



★中级销售人员培训适用

客户抱怨 处理

KEHU BAOYUAN
CHULI

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编

中级销售人员培训适用



客户抱怨处理

KEHU BAOYUAN CHULI

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编

责任编辑：贾 真
责任校对：刘 明
责任印制：毛春明

图书在版编目 (CIP) 数据

客户抱怨处理 (Kehu Baoyuan Chuli) / 中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会编. —北京: 中国金融出版社, 2010. 12

(寿险教育训练系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5685 - 9

I. ①客… II. ①中… III. ①人寿保险—保险公司—企业管理: 销售管理—商业服务—教材 IV. ①F840. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 204844 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 12.5

字数 178 千

版次 2010 年 12 月第 1 版

印次 2010 年 12 月第 1 次印刷

定价 24.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5685 - 9/F. 5245

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

总 序

伴随着新中国六十年伟大征程和经济社会发展的巨大变化，我国保险业取得了举世瞩目的成就，行业面貌和服务经济社会的能力发生了深刻变化，保险业为我国经济发展和社会进步提供了强有力的保险保障，已经成为我国社会保障体系的重要组成部分，是服务民生、保障民生、促进社会管理和公共服务创新的重要方式，为我国经济发展和社会进步发挥了重要的、不可替代的作用。

中国人寿作为国内最大的寿险公司，在保险业务快速增长的同时，综合实力也得到显著提升，为国家经济发展和社会稳定作出了积极贡献。我们确立了中国人寿特色寿险发展道路这一发展战略，提出了建设国际一流寿险公司的奋斗目标。我们深知，在新的历史条件下，面临的发展任务将会更加繁重，需要驾驭的局势更加复杂，队伍建设方面也面临更高的要求，加强教育培训、进一步提升销售伙伴的素质和能力已经成为我们必须重视的一个突出问题。

教育培训历来是队伍建设的重要途径，是队伍建设的决定性因素，教育培训强则企业竞争能力强。中国人寿要扩大自己在市场上的影响力、号召力，形成别人无法仿效、无法复制、无法抗衡、无法超越的核心竞争力，就必须紧跟时代发展的新变化，适应市场竞争的新格局，不断解放思想、更新观念，牢固树立科学的人才观，大力加强教育培训工作，全力建设一流的队伍，为打造国际一流寿险公司提供坚强有力的人才保证和智力支持。

教育培训工作是一项复杂的系统工程。完整的教育培训体系涉及制

度、课程和教材、讲师队伍和组织实施四个关键环节，其中，课程和教材是教育培训内容的载体，是教育培训实施的重要依据。没有规范的课程设计和统一的教材体系，教育培训制度就无法执行，教育培训工作的长效化就无法实现。建立一套具有自身特色的，能满足不同类别人员需要的，体现科学性、针对性和实用性的教材体系，是摆在公司教育培训工作方面的重要任务。鉴于此，公司自 2009 年初正式启动了销售类系列制式化教材的编写工作。

销售类系列制式化教材的问世，凝聚了众多编写人员的智慧结晶，是公司教育培训工作取得的一项阶段性成果。尽管还存在着各种不足，但我相信这在公司教材建设方面是一个良好的开端，并将会在推进公司教育培训工作的过程中发挥重要的作用。

衷心希望各级销售人员认真学习、勇于实践、有效提升专业知识和技能，迅速成长为客户信任的保险专家和理财专家，在中国人寿这个广阔舞台上大显身手，用智慧和才华，奏响公司跨越式发展的时代强音，为中国保险业又好又快发展再立新功。



二〇〇九年十二月

前 言

随着生活品质的不断提高，人们对保险的需求相应提高，从而对保险销售人员的专业要求也明显提升。作为一名保险销售人员，在与客户交流的过程中总会或多或少地遇到客户的抱怨，有些抱怨是客户真实想法的反映，而有些抱怨却是客户的托词。若保险销售人员不能很好地处理客户的抱怨，就会很容易失去一次成交的机会。

