客户世界管理—运营—技能
基准系列

全媒体运营师

（第2版）

赵 溪 张 艳 王嫣菁 胡仕龙 著

清華大學出版社
北 京

内容简介

在产品多样、竞争加剧、流量稀缺、消费者追求极致体验、企业追求成本与效益平衡的当下，如何做好从服务客户到经营客户的所有工作，是每位经营者都在考虑的问题。本书共 10 章，主要内容包括数字经济背景下的服务机遇、社会化营销、流量生态建设、基于流量经营的个人品牌打造、短视频运营概述与实操要点、直播运营、社群运营及搭建、从品牌到产品的四维营销管理、全媒体社交化客户关系管理、全媒体服务营销管理体系等。本书可助力传统客服行业做好转型工作，帮助线下企业利用私域流量做好服务工作，旨在引导企业在全域流量运营中服务好客户、经营好客户，形成服务营销一体化、服务运营一体化、服务公关一体化的全新模式。

本书可作为求变的客服中心负责人、求发展的客服从业者的学习参考书，也可供自媒体从业者、线下连锁店经营者、运营或产品岗位从业者阅读。

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。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

全媒体运营师 / 赵溪等著. —2 版. —北京：清华大学出版社，2023.3
(客户世界管理—运营—技能基准系列)
ISBN 978-7-302-62828-6

Ⅰ. ①全… Ⅱ. ①赵… Ⅲ. ①传播媒介—运营管理 Ⅳ.①G206.2

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 035170 号

责任编辑：高　岫
封面设计：马筱琨
版式设计：孔祥峰
责任校对：马遥遥
责任印制：杨　艳

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：010-83470000　　**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：北京鑫海金澳胶印有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：170mm×240mm　　**印　　张：**19.75　　**字　　数：**354 千字
版　　次：2022 年 6 月第 1 版　2023 年 5 月第 2 版　**印　　次：**2023 年 5 月第 1 次印刷
定　　价：78.00 元

产品编号：100318-01

推 荐 语

在数字经济背景下，如何进行数据化分析，如何采用文字、图像、视频等多媒体传播手段，构建更加全面的流量矩阵，为客户提供精准的服务内容，做到客户、企业、员工、合作伙伴共赢，本书会给你一些参考和启示。

到家集团首席人才官　段冬

在数字经济背景下，激发企业服务与营销的价值潜能，形成客户、企业、员工、合作伙伴共赢的价值链是企业数字化转型的驱动力之一。本书通过丰富的案例阐述服务营销一体化、服务运营一体化、服务公关一体化的全新模式， 为企业服务营销数字化转型提供有益的参考。

远传科技董事长　徐立新

在数字经济和人工智能的背景下，企业如何利用各类新型媒体升级客户服务体系？如何建立企业的私域流量池和客户生态系统？本书为大家提供了完整的方法论和丰富的实操案例，无论是对传统客服中心的转型，还是对创新客服系统的建立，都具有很好的指导价值。

北京新程医世界科技有限公司董事长兼 CEO　陈爽

第2版序言

全媒体运营师的思辨与展望

2020 年 2 月 25 日，中华人民共和国人力资源和社会保障部正式发布了“全媒体运营师”新职业，其定义为：综合利用各种媒介技术和渠道，采用数据分析、创意策划等方式，从事对信息进行加工、匹配、分发传播、反馈等工作，协同运营全媒体传播矩阵的人员。

涉及这个职业的主要任务，官方定义如下：

(1) 运用网络信息技术和相关工具，对媒介和受众进行数据化分析，指导媒体运营和信息传播的匹配性与精准性；

(2) 负责对文字、声音、影像、动画、网页等信息内容进行策划和加工，使其成为适用于传播的信息载体；

(3) 将信息载体向目标受众进行精准分发、传播和营销；

(4) 采集相关数据，根据实时数据分析、监控情况，精准调整媒体分发的渠道、策略和动作；

(5) 建立全媒体传播矩阵，构建多维度立体化的信息出入口，对各端口进行协同运营。

一时间，市场上出现了大量的相关培训，受众对这个职业普遍的认知停留在“网红直播带货”的阶段。在读者朋友们打开这本书之前，笔者先谈谈本书写作团队对“全媒体运营师”这个新兴的“数字化运营核心技能岗位”是如何理解的。其可能和各领域专家们的见解有所出入，在此抛砖引玉，仅供批评指正。

