



Customer
Management

DIGITAL CUSTOMER MANAGEMENT

数字化客户管理

数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户

八大要素，20+新经济企业
剖析数字化转型增长的最佳实践

· 史雁军 著 ·

大数据思维 / 全渠道体验 / 智能化交互

连接重构商业的时代如何实现以客户为中心的可持续经营

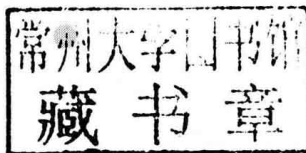


清华大学出版社

数字化客户管理

数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户

· 史雁军 著 ·



清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

数字化客户管理：数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户/史雁军著.
—北京：清华大学出版社，2018

ISBN 978-7-302-49875-9

I. ①数… II. ①史… III. ①企业管理—销售管理—数字化 IV. ①F274-39

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第052519号

责任编辑：王金柱

封面设计：王翔

责任校对：闫秀华

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者：三河市铭诚印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：17.5 字 数：336千字

版 次：2018年6月第1版 印 次：2018年6月第1次印刷

印 数：1~3000册

定 价：59.00元

产品编号：072993-01

/ 作 / 者 / 简 / 介 /

史雁军

毕业于清华大学经济管理学院，工商管理硕士，中国客户管理产业创新联盟秘书长，迪铭咨询创始人，客户管理网总策划，国内知名的客户管理与数字营销专家。

作为中国客户管理产业推进者和创新引领者，史雁军致力于倡导以客户为中心的服务营销，为金融、消费、交通、科技、互联网、教育、公共服务等客户密集型行业提供客户战略规划与营销运营咨询服务，帮助百余家行业领先企业构建全面客户管理体系与服务品牌。

史雁军服务的客户包括：

中国银行、中国银联、中国人寿、中国人保、中国平安、招商银行、广发银行信用卡中心、国泰君安证券、国信证券、华夏基金、支付宝、中国移动、中国联通、中国国航、南方航空、东方航空、新加坡航空、首都机场、万科集团、新东方、联想、微软、英特尔、西门子等企业集团，以及中国外交部等政府组织。

本书介绍客户管理的数字化运营模式与数据应用方法，结合丰富的商业案例，阐述了作者在客户管理领域的深刻见解，为读者开启数字化客户管理的系统性思维。

企业的数字化转型必将从以产品和渠道为中心转向以客户为中心的经营。客户管理是以客户为中心的战略经营，涵盖识别、选择、转化、发展和维系客户关系的全过程，在企业构建连接、交互、服务、营销和经营客户的能力方面发挥重要作用。

数字化商业以移动互联、大数据与云计算为基础，数据成为最具价值潜力的资源。如何有效识别数字化客户？如何洞察客户的行为和价值？如何与客户发起数字化互动？本书提供了系统的数据思维方法和行动方案。

本书全面探讨了数字化客户管理的五个关键环节：

- 如何建立数字连接
- 如何促成用户转化
- 如何传递卓越体验
- 如何赢得客户忠诚
- 如何经营客户价值

数字化技术以不可逆转的进程变革着商业社会，驱动着行业创新和重新布局，不断创造出新的业务、产品和市场，客户资产成为影响市场价值的关键因素之一，企业必须在产品创新和客户经营两个方面都表现出色才能在数据智能时代脱颖而出。

如果你想学习如何创造和赢得价值客户，本书定会让你有所收获。

内 容 简 介

本书介绍客户管理的数字化运营模式与数据应用方法，结合丰富的商业案例，阐述了作者在客户管理领域的深刻见解，为读者开启数字化客户管理的系统性思维。

企业的数字化转型必将从以产品和渠道为中心转向以客户为中心的经营。客户管理是以客户为中心的战略经营，涵盖识别、选择、转化、发展和维系客户关系的全过程，在企业构建连接、交互、服务、营销和经营客户的能力方面发挥重要作用。

数字化商业以移动互联、大数据与云计算为基础，数据成为最具价值潜力的资源。如何有效识别数字化客户？如何洞察客户的行为和价值？如何与客户发起数字化互动？本书提供了系统的数据思维方法和行动方案。