本书旨在通过对客户抱怨处理的知识性与技能性内容的阐述，帮助销售人员有效地处理客户抱怨、实现成功销售的目的。本书在体例和形式上力求创新，对各章节的重要知识点以“关键术语”的形式予以提炼，各章节设“知识回顾”、“学以致用”等模块，紧密围绕销售过程中的实际需要帮助销售人员尽快把握教材的重点，使教材形式更符合职业培训的需要。

本书共分为五章：第一章介绍客户抱怨产生的原因及影响，第二章讲解客户抱怨的目的与种类，第三章学习客户抱怨处理的态度与原则，第四章讲解客户抱怨处理的流程与方法，第五章介绍客户抱怨处理的其他技巧；附录为处理客户抱怨问题话术集锦和星座特征与客户抱怨处理策略。全书结构层次分明、内容翔实丰富，同时结合诸多案例与资料，力求达到通俗易懂、言简意赅的效果。

本书由中国人寿保险股份有限公司教育培训部负责统筹定稿，上海市分公司编写，谢璇及张媛芳负责制定整书框架、统稿与审核。张媛芳

负责第一章的编写，谢璇、朱礼让、徐伟负责第二章的编写，成湘英、谢菲负责第三章的编写，张媛芳、谢菲负责第四章的编写，谢璇、成湘英负责第五章的编写，朱礼让负责附录一的整理，谢璇负责附录二的整理。

本书在编写的过程中，得到了中国人寿上海市分公司各销售渠道的大力支持，在此表示衷心的感谢。

编 者

二〇一〇年十一月

目 录

第一章 客户抱怨产生的原因及影响	001
第一节 客户忠诚度.....	003
第二节 客户抱怨的原因.....	010
第三节 客户抱怨造成的不良影响.....	015
第二章 客户抱怨的目的与种类	023
第一节 客户抱怨的目的.....	025
第二节 客户抱怨的种类.....	030
第三章 客户抱怨处理的态度与原则	041
第一节 客户抱怨处理的态度.....	043
第二节 客户抱怨处理的原则.....	052
第四章 客户抱怨处理的流程与方法	063
第一节 客户抱怨处理的流程.....	065
第二节 客户抱怨处理的方法.....	075
第三节 销售各阶段的典型抱怨及处理技巧.....	081
第五章 客户抱怨处理的其他技巧	097
第一节 创意客户抱怨处理.....	099
第二节 客户关系管理.....	111

附录一 处理客户抱怨问题话术集锦	132
附录二 星座特征与客户抱怨处理策略	178
参考文献	189

第一章 客户抱怨产生的原因

及影响



☐ 客户忠诚度

☐ 客户抱怨的原因

☐ 客户抱怨造成的不良
影响

关键术语

客户满意度 客户忠诚度 客户抱怨

知识要求

- ◆ 了解客户满意度与忠诚度概念
- ◆ 了解客户忠诚度影响因素
- ◆ 了解客户忠诚度产生的影响
- ◆ 理解客户抱怨产生的原因
- ◆ 理解客户抱怨造成的不良影响

技能要求

- ◆ 分析客户满意度与忠诚度的关系
- ◆ 判断客户抱怨产生的原因

小新进保险公司已经两年多了，一直在销售一线从事着保险销售工作。随着市场经验的不断丰富和销售技能的逐步提升，小新的保险客户数量也与日俱增。小新在这个过程中，越来越体会到客户的满意度与忠诚度对于销售工作的重要性。

有一天，小新从客户家中出来有些垂头丧气。原来客户是经一个朋友转介绍认识的，但从小新进客户家门起，客户就不冷不热，对小新不仅没有基本的礼貌接待，还提出了很多抱怨，本以为顺理成章能签成的保单却未能签成。迈出客户家门的小新，脑海中始终萦绕着客户冷淡的态度、刻薄的话语、不满的眼神。

