

专业经理业务实战丛书

客户服务经理业务手册

——掌握工作方法与技巧的捷径

方明 编著

客户服务工作是关乎企业生存与发展的一个重要的环节。此中意义不言而喻。作为客户服务经理的您怎样才能成为业务顶级人才与卓越的领导者？——阅读本书吧！书中将为您提供切实的帮助，也许其中的一个方法、一个观点、一个策略就会使您受益无穷。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



专业经理业务实战丛书

客户服务经理业务手册

掌握工作方法与技巧的捷径

方 明 编著



机械工业出版社

随着经济全球化步伐的加快,越来越多的企业转变了经营观念,以服务客户为中心的理念开始在世界范围内广泛传播。优秀的企业,纷纷通过建立自己的客户服务管理系统,拉近与客户的关系,更好的满足客户的需求,借此来确立和提高公司的竞争优势。可以说,客户服务时代已经到来,企业需要做的就是树立正确的客户服务理念,加强与客户的沟通、为客户提供富有成效的服务。那么,作为企业客户服务的领导与管理者,一个成功的客户服务经理应如何开展与掌控自己的业务工作呢?——本书将提供专业系统的指导,帮其迈进成功之门。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务经理业务手册:掌握工作方法与技巧的捷径/方明编著. —北京:机械工业出版社,2002.10

(专业经理业务实战丛书)

ISBN 7-111-11073-0

I. 客... II. 方... III. 企业管理:销售管理-商业服务-手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 081444 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:陈海娟 版式设计:霍永明 责任校对:肖新民

封面设计:鞠 杨 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·12.125 印张·278 千字

0 001-5 000 册

定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、68326677-2527

封面防伪标均为盗版

前言：客户服务时代已经来临

随着经济全球化步伐的加快，越来越多的企业转变了经营观念，以服务客户为中心的理念开始在世界范围内广泛传播。优秀的企业纷纷通过建立自己的客户服务管理系统来拉近与客户的关系，更好地满足客户的需求，借此来确立和提高公司的竞争优势。可以说，客户服务时代已经到来，企业需要做的就是树立正确的客户服务理念，加强与客户的沟通，为客户提供富有成效的服务。

满足客户的需求已成为企业成功的关键，但如果每家企业都奉行此道，企业又如何开发新客户、提高市场占有率、确立竞争优势呢？答案是：帮助你的客户，与客户缔结战略伙伴关系。基于这种战略伙伴关系，企业帮助客户发掘市场潜在机会，然后与客户共同策划，把握这些潜在机会，以此来提高客户的竞争实力，从而达到双赢的局面。套用一句非常流行的广告语：“爱你就等于爱自己”。

一、服务战略是 21 世纪营销战略的发展

在激烈的市场竞争中，企业怎样保持自己的市场地位呢？关键在于服务。服务的内涵非常丰富，而不仅仅是旅馆中的一些服务项目，诸如为顾客铺床、枕头上放一块巧克力等。服务并非经由盲目演变或艰苦试验而形成，它来自于理解更加老练的客户，理解更加复杂的产品和理解不断变化中的营销条件。

20 世纪 50 年代和 60 年代，革新和价格是国际市场上的



时髦词语。20 世纪 70 年代，美国厂商在产品质量上出现了问题，日本厂商乘机大举侵入美国市场，美国厂商被迫进行市场退却和转移。20 世纪 80 年代是营销受挫的 10 年，企业给产品附加价值——免费物、优待券、折扣、买一送一。然而，到了 20 世纪 80 年代末期，顾客服务已经成为消费者的需求。

服务不仅仅是两个字而已。一般销售与创造消费者的区别在于服务。考虑到汽车的平均成本大约为 12900 美元，创造一个消费者，在随后的 25 年内，企业将向其销售价值 153000 美元的汽车和服务。超级市场的平均销售额大约是 23 美元，在 25 年中，这个消费者将花费 120000 美元。虽然一听可口可乐大约售价 0.5 美元，然而，一般的可口可乐消费者每 10 年差不多就代表 5000 美元的销售额。没有服务的销售无法取得成功，观察一下百货商店、超级市场、医院的情况，它们的服务下降时，利润也随之滑坡。

仅有售后服务是不够的。今天，消费者会说“请帮忙，但应在我请求之前做好”。现在，服务观念必须成为产品、设计和公司的一部分。推销人员要想成功，它不仅需要了解产品，而且必须了解消费者。产品质量不再是一种优势，消费者满意将是市场上的终极武器。

服务战略是 20 世纪 90 年代营销差别的要点。利润和市场份额的增加将来自于消费者满意。企业必须再次认识到销售并不创造消费者，但是消费者能够而且确实创造有利可图的销售。

