家争夺消费者的重要领地，良好的客户服务是下一次销售前最好的促销，是提升消费者满意度和忠诚度的主要方式，是树立企业口碑和传播品牌形象的重要途径。得人心者得天下，赢服务者赢市场。那么，如何来为客户提供卓越服务呢？是不是仅靠“动作快一点、嘴巴甜一点、微笑多一点”就够了？服务成为企业竞争力绝对不是靠创新一两个服务手段能解决的。卓越服务是系统工程，需要在整个体系上进行变革。卓越服务的目的在于打造服务品牌，实现服务领先，而不仅限于减少客户投诉。

【课程大纲】（实际授课可能因时间和需求作相应调整）

一、 建立先进的客户服务理念

1. 先来看有关客户服务的一组数字：

- 1) **5**：开发一个新客户的成本，是维持和保留一个老客户成本的 5 倍；
- 2) **80/20**：20%的顾客创造了 80%的利润；
- 3) **80%-40%-20%-10%-2%**：通常情况下，公司会流失 80%极不满意的客户，流失 40%有些不满意的客户，流失 20%无意见的客户，还会流失 10%一般满意的客户，而高度满意的客户最多只有 1-2%会另换卖家；
- 4) **5%-20%**：一个公司如果将其客户流失率降低 5%，其利润就能增加 20%；
- 5) **95%**：在所有不满意的客户中，95%的客户不会投诉，但是他们会立即停止购买,并转向惠顾竞争对手。
- 6) **70%-95%**：70%的投诉顾客，如果投诉得到解决，他们会再次同该公司做生意；如果投诉得到很快解决，数字会上升到惊人的 95%。
- 7) **100%**：客户的投诉如果没有得到解决，他们会告诉遇到的每一个人。

2. 再从几个案例说开：

- 1) 海尔：真诚到永远
 - 2) 星巴克：一样的咖啡，不一样的服务
 - 3) 万科：买完房子还远远没有结束
 - 4) 澳门威尼斯度假人酒店：不让客人孤独 20 秒
3. 服务转型是当今的新趋势，新看点
- 1) 从政府从“家长型”向公共服务性转变说起
 - 2) 当今社会、企业的热点焦点问题给我们的启示

3) 企业从正三角到倒三角的转变（完成从制造型向服务型的转型，实现从卖产品到卖服务，这就要求企业的组织架构要变，传统的组织架构是正三角形，领导在最上面，一层层下来，最基层的员工在最底下，而恰恰是这些最基层的员工，他们直接面对用户和客户，所以他们的绩效、行为的好坏，恰恰代表了企业给与用户的承诺和感觉。现在就要这个正三角形倒过来，就要颠覆这种组织架构，变成倒三角。就是说领导在最底下，让最基层的员工直接面对用户，客户，员工在最上面。通过直接面对用户的员工了解用户的需求，然后进行满足，体现出了整体的竞争力。就是说，整个企业的组织不是听领导的，因为领导在最下面，领导是给他们提供资源，提供平台提供服务的，员工在最上面。整个组织都是听用户的，听市场的，所以这是一个很大的转变。要完成这个转变不是简单地就把组织结构倒过来就行了，而是要看最基层的，最基本的运转单元，是不是完全听市场的，听用户的。所以，企业的经营机制就要变，就是从人的角度来变，人要完成这个转化。）

4. 传统的、常见的客户服务错误观点有哪些？那么真正的内涵又是什么？：

1) 观点一：微笑就是客户服务。解析：

➤ 错误认识：认为客户服务只是一种浅层次的商业技巧，只要服装统一，喊喊口号，用微笑招呼客户就完事了。

➤ 正确认识：客户服务是一套复杂的制度系统，包含系统的服务理念、服务工具、服务流程、服务人员培训体系等，没有制度的支撑，服务只是口号。

2) 观点二：服务就是营销部门的事情。解析：

➤ 错误认识：认为客户服务只是营销部门的事，销售人员去搞搞就可以了，跟其他部门无关。

➤ 客户服务是整个公司的任务，营销、管理、行政、财务、后勤等各个部门都必须围绕客户的需求来进行运作，否则只会导致满意度下降。

3) 观点三：客户服务是成本。解析：

➤ 错误认识：认为客户服务会耗费公司成本，是公司的负担，会直接降低企业的利润。

➤ 正确认识：客户服务是维系客户满意度的最佳武器，缺乏卓越的客户服务，企业的产品不可能得到客户的认可，哪来什么利润呀！

4) 观点四：客户服务的价值就是解决投诉。解析：

➤ 错误认识：认为客户服务的价值，只不过是解决顾客的投诉而已，没有什么其他的价值。

➤ 正确认识：客户服务是关系到企业产品能否畅销的根本所在，它能帮助企业建立高效的客户关系，洞察客户的需求变化，影响客户对企业的产品作出最终选择，从根本上决定企业和产品在市场上的受欢迎程度。