客户为什么抱怨？抱怨对客户、公司及自己有什么负面影响？小新陷入沉思之中……

第一节 客户忠诚度

随着区域经济一体化、世界经济全球化的发展，企业竞争环境正在发生前所未有的剧烈动荡和变化，客户忠诚度以其对企业经营绩效产生的巨大贡献而日益成为人们关注的焦点。利润是企业存在的前提，而客户则是利润的源泉。因此，在以客户为核心的企业中，客户不仅是营销的目标和对象、是营销的参与者与实现者，更是启动和控制营销的决定者。一个企业既要不断争取新客户、开辟新市场、提高市场占有率，又要努力保持现有客户、培育忠诚客户、稳定市场占有率。

服务营销理念的深入使得越来越多的企业开始进行客户满意度研究。客户满意度研究是指通过对客户满意度和客户忠诚度的分析，发现影响客户满意度、客户忠诚度及客户消费行为三者之间的关系。通过优化成本可以有效地提升影响客户满意度的关键因素、建立和提升客户忠诚度、减少客户抱怨和客户流失、创造良好口碑、增加重复性购买行为、提升企业的竞争能力与盈利能力。

一、客户忠诚度的概念

（一）客户满意度

在经济全球化程度越来越高的 21 世纪，市场的竞争主要表现在对客户全面争夺上。企业是否拥有客户取决于企业与客户的关系、取决于客户对企业产品和服务的满意程度。客户满意度越高，企业竞争力就越强，市场占有率就越大，企业效益就越好。让“客户满意”成为企业的营销战略，“客户是上帝”、“组织依存于客户”也成为企业界的共识。

客户满意度是指客户对一个产品可感知的效果（或结果）与期望值相比较后，形成的愉悦或失望的感觉状态，即客户对其明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望已被满足的程度的感受。当需求被满足时，客户便体验到一种积极的情绪反应，称为满意，否则即体验到一种消极的情绪反应，称为不满意。客户满意度反映的是客户的一种心理状态和一种心理体验，是客户对企业满足情况的反馈。因此，客户满意

资讯链接

来自公交车的启示

设想一下，烈日炎炎的夏日，当你一路狂奔、气喘吁吁地在车门关上的最后一刹那登上一辆早已拥挤不堪的公交车时，洋溢在你心里的是何等的庆幸和满足！而在秋高气爽的秋日，你悠闲地等了十多分钟，却没有在起点站争先恐后的战斗中抢到一个意想之中的座位时，又是何等的失落和沮丧！

两种情况都是搭上没有座位的公交车，却因为过程不同，在你心里的满意度大不一样，这到底是为什么？

显然问题的答案在于你的期望不一样，炎热的夏天你的期望仅在于能搭上车，如果有座位那是意外之喜，而在凉爽的秋天你的期望却不仅是要搭上车，而且想有比较好的座位。同样的结果、不同的期望值，满意度自然不同。由上述例子，至少可以得出以下三点结论：

1. 客户满意度是一个相对的概念，反映的是客户期望值与最终获得值之间的匹配程度。
2. 客户的期望值与其付出的成本相关，付出的成本越高、期望值越高。公交车的例子中付出的主要是时间成本。
3. 客户参与程度越高、付出的努力越多、客户满意度越高。所谓越难得到的便会越珍惜，因为你一路狂奔、因为你气喘吁吁、因为车内拥挤不堪，所以你知道搭上这趟车有多么不容易，而静静地等待却是非常容易做到的。

度是一个变动的目标。客户满意并不是一个绝对概念，而是一个相对概念，即能够使一个客户满意的东西，未必会使另外一个客户满意；能够在一种情况下使客户满意的东西，未必会在另一种情况下使客户满意。只有对不同的客户群体的满意度因素非常了解，才有可能实现 100% 的客户满意。

