



高等职业教育财经类规划教材·教学改革示范系列

客户服务与管理

——项目教程

方玲玉 李琳娜 编著

6个学习型项目

17个学习型工作任务

29个“有趣、有用、有挑战”的技能训练

提升服务素养，改善沟通技巧，创新客户价值，转变职业角色……

登录华信教育资源网站（www.hxedu.com.cn），获取优质教学资源。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

高等职业教育财经类规划教材·教学改革示范系列

客户服务与管理

——项目教程

方玲玉 李琳娜 编著

彭干梓 主审

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本教材以现代企业的客户服务岗位的工作过程为逻辑线索,在项目课程开发理论的指导下,设计了走近客户服务、分析目标客户、沟通客户需求、处理客户投诉、培育忠诚客户和管理客户关系等6个学习型项目。学习型项目的设计,均以客户服务岗位不同业务阶段必备的业务知识和服务技能为主线,以精心设计的若干“有趣、有用、有挑战”技能训练为核心,以大量取自企业客户服务实践的阅读材料为补充,通过对典型实践性问题的提出及相应服务情境的创设,让学习者能够“在学中做,在做中学”,在循序渐进的总结和分享中提升服务素养、改善沟通技巧、创新客户价值,逐步实现客户服务岗位职业角色的转换。

本教材适合作为中职、高职及应用型本科层次财经大类专业的“客户服务实务”、“客户关系管理”和“客户服务与管理”等相关课程的教材,也非常适合相关企业用做客户服务人员的培训教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务与管理:项目教程 / 方玲玉, 李琳娜编著. —北京: 电子工业出版社, 2011.1
高等职业教育财经类规划教材. 教学改革示范系列

ISBN 978-7-121-12419-8

I. ①客… II. ①方… ②李… III. ①企业管理: 销售管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 233006 号

策划编辑: 王沈平

责任编辑: 王沈平 特约编辑: 李玉兰 杨 琳

印 刷: 北京天宇星印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 15.75 字数: 403 千字

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 4 000 册 定价: 29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

出版说明

为了适应我国职业教育改革的要求,满足高等职业院校对新型财经类教材的需要,电子工业出版社从2004年开始出版财经类高等职业教育规划教材,目前已出版和正在出版“经济管理基础课”、“市场营销专业”、“财务会计专业”、“电子商务专业”、“连锁经营管理专业”和“国际贸易专业”,以及反映教学改革成果和经验的“教学改革示范系列”、“工作过程导向系列”和“任务驱动与项目导向系列”等教材。

由于教材主编多是全国性或地区性专业学会的专家、学者,国家级和省市级科研或教研项目的负责人和参与者,活跃在教学一线的“双师型”教师和企业精英,且教材全部配备了相应的教学资源,所以教材一经推出,就受到了相关院校师生的欢迎,众多教材荣获“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”、省市级优秀教材或科研成果等奖项,不少教材成为了市场畅销书。

为了贯彻和落实教育部16号文件精神,反映近年来我国高等职业教育改革的成果和经验,新近修订和策划出版的财经类教材力求体现教育部16号文件精神,体现教材对学生就业能力的培养,提高学生的实践能力、创造能力、就业能力和创业能力。

财经类系列教材具有以下主要特点。

(1)教材内容和体系力图体现“工学结合”精神,突出教学过程的实践性、开放性和职业性,强化对高职学生职业能力的培养。

(2)教材内容兼顾学历课程与职业资格应试要求,多种教材融“教、学、做”为一体,以“工学交替”、“任务驱动”、“项目导向”等形式,按岗位工作流程和需要进行编写,以便学生在毕业时顺利取得学历证书和职业资格证书。

(3)教材内容适当引用实际案例,通过案例教学和实训操作,缩短学生校内学习与实际工作的距离,提升高职学生的岗位竞争能力,以期实现“教学与实践零距离,毕业与上岗零过渡”。

(4)教材配有丰富的教学资源,为教学提供全方位、立体化的解决方案。教学资源除包括教学所必需的课程教学建议、电子教案和习题参考答案外,许多教材还增加了成套的模拟试卷及其答案和课程教学网站。利用教学资源,可为课程教学安排提出指导性意见,减轻教师的备课负担,解决教师在组织教学资料方面遇到的困难;同时,精美、形象的电子教案也有利于学生更好地理解教材内容,提高学习兴趣。

