

# 定制式服务工作模式在烟草客户服务中的应用

田玉靖

内蒙古自治区赤峰市红山区烟草专卖局（营销部），内蒙古 赤峰 024000

**摘 要：** 客户服务是卷烟营销一项重要基础工作，也是营销数字化转型的重中之重。但在当前的传统服务模式下，主要存在客户服务重点不突出、资源配置效率较低、服务内容与客户需求不匹配、服务质效不高等方面问题，已无法适应卷烟营销高质量发展和现代化建设的要求。本文聚焦提升服务和提高效率两大目标，探索开展定制式服务模式，进一步规范工作人员服务行为、转变服务理念，在提升服务质量方面取得更加显著成效。

**关 键 词：** 客户服务；定制服务；客户分类

## Application of Customized Service Working Mode in Tobacco Customer Service

Tian Yujing

Hongshan District Tobacco Monopoly Bureau (Marketing Department), Chifeng City, Inner Mongolia Autonomous Region, Chifeng, Inner Mongolia 024000

**Abstract：** Customer service constitutes a fundamental aspect of cigarette marketing and is paramount in the digital transformation of sales strategies. Presently, traditional service models exhibit several shortcomings, including an unfocused approach to customer care, inefficient resource allocation, misalignment between service offerings and client needs, and subpar service quality, which fail to meet the demands for high-quality development and modernization in cigarette marketing. This article concentrates on enhancing services and improving efficiency as its primary objectives. It investigates the implementation of customized service models, aims to standardize staff behavior, shift service paradigms, and achieve more substantial improvements in service quality.

**Keywords：** customer service; customized service; customer segmentation

## 引言

近年来，烟草行业持续深入推进卷烟营销市场化取向改革工作。自2021年起，烟草行业谋划了以行业数字化转型战略为主线的发展蓝图，激活数据要素潜能，推动构建现代化烟草经济体系。把2023年作为营销条线“客户服务规范年”，开展了“让客户更满意，我们在行动”主题活动，提出了“服务质量再优化，进一步加强客我互动，创新服务模式，苦练服务内功，不断完善客户服务体系，持续提升服务工作质效”的具体要求。但在数字化转型的进程中，长期以来形成的传统服务模式仍然占据主导地位<sup>[1]</sup>，客户服务工作还存在一些问题。本文聚焦探索开展定制式服务模式，进一步规范工作人员服务行为、转变服务理念，在提升服务质量方面取得更加显著成效。

## 一、目前客户服务存在的问题

### （一）沟通效果不佳

传统服务客户的内容以“我们认为客户需要什么”为主，而没有了解客户真正需要什么<sup>[1]</sup>。客户经理不能准确理解客户的实际需求和实际需要解决问题，在缺乏有针对性深入的了解和分析的情况下，给出的解决方案有时不切实际。有时与客户沟通过于频繁，使客户感觉被打扰，而客户期望能够在一个地方解决所有问题，避免多次沟通和奔波。因沟通的重点和主题未达成共识，导致沟通效果不佳。

### （二）主动服务意识不足

零售客户的经营规模、经营目标、知识结构、年龄层次等因素的差异决定了零售户对卷烟客户服务需求的多样性和多层次性，但在传统服务模式下，一些基层员工思想观念落后，在服务行为和服务内容上与“以客户服务为中心”的理念存在一定差距，客户服务还仅仅停留在卷烟陈列、经营及库存指导、守法规范经营、订货等基本“问答式”服务上，仅仅满足于完成工作任务，对客户服务流于形式和表象，无视客户的真实和潜在的需求，对经营户个性化、深层次的服务需求分析研究较少，往往是客户提出问题后才去解决，缺乏主动发现问题和为客户提供增值

服务的意识。部分工作人员缺乏服务理论、客户关系管理的基本理论基础,缺乏市场调查、数据统计、分析处理的基本方法和技能,客户服务仍然处于相对较低的水平。

### (三) 工作效率不高

每个零售客户都有不同的需求和期望,但在传统模式客户服务中,往往采用统一的标准流程进行处理,无法满足客户特殊需求。客户经理工作开展制定拜访计划、制定服务计划主要依赖服务手册和主观判断,对不同业态、不同档位、不同商圈的客户服务内容大量趋同,停留在传递行业政策,帮助客户完成订货、卷烟陈列、明码标价等重复性体力劳动层面,服务内容同质化、服务价值空心化现象严重,与客户预期有较大落差,容易做“无用功”和“重复功”。由于缺乏服务的针对性,对客户的部分需求和问题响应不及时,处理过程漫长。