（二）客户忠诚度

客户忠诚度与客户满意度相近，但又有异于客户满意度的概念。如

果说客户满意仅仅是客户的心理感受,那么客户忠诚则是客户的一种行为,它通常是一种结果的表现。

客户忠诚是从客户满意概念中引出的概念,是指客户对某一特定产品或服务产生好感,形成对某种产品品牌或公司的信赖,进而重复购买的一种趋向。从行为角度看,客户忠诚度被定义为对产品或服务所承诺的一种重复购买行为,这种形式的忠诚可以通过诸如购买份额、购买频率等指标衡量;从态度角度看,客户忠诚度被定义为对产品和服务的一种偏好和依赖,这种方法要求描述客户忠诚度时不仅要考虑客户的实际购买行为,还需要考虑客户的潜在态度和偏好,测量指标有购买意愿、偏好程度等。

客户对企业的产品或服务的忠诚,主要通过客户的情感忠诚、行为忠诚和意识忠诚表现出来。其中,情感忠诚表现为客户对企业的理念、行为和视觉形象的高度认同和满意;行为忠诚表现为客户再次消费时对企业的产品和服务的重复购买行为;意识忠诚则表现为客户作出的对企业的产品和服务的未来消费意向。

资讯链接

提高会员忠诚度

设立会员制是企业常用的一种培养客户忠诚度的方法,提高会员忠诚度无疑是一种有效地提升企业利润的途径。

喜来登所属的集团在全球 75 个国家拥有 850 家酒店及度假村,它通过全球喜来登酒店的网络实现销售。喜来登有一项“会员优先计划”。在旺季,九寨沟的酒店人满为患,但这项计划确保喜来登的全球会员能够顺利入住。这个计划在全球的推广与执行,延长了喜来登的销售旺季,更让人心动的是这项计划中的“积分兑奖”。在全球五星级连锁酒店中,喜来登推行的“积分兑奖”是唯一能做到即时兑奖的,这对许多旅客颇具诱惑力。通过积分获得度假与私人旅行的机会或直接兑换成房费,的确让人心动。这项服务对喜来登来说,不仅仅是招揽新客户和维系老客户忠诚度的一个有效手段,而且为喜来登的淡季销售提供了促销途径。

（三）客户满意度与客户忠诚度的关系

客户满意度不等于客户忠诚度。客户满意度是一种心理的满足，是客户在消费后所表露出来的态度。它衡量的是客户的期望和感受，反映的是客户对过去购买经历的意见和想法，它只能反映过去的行为，不能作为未来行为的可靠预测。客户忠诚度是一种持续交易的行为，是为促进客户重复购买的发生，它可以预测客户最想买什么产品、什么时候买等。

满意度与忠诚度的关系成正比。当客户对某个产品或服务不满意时，将可能产生两种结果：要么退出，不再购买该公司的产品；要么抱怨，以求得到补偿。因此，提高客户满意度将会减少客户抱怨，并且降低客户退出的可能性，即提高客户忠诚。从一般意义上来说，满意度是忠诚度的基础，如果没有满意度作为保障，企业不可能成功地塑造自身品牌形象，也不可能提升忠诚度。

此外，客户忠诚度也反作用于客户满意度，即忠诚度越高的客户，其对产品满意度的标准也越高。

二、影响客户忠诚度的因素

客户忠诚度是客户忠诚营销活动的中心结构，是客户对产品感情的量度，它是客户的忠诚行为与未来企业利润相联系的指示器。把不同程度的情感态度取向和重复购买行为结合起来，客户忠诚度可以划分为4个不同的层次，如图1.1所示。