我们相信,财经类教材的出版,对于高等职业教育的改革与发展及高等职业专业人才的培养将起到积极的推动作用。我们希望,通过精心打造的优秀教学产品,让科学的教学理念、实用的专业知识在广大受众中得以传播。

电子工业出版社 职业教育分社

2010年12月

教学资源网名称:华信教育资源网

教学资源网地址: <http://www.hxedu.com.cn>

客户服务热线:010-88254481; 传真:010-88254483; 电子邮件: hxedu@phei.com.cn

前 言

“所谓新经济，就是客户经济！”这是世界著名管理学家、企业再造及业务流程重组的创始人迈克尔·哈默教授最著名的论断之一。的确，信息经济时代，就是以挖掘并提升客户价值为核心的服务经济时代。

但令人遗憾的是，与企业 and 市场对客户服务人员海量需求增长、广大客户和消费者对服务品质要求不断提升的态势极不相称的是，学校教育特别是职业教育，在客户服务和客户管理等课程建设及教材开发方面，尚未形成有实践意义的解决方案。究其原因，主要有以下两个。

其一，传统意义上的基于学科体系的教材内容架构，注重的是对客户服务与管理知识及理论体系的叙述，而在如何提升学习者关于客户服务与管理的素质与技能方面，不能提供具体的、可操作的实践方案。

其二，大部分院校是将客户服务与客户关系管理这两门课程分割开来仅选其一，结果是：选择了客户服务课程的学习者仅仅只了解了客户服务操作层面的一些概念和理论，而对于企业管理层面的客户关系管理业务缺乏必要的认知与体验，自然会陷入“只见树木，不见森林”的误区；而那些选择了客户关系管理课程的学习者则存在更大的困惑——在对企业客户服务操作层面的知识及技能一无所知的情况下，要站在企业级的管理层面对客户关系的管理进行渗透和重构，并“**为企业提供全方位的管理视角**”（Gartner Group），这不就仅仅是“隔靴搔痒”，更是“强人所难”了！

基于以上的分析和判断，教材编写团队通过对十余家企业的客户服务与管理岗位及相关业务的深入调研，并在百度湖南总代理湖南竞网科技有限公司客服经理万水金女士等一批业务骨干的直接参与下，逐步确定了本书的编写框架：以现代企业客户服务岗位工作任务为逻辑线索，以项目课程开发理论为指引，创设了走近客户服务、分析目标客户、沟通客户需求、处理客户投诉、培育忠诚客户、管理客户关系等 6 个学习型项目；每个学习型项目的设计，均以客服工作不同业务阶段必备的业务知识及服务技能为主线，以精心设计的若干“有趣、有用、有挑战”技能训练为核心，以大量取自企业客户服务实践一线岗位的阅读材料为补充，通过对一系列有价值的实践性问题的提出及相应服务情境的创设，让学习者能够“在学中做，在做中学”，在循序渐进的总结和分享中不断提升服务素养、改善沟通技巧、创新客户价值，最终实现客服岗位职业角色的转换。

本书的主要特色可以归纳为以下两点。

（1）创新性地实现了客户服务与客户关系管理两大内容体系的整合。将操作层面的客户服务理论与实务，与企业级管理层面的客户关系管理两大内容整合到一个由浅入深、由难到易的逻辑体系中，让学习者“既有小细节，更有大格局”，使之真正能够实现从微观角色定位到宏观视野拓展的跨越。

（2）创造性地完成了客户服务类教材由学科知识体系到工作体系的蜕变。通过对

注：本教材是湖南省教育科学“十一五”规划 2008 年度立项课题“高职经管类专业项目课程开发的探索与实践（XJK08CZC014）”的研究成果之一。

走近客户服务、分析目标客户、沟通客户需求、处理客户投诉、培育忠诚客户、管理客户关系这6个学习型项目的学习，特别是通过一系列“有趣、有用、有挑战”技能训练的实践，让学习者不仅能够了解什么是客户服务与管理，还能够知道怎样做好客户的服务与管理。