## 二、定制式服务工作模式实施路径

如何以数据驱动加快客户服务模式升级?行业外特别是互联网企业其实已经有了丰富的实践案例与成果值得我们借鉴学习,即定制式服务模式<sup>[2]</sup>。定制式服务是指一种在营销过程中服务方和被服务方双向互动的工作模式,即打破原有向零售客户提供固定式服务,着力于多元主体由传统客户经理单向输出,向零售客户需求、客户经理指导与客我共进的形式转变,实现服务项目由“给什么,吃什么”与“点什么,给什么”相融合。相比传统的线下走访问卷、问卷调查、客户分析,依托数字化应用的定制式服务能够通过互联网便利地获取零售客户更为广泛的反馈信息,精准、快速地分析客户个性化需求,是推进卷烟营销数字化转型、加快升级客户服务模式的重要载体。定制式服务可按以下模式进行。

### (一) 客户价值分类

由于不同区域零售客户卷烟经营存在一定的客观差异,应充分考虑城乡发展客观差异,保证共同发展、公平公正,避免服务资源向中心城区客户过度倾斜。首先应对零售客户进行分层分类<sup>[3]</sup>。客户分层可按照零售客户市场类型或行政区域的方式划分,可按照市场类型分为农村客户、城市客户两个层次,也可按照行政区域和本地实际情况进行划分<sup>[4]</sup>。基于零售客户分层的结果,对每一层的零售客户开展零售客户分类工作。客户分类可根据现状表现和发展潜力两个维度,将客户分为核心客户、优质客户、潜力客户、普通客户、新增客户和边缘客户六个类别,现状表现如综合经营能力、品牌宽度、价类结构、信用等级等,发展潜力如人口密度、商圈类型、综合消费水平等,可根据地区发展实际情况进行增减。鉴于客户经营是一个动态的过程,客户价值分类可每个季度开展一次,从而匹配更加精准的客户服务策略。

核心客户具有较高的社会影响力,是开展维护与服务的核心群体,客户价值较高,服务等级最高,户均服务资源投入最多。该类客户非常重视卷烟经营利润,宜为其提供精品高价值的服务项目,不断提升该类客户的服务价值感知<sup>[5]</sup>。

优质客户有一定的社会影响力和口碑传播能力,有较高的卷

烟销量和销售额,业绩较为稳定,辐射能力强。宜为其提供高价值服务项目,不断提升该类客户的顾客粘性。

潜力客户具备一定的经营提升潜力,宜为其提供有针对性的开展服务指导,助力零售客户提升店铺经营能力与盈利水平。

普通客户数量庞大,是开展服务的主要群体,户均服务投入较少,但整体服务资源投入最多,经营状态比较稳定,宜为其提供部分有价值的服务项目,不断提升该类客户对企业的依赖度。

边缘客户经营规模较小,客户价值较低,档位长期处于低水平,宜为其提供基础性的服务,宜减少非必要的服务资源消耗与投入。

### (二) 确认固定服务内容

在完成客户分层分类的基础上,需要确认客户经理固定服务内容,即明确哪些工作是客户服务工作必须完成的。确认固定服务内容,可采取专家会议法,邀请营销领域的专家、业务骨干、一线员工以及零售客户代表,以会议的形式就不同价值类型客户的固定服务内容进行讨论、分析和评估,精简不必要的内容,最终形成不同客户价值类型的固定服务内容清单<sup>[6]</sup>。但需要注意的是,采取专家会议法存在主观性较强、代表性有限的缺点,因此形成的结论可能存在偏差,影响结果的普遍性和适用性,需要在客户服务实践中收集信息,及时总结,不断改进服务内容。

### (三) 确认需求型服务内容

在提供固定服务,满足零售客户基本需求的基础上,还需为不同价值类型的客户提供自选服务菜单,供其提前进行选择,满足其个性化需求。确认需求型服务内容,可通过调查问卷的方式,采取电话或现场问询的方式开展。首先设计需求型工作调查问卷,问卷内容为增值性服务内容以及对服务的期望程度,如店铺管理服务、困难客户帮扶、零售客户培训、雪茄烟经营服务等。根据实际情况确定问卷回收方式,可使用线下问卷回收与线上电子问卷回收两种方式。通过 KANO 模型<sup>[7]</sup>对调研结果进行汇总分析,确定客户基本型需求(M)、期望型需求(O)、魅力型需求(A)、无差异型需求(I)和反向型需求(R),将全部工作内容根据 KANO 模型结果计算 Better-Worse 系数进行排序,区分重要程度,并依照客户分类及工作类型两个维度,建立分类、分级菜单,形成六种不同的需求型工作服务包。

核心客户是重点维护的零售客户群体,应为其提供满足全部魅力型(A)、期望型(O)和基本型(M)的服务项目,把重要服务资源投入到保持和发展核心客户上面,主动及时的了解其服务需求,提供最优的服务项目和实施最优的服务策略,同时利用先进的信息化手段与工具,协助零售客户挖掘经营潜力,提升客户经营利润。

优质客户具备成为核心客户的潜力,应为其提供满足部分魅力型(A)、部分期望型(O)、全部基本型(M)的服务项目,应加强对优质客户的情感维系,优化拜访方式,提供个性化服务,促使其向核心客户迈进。