本书全面探讨了数字化客户管理的五个关键环节：

- 如何建立数字连接
- 如何促成用户转化
- 如何传递卓越体验
- 如何赢得客户忠诚
- 如何经营客户价值

数字化技术以不可逆转的进程变革着商业社会，驱动着行业创新和重新布局，不断创造出新的业务、产品和服务，客户资产成为影响市场价值的关键因素之一，企业必须在产品创新和客户经营两个方面都表现出色才能在数据智能时代脱颖而出。

如果你想学习如何创造和赢得价值客户，本书定会让你有所收获。

推荐语

首次与史雁军老师合作大概在十多年前，通过对基础数据库的挖掘，帮助我们更深刻、更准确地了解了客户需要及行为模式，有效提升了客户数据应用的有效性。

随着社会的发展，客户需求日益多样化，企业也越来越认识到客户数据对业务决策的重要性，通过数据的厘清、分析和挖掘，更前瞻地了解客户需求、预测客户行为及想客户所未想，只有这样，才能在每一个客户接触点的互动中，给客户创造惊喜，通过极致的体验建立持续的客户信任关系及对企业的价值贡献。

史老师的《数字化客户管理：数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户》一书，从最源头的客户需求分析出发，完美诠释了大数据对客户忠诚度贡献的价值，而史老师本人在大数据的洞察力及多年实践经验，更是将理论与企业落地进行了无缝地对接，必将给未来的探索者和实践者带来最实际、最有力的帮助。

中信银行信用卡中心总裁助理·史红新

与史雁军先生相识有 8 年了，他对客户管理和大数据时代的深入思考和敏锐洞察，每每让我赞叹不已。《数字化客户管理：数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户》一书更是带来满满的惊喜与感动。书中凝结了他多年来的研究经验和创新实践，不仅展现了在这个数字化的时代，客户管理的发展方向，更提供了实现路径，是一本值得我们反复研读并且作为行动指引的好书。

国泰君安证券财富管理部总经理·李可柯

与雁军先生相识已久，数次深谈受益颇多。雁军先生对客户服务，不论是理论，还是实践，以及之间的逻辑关系和发展趋势，信手拈来，自成体系，浑然天成。数字化时代的客户服务转型，即是全球性课题，又是各企业无法逃避的困惑。雁军先生再次站在革新前沿，以大量翔实案例解剖数字化服务，为从事客户服务的专业人士多视角、全方位地解难答惑，引领了我国数字化客服研究的风潮。

中国人保财险国际业务部副总经理·许克峰

客户关系管理一直是数据分析领域占比最大的一块，甚至超过在金融领域的应用。数字化市场是数字经济时代最显著、发展最快的部分。企业客户和个人客户实现了互联网化、无线移动化、多媒体化，数字化营销就成为了最强的综合性营销手段。史雁军通过多年在这个领域的经验积累，完成了这本《数字化客户管理：数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户》，其很好地诠释了数字化时代的客户管理的内涵，为全渠道数字化营销提供指导。在这个数字经济蓬勃发展的时代，是一本难得的好书，特向大家推荐。

SAS 中国研发中心总经理·刘政博士

航空公司是最早开始使用大数据来分析旅客、提高收益的行业之一，多舱位歧视性定价、收益管理系统、常旅客计划、航班超售等举措都是基于对旅客消费行为和消费习惯的统计分析。在“流量为王”的时代，任何企业都必须将客户牢牢地抓在自己手上，航空公司也需要更加直接地面对旅客。如何通过数字化的手段来吸引旅客、分析旅客、维护旅客、挖掘旅客的价值，相信史雁军先生的新作将给我们更多的启发。

东方航空人力资源部总经理·林毅

我一口气读完了雁军的新作《数字化客户管理：数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户》，很有感触，收获颇多。的确，信息技术的发展正在迅速地改变着人们的生活方式和企业为人们提供产品或服务的生产方式，而数字化技术的发展则在推动这种变革的不断深化。

这本书能够帮助我们更加透彻地理解社会经济环境的这些变革，了解云计算、智能连接和大数据等新的技术工具如何改变着传统的客户管理方式和方法，同时能够帮助我们掌握一套在当前环境下应用数字化技术实施客户管理的完整的流程，包括识别目标客户，预测客户行为，建立客户信任，赢得客户购买，交付优异体验，赢得客户忠诚，以及获得长期价值。