一、全媒体中“全”体现在哪里

本书写作团队是做呼叫中心运营和客户服务管理出身的，核心工作是立足于 B 端企业(即企业用户商家)，为企业各渠道和各层级的客户提供服务和营销的相

关工作。因此，从“电信九七工程”开始，我们一直在传统通信(老)媒体里与 C 端客户(即消费者个人用户)间开展契动(customer engagement)，这样的状况持续到互联网和移动互联网蓬勃发展的时代。由于互联网媒体的快速普及，客户的沟通习惯发生了根本性的变化，他们开始在互联网(新)媒体的社交渠道里发表自己的观点、找到共鸣并传播自己的影响力，这就对传统意义上的企业客户服务产生了根本性的颠覆。因此，我们开始拥抱新媒体，试图覆盖新的渠道，与客户再次全面契动。

基于二十多年的专业化客户服务理论和运营实践，我们深刻地理解到：所谓“全媒体”，实际上是“传统通信媒体”和“新兴互联网媒体”的扩展、交融和深度整合。全媒体运营师这个新兴的数字化运营核心技能岗位的根本，绝不是“网红直播带货”那么简单。它的核心包括如下几个方面：

(1) 熟练掌握在跨传统通信媒体和新兴互联网媒体里与客户建立联系、提升体验和实现价值等关键技能；

(2) 能够通过必要的工具支撑，将各渠道的客户数据进行转换、归集、分析和利用；

(3) 基于数据开展产品和服务的设计、营销、服务、反馈等全流程和全渠道的数字化运营工作。

二、运营师“运营”什么

在传统客服中心的运营管理场景中，作为企业的“客户服务代表”，我们所谓的运营是对“话务”的管理，追求的指标包括平均通话时长、一站式解决率、挂机满意度等关键绩效指标(key performance indicator，KPI)。而在数智时代，这些长期积累的涉及运营管理的核心能力将以“数字化运营”的新形态释放出来。

所谓数字化运营，是充分借助数字化带来的新能力、新机制，在实现范式转移的基础上全面达成实现卓越运营的过程，是数智时代每个组织要做的管理跃迁；数字化运营有可能让能力、机制、范式叠加并实现突破，也有可能让新能力、新机制实现新范式，还有可能是数字经济产生价值的根源。这个巨大可能性是其被定位为国家战略的原因和成为世界性趋势的基础。

在可见的未来，传统客户服务的边界将会被打破。企业从售前、售中乃至售后的全流程将会全面进行整合，再通过与客户契动的全渠道进行交叉作用，并且以数字化的方式开展全新的产品和服务运营，这就为本领域的从业人员勾画出了一张全新的蓝图。

三、未来将走向哪里

毫无疑问，“全媒体运营师”是一个阶段性的职业标签，就如同我们同步研究并大力推广的“人工智能训练师”一样。传统客服中心的作业模式是：一个班组长带一个班组的人(大约 20 名小伙伴)，他们通常以班前/后会、录音监听、现场辅导、针对性培训等形式开展团队管理工作，包括对运营现场和客服人员的管理。