工业革命刚开始时，市场格言是“客户要小心”；今天，市场格言是“小心为客户”。消费者不再仅购买一个产品，他们评价生产这一产品的企业。关键性的不仅是他们购买什么，而且是售前售后的人际关系，一般销售与留住顾客之间的区别

在于服务。如果价格是惟一的区别之处，那么一家公司将很快被逐出市场。请看一看麦当劳快餐店、国际商用机器公司、明尼苏达机械矿产公司。它们是不同的公司，但它们全都是以消费者为导向，它们的销售均使消费者满意。

二、客户是企业生存与发展之本

客户对于企业的重要性已经被越来越多的企业意识到，企业生存和发展的一切根基皆源自他们的客户，谁能最终赢得客户，谁就获得了持续发展的优势和机遇。高价值、高忠诚度、高回头率的客户是所有现代企业所竭力争取的稀缺资源。如何把客户服务与管理纳入到企业的管理和控制之中，已经成为客户经理人员所关注和思考的焦点。

随着对客户地位的认识逐步加深，供应商或服务商们越来越乐于为客户提供服务，以迎合他们的需求来换取由现金和持续性业务所体现的价值。其中的商机之多、管理层与营销层追求成功的愿望之强烈是毋庸置疑的。

（一）未来的成功源自于现在的客户

从20世纪90年代开始，买卖双方的角色地位便发生了逆转：客户不再是被猎取的对象，而是得到了特殊的对待和培养。在此之前，供应商扮演着猎人的角色，国际品牌的领导厂商决定谁是客户和他属于哪一类型的客户，营销技巧似乎是以产品的需求为中心而非客户的需求来定义的。正如一句流行的说法，“公众得到的就是他们所想要的。”亨利·福特（Henry Ford）认为所有想买有颜色汽车的客户需要的永远是黑色，然而，这样的时代早在有人听取客户意见、提供第二种汽车颜色的时候就结束了。

今天，客户们从供应商和服务提供商那里，需要得到的是



灵活性、实用性、创造性以及价格优势。因此，对于想在这个客户的愿望、喜好、行为、忠诚度永远变化着的世界中取胜的企业来说，满足客户的这些需要是必不可少的。

那么，在同一市场内，怎样才能使一个对几家供应商都有兴趣的客户能忠实于一家公司或一个售卖点呢？美洲航空公司的市场专家——曾经通过美洲航空公司“常客计划”产生了显著的营销优势——已经造就了特殊的客户忠诚度。他们的方法是用特别计划激发或促进最佳客户（知道他们是谁、他们做什么、喜欢什么以及什么时间旅行）的忠诚度。这些计划包括与最佳客户中的哪些人接触，如何与他们沟通，如何评价他们，如何向最佳客户不时提供特别的考虑和服务。美洲航空公司因此得以继续在客户忠诚度方面保持领先地位。

某些航空公司不仅记录客户的不满，而且在他们的旅行结束之后的指定时间内给他们打电话，与他们讨论他们的困难与建议。这些公司依靠衡量客户在遇到服务问题和不满后多久才再次乘坐他们的航班来计算客户的保留度。改变与外部客户的交流互动，以及随之而来的理解最佳客户所关心的问题，使得客户“忠诚度”和“保留度”增加了一倍。这一重要的学习过程来自于详细衡量快速互动和访问后的再次销售时间点。一家航空公司的方法是比较投诉前的旅行与投诉后的旅行，并给不同的反应结果进行打分。

利用信息和历史模式了解购买模式、行为和购买特征具有重要的意义。对大多数公司来说，用信息基础设施来管理和衡量客户关系是新鲜事物。这比使用呼叫中心处理客户的投诉要复杂得多。这是一个倾听客户、记录问题和解决方案、改进员工行为以及呼叫中心互动的管理系统，同时它能真正地建立起客户关系。

客户用他们的购买或拒绝来进行投票，因此，了解他们的愿望和历史将使公司获得前所未有的收益，将信息转变为知识是在竞争中获胜的分水岭。谁具有比别人强的转变能力，谁就能够取胜。

（二）良好的客户关系是制胜的竞争武器

21 世纪将带来前所未有的挑战，企业只有抢占竞争对手的市场，业绩才能够增长。企业的成功需仰赖对客户高度的关切，并发展突破性的工具与技巧，将与客户的关系扩展至最大。

21 世纪成功者的鲜明之处在于：具有无可匹敌的销售能力与实务经验，以及基本的经营效率与对客户的高度关切。能以客户为依归来重新发展事业的企业会发现它们的业绩与利润能达到一个崭新的高度，而那些做不到这一点的就可能无法支撑下去。

21 世纪的企业必须直面变化，而非逃避，必须学习去创造与客户之间的对话，并从中了解客户，与客户建立关系，这是成功的惟一途径。这意味着 21 世纪的营销必须改变法则，找出新的营销传播形式并了解消费者的模式。“广告已经失去联络的作用了”，这是美国最近的一项调查得出的结论。调查结果表明卖方不喜欢天花乱坠的广告宣传：90% 的人已经受够了浮夸的广告；72% 的人觉得现在的广告很无聊。国内类似的调查也得出相似的结论。营销人员必须将注意力转移到与客户建立实质的关系上来。