5) 观点五：客户服务只有在服务型企业中才适用，对一般公司没什么大用。

➤ 错误认识：认为客户服务只有在服务型企业中才实用，而对工业行业，或者是一些以产品研发或制造业为主的公司来说，没有太大的价值。

➤ 正确认识：客户是企业唯一永恒的资产，对任何行业都是如此，没有哪个企业不需要跟客户建立高效的客户关系，也没有哪个企业希望与它的客户走得疏远，做不好客户服务，企业

最终会失去客户的信赖，被市场无情的淘汰。

6) 客户服务的重要性

- 谁不重视服务，谁注定要失败（反面案例）
- 客户服务是产品销售过程的重要一环
- 服务能促进产品再销售和口碑销售
- 服务能发现产品问题
- 服务能发现管理问题
- 服务影响团队氛围
- 服务影响品牌建设

二、好服务是如何炼成的之一：战略先行，文化护航

服务战略，是指企业以服务为核心，以客户满意为宗旨，使服务资源与变化的环境相匹配，实现企业长远发展的动态体系。服务战略是一个系统工程,它需要管理者和员工从思想观念上做出转变，让服务意识成为日常企业文化的一部分。

1. 服务战略包括六项内容

- 1) 树立服务理念
- 2) 确定顾客服务需求
- 3) 服务设计与实施
- 4) 服务人员的管理
- 5) 服务质量的管理
- 6) 实现顾客满意与忠诚度

2. 定位服务战略定位，需要做好以下几点：

- 1) 将服务战略和企业的营销战略结合起来
 - 企业的行业特性决定了采取什么样的营销战略
 - 服务在整个价值链上的作用（企业在制定营销战略时，要充分考虑服务在价值链上的作用。企业参与行业竞争，究竟靠什么来获胜？是产品领先、技术领先、成本领先，还是服务领先？对工业品制造企业、消费品生产企业和社会服务企业来说，客户服务的地位是不一样的。小型企业、中型企业和大型企业在考虑服务定位时也有差异。企业的产品结构、渠道状况、市场布局、人员结构、管理水平也影响着服务定位。）
 - 将营销战略和服务战略有机结合（海尔采取“服务”领先战略已经经过市场证明是完全正确的，服务已经成为其营销战略的一部分，各种营销策略也是完全符合此服务战略定位的。春秋航空的服务战略定位也是与其低成本战略密切配合的。有些企业提供的服务仅限于经销商和大客户层面，这也是与其营销战略密不可分的。在这里建议，不管制定如何的服务战略，最好能遵守以下原则：在制定营销战略时要考虑服务战略，在服务战略定位时也要考虑营销战略，最好是能将两者有机结合。）
- 2) 在客户细分的基础上制定服务战略

- 按客户价值细分
- 按服务需求细分
- 按客户特征细分

(制定服务战略时，要充分考虑客户细分情况。因为客户的服务需求是有差异的，服务是需要成本的，客户对公司贡献的价值也是不一样的。我们要认真分析企业产品针对的目标市场，分析不同产品需要的服务支持，分析不同客户的不同服务需求，决不能无差异地开展服务活动。我们建议，基于服务的客户细分，一是按照客户需求的服务内容不同进行细分；二是按照客户的价值不同进行细分。把客户的服务需求差异找出来，然后再把此类客户的特征描述出来，你的服务策略就有了针对性，就明白什么样的客户应该提供什么样的服务了，客户服务的质量就会提高，企业服务成本与效益的比例就会非常合理。)

3) 建立服务文化，倡导全员服务理念

- 没有精神的民族是危险的，没有文化的企业也是可怕的
- 服务是一种企业文化
- 好的文化能够激励企业员工保持良好的工作心态，提升工作质量和效率
- 服务理念的持续灌输，直至深入到每个人的内心和各种行为

三、好服务是如何炼成的之二：建立有效的客户服务体系

服务战略定位一旦形成，如何保证服务战略落地就至关重要。因为客户服务是一种无形的产品，看不见摸不着，必须要通过客户服务人员，通过服务的环境，通过各种方便服务的方式，来把它变成有形的产品。包括企业应提供哪些服务内容，服务方式如何，做出怎样的服务承诺，服务操作规范是怎么样，服务满意度评价体系是怎么样，还有就是服务组织、服务人员和服务设备应该如何保证服务战略落地等，这些都是应该考虑的。没有完善服务体系保障的服务战略只能是空中楼阁。企业有了服务体系还不够，还需要很强的执行力和对于细节的高度关注。做服务就是做细节。

