

# 客户经营定江山

张光禄老师

## 【课程背景】

在全球经济的不确定性的当下，企业想要让自己得到持续增长，重点要放在客户经营上。因为在消费升级的当下，只有客户的需求得到更好的满足，我们才能源源不断地获得订单。所以，客户经营也成为了摆在每一位服务条线伙伴们的又一挑战。

## 【课程收益】

全面了解客户经营的策略和方法，通过服务标准和水平的提升获取客户的满意度提升。

## 【课程受众】

企业服务条线全体成员及相关需求者

## 【课程时长】

1~2天（6小时/天）/2天1夜封闭式训练营

## 【课程大纲】

### 一、客户经营和客户服务已经成为当下工作的重中之重

1. 时代正在发生变革，旧的地图已经无法找到新的目的地
  - (1) 全球经济的不确定性带来大多数客户的焦虑情绪
  - (2) 三年疫情影响了大多数人的消费习惯和消费决策
  - (3) 城镇化率的指标不断攀升，直接影响着我们的作业方式
2. 想要让自己做好营销必须先做好客户经营和服务
  - (1) 客户的经营模式已经发生了重大的改变
  - (2) 从企业利润公式看客户经营的重要性
  - (3) 客户经营是策略，客户服务是呈现的结果
3. 通过经营来满足不同类型客户的需求，从而提升客户服务数量（我们想要的）
4. 通过服务质量和水平的提升，获得客户满意度和忠诚度（客户想要的）
5. 客户从阶段性认同到真正的信任，就是你持续精进服务的体现

### 二、首先来说一说关于客户忠诚度的问题

1. 客户到底有没有所谓的忠诚度  
**例：大量网红不停的更新自己的作品，只为留住辛辛苦苦引来的流量**
2. 客户阶段性的忠诚度何来
  - (1) 你不需要知道的客户购买决策5要素
  - (2) 客户的需求被得到满足
  - (3) 客户得到超预期的服务体验
  - (4) 客户所需产品处于行业垄断
3. 按照梯度等级概念让不同的客户都满意
  - (1) 什么是梯度等级  
**例：通过某机场和某银行的服务对比，让大家了解服务的梯度等级标准**
  - (2) 建立服务梯度等级量表  
**现场演练：将自己提供的服务按照梯度等级的方法进行分级设定**
  - (3) 运用已设定的梯度等级量表服务客户

### 三、只有一切以客户为中心，才能让你持续的拥有客户

1. 客户经营您真的做对了吗？

- (1) 现在做客户经营仅拼客情关系并不能走的长久
- (2) 不要在搞客户关系上再投入大量的时间和精力
- (3) 天天给客户送礼只会把他的胃口撑的越来越大

## 2. 思维的转变让你获得客户的芳心

- (1) 我不是推销员，而是专业的顾问
- (2) 从卖方思维转换为买方思维（立场的转变）
- (3) 要把头脑中的“我以为”转换为“客户要”

**例：老师带领中国移动营业厅进行思维转变，整体绩效达成率直线上升**

## 3. 明确你的客户要从你这得到什么

- (1) 客户买的到底是什么
- (2) 为什么客户要跟你购买
- (3) 专业胜任是你最基础的价值体现
- (4) 提供更高的服务体验，让你的客户乐享其中

**例：老师带领花旗银行私行客户经理为客户定制专业的家庭理财报告手册，获得客户的高度认可，并签订理财订单，且大量为其进行客户转介绍的**

- (5) 你还能为客户创造哪些真正的价值

**例：为客户打造一体化的全方位解决方案，获得客户的认同**

## 4. 更清晰的客户画像是你提供服务的前提（定位）

**例：老师好友，坐拥 2000 万粉丝的大主播在不同时期设定的不同客户画像**

**现场演练：让我们一起将集团不同板块的业务设定你的客户画像**

## 5. 体验经济时代已经来临

- (1) 体验时代、生态变化：企业越来越被动、用户越来越主动
- (2) 体验时代、忠诚目标：预见问题独特体验赢得用户的忠诚度

**例：智能养老时代的贴心服务，让客户得到更好的体验**

- (3) 负面体验、裂变传播

案例导入：对特殊群体冷漠无情，会引发裂变传播，极大破坏企业服务品牌形象。

- 1) 费力：少跑一趟路（优化流程）
- 2) 费时：少进一扇门（提高效率）
- 3) 费心：管家式服务（感受温暖服务）

## 6. 服务升级、标准创新

- (1) 体验时代、服务升级

- 1) 规范服务：高效流程、标准服务
- 2) 贵宾服务：优先办理、专属服务
- 3) 温度服务：家人关怀、灵活服务

- (2) 体验时代、标准创新（用户思维体验感知模型 SERVQUAL）

**例：某市燃气管家案例中学习以用户的视角定义服务满意标准**

- 1) 有形度：服务设施完善、员工的仪容仪表
- 2) 专业度：服务态度友善亲切、专业排查及维修技能娴熟等
- 3) 反应度：及时响应、及时答复、及时解决
- 4) 移情度：超越岗位职责、超越用户期待的主动服务和灵活服务
- 5) 可靠度：无一例外、兑现承诺