本书由我国职业教育著名专家、湖南农业大学原校长、中文核心期刊《职教论坛》特聘专家及顾问彭干梓教授担任主审；长沙民政职业技术学院方玲玉教授负责全书的整体设计及统稿，并撰写项目一“走近客户服务”和项目二“分析目标客户”；海南职业技术学院李琳娜教授撰写项目五“培育忠诚客户”和项目六“管理客户关系”；长沙民政职业技术学院杨丽光和李小斌两位老师合作撰写项目三“沟通客户需求”；长沙教育学院张德军、长沙民政职业技术学院肖明两位老师合作撰写项目四“处理客户投诉”；长沙民政职业技术学院的李念老师提供了部分阅读材料，湖南竞网科技有限公司的万水金女士，不仅多次参与教材体系的设计论证，还亲自撰写了大量企业客服案例供编者借鉴和使用；本书的责任编辑王沈平女士，以她一贯的严谨和细致为本书的文字及内容做最后的校订……我们大家共同的努力，只有一个目标，就是希望在服务经济的大背景下，为我国客户服务与管理教学及培训领域提供一本特色鲜明、务实可行的工学结合教材。

由于作者能力及学识所限，书中难免存在不足及疏漏之处，希望各位读者朋友批评指正。

方玲玉

2010年12月15日

chinahnfly@126.com

目 录

项目一 走近客户服务	1
任务一 认识客户与服务	3
一、服务的内涵及特点	3
阅读材料 1-1 著名公司的服务使命	3
二、客户的定义及内涵	4
三、客户的分类及特点	5
阅读材料 1-2 肯德基的客户划分	7
阅读材料 1-3 大公司服务理念の变革	7
技能训练 1-1 计算客户价值	8
技能训练 1-2 评估客户服务技巧及沟通能力	9
任务二 了解优质的客户服务	10
一、客户服务对于企业和个人至关重要	11
二、我国客户服务市场的分类与客户服务的內容	12
三、优质客户服务的内涵及特点	15
阅读材料 1-4 优秀客服人员应具有的素质能力	16
四、优质客户服务的构成要素	17
阅读材料 1-5 WOW 奖——杰出客户服务奖	18
阅读材料 1-6 客户服务专员岗位说明书	19
技能训练 1-3 分析出色和糟糕的客户服务体验	20
项目二 分析目标客户	23
任务一 扫描市场环境	25
一、宏观环境变化对服务市场的冲击	25
阅读材料 2-1 服务部门就业人数的增长	26
技能训练 2-1 分析宏观环境因素对企业服务市场的冲击	27
二、网络信息技术对客户服务的挑战	28
阅读材料 2-2 戴尔计算机公司的客户管理	30
三、我国客户服务市场的现状与问题	31
阅读材料 2-3 某公司电话咨询服务行为规范	32
阅读材料 2-4 奔驰汽车公司的服务标准化	34
技能训练 2-2 企业服务水平现状分析	36
任务二 分析产品服务	36
一、产品或服务的性能与特点分析	37

阅读材料 2-5 睡袋的使用及选购	38
二、产品或服务的特色与优势分析	39
阅读材料 2-6 王老吉的重新定位	39
三、行业发展动态及竞争对手分析	40
阅读材料 2-7 饮料市场外部环境及竞争业态的分析	40
技能训练 2-3 企业产品或服务的性能特点及特色优势分析	42
任务三 寻找目标客户	43
一、研究业务模式, 识别客户群体	43
技能训练 2-4 企业客户群体的识别与分析	44
二、分析现有客户, 整理客户资料	44
三、开展市场调查, 发掘潜在客户	47
阅读材料 2-8 美国尼尔逊公司对行为记录法的运用	51
阅读材料 2-9 客户调查实验法的运用	52
技能训练 2-5 客户调研主题的确定及调查方法的选择	53
阅读材料 2-10 客户调查问卷	57
阅读材料 2-11 如何寻找红酒团购客户, 目标客户从何而来	61
技能训练 2-6 企业客户群体的识别与分析	64
四、利用网络渠道, 开发目标客户	64
阅读材料 2-12 网络时代客户服务新规则	65
技能训练 2-7 不同渠道客户群体特征的分析	67
任务四 评估客户价值	68
一、评估客户终生价值	68
二、客户的分级与管理	70
三、重点客户的判断与管理	72
阅读材料 2-13 挖掘客户价值应“区别对待”	74
技能训练 2-8 企业客户价值的判断及服务策略的分析	76
项目三 沟通客户需求	77
任务一 理解客户需求	79
一、了解客户的沟通风格	79
二、做好接待前的准备	80
技能训练 3-1 规划接待客户前的准备工作	82
三、了解客户的真正需求	83
四、明确客户的具体期望	87
阅读材料 3-1 如何识别客户的不合理期望	88
技能训练 3-2 客户需求和期望值的预设与分析	89
任务二 选择沟通方式	90
一、电话沟通	91