随着 AI 技术的不断发展，在客服中心这样流程清晰、服务标准且数字化基础较好的场景下，其更容易产生对人员的机器替代。因此，我们目前看到的行业普遍现象是：一个班组长带一个班组的机器(大约 20 台“被 AI 武装到牙齿”的电脑)，原先与人打交道的班组长就被迫转型成为“人工智能训练师”，这个改变是巨大且不可逆的。而随着 ChatGPT[①]的快速迭代，大平台/大模型对传统客服中心的颠覆才刚刚开始。我们有理由相信，未来将不会再有独立的“客服”，传统“客服”的作业模式将被彻底重写。大量传统企业数字化转型之后必将带来大量的数字化运营的新需求，而掌握了全媒体运营能力、人机交互能力，骨子里就擅长和客户进行体验式沟通的专业人士将变得非常稀缺。我们正热切地期待，在不久的将来看到这样一个新范式出现。

在快速的变化中学习和思考，这个过程越发让我们变得审慎和乐观。一切才刚刚起步，一切都还在路上，期待能陪伴读者朋友们在快速迭代中不断成长！

赵溪
客户世界机构创办人
希莫标准组织(CC-CMM / DO-CMM)主席
中国信息协会数字经济专业委员会副会长
2023 年 4 月于北京

① ChatGPT，全名为 chat generative pre-trained transformer，是美国 OpenAI 研发的聊天机器人程序，于 2022 年 11 月 30 日发布。

第1版序言

客户契动的未来

庚子年岁末，一个人在清冷的北美大陆“闭关”，每月阅读十多本各类闲书，跑步超过 160 千米。从 1998 年误打误撞进入客服行当开始，笔者伴随着这个行业的发展“一路狂飙”二十多年，干了自己认为有意义的几乎所有事情，一度甚至有了志得意满的感觉。突然停下来了，因为突发的疫情，也因为人生的种种变化。于是，各种念头就涌了出来，该是认真反思的时刻了！

“过去心不可得，现在心不可得，未来心不可得。”

在我国，客服领域的发展起步于计算机电信集成(computer telecommunication integration，CTI)技术的应用和发展。自 20 世纪 90 年代开始，北京邮电大学的宋俊德教授率先引入了 CTI 的概念，并且组织开展了大量的研究工作；随后的 2000 年，业内第一个媒体平台“CTI 论坛”诞生。以“电信九七工程”为标志，呼叫中心(call center)作为 CTI 技术最核心的应用之一开始快速建立和发展，这是一个技术推动市场发展的阶段，边研究边实践，并且快速形成产业基础。

然而，行业先行者们却迅速发现：建立一个客服系统其实是比较容易的，而管好用好这个平台绝非易事。他们开始反思推广 CTI 技术应用的初心，于是，呼叫中心运营管理转而成为行业发展的核心。大规模的从业人员岗位培训及后续的管理咨询项目自 2000 年开始大量涌现，行业知识亟待总结和沉淀。基于此，《客户世界》杂志于 2003 年 1 月创刊，呼叫中心能力成熟度模型(customer center-capability maturity model，CC-CMM)于 2008 年正式推出，培训教材和管理图书从零起步，快速发展起来。

如今，行业迎来了“数智化时代”，人工智能技术在数字化基础相对良好的客服场景首先取得应用突破，我们正式进入全行业的“人机耦合新时代”。因而，我们再一次对原有业务体系进行重新的思考和定位，“customer engagement”[①]的行业新定位成为主流共识。

二十多年，转眼一瞬，却是一个小小的轮回。

“不惊，不怖，不畏。”

人工智能技术的快速发展，首先带来的是客服行业从业人员对自己安身立命的饭碗是否会很快被取代的担忧和恐惧。而我以为，这恰恰是行业发展真正进入良性循环的重要拐点。

可以被人工智能(artificial intelligence，AI)机器人取代的岗位一定是处理标准化、业务结构化的简单低端工作，而那些具备社会阅历和工作实践经验的人才反而会变得越来越抢手。低端岗位的简单重复性工作逐渐被机器人取代，高端岗位的技能训练则必然会得到进一步的加强，以配合员工职业生涯的跃升。

这一轮新的行业跨越，核心动因是数字化和智能化，主要方向是人机协同和渠道创新。这也是我们首先推动“客服域人工智能训练师”和“全媒体运营师”岗位技能认证项目的重要原因。