清华大学中国企业研究中心主任·赵平教授

产品时代，质量就是产品，最好的服务是不需要服务；后产品时代，服务就是产品，产品就是服务。现在，信息化浪潮已经开始重构产业的门类和生态，甚至重新定义了产品、服务、需求、价值等这些经济学要素。

一如既往，科学技术的进步和对人性与社会的洞察驱动了这一轮商业大变革。与以往不同的是，“数据”不再只是状态，而是以数字化工具和数字化思维的形式，成为商业活动的方式和方法。而且，是经典的、基础性的方式和方法。

“以客户为中心”无疑有了新的视野，新的工具，新的路径。这是一个新的复杂领域和学科。那么，就用战略和战术的思维，解构复杂问题，变得简单点，再变得更具体点。在我看来，这就是《数字化客户管理：数据智能时代如何洞察、连接、转化和赢得价值客户》的价值。

首都机场集团战略发展部总经理·郭峰

任何商业活动的本质不外乎：精准触达潜在客户，将他们转化为真实客户，服务好这些客户，让他们成为忠实的回头客户，并让他们自愿用口碑为你赢得更多客户。你想知道如何在数字化时代低成本高效率地实现这一切吗？读这本书，它会让你事半功倍。

上海高级金融学院客聘教授、迅雷金融 CEO · 胡捷博士

在数字时代，企业只有将客户的利益放在首位，把为客户提供卓越的产品与服务作为重点战略并落地实施，才能赢得市场、赢得客户的忠诚。客户体验已经成为企业核心竞争力的一部分，好体验能为你赢得客户，差体验却相反赶走客户。构建优质的体验，不仅需要向外看，关注客户需求、理解客户行为；也需要向内看，关注企业的运营团队协同和体验交付能力。速度（Speed）、简单（Simple）、无缝（Seamless）、智慧（Smart）、惊喜（Surprise），是史老师带领的团队研究提出的5S数字化体验原则，按这5S原则来描绘客户体验蓝图、设计客户体验旅程，在影响客户体验的每一个MOT做出优化，相信会在数字时代激烈的市场竞争中胜出。

中国银联客户服务中心主任 · 赵喆军

当你正关注着竞争对手的动向时，殊不知你也许正被看不见的对手跨界颠覆。在这个变幻莫测互联网时代要保持企业的可持续性发展，必须莫忘初衷，那便是“以客户为中心”。史老师这本书带给我们深深的思考，如何“赢得客户？”建立以大数据为基础的客户画像，打造并经营全渠道客户连接网，创建数字化客户体验管理中心，从而更精准地预测客户行为，赢得客户充分信任和依赖，创造更高的客户价值。

滴滴出行客服副总裁·黄金红

赢得客户是商界永恒的话题，大数据时代赋予了它新的思想方法和工具手段，使产品或服务的提供商可以从内涵和外延两个方面重新看待与客户的关系、重新定义自己的产品。“言之有据”是数据时代的特征。过去用经验来指导的客户服务，现在完全可以数字化数据化。用数据来敏锐地发现客户、入微地洞察客户、友好地连接客户、自然地转化客户等等，一切用数据来指导客户服务工作。

清华大学数据科学研究院执行副院长·韩亦舜教授

前 言

PREFACE

过去五年里，中国以全球无可匹敌的速度经历了互联网快速发展带来的巨大变化。中国形成了以在线零售、移动互联、社交网络、数字支付、云服务等新一代基础设施，带动互联网服务相关的社会商业和生活消费领域发生了翻天覆地的深刻变革。与此同时，中国拥有全球数量规模第一的互联网用户群体，在互联网服务更加重视体验和价值的影响下，“用户”和“客户”这样的词语也越来越多地为企业和消费者所提及。

由于从事咨询的缘故，经常有机会与企业最优秀的管理团队一起工作，探讨数字化技术和商业模式创新带来的社会经济和市场环境变化，共同定义把握市场机遇、创新业务经营和优化运营管理所面临的关键问题，思考和设计如何兼顾客户、企业、员工和投资者各方利益的解决方案，执行和指导有助于市场、管理和运营绩效改善的具体行动。

提出“以客户为中心”的企业并不在少数，尤其是定位于服务广泛消费者群体的行业，几乎无一例外都将客户视成企业成功的重要因素，但是大多数企业并没有形成如何以客户为中心的清晰规划和系统化的方案来指导日常的客户管理行动。更重要的是，许多管理者对于数字化带来的影响认识不足，没有

