

《从客服到专家，从被动服务到主动进攻》 ——金额续费率 200%背后的客户成功之道

主讲：刘彤焯老师

【课程背景】

老客户是宝，尤其是对于 to B 领域来说，老客户是企业生存和发展的基础，也是能够长期增长的底气。只有真正让客户成功，才能最大限度提升客户 LTV（生命周期价值），实现与客户双赢。但企业在落地客户成功时，往往会出现这些共性问题：

- 客户续费增购情况往往取决于客户成功经理个人能力，公司管理层只看到一个续费或者不续费的数字和结果，只能依赖客户成功经理的汇报，无法进行过程监管和支持，想提升整体续费率无处入手。
- 客户与单个客户成功经理绑定过深，明星客户成功经理离职经常会带走老客户，让公司赔了夫人又折兵。
- 客户成功经理很大程度上都在被动解决客户为题，无条件满足客户需求、跪舔客户，既浪费了公司资源，而且得不到客户正向反馈、无法带来客户续费增购。
- 客户成功团队人员成本过高，但又不肯随便裁撤怕影响客户体验。

上面这些问题，归根结底可以总结为以下几点：

- 客户与客户成功经理绑定过深，企业应该建立体系化、标准化的客户成功体系和机制，构建透明的健康看板、及时掌握客户情况，彻底解决客户续费依赖于单个客户成功经理的问题，同时系统化提升企业整体的客户成功能力。
- 客户续费的根本原因是获得独特价值，但被动服务无法满足。因此，客户成功团队需要实现从被动服务到主动进攻、从客服到专家的转型，才能彻底解决价值问题，当然，这里的解决方案依然是通过系统化能力提升，而不是客户经理个人能力提升。
- 成本过高的本质原因是资源浪费，按客户分配的本质问题在于，让高阶的咨询型人才无差别做低阶的客服工作。因此，降低成本的核心原则是工作解耦，让不同能力的人，做更匹配自己能力的事情。

针对以上这些问题，本课程基于经典客户成功理论，结合主讲老师在中国市场 10+ 年的客户成功实战经验、以及互联网运营管理思维，成功构建以提升老客户收入为目标，以终为始倒推的客户成功体系和方法，这套方法论已经被多家企业使用和验证，实现续费率大幅提升。这套方法论，通过分阶段、分级的客户运营策略，以及客户健康看板、增购机会识别等系统化的方法，体系化、结构化地支持企业提升客户成功能力、提升老客户续费增购收入，实现客户成功团队角色转变，提升组织能力。同时，配合大量经典案例、实用工具、讨论练习、针对性反馈，有效帮助中国企业提升客户成功能力和续费率，真正做到培训带来企业的认知形成、行为改变、绩效提升。

【课程收益】

- 全面理解以提升老客户续费增购收入为目标的客户成功体系
- 有效构建客户分层、分阶段运营体系，以较低成本、实现客户价值最大化
- 构建主动进攻、专家型 CSM 的认知，以及落地方法
- 明确客户健康看板的构建方法，危机和机会都早知道、早预防
- 有效识别客户增购指标，并且深度挖掘客户增购需求
- 构建合理的团队分工和考核机制，降低客户成功团队成本

【课程对象】 创始人、高管、客户成功负责人

【课程时间】 1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、以老客户收入结果倒推，如何做好客户成功

1. 老客户收入计算公式

- 老客户收入 = 应续费客户金额 * 金额续费率 = 应续费客户数量 * 客户续费率 * 增购率
 - 客户续费率
 - 增购率
 - ◇ Up-sell
 - ◇ Cross-sell

2. 做好客户成功的三个方向

- 让更多到期客户续费
- 识别增购机会，实现客户席位数、增值服务增购
- 建立信任基础，让客户横向推荐其他业务或团队

3. 做好客户成功的三大原则

讨论：做好客户成功，更应该依赖明星销售（CSM）还是组织能力提升？

- 确定性、可控的前提是标准化，构建体系化运营思维
 - CSM 个人能力 VS 组织能力提升
- 让客户拥有续费的动力
 - 提供独有价值，帮客户实现目标、解决问题、提升客户业绩
 - 规避风险：巨大的迁移成本和沉没成本
 - 情感共鸣
- 角色转变，才能真正提供不可替代的价值
 - 从被动相应到主动进攻
 - 从服务到专家（产品，业务，行业）
 - 从跪舔到站起来