这是一个新的长征，因为无我，所以无畏。

“云何应住？云何降伏其心？”

不管时代怎么改变，商业世界里总有一些基础的原则是不会改变的。比如为客户创造价值，而这又可以分为三层基本的能力：建立连接，优化体验，实现价值。

随着技术的快速迭代，移动互联网在经历十年发展后即将迎来下一波升级，进入全真互联网的时代。虚拟世界与真实世界的通道已经打开，但无论是从虚到实，还是由实入虚，都在致力于帮助用户实现更真实的体验。

从消费互联网到产业互联网，互联网细分到已完全打开的客服业务场景，进一步出现了服务互联网的概念。从实时通信发展到音视频等一系列基础技术，我们已做好准备。计算能力的快速提升，必然会推动信息接触，人机交互的模式将发生更丰富的变化。

---

① 国内有些学者将“customer engagement”译为“顾客参与”，也有一些学者译为“顾客融入”，作者将它译为“客户契动”。

这是一个从量变到质变的过程，意味着线上线下的一体化，实体和电子方式的融合。通信、社交正实现“视频化”，如视频会议、直播等的崛起。随着 VR[①]等新技术、新的硬件和软件在各种不同场景的应用，游戏也在云化。

技术基础已经具备，业务场景已经完全打开，接下来的核心必然是对平台、工具的掌握和对运营管理能力的改善，而符合这个未来趋势的核心骨干，我们称之为“全媒体运营师”。为了更好地迎接全行业的这次新的变革浪潮，我们认真组织了写作团队，全力以赴，希望为客服行业从业者提供有意义的参考。

是为序。

赵　溪
客户世界机构创办人
希莫标准组织(CC-CMM/DO-CMM)主席
中国信息协会数字经济专业委员会副会长
2022 年 12 月

① VR(virtual reality)，虚拟现实，是仿真技术的一个重要方向，是仿真技术与计算机图形学、人机接口技术、多媒体技术、传感技术、网格技术等多种技术的结合。

第2版前言

2021 年 6 月，本书在清华大学出版社、客户世界机构的共同努力下得以面世。作为“全媒体运营师”工具书，本书得到了客户服务领域，服务营销领域，新零售、新媒体从业者，以及广大读者的广泛关注，并在出版首月问鼎当当网经营管理类新书榜榜首。

我深知，图书销量好，并非个人影响力或者内容本身带来的，而应归功于时代的发展。时代的力量带领勇于尝试与突破的“弄潮儿”逐步走出舒适区，试图使用新的工具与方法，不断做出改变。

这三年，世界格局、商业环境、企业经营思路、消费者购买习惯、从业者心态等发生了巨变。有人说这是乌卡时代(VUCA)，即指我们正处于一个易变性(volatile)、不确定性(uncertain)、复杂性(complex)、模糊性(ambiguous)的世界。在这样的大环境下，永远不变的是改变！

科技创新驱动 “小客服，大体验”时代的到来，原有的经营模式逐步被新模式改变，服务边界逐步打开，我们已经迈向全媒体时代。所谓的全媒体时代，指的是充分运用视觉、听觉、触觉等人们接受资讯的全部感官，并针对受众的不同需求选择最适合的媒体形式和渠道，实现对受众的全面覆盖及更佳的传播效果。从文字到图片，从短视频到直播，表面上看，这是网络营销方式的变革，是主播们的在线营销，究其背后的意义，则是满足消费者追求更真实、更可信度的购物诉求，而这一切，更加需要激发每一个个体的创造力，也是去中心化带给我们每一个从业者、个人自媒体乃至新农村、新品牌、新经济的机会。