阅读材料 3-2 某公司电话沟通的服务质量标准	96
二、有效倾听	97
阅读材料 3-3 “销售大王”乔吉拉德的倾听教训	100
技能训练 3-3 倾听技能的诊断及改善	101
三、非语言沟通	103
阅读材料 3-4 身体语言泄天机	103
阅读材料 3-5 千手观音微笑的炼成	104
四、书面沟通	104
技能训练 3-4 书面沟通易读指数的测试	107
任务三 满足客户期望	107
一、针对性地推荐企业产品	108
阅读材料 3-6 企业 QQ 在线客服规范用语	112
技能训练 3-5 将产品特点转化为客户利益	114
二、提供信息与选择	115
三、设定并超越客户期望	116
四、拒绝客户的不合理要求	117
五、与客户达成协议	118
阅读材料 3-7 帮客户做决定的同谋者公司	120
技能训练 3-6 通过探询引导客户需求	120
项目四 处理客户投诉	125
任务一 处理客户异议	127
一、了解客户异议的种类	127
技能训练 4-1 分析客户异议的类型	129
二、分析异议产生的原因	130
三、明确异议处理的原则	131
四、确定异议处理的步骤	133
技能训练 4-2 区分正确的认同与错误的认同	134
技能训练 4-3 将客户异议具体化	135
技能训练 4-4 客服人员提问技巧分析	137
五、掌握异议处理技巧	138
阅读材料 4-1 缓解客服工作压力的常用技巧	143
任务二 解决客户投诉	145
一、积极看待客户投诉	145
阅读材料 4-2 英国航空公司的“抱怨冰山”说法	148
二、分析投诉产生的原因	150
阅读材料 4-3 如何洞察客户投诉时的心理状态	151
三、了解客户投诉类型	152

四、确定投诉处理流程.....	154
阅读材料 4-4 客户永远是对的吗.....	158
阅读材料 4-5 湖南竞网（百度湖南总代理）客户投诉处理实例.....	158
技能训练 4-5 客户投诉类型的分析与处理.....	159
五、掌握投诉处理技巧.....	161
阅读材料 4-6 公司客户投诉处理案例.....	162
技能训练 4-6 一般投诉的处理技巧.....	163
技能训练 4-7 利用 CLEAR 法解决客户投诉.....	167
阅读材料 4-7 网络公关案例分析.....	170
阅读材料 4-8 客户投诉管理岗位职责.....	171
项目五 培育忠诚客户	175
任务一 识别忠诚客户	177
一、客户忠诚度的含义.....	177
阅读材料 5-1 柯林斯医生与他的忠诚客户.....	180
二、客户忠诚度的测评.....	181
阅读材料 5-2 戴尔公司的服务策略.....	183
技能训练 5-1 客户忠诚度的细分与管理.....	183
任务二 建立客户关系	185
一、建立客户信任.....	185
阅读材料 5-3 勇于承责的强生公司.....	187
二、改善客户关系.....	188
阅读材料 5-4 客户忠诚度的重要性.....	192
技能训练 5-2 企业客户关系建立及维护策略的调研与分析.....	192
任务三 提升客户满意	193
一、把分内的服务做精.....	193
阅读材料 5-5 对香草气味过敏的庞帝雅克汽车.....	193
阅读材料 5-6 宜家繁荣的背后：鼓励员工从顾客的角度看问题.....	195
二、把额外的服务做足.....	196
阅读材料 5-7 台湾商家提供的“多此一举”服务.....	198
三、把超乎想象的服务做好.....	199
阅读材料 5-8 里茨·卡尔顿大酒店的服务信条.....	200
技能训练 5-3 企业提升客户满意度之策略的分析.....	201
项目六 管理客户关系	203
任务一 全面了解客户关系管理	205
一、客户关系管理的推动因素.....	205
二、客户关系管理的基本内涵.....	207