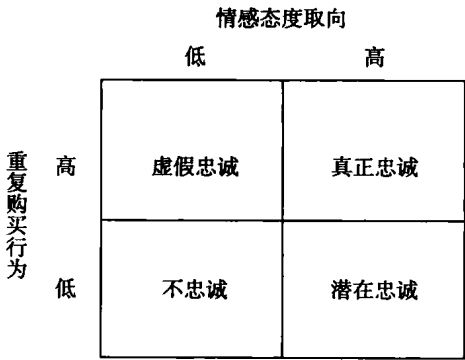


图 1.1 客户忠诚度分类图

影响客户忠诚度的因素很多，主要包括企业品牌、服务质量、客户的满意度、购买的方便性等。

（一）企业品牌

客户忠诚度与品牌影响力有着很大的联系，企业品牌是影响客户忠诚度的主要因素之一。对于消费者来说，名牌产品是客户购买时的首选产品。久负盛名的品牌即是优良品质的保证，便于客户辨认、识别和选购商品。企业没有品牌，开拓市场就会艰难；商家没有品牌，销售渠道就会堵塞。对于市场强势的品牌，客户会抢着购买，没有客户愿意放弃真正的强势品牌。因此，品牌保障品质，品牌保障客户，企业应力求塑造品牌魅力，成就客户高忠诚度。

（二）服务质量

很多研究表明，企业服务与客户忠诚度是相关联的，服务质量对客户忠诚度有着更为直接而根本的影响。这就是说，服务质量的好坏直接决定着客户的忠诚与否。当企业不间断地通过服务帮助客户创造价值时，客户会奉你为上宾，会不离开你，会永远忠诚于你；当你不能为客户创造价值时，客户可能会逐渐地远离与你的合作，忠诚就变得苍白。因此，服务质量决定忠诚度，改善服务质量，自然会提高客户的忠诚度，提高企业的盈利能力和经营绩效。

（三）客户的满意度

大量的有关客户满意度和客户忠诚度的研究表明：无论行业竞争情况如何，客户忠诚度都会随着客户满意度的提高而提高。客户的满意程度高，则该客户会购买更多该公司的产品，对公司及其品牌忠诚会更久。可以说，客户满意是推动客户忠诚度的最重要因素之一。客户忠诚度的获得必须有一个最低的客户满意水平，低于这个水平线，忠诚度将明显下降。因此，客户的满意度提升是企业创建品牌及维系提升忠诚度的必由之路。

（四）购买的方便性

在消费者无法找到替代品或者没有竞争者的情况下，就可能形成潜在的忠诚。由于地理位置等因素的制约造成购买者不能很方便地获

得产品时，就会影响客户忠诚度。这种情形在一些服务行业中更为常见，比如，很多人会长期而固定地选择一家超市进行购物，仅仅就是因为这家超市距离客户家很近，但这种忠诚并不牢固，一旦客户发现了更加方便或是更为满意的目标之后，这种忠诚也就随之减弱甚至消失。

（五）其他因素

服务好内部客户有助于提升外部客户忠诚度。内部客户是指企业的任何一名雇员，如果内部客户没有适宜的服务水平和相应的专业素质，使他们以最大的效率进行工作，则外部客户所接受的服务便会受到不良影响，进而会引起外部客户的不满甚至丧失外部客户的忠诚。企业要以外部客户满意为标准，促使内部员工积极参与、努力工作，从各方面提高工作质量，促进整体素质的提高。企业有满意的员工，才有满意的产品和服务，才有满意的客户。

三、客户忠诚度对企业的影响

随着社会的发展和市场经济竞争的加剧，客户忠诚度在促进企业发展的过程中扮演着越来越重要的角色，它对企业的影响主要有以下几个方面。

（一）降低企业运营成本

营销学中有著名的“二八法则”，即80%的业绩来自20%的经常惠顾的客户，即忠诚的客户。客户忠诚营销理论要求企业将客户作为企业的一项重要资源，追求高的满意度和忠诚度。一个忠诚的客户对一家企业提供的产品和服务比较熟悉，比较了解企业的业务流程，则企业只需用较少的人力、物力以及较少的时间成本就可以完成交易。有研究表明，开发一个新客户的成本是保留一个老客户的成本的5~10倍；如果维持5%的客户忠诚度增长率，其利润在5年内几乎能翻一番。由此可见，客户忠诚度可降低企业的经营成本，提高其利润。致力于经营现有客户的关系，是企业降低销售成本的主要方法。