未来已来。作为新时代的“弄潮儿”，全媒体运营师应运而生。

自觉觉他。科技创新、智能普及可以取代基础的运营，而对人的觉知、共情、需求的捕捉及量身定制的服务解决方案，则是全媒体运营师的核心竞争力。

本书围绕个人品牌打造、私域流量、社群、直播、短视频、会员经营、数字

化管理、服务运营一体化、服务公关一体化及服务营销一体化等10个模块，赋能面向客户经营与服务的个体及企业经营人员向全媒体运营师进化。自本书出版后，得到了众多读友和企业在实际应用中的反馈，为此我们结合反馈及行业变化情况，进行了改版，更新第二章中的社会化媒体的概念及运营方式内容、第三章中的微信生态运营内容、第四章中的基于个人品牌(IP)打造的微信经营内容，以及重新撰写了第五章短视频运营概述与实操要点、第六章直播运营，以及第七章社群运营及搭建等章节。

本书是集体智慧的结晶，从选题、立意、策划、大纲拟定到成书，得到客户世界机构及业界众多企业家的鼎力支持。感谢积极参与本书短视频、直播及四维营销章节编写的胡仕龙、陆元捷、王嫣菁。

没有任何成就出于偶然，没有任何辉煌源于等待。让我们一起拥抱变化，拓宽边界，在不确定的时代寻找确定。

张艳

闻达天下创始人

全媒体运营师作者

2021年4月

第1版前言

人类的生活无时无刻不在改变，回首 2020 年，一场突如其来的新型冠状病毒感染疫情给全球带来了变革性的影响，更深刻地改变了各国民众的生活方式。

“停课不停学”加速了在线教育行业 AI 教学赋能和教学模式的创新，带来了新一轮的经济增长。“宅经济”下的复工复产直接将直播电商推上了风口浪尖，随着“人货场”的持续扩大，直播电商行业的整体规模也将继续保持较高速的增长，展现出数字经济时代的活力。

商业环境正在发生巨变，随着 5G 技术的快速发展与商用普及，我们已经进入全媒体时代。所谓的全媒体时代，指的是充分运用视、听、触觉等人们接受资讯的全部感官，并针对受众的不同需求选择最合适的媒体形式和渠道，实现对受众的全面覆盖及最佳传播效果。从文字到图片，从短视频到直播，从表面上看，这是网络营销方式的变革，是主播们的在线推销，其实质是要满足消费者更真实、更可信的购物诉求，这需要千千万万的客户服务行业从业人员不断进行知识和技术的更新迭代。

未来，扑面而来，作为全媒体时代的“弄潮儿”，客服行业的新职业——全媒体运营师应运而生。全媒体运营师是指综合利用各种媒介技术和渠道，采用数据分析、创意策划等方式，从事对信息进行加工、匹配、分发、传播、反馈等工作的人员。

本书从选题、立意、策划、大纲拟定到成书，得到客户服务行业学术机构及业界众多企业家的鼎力支持。书中围绕个人品牌打造、私域流量、社群、直播、短视频、会员经营、数字化管理、服务运营一体化、服务公关一体化，以及服务营销一体化等内容，全面赋能客服人员，帮助其快速成长，成为合格的全媒体运营师。

应客户世界机构之邀，笔者有幸参与本书的编写，感谢陆元捷、许伊伊、温婷、姚雨薇和黄熙伦等人对书中短视频、直播及思维营销内容所做的编写工作。

没有任何成就出于偶然，没有任何辉煌源于等待。

期盼本书能够为希望了解或成为全媒体运营师的人提供一项赋能的利器。

胡仕龙

金慧科技董事长

2021 年 1 月

目　录

第一章　数字经济背景下的服务机遇 …… 1
第一节　全媒体客户中心在数字经济背景下的机遇与定位 …… 1
第二节　互联网发展变革与客户中心产业发展 …… 2
一、我国互联网发展阶段与行业分析 …… 3
二、数字化变革 …… 5
三、互联网发展与营销手段的变化 …… 7
四、客服中心的发展与定位 …… 8
第三节　全员服务营销核心思维与机会点 …… 15
一、客服中心服务营销转型的优势 …… 15
二、客服中心服务营销升级场景 …… 16
三、服务营销之销售准备八部曲 …… 18