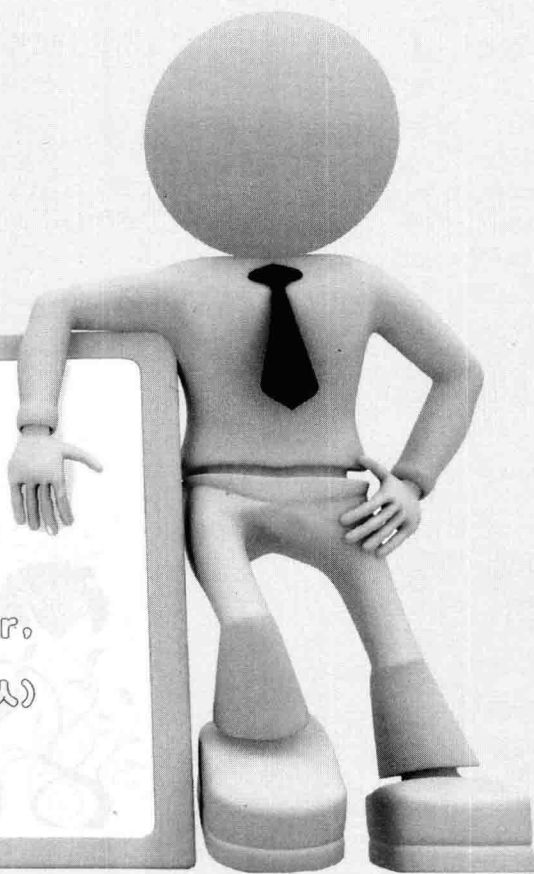
阅读材料 6-1 如何正确管理非赢利客户	210
技能训练 6-1 不同行业客户关系管理推动因素的分析	212
任务二 客户关系管理系统的开发与实施	213
一、客户关系管理系统的基本框架	213
二、客户关系管理系统的实施	217
阅读材料 6-2 导致 CRM 系统达不到期望值的“死因”	219
技能训练 6-2 不同行业客户关系管理影响因素的分析	222
任务三 客户关系管理系统在典型行业中的应用	222
一、客户关系管理系统在零售行业中的应用	222
二、客户关系管理系统在汽车行业中的应用	225
附录 A 技能训练流程	229
附录 B 阅读材料索引	235
参考文献	237

项目一 走近客户服务

所谓新经济，就是客户经济！

——迈克尔·哈默 (Michael Hammer,

业务流程重组创始人)



当今世界在经历了以制造业为代表的工业经济时代后，正在进入后工业经济时代，即所谓服务经济时代。随着产品的同质化趋势日益凸显，市场竞争不断加剧。大众市场逐渐由卖方市场向买方市场转变，消费者掌握了更多的主动权，他们的个性化需求日益强烈。在这一大背景下，服务竞争已经成为企业取得核心竞争优势的关键，以客户为中心的理念在世界范围内广为传播。

如今，客户服务类职业正在崛起，越来越多的企业正在将注意力从单纯的市场营销转向客户服务，这一切都意味着客户服务时代已经到来。

任务一 认识客户与服务

一、服务的内涵及特点

在大多数情况下，服务是与产品紧密联系在一起的。按照世界著名市场营销专家菲利普·科特勒的观点，根据服务在有形产品中所占的比重，可将市场上的产品分成以下5种：

- ◇ 纯粹的有形产品；
- ◇ 伴随服务的有形产品；
- ◇ 有形产品与服务的混合；
- ◇ 以服务为主，伴随少量有形产品；
- ◇ 纯粹的服务。

从某种意义而言，要严格地将有形产品与无形服务区分开来，显然是一件十分困难的事情。今天的制造企业，需要与服务公司一样注重管理其服务；而服务也不再只是服务行业所特有的供给。每一行业，都渗透着服务；每种产品，都离不开相关的服务。产品与服务的划分只能是一种相对的区隔。例如，如果空中客车公司为客户检修自己生产的飞机的引擎，那么这一业务属于制造业的一部分，即隶属于制造业；而当由专门的服务公司来承担飞机引擎的检修业务时，那么这一业务就属于服务业。