1. 先解决好人的问题

- 1) 满意的员工才能造就满意的客户和优质的客户服务
- 2) 客户服务是一项专业工作，需要提供有效的员工培训
- 3) 实施以客户服务为导向的员工激励措施

2. 工欲善其事，必先利其器—打造客户服务体系的四大平台

1) 信息平台—客户数据管理与分析系统

- 客户信息管理
- 动态、趋势分析
- 竞争对手相关数据掌握和分析

2) 运营平台—客户服务处理系统

- 服务流程
- 服务规范
- 服务标准

- 3) 调度平台—客户关系管理与协调控制系统
 - 人财物等资源分配
 - 处理的优先顺序
 - 避免顾此失彼
- 4) 监督平台—客户满意度检测与反馈系统
 - 客户满意度调查
 - 客户回访
 - 定期总结
 - 案例分享
3. 卓越服务战略实现的重要支撑—创新与细节

- 1) 创新—如何实施差异化的服务

- 服务内容上差异
- 服务方式上差异
- 服务流程上差异
- 服务口号设计
- 服务品牌视觉形象设计
- 服务品牌故事

- 2) 珍爱客户，做好细节

举例：现场客户服务人员的细节处理：

第一，佛要金装，人要衣装：员工的形象要求

- 得体的着装
- 情绪的语言表达
- 表现高雅得体的手势
- 行为稳重，克服冒失

第二，润物细无声：高超服务技巧

- 开场白消除客户的陌生感
- 撩拨起客户的兴趣
- 要善于“察言观色”
- 磨练精确的判断力
- 挖掘客户需求
- 专业地介绍自己的产品
- 适度沉默，让客户说话
- 有效回应客户需求及感受
- 捕捉客户成交信号
- 将服务进行到底

4. 卓越服务战略实现的根本保障 — 执行力

- 1) 敬业精神，主动服务
- 2) 内部合作意识
- 3) 解决客户问题的及时性

四、 客户投诉及抱怨的处理

“客户投诉”是客户对商品或服务品质不满的一种具体表现。假设产品（有形及无形）的不良率只有一小部分（10%），产品售出后客户注意到“产品不良”的只有一半（5%），而这些不良率，由于客户太忙碌或种种原因，真正向厂商投诉的，可能只有1%而已！而这些提出投诉者，在公司处理过程中，仍然有一部分会被忽视。换句话说，企业真正能处理到的客户投诉，可说是冰山所露出一角罢了。企业应利用客户投诉，充分检讨与改善，将其转化为提升管理和销售素质的良机。同时对外应妥善化解客户投诉，尽量解决。

1. 能让投诉和抱怨不发生吗？— 精力应该更多用在防患于未然上

- 1) 尽量确保产品和服务的质量当然是最关键的
- 2) 沟通应该贯穿在服务的每一个环节
- 3) 日常保持良好的沟通是与客户建立信任和关系的关键。
 - 上门拜访、
 - 意见征询座谈会、
 - 电话回访
 - 社区活动
- 4) 如果发现问题，请及时处理
- 5) 多一份信任，即使有不满意的地方，也能得到客户多一份的理解和配合

2. 发生投诉和抱怨在所难免— 如何春风化雨，恰当处理？

- 1) 处理不当小事变大事
- 2) 处理好了坏事变好事
- 3) 处理投诉和抱怨，首先心态要正确
- 4) 处理投诉的四项原则
 1. 独立权威性（案例：海底捞任何一个服务员有权买单 1-2 个菜）
 2. 及时准确性
 3. 客观真实性
 4. 协调合理性
- 5) 处理客户投诉的一般步骤/技巧
 1. 倾听并在合适的时候反馈确认
 2. 虚心道歉
 3. 抓住问题的实质，掌握客户的心理
 4. 找出解决方案并传达给客户
 5. 达成一致
 6. 内部处理协调，尽快兑现承诺

7. 内部检讨，避免再次发生

【课程寄语】

以前有一家印刷公司，有一个牌子：“速度、质量、价格，请选择一个。”如果你选择价格，就需要价格便宜，就别跟我谈速度和质量。如果你选择质量，就别跟我谈价格，也不要跟我谈速度。如果你选择速度，别跟我提价格、提质量。你只能选择一个，这种观念过去人们是认可的。举一个例子：上学的时候都要照一寸免冠照片，以前只能去照相馆，照完有两种洗印的方法，一种慢，一种快。慢的很便宜，一元钱八张，等十天或一个星期。快的第二天取，价格就变四五元钱。要快，就要多交钱。想便宜，那你就等着。这种观念在企业当中也是根深蒂固的，很多企业都觉得这很正常。但现在却不一样。**现在的竞争逼迫企业要同时满足客户的这三个要求：速度、质量、价格。**即使这样，企业依然面临着竞争的严峻挑战，而让客户满意的服务就成为带来企业利润的重要因素。大家都开始在客户服务上创新提高，打造服务个性。所谓服务的个性，就是使客户感到企业服务能满足他们的要求，先成为客户，再成为忠实的长期客户，这样企业就获得了稳定的利润来源和竞争优势。衡量企业发展的标准不仅是资产的回报，还有一个重要的标准是客户满意度的回报。