第二章　社会化营销 …… 21
第一节　社会化媒体的认知 …… 21
一、什么是社会化媒体 …… 21
二、社会化媒体的特点 …… 22
三、社会化媒体营销的特点与规则 …… 23
第二节　社会化营销生态的运营与互动 …… 23
一、社会化营销概述 …… 23
二、社会化营销的关键点 …… 24
三、社会化营销的价值 …… 28
四、社会化营销的运营环节 …… 30

第三章　流量生态建设 …… 37
第一节　关于流量的认知 …… 37

一、流量概述……37
二、线上流量的分类……39
第二节　私域流量转化机制……40
一、私域流量的核心……40
二、私域流量经营的价值……41
三、私域流量的转化……41
四、流量生态圈之私域驱动因素……45
第三节　微信生态运营……46
一、微信生态家庭成员及价值……46
二、微信生态的价值……48
三、微信私域流量经营……49

第四章　基于流量经营的个人品牌打造……55
第一节　打造个人品牌……55
一、为什么要打造个人品牌……55
二、个人品牌打造的八部曲……56
第二节　什么是个人品牌打造……60
一、人设的认知……60
二、如何打造个人品牌……61
第三节　个人品牌打造的核心逻辑……63
一、符合品牌调性……63
二、符合用户圈层……63
三、展现权威性……64
四、树立积极正面的形象……64
五、符合主流价值观……64
第四节　如何围绕个人品牌进行产出内容……65
一、分析用户特点……65
二、优质内容的输出……67
三、优质内容带来的价值……70
四、让内容迅速传播的技巧……71
第五节　多维度内容运营及联动打法……72
一、基于个人品牌(IP)打造的“短视频+直播”联动打法……72

二、基于个人品牌(IP)打造的微信经营……76

第五章　短视频运营概述与实操要点……85

第一节　短视频行业的发展……85

一、短视频行业整体情况……85

二、平台创作者生态与平台选择……87

三、短视频的未来趋势……89

第二节　短视频的拍摄与剪辑……90

一、短视频生产流程……90

二、团队配置及人员分工……91

三、拍摄的要点和技巧……93

四、手机剪辑软件及应用……95

第三节　优质账号三大要素……98

一、清晰的定位……98

二、高质量的短视频内容……99

三、账号运营：内容、用户、数据……104

第四节　短视频的运营模式……104

一、短视频运营的优势……105

二、短视频与品牌商……109

三、短视频与电商……112

第五节　短视频营销与变现方式……113

一、短视频营销的特点……113

二、短视频营销的五大技巧……114

三、短视频变现……116

第六节　短视频数据化运营管理……117

一、让数据指导内容创作方向……118

二、视频数据分析……119

第六章　直播运营……123

第一节　直播营销的概念……123

一、直播行业概述……123

二、电商直播行业的发展现状……124

三、电商直播的发展前景……126

四、各大直播平台介绍……128
第二节　直播前的策划与准备……130
一、直播间定位……130
二、直播策划……131
三、直播场景搭建……134
四、选品逻辑……139
五、脚本设计及撰写……141
六、预热及引流……142
第三节　直播中的运营技巧……143
一、主播常用话术……143
二、直播营销方法……147
三、直播中的主要禁忌……148
第四节　直播后的复盘总结……149
一、直播过程复盘……150
二、货品复盘……152
三、场景复盘……152
四、直播数据复盘……153
第五节　直播间运营数字化管理……155
一、模式发生变化——更高效的数字化场景……155
二、行为发生变化——更依赖于数字化的工具……156

第七章　社群运营及搭建……159
第一节　社群的基本概念……159
一、什么是社群……159
二、社群的分类……160
三、社群的作用与价值……161
四、哪些产品品类适合做社群……162
第二节　如何搭建社群私域……163
一、找准社群定位……163
二、确定转化方式……164
三、配置群成员……164
四、规划群服务内容……165