消费者已从被动转为主动，并常常主导产品的走向；新的消费者要求参与、有归属感及被倾听；企业必须从单纯的满足客户转向定期给予客户小小的惊喜；营销经费正从媒体广告转至更可衡量的营销手法，企业不会再把钱浪费在非潜在客户的



身上；销售过程加入了一个新的因素，即在销售完成之后要关心客户。企业必须深谙这些趋势，重新塑造自己的品牌，以迎合 21 世纪多样化的消费者；必须能与人们建立长远的关系，并通过营销来达到目的。

营销传播的全球化并不意味着一次要接触到数以亿计的消费者，但是全球化传播确实让企业有机会能与个别的消费者进行“亲密的对话”。事实上可以这么说：未来成功的企业要知道客户的名字，否则就会失去客户。科技带来最有趣的机会之一，就是能够量化地评估客户关心度，以及通过对客户反应的追踪来进行说服客户的工作。

这也就是说，21 世纪的消费者会传递这样的信息：我在寻找有意义的关系。这种关系远超过良好甚至优异的产品及服务。过去的竞争武器很快就会变得不具新意，产品、服务必须能满足个别客户的需求。客户经理正是为了适应这种变化而产生的，负责特定族群的客户关系，未来企业管理的对象是客户及客户行为，而非产品及其代表的意义，品牌经理会被负责满足客户要求的客户经理所取代。“忠诚客户占有率”以及以客户为中心的策略，将比过去的“市场占有率”更能创造高利润。

沟通方式的进步，让企业更容易维持“个性化”的关系。现有的信息技术已可让企业利用计算机、网络、弹性印刷技术等，来量身定做大量的“个性化”信息，以便准确地锁定目标市场。尤其是电子邮件的广泛应用，让企业可以以极具效益的方式与许多客户维持对话。利用电子邮件，可以进一步地强化一对一的沟通能力——这是建立关系的关键。

现在可用的沟通工具很多，这显然可以让关系的维持变得比较容易。但前提是，企业必须要对每一个客户有足够的了

解，这样才能为个人量身定制符合需要的产品或服务；这一切都有赖成功的经营者运用所有可用的信息与智慧来辨认那些可被表达出来的特定需求。建立“关系品质”时会产生“不方便的障碍”，这是促使客户不想再与你的竞争对手往来的理由。

网络时代的到来使得一切信息的传递都变得迅捷而有效，对某一企业的产品和服务有很高满意度的客户将会通过互联网把他对企业的评价传递到世界各地，企业的盛誉也会以几何倍数的速度迅速传播开来，随之而来的就是更多更有价值的新客户。而如果客户要把他对企业的不满和怨言传递出去，同样也是毋庸置疑的迅捷，此时企业所面临的处境将会迅速恶化，所失去的将不仅仅是现有的客户，更多的是潜在的无法用金钱衡量的客户。

随着经济全球化步伐的加快，越来越多的企业转变了经营观念，以服务客户为中心的理念开始在世界范围内广泛传播。优秀的企业，纷纷通过建立自己的客户服务管理系统，拉近与客户的关系，更好的满足客户的需求，借此来确立和提高公避的竞争优势。可以说，客户服务时代已经到来，企业需要做的就是树立正确的客户服务理念，加强与客户的沟通，为客户提供富有成效的服务。那么，作为企业客户服务的领导与管理者，一个成功的客户服务经理应如何开展与掌控自己的业务工作呢？——本文将提供专业系统的指导，帮其迈进成功之门。