综上所述，服务是指为他人做事，并使他人从中受益的一种有偿或无偿的活动。换句话说，服务是指不以实物形式而是以提供活劳动的形式，来满足他人某种需要的所有活动。对大多数服务而言，无形性、差异性、同步性、易失性，是服务所具有的四个基本特征。

无论是在制造业领域还是在服务业领域，服务均已成为至关重要的竞争手段，也是企业挖掘竞争优势、形成新的利润增长点的关键所在。



阅读材料 1-1

著名公司的服务使命

无论何种规模和类型的公司都有自己的经营宗旨和服务使命，并致力于将企业经营

的价值和目的更好地传递给自己的客户和员工。

爱宝迪公司 (A. B. Dick)：爱宝迪公司在同行业中首屈一指，业务范围遍及全球。在竞争激烈的印艺行业中，爱宝迪公司致力于为客户提供最好的服务。为了这个目标，我们的准则是：

- ◇ 专注于为印艺市场提供高效、可靠的服务，提供传统及先进的数字化的技术；
- ◇ 重视股东的利益，满足客户的需求；
- ◇ 创造良好的服务文化，让员工承诺正直地为客户服务。

雅马哈摩托车公司 (Yamaha Motor Company)：我们创造了“Kand o”——触动人心。我们承诺，创造让客户满意的服务水平，用我们的独创性和热情来完美大家的人生。

宝洁公司 (Procter & Gamble)：我们会提供最好的服务，我们为了全世界人民的生活而共同努力。最终通过我们的努力，客户会回报我们以巨大的销售额和利润增长，让我们的员工、我们的股东、让我们宝洁走向繁荣昌盛。

创意表达资源公司 (Creative Presentation Resource)：我们的使命是为客户提供及时、先进、价格公道的人力资源开发理念和产品。

西南航空公司 (Southwest Airlines)：西南航空公司的使命是用热情、友好、自豪的态度，时刻铭记企业文化，为客户提供最优质的服务。

(资源来源：罗伯特·W 卢卡斯. 客户服务：面向 21 世纪的客户服指导手册 (第三版) [M]. 朱迎紫，艾凤义译. 企业管理出版社，2009. P36-37)

二、客户的定义及内涵

服务的价值，往往不取决于服务本身，而取决于客户的需要。为了弄清楚客户的需求，必须先了解客户，认识客户。

1. 客户的定义

在西方的营销观念中，“客户 (client)”与“顾客 (customer)”是两个不同的概念。尽管他们都是购买或消费企业产品/服务的人或组织，但顾客只是“没有名字的一张脸”，顾客可以由任何人或机构来提供服务；而客户则由专门的人员来提供服务，更为重要，也更为尊贵，而且客户的资料应很详尽地掌握在企业的信息库中。因此，客户与供应商的关系，比一般意义上的顾客更为亲近和密切。

在服务经济时代，一个非常重要的管理理念就是，要将顾客视为“客户”，而不再是“一张没有名字的脸”。但由于习惯的原因，一般在单独使用“顾客”和“客户”的概念时，并不会将二者在含义上予以太大的区分。

客户作为购买或消费企业产品/服务的人或组织，关于它的定义也众说纷纭：

- ◇ 客户是企业存在的理由；
- ◇ 客户是企业的根本资源；
- ◇ 客户不是我们要争辩和斗智的人 (从未有人会取得与客户争辩的胜利)；

◇ 不是客户依靠我们，而是我们依靠客户。

这些定义从不同的层面讲述了客户的含义，其中较多的是，揭示了企业与客户的基本关系。

2. 客户的内涵

在现代以客户为中心的营销观念的指导下，无论接受产品的是个体还是组织，都统称为客户。以下是理解客户内涵的 3 个要点。

(1) 客户不一定是产品或服务的最终接受者。对于供应链上端的企业来说，他们的客户可能是供应链下端的企业、一级批发商、二级批发商、零售商、物流商，而最终的接受者是消费产品或服务的个人或机构。