潜力客户具备较大的提升空间,应为其提供满足部分魅力型(A)、部分期望型(O)、全部基本型(M)的服务项目,除了提供部分优质服务外,重点应用先进的数字化工具与前沿的经营

模式，协助其充分挖掘经营潜力，实现经营能力与利润水平同步提升。

普通客户数量众多，发展潜力较低，应提供满足部分期望型（O）、全部基本型（M）的服务项目，可通过开展有规律的拜访服务，为其提供必要的服务内容，确保客户正常开展卷烟经营，同时，可适当提供创新类服务，释放经营潜力。

边缘客户经营现状一般，经营潜力不足，提供基本服务，维持其正常的卷烟经营。

新开户则应重点宣传行业政策，开展指导订货、卷烟陈列、经营指导等基础工作。

（四）定制式服务的实施

形成不同类型的服务包后，将设计好的菜单转化为问卷的形式及内容，按客户分类进行整理，设计跳题逻辑，排除无效问卷。由于客户经理精力有限，需求型工作可根据难度及耗时判断，根据实际情况设置每次填报需求数量限制。问卷应采取客户普遍接受、可操作性强的平台进行发布。考虑到应用互联网问卷平台有数据外泄的风险，可将需求问卷嵌入卷烟订货网站平台中，既满足了客户普遍接受的要求，又可避免数据外泄的风险<sup>[9]</sup>。问卷应采取周期性填写，根据客户的访销周期进行设置开放时间段，填写截止后进行数据统计，有些年龄偏大或文化水平偏低的店主难以自主填报，对没有填写或无效问卷对应的客户开展电话调研，讲解并询问其需求。最终根据自主填报及电话调研填报的问卷内容进行汇总，形成需求型工作策略表，通过“线上+线下”的形式为零售客户提供“个性化+响应式”的服务内容。定制式服务模式的信息收集可以帮助客户经理跳过市场走访、数据

分析、熟悉客户习惯的过程，迅速地了解客户特征，把握客户需求，从而实现客我共同成长，提升服务效果，提升客户满意度。

（五）满意度测评

每个周期的服务实施结束后，应通过调查问卷的形式向零售客户征集本周期的服务满意度评价<sup>[9]</sup>，对营销人员的服务实施效果与服务策略匹配程度进行综合评价。客户经理根据客户评价结果和反馈意见对服务质量和方法进行动态调整，不断改进提升，持续优化。

三、结语

受经济环境以及零售客户个人能力和素质的影响，零售客户的价值、发展潜力等参差不齐，加之客户地理位置分布较为分散、客户经理岗位编制限制等客观原因，如何明确重点服务对象，优化资源配置，是亟待解决的问题。通过定制式服务工作模式，对客户进行诸如优质户、核心户、边缘户的划分，并收集客户的个性化需求，明确拜访优先级、服务频次等具体要求，将服务资源定向营销至合适的用户，实现对客户需求的精准定位和精细化服务，使营销资源的配置更优化，极大程度提升了客户的服务体验和满意度，使客户经理能够集中精力扩大和保持高价值客户群体，吸引和培养高潜力客户群体，兼顾和扶持低价值客户群体。当完善的服务模式应用到客户服务全过程时，零售客户也将实实在在地感受到服务品质的提升。在卷烟营销数字化转型背景下，定制式服务模式的应用将越来越广泛<sup>[10]</sup>。

参考文献

[1] 邱煜. 烟草商业企业卷烟营销数字化转型[J]. 商业文化, 2024.(02): 114-116.  
[2] 刘俊杰. 烟草行业数字化转型面临的主要矛盾问题及解决思路[J]. 上海轻工业, 2023 (06): 75-77.  
[3] 张永宁, 曲芳丽. 企业开办“套餐式”服务更简更优更便捷[J]. 机构与行政, 2021 (10): 45-46.  
[4] 荣方勇, 刘昀, 李玥, 李可, 周慕. 基于需求导向的客户经理拜访线路多因素决策模型的构建与应用[J]. 数字通信世界, 2023 (06): 119-121.  
[5] 李欣欣, 肖骏孔, 维力. 工商零消大数据助力烟草行业客户价值预测与精准服务[J]. 经济与管理科学, 2022(19): 4-6.  
[6] 谷增军, 赵梓淳, 张世平. 基于隐喻抽取技术的烟草商业企业客户服务体验研究[J]. 科技和产业, 2024.24 (02): 200-205.  
[7] 张军. 基于 Kano 模型的信息需求分析实践[J]. 办公室业务, 2024(6): 25-28.  
[8] 蔡传薇. 新零售背景下烟草商业企业提升零售终端服务“软实力”探究[J]. 现代企业文化, 2023 (18): 37-40.  
[9] 白岩. 层次分析法在烟草商业企业客户满意度评价中的应用[J]. 今日财富, 2020 (21): 89-91.  
[10] 丁昭, 张英耀. 基于数字化转型的黄冈烟草终端分类及服务策略研究[J]. 国际公关, 2022 (18): 92-95.