**现场演练：优化燃气服务关键岗位（如收费岗、客服岗，上门维修岗等）的用户感知标准，创新满足用户需求，提升用户满意度**

## 7. 客户需求分析和挖掘的两大工具

- (1) 需求分析的 KANO 模型
- (2) 客户需求的三个层级
  - ① 基本需求：实现用户的基本需求-未满足被投诉
  - ② 期望需求：用户的满意度与服务的投入成正比关系-容易被对手超越
  - ③ 愉悦需求：创新满足用户潜在需求-极大提升用户满意度

**现场讨论：选择典型用户群：如新开发用户、老旧小区用户群体、农村安置用户群体等群体如何通过基本服务、满意服务、温度服务提升用户满意度？**

- (3) 深度的 KYC 让你更了解客户的需求
  - ① KYC 九宫格法则
  - ② 沟通中的引导技术

**现场演练：按小组共创一套客户需求挖掘话术**

**8 . 客户的分层分级管理，让你的效能提升**

- (1) 传统的客户分层法
- (2) 苹果四象限法
- (3) 神奇的梯度等级法

**现场演练：将自己手中的客户按照梯度等级方式进行分层分级设定**

**9 . 营销场景的转变**

- (1) 客户在哪儿我去哪儿
- (2) 从原有的守厅堂模式转为主动出击的外拓模式
- (3) 所有的营销场景设定要根据客户的行为习惯出发

**例：老师为招行设计的咖啡厅内有银行、为中行设计的金融安全进社区的方案分析**

- (4) 外拓陌拜营销、外拓设点营销、外拓整合营销、互联网营销全模式打通

**10 . 细数我们手中的硬核产品**

- (1) 根据客户需求进行设计、选定你的爆款产品
- (2) 你提供的服务也是一种有价值的产品

**11 . 只有采取差异化经营才能让你立于不败之地**

**12 . 加速行动并不断优化你的客户经营策略**

- (1) 开始行动，是最重要的一步
- (2) 没有任何一个执行策略一开始就是完美的
- (3) 行动中找到系统中存在的可优化点
- (4) 不断迭代，高效执行

**13 . 一切以客户为中心并不是要无止境的满足他们的一切要求——守住自己的道**

#### **四、优化流程创造更好的服务体验**

**1. 关键时刻、触点管理**

- (1) 关键时刻、决定成败
- (2) 关键时刻、ABC 管理
  - 1) A (Appearance) 外表
  - 2) B (Behavior) 行为
  - 3) C (Communication) 沟通

**2. 关键时刻、感动服务（峰终定律设计）**

案例分享：某市燃气集团疫情期间的服务触点管理

- (1) 正面积极的服务：高峰和结尾
- (2) 平庸忘记的服务：没有高峰体验

- (3) 负面评价的服务：负面的高峰或结尾
- 3. 关键时刻、流程优化
  - (1) 分析热用户画像与需求
  - (2) 设计用户体验全流程及 MOT 关键触点（上门服务或营业厅服务）
  - (3) 设计触点的标准服务、温度服务和失误服务中的 ABC 细节管理

**现场演练：SOP(Standard Optimization Process)用户体验旅程图、夯实标准服务、创新感动服务、预防失误服务引发投诉**

## 五、用有温度的沟通建立暖心服务

### 1. 沟通 5 大态度红线

案例导入：客户会因为哪些问题从产品抱怨升级服务态度的抱怨？

- (1) 推诿的态度：只解释只推脱
- (2) 烦躁的态度：打断客户、重复只说一句话
- (3) 拒绝的态度：拒绝但没有建议
- (4) 质疑的态度：反问客户
- (5) 随意的态度：抱歉和同理心的话术只是机械重复

### 2. 让你对话更有温度的实用技巧

**例：1.北京自来水公司客户缴费引发的一次客户投诉**

**2.某燃气企业催缴电话被用户拒绝，为什么引起反感？**

**愉快的沟通需要一杯热水，顺利的营销需要一块垫脚石，你准备好了吗？**

- (1) 多用“您”表达尊敬
  - (2) 多用“我可以帮您”表达意愿
  - (3) 运用“您看”缓解紧张
  - (4) 常用“麻烦您……您看行吗？”征求同意
3. 运用赞美的力量塑造对话 3 大氛围
- (1) 赞美儿女孝心
  - (2) 赞美通情达理
  - (3) 赞美善解人意
  - (4) 通过事件进行赞美让你的赞美更有力量

**现场演练：按小组进行赞美练习**

### 4. 对话 2 类尊崇表达

- 1、强调特殊待遇的话术
- 2、强调仗义相助的话术

**现场演练：燃气业务场景温度沟通话术脚本：通用案例场景的话术温度优化**

## 六、用好投诉处理机遇，让你的客户爱上你

案例导入：面对客户抱怨，如何积极反馈，让客户感受真诚？

### 1. 客户建议、积极反馈

- (1) 承认事实
- (2) 感受情绪
- (3) 肯定合理
- (4) 立刻行动
- (5) 开放式结尾

**现场演练：按小组进行燃气创值业务场景下积极沟通话术脚本：客户抱怨场景的结构化训练和话术优化**

2. 春风化雨、化危为机

- (1) Control:控制情绪，学会转移压力；
- (2) Listen:聆听诉说：有效倾听的方法
- (3) Establish:同理链接，三明治话术表达；
- (4) Apologize:表达歉意，为给客户带来不好的体验道歉；
- (5) Resolve：6步方案让客户感受主动和超越。

**现场演练：投诉应对话术脚本：客户情绪激动的同理心训练和话术优化**

**七、总结与展望**