(2) 客户不一定是用户。处于供应链下游的批发商、零售商是制造客户的客户，但当他们直接消费这些产品和服务时，他们才是上游生产商的用户。

(3) 客户不一定在公司之外，内部客户日益成为人们关注的焦点。只有加入了内部客户，才能使企业的服务无缝地连接起来。人们习惯于为企业之外的客户服务，而把企业内的上/下流程中的工作人员、供应链的上/下游企业看做同事或合作伙伴，从而淡化了服务意识，这样容易造成服务的内外脱节和落实困难。

三、客户的分类及特点

“客户就是上帝”、“客户永远都是对的”，这些 20 世纪 80 年代以来广为流传的关于服务质量的名言，影响了一代又一代的市场营销及客户服务人员。但是随着时代的发展，这些标准正在被不断地修正和完善。无论是从对企业价值贡献的大小，还是从客户本身的个性及特点来看，客户这一大的群体都有被细分和差别化对待的必要。

1. 根据客户的经济价值进行分类

人们通常根据客户提供的销售额或利润这两个经济指标，将客户划分为若干层次，以确定哪些客户是企业服务的重点目标（一般根据其销售额大小来界定），从而采取不同的服务方式来吸引客户，以提高客户满意度。对于逐渐失去价值的客户，要弄清楚原因，做好最低的客户维护。

按照客户对销售额贡献的大小，一般可将客户分为 4 类，如表 1-1 所示。

表 1-1 客户价值分类表

客户类别	比例/(%)	特点	目标性
VIP 客户	1	购买力大，贡献价值大	采取特殊的服务政策，使其享有企业最优服务
主要客户	4	消费金额比例大，贡献率高	将其视为工作重点，倾听其意见，研究其需求
普通客户	15~30	消费金额比例一般，贡献率一般	对其进行精心研究和培养，重点开发
小客户	65~80	客户数目大，消费金额小	情感交流，合理维护

从管理的角度来看，根据客户对企业利润贡献的大小，可以将客户分为关键客户、潜力客户、一般客户和临时客户等 4 种类型，如表 1-2 所示。

表 1-2 客户层次分类表

客 户 类 型	比例/(%)	档 次	利润贡献率/(%)	目 标 性
关键客户	5	高	80	财务利益
潜力客户	15	中	15	客户价值
一般客户	80	低	5	客户满意度
临时客户	0	低	0	客户满意度

企业究竟采取哪一种方式对客户价值进行判断,要根据企业的发展战略和经营目标来确定。例如,企业目前的战略重点是扩大市场占有率,则根据客户对销售额的贡献对客户进行分类管理,可能更有助于企业战略目标的实现。如果企业的经营目标是改善企业的赢利能力,则应当根据利润指标对客户进行分类管理。

1) 关键客户

关键的少数客户为企业提供了绝大部分的利润!在自然界中,帕累托法则(20/80原理)总是在默默地发挥着作用。

对企业而言,关键客户虽然数量不多,但对企业的贡献率却高达 80%左右。这些关键客户除了希望直接从企业获得客户价值,还希望从企业获得社会利益,如成为客户俱乐部成员等,从而获得一定的精神满足。

如何稳住企业的关键客户,提高他们的满意度和忠诚度,是客服工作的首要目标。

2) 潜力客户

潜力客户又称为合适客户,他们往往希望从与企业的合作中获得附加的财务利益和社会利益,也希望与企业建立一种伙伴关系或者“战略联盟”,他们是企业与客户关系管理的核心。

如何维系与潜力客户的关系,并尽可能将他们转换为关键客户,是客服工作的重点。

3) 一般客户

一般客户是一批经济型的客户,消费具有随机性,讲究实惠,看重价格优惠。在可能的条件下,客服人员应为一般客户提供必要的、直接的价值和利益,以提高客户满意度。

4) 临时客户

临时客户又称为一次性客户,他们是从常规客户中分化出来的。这些客户可能一年中会向企业进行一两次购买,但他们并不能为企业带来大量的收入。在考虑成本因素时,他们甚至可能是企业负利润的提供者。尽管如此,企业没有任何理由得罪任何一位客户。将临时客户维持在必要的满意水平,这是客服人员的基本职责。

显然,以上是对现实客户进行的一种静态的划分。从发展的观点来看,今天的临时客户,也许就是企业明天的潜力客户或关键客户。