作者

2002 年 10 月

目 录

前言：客户服务时代已经来临

第一部分 立足点——对客户服务工作的认识 1

第1章 客户服务管理对企业的重要性 3

1.1 重新审视客户对于企业的价值 3

1.2 客户对营销理念和营销规则的影响 16

第2章 全面认识客户服务 30

2.1 客户的分类 30

2.2 如何选择客户 34

2.3 如何赢得客户信任 44

2.4 对不同的客户要实行“差别待遇” 53

第二部分 资料库——客户服务经理必备的业务

知识与技能 63

第3章 开展客户调研 65

3.1 客户调研的基本步骤 65

3.2 客户调研的基本方法 76

3.3 客户调研中的误区 88

3.4 建立客户资料信息卡 91

第4章 树立正确的客户服务理念 97

4.1 满意的员工造就满意的客户服务 97

4.2 服务就是为客户创造价值 119

4.3 客户服务要以客户需求为导向 133

4.4 客户的力量是万万不可忽视的 142



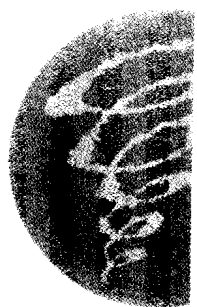


第5章 客户服务的常用策略	149
5.1 留住客户的策略实施	152
5.2 研究不同客户的购买决策	157
5.3 沟通无极限	167
5.4 升级客户, 提高客户资产价值	176
5.5 实施网络客户服务	192
5.6 以完美的客户体验吸引客户	203
5.7 管理好你的客户	209
第6章 挽救失败的客户服务	218
6.1 正确认识客户的不满和抱怨	218
6.2 巧妙处理客户的抱怨	223
6.3 恢复客户关系管理	231
第7章 导入客户关系管理系统	243
7.1 全面认识客户关系管理	243
7.2 CRM 的构建与实施	250
7.3 CRM 实施的成功案例分析	262
第8章 提升客户服务质量与客户满意度	277
8.1 客户服务质量的测评	278
8.2 客户服务质量管理	280
8.3 测评客户满意度	289
8.4 销售人员的绩效考核	297
第9章 一对一营销——客户服务管理的新阶段	301
9.1 诠释一对一营销	301
9.2 一对一营销的实施与效果分析	308
9.3 行业“一对一营销”实例分析	317
第三部分 他山之石——综合案例	333
第10章 成功企业的客户服务实施案例	335
案例1 厦门航空公司——移动商务零距离服务航空常客	335

案例 2 春兰集团—利用服务提升价值链	339
案例 3 iPrint 公司—让客户设计自己的产品	346
案例 4 同欣生物公司—以服务竞争胜出	352
案例 5 戴尔公司—以在线服务树立客户服务特色	358
案例 6 Intel 公司—依靠电子商务提供个性化的客户服务	368
参考文献	376



.....



第一部分：立足点

对客户服务工作的认识

第1章 客户服务管理

对企业的重要性

1.1 重新审视客户对于企业的价值

据《中国企业家》杂志资讯中心对全国范围非 IT 行业的中小企业应用电子商务的调查结果显示，目前企业表示认同“电子商务对本企业今后的发展来说是必须的”占 47.3%，认为“对企业来说不是必须的”占 30.4%，而对此表示还不能确定的占到了 22.3%。由此可见，大多数中小企业在电子商务对企业发展的重要性上已经有了相当一致的认识。

而另一组数字同时又给逐渐进入电子贸易起步阶段的中国企业一次重新思考的机会。据环球资源主办的《世界经理人文摘》对 248 名中国经理人读者的在线调查显示，他们建立网站或借助专业电子贸易服务的主要目的，是为了加强企业网上宣传的占 46.37%，为了重整业务流程的占 18.55%，开展网上销售的占 14.91%，改善企业与客户的关系占 15.73%，而回答为了“让客户引导企业发展”的只占 4.44%。



企业是客户的伙伴和合作者

“让客户引导企业发展”的核心，就是企业通过网络与客户的反复交流、磋商和互动，尽量彼此地了解，收集到客户最真实的反馈意见，然后企业把这些客户的意见和建议反映在企

业的经营策略之中。这种做法对于企业来讲确实是一种积极的发展策略，同时也是电子贸易的一个巨大的价值体现，应该逐渐得到中国企业的关注和重视。

企业的决策者越来越需要认识到，互联网相互连接的并不只是一堆计算机，而是成千上万对于企业发展起着决定性意义的客户。即使有一天，互联网不再存在，企业与成千上万的客户还会寻觅其他途径继续保持着相互的联系。因为对于企业来讲，建立网站或借助专业电子贸易服务不仅是为了出售产品，更重要的是需要通过互联网这种最便捷、最真实、最面对面的方式来帮助客户解决问题；而对于客户来讲，企业的意义是能够帮助他解决问题的贸易伙伴。

“帮助客户解决问题”的态度并实施相应的策略，那么企业必定会更快地朝着一个良性的轨道发展。面对中国目前的客观环境，实现“客户引导企业发展”是完全有可能也是有必要的。正像大家一直关注的中国成功企业典范的“海尔”集团，之所以能够从10年前一个不堪的经营状况逐渐扭转并发展成为目前中国乃至全世界都算得上成功的企业，正是源自于“生产客户需要的产品，提供客户需要的服务”的经营理念。目前，海尔集团正在积极地发展并利用其网站，同时借助作为全球顶尖的电子贸易服务供应商——环球资源提供的专业服务，将电子贸易渗透到了企业发展的更深层次。海尔集团周到的售后服务、不断推陈出新的产品以及专业化的各层次管理，正是围绕着客户的需求而建立起来的，从而形成了一种真正以客户为中心的商业模式。

客户资源是企业资产的重要组成部分

客户资源是资产，而且是企业中最重要、最有价值的资产