应对数字化转型的清晰对策，不知如何规划、建设和持续投资于数字化基础设施和核心服务能力，中层管理者往往忙于应付以部门为单位的各种考核，无暇在业务管理和日常运营中顾及客户的利益。

本书的第一个目的就帮助你**建立以客户为中心的思维**，指导你如何将客户的利益置于决策的中心，如何将目标聚焦于客户的成功，从客户的需求出发来定义你的业务策略，指导你以客户为中心优化你的经营管理和运营计划，开展可持续创造商业价值的行动。

转向以客户为中心的经营

以客户为中心的产品和服务正在重塑商业的经营

全球最大的玩具及婴幼儿用品专门零售商玩具反斗城（Toys “R” Us）于2017年9月18日在美国新泽西州申请破产保护。创立于1948年的玩具反斗城在全球拥有超过1600家店面和约7万名员工，在经营了69年后走向没落。玩具反斗城的与众不同之处是通过应有尽有的玩具品牌为客户和购物者提供“喜出望外”的体验。玩具反斗城提供更多更全的玩具和婴幼儿用品品种，独家发售的玩具品牌，独特的店面设计和主题氛围、商品示范、试玩以及各种娱乐活动等。

有人说杀死玩具反斗城的是在线零售对实体店面在购物方式上替代以及电子游戏对实体玩具在娱乐方式上的替代。事实上传统玩具市场并没有萎缩，依然在平稳增长，变化的是客户对玩具的体验以及购物者购买玩具的场所。同

样面临挑战的玩具生产商乐高，在市场上依然高歌猛进，无论市场价值还是品牌声誉都收获了连续十余年的强劲增长。本书第一章探讨了乐高如何回归让客户成为战略焦点的本源，成功实现客户中心化，创造了市场经营绩效连续十几年的增长。

不可逆转的数字化转型

数字化正以不可逆转的方式快速变革着世界

连接、数据、云计算、人工智能等数字化科技成为产业创新越来越重要的影响因素，驱动着社会经济、商业环境以及企业的业务、产品和服务发生着根本性变革。面对数字化转型的浪潮，几乎没有哪一个行业能够置身其外，不同的行业只是数字化转型的规模和速度有所不同。

数据成为数字化时代的生产资料

一方面，智能设备的普及和业务数字化的过程产生了大量的数据，数据变得更加丰富和容易获得；另一方面，消费者以数字化用户的方式参与到数字化过程中，无论是客户的身份识别和社会属性特征，还是交易决策和交互行为都数字化了。企业从整体上会变得更加依赖数据驱动，应用数据产生的洞察力，在资本市场上追求更有利可图的投资机会，在市场营销上优先识别更加关键的目标客群，在业务经营上重点改进能够促进绩效提升的关键环节。在这样的情况下，数据成为新一代商业决策和差异化客户经营最重要的战略资源。

从客户视角来看，人工智能即服务

服务在数据的驱动下变得更加智能，也能够通过数据应用优化业务交付和交互给用户带来更好的体验，同时，更加智能的数据应用也促进整个组织变得更加创新，让运营流程变得更加自动和高效。

共享经济模式与交通出行业的结合，就应用了云计算、大数据和人工智能技术，结合移动互联环境下的社会出行场景，向人们提供智慧交通出行的综合解决方案。滴滴出行能够从海量、多维度的数据里面，将来自出行请求、导航信息、交通状况、天气状态等数据源里的数据汇总在一起，挖掘、分析出最有价值的信息，提出出行调度、管理、决策、建议、预判等可执行的行动指引。

不仅腾讯、阿里、百度、京东、滴滴这样的网络科技公司将应用机器学习的人工智能作为下一阶段的超越性技术进行重点投入，金融、交通、医疗、能源等行业也主动应用数字化科技来提升服务和运营的智能化水平，开发兼顾商业需求和客户价值的解决方案。

本书始终贯穿数据思维，帮助你深刻理解数字化用户识别、洞察和互动上面临的挑战，指导你如何建立数字化客户管理的数据基础设施和决策分析支撑，帮助你实现更加精准的客户识别，更全面地理解客户行为、更实时地预测客户价值，以及采取更切合客户生命周期的互动策略。

这是本书的第二个目的。