二、如何让更多到期客户续费

1. 定位客户续费的 AHA Moment

Moment

- 使用频率
- 使用功能
- 团队客户行为
- AHA Moment 的本质是提供价值、解决问题

定位工具型产品 AHA Moment	
1	定位高 ROI 功能
2	定位使用程度，怎么能够到达 AHA
3	活跃度/健康度
4	管理/协作属性

2. 分阶段、分层制定运营目标和策略

	Onboarding	Utilization	Revenue
大订单大 logo			
小订单大 logo			
大订单小 logo			
小订单小 logo			

讨论：针对客户所在行业，不同阶段、不同分层的客户，运营目标是什么、对应什么运营动作？

3. Onboarding 阶段：开启客户续费第一步

- Onboarding 阶段的目标及重要性
 - 用好、用懂、用起来
 - 达到 AHA Moment
 - 养成使用习惯
- 项目管理思维
 - 定位干系人
 - 明确项目目标以及衡量标准
 - Kickoff
 - 结合客户需求场景，设计具体路径和培训方案（AHA Moment）
 - 阶段性效果反馈和跟踪
 - 验收成果

工具：onboarding 全流程模板

案例：经典 SaaS 产品 onboarding 流程

讨论：针对客户产品，该如何为客户做好 onboarding？

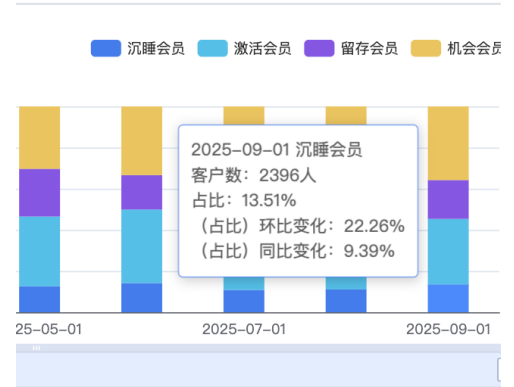
4. Utilization 阶段：越活跃，越甜蜜，越续费

- Utilization 阶段的目标及重要性

- 活跃使用并且使用护城河功能
- 到达并保持 AHA Moment
- 识别增购潜力，主动发起进攻

➤ 构建和应用客户健康看板

- 动态指标
 - ◇ 产品活跃指标
 - ✓ 非安全会员：识别危险，激活、到达并保持 AHA Moment
 - ✓ 安全会员：识别机会
 - ◇ 交互活跃指标
 - ✓ 线下拜访、参加活动，领取资料，日常提问.....
 - ◇ 客户档案完整度
 - ✓ 什么是客户档案
 - ✓ 为什么需要客户档案
 - ✓ 如何构建和评价客户档案



- 静态指标
 - ◇ 甜蜜程度：行业、规模、部门、使用场景、决策者还是执行者，竞对覆盖.....
- 应用客户健康看板，提升客户健康度
 - ◇ 沉睡客户
 - ◇ 激活客户
 - ◇ 留存客户
 - ◇ 高潜客户

案例：某垂类 Top2 产品，如何构建客户健康看板

工具：客户健康度看板工具

讨论：针对客户产品，该如何定义客户健康度？

➤ 不同类型会员对应的运营动作

■ 构建客户标签库

- ◇ 动态指标
- ◇ 静态指标

■ 构建以客户为中心的素材库

- ◇ 自然年中，不同时间节点，客户的核心工作和目标是什么，痛点是什么

客户标签		在期客户			
客户标签	Engage 方式	Engage 话题	Pitch 机会点		
行业	甜蜜行业Top5	被动	邮件、短信、新媒体、朋友圈、微信群、展会...	行业热点&全民热点	高健康度
角色	决策者 or 使用者	主动	报名参加、访问官网、下载pdf、主动询问、主动搜索...	高频场景	高机会动作 (用AHA/机会行动等)
关注场景/话题	Top5关键场景	Offering	干货内容：深度研究、解决方案、资料包、白皮书、操作手册等干货内容； 活动：线上/线下感兴趣的活动，或有趣的病毒营销； 营销优惠：打折、送礼物、免费体验...	痛点问题	
使用习惯	高频功能			新功能	
是否 onboarding成功	是&否			
健康度指标	活跃度、是否有危险直播				

- ◇ 客户长期关注的市场热点或长期价值是什么
- ◇ 使用者和决策者关注的点有何不同
- ◇ 我们的产品能提供什么价值、什么解决方案
- 匹配客户标签库与素材库，针对性触达
 - ◇ 沉睡-交互-激活使用-留存活跃-高潜
 - ◇ 构建数据指标和看板

案例：某头部 toB 企业的标签库和素材库

工具：客户标签库模板、素材库模板

讨论：针对客户产品，如何构建自己的客户标签库和素材库？

4. Revenue 阶段：踢好临门一脚

- Revenue 阶段的目标
 - 用尽一切办法让客户续费：功夫在平时，revenue 阶段不能解决价值问题
 - 挖掘新需求和增购机会
- 如何用尽办法让客户续费
 - 【动力】提供价值，帮客户做好汇报
 - ◇ 做好总结，价值和效果显性化
 - ◇ 做好规划，共启未来
 - 【顾虑】打消客户顾虑
 - ◇ 如何识别客户续费意愿和顾虑
 - ◇ 如何消除客户顾虑

工具：客户总结规划模板

讨论：针对客户产品，该如何进行效果总结？客户在续费阶段有哪些顾虑，如何打消？

5. 角色转变

- 角色转变
 - 从被动相应到主动进攻
 - 从服务到专家（产品，业务，行业）
 - 从跪舔到站起来
- 如何实现角色转变
 - CSM 个人能力提升和意识转变
 - 组织能力提升
 - ◇ 构建标准节点和运营动作
 - ◇ 中台角色以及赋能机制（分清中控台和通道）
 - ◇ 分段考核机制

- ✓ 做没做、客户 Engage 情况、客户健康度、客户续费增购

讨论：针对客户产品，我们要怎么具体怎么做才能实现角色转变？组织层面怎么做、个人的转变规划是什么？

三、如何识别并且抓住增购机会？

1. 哪些是增购机会指标

➤ 识别增购机会

- 基础指标：健康度到达一定标准
- 机会指标：
 - ◇ 异常活跃
 - ✓ 多人共用账号
 - ✓ 团队成员比会员明显多
 - ✓ 账号激活和分配率非常高
 - ◇ 订单与企业规模关系
 - ✓ 大 logo、小订单
 - ✓ 大 logo、大订单
 - ◇ 产品行为
 - ✓ 使用产品时，出现了明显增购相关行为（某个页面浏览，创建了某个增值功能项目，申请试用.....）

案例：某 SaaS 产品，宝洁从 99 美元到百万美元的增购历程

工具：增购指标识别模板、SPIN 提问法

讨论：针对客户产品，有哪些增购的机会指标，分别应该如何应用？

2. 如何抓住增购机会

➤ 挖掘增购需求

- SPIN 提问法（背景→难点→暗示→需求确认）

➤ 启发客户需求：不要让客户觉得你是来让我买东西的

- 心智启发
- 案例启发
- 危机启发

案例：某 SaaS 产品，如何让霸王茶姬连续增购三年

工具：SPIN 提问法

四、如何与客户建立信任

讨论：你为什么原因信任一个人，都有哪些因素

1. 信任方程式

- 戴维·梅斯特，信任 = (可信度 + 可靠度 + 亲近度) ÷ 自我导向
 - 可信度
 - 专业能力
 - ◇ 产品知识
 - ◇ 表达清晰、流畅、有逻辑
 - ◇ 有成型方法论和深度理解
 - 过往业绩背书
 - 可靠度
 - 承诺兑现
 - 保持一致
 - 及时响应
 - 关键节点及时同步
 - 亲近度
 - 展现真诚
 - 关注并记住客户个性化细节
 - 刻意自我暴露，拉近距离
 - 表达技巧
 - 自我导向
 - 以客户成功为中心
 - 主动揭示冲突和问题
- ## 2. 建立信任四步法
- 初步建联：打破陌生感，多给自己背书
 - 友好问候，先自报家门
 - 相关经验，增加信任背书
 - 开启共同话题，聊下去
 - 增进了解：挖掘需求、提供价值
 - 主动提问，引导客户表达
 - 积极倾听
 - 反馈确认
 - 提供方案和价值（多用客户案例背书）
 - 建立情感连接，从“专业”到“贴心”
 - 关注客户感受，共情回应
 - 创造共同体验
 - 让客户觉得你是自己人：刻意透露信息

- 巩固信任：长期维护与增值
 - 定期回访、提供增值服务
 - 持续关注，及时提供解决方案
 - 从工作到生活

案例：明星销售与客户沟通日常和信任建立

工具：建立信任四步法模板

讨论：在你和客户沟通中，可以通过哪些方法来建立信任

五、如何控制客户成功团队人员成本？

1. 工作解耦

- 客服工作
- 客户执行
- 咨询专家

讨论：针对客户目前 CSM 团队，如何进行分工解耦，能更好地控制成本，且保证

效果

2. 客户分层，不同服务标准，拒绝客户不合理需求

- 大订单大 logo
 - 战略标杆
 - 非战略标杆
- 大订单小 logo
- 小订单大 logo
- 小订单小 logo

工具：客户分层以及对应服务模板