五、制定社群规则……166
六、总结社群运营经验……169
第三节　社群私域运营管理……169
一、社群私域运营管理的要素……169
二、社群私域运营管理的目标……171
三、社群私域声明周期的运营策略……173

第八章　从品牌到产品的四维营销管理……177
第一节　品牌定位……177
一、为消费者导航……177
二、提高品牌精度……179
第二节　线上与线下立体化互动营销与传播……182
一、消费升级，衍生立体化互动营销与传播……182
二、搭建立体化互动营销框架的要素……183
三、立体覆盖，全面激活互动推广……183
四、营销活动的运营与策划……185
第三节　渠道选品技巧与产品运营……188
一、渠道选品的概念……188
二、渠道选品的意义……188
三、渠道选品的技巧……188
四、产品运营……190
第四节　内容为王——提炼产品卖点的 13 个维度……191
一、品牌故事……191
二、价格优势……191
三、包装设计……192
四、独特工艺……192
五、重塑认知……192
六、社交需求……193
七、价值共鸣……193
八、差异化服务……193
九、创造溢价……194
十、聚焦场景……194

十一、用户体验……194
十二、制造稀缺性……195
十三、销售信任……195

第九章　全媒体社交化客户关系管理……197
第一节　全媒体时代会员经营趋势……197
一、从渠道为王到产品为王……197
二、从获取流量到经营流量……197
三、从经营会员到经营“粉丝”……198
四、全生命周期会员经营……198
五、从大众到小众……198
六、从服务到服务营销……198
七、客户关系从弱到强……198
第二节　全媒体渠道互动与交互设计……199
一、全媒体接入渠道……199
二、全媒体接入方式……202
第三节　全媒体获客渠道……206
一、流量的来源与转化……207
二、私域流量的客户运营……209
第四节　数字化驱动智能营销……210
一、客户信息数字化……212
二、会员激励……219
第五节　全民带货时代的会员经营……223
一、会员拉新……223
二、会员留存……226
三、全员营销机制……228
第六节　全媒体活动策划与运营……229
一、全媒体活动策划……229
二、全媒体活动运营……231

第十章　全媒体服务营销管理体系……237
第一节　前台、中台、后台的服务支撑与管理……237
一、前台、中台、后台的概念……237

二、前台、中台、后台在全媒体运营中的相互协同……238
三、中台在全媒体运营中的作用……240
第二节　构建服务营销一体化与服务公关一体化的新型服务体验……242
一、全媒体客户中心管理金字塔……242
二、新渠道的接入点与接触点……247
三、服务营销的机会点……248
四、客户与平台互动的 5 个阶段……250
五、服务营销的用户运营工作……252
第三节　上游供应商服务运营与管理……253
一、关系重塑……254
二、商家准入标准与商品评选规则……254
三、商家管理规则与监管……255
第四节　新经济、新媒体、新常态下的风控体系建设……259
一、思维方式转变……260
二、管理机制与流程的转变……261
三、日常分析思路的转变……262
四、外部服务政策制定……263
五、内部管理机制制定……265
六、关注新规与时俱进……265
第五节　舆情与风控……266
一、舆情评价防范阶段……267
二、舆情评价处理阶段……269
三、舆情评价总结阶段……270

参考文献……273

附录……275
附录 A　网络热词汇总……275
附录 B　全媒体运营师职业能力认证……279
附件 C　全媒体运营师职业认证培训体系……283

后记……289

第一章

数字经济背景下的服务机遇

第一节　全媒体客户中心在数字经济背景下的机遇与定位

互联网在中国的发展可以追溯到1994年，此后便一路飞速发展。从线下到线上，从PC阶段到移动互联网，再到微信生态和当下如火如荼的短视频、直播平台，随着交易平台的不断变化，服务场景、形式、内容及社会和企业赋予服务的价值与期望越来越丰富多彩。

互联网的发展改变了人们的沟通习惯、生活习惯、学习习惯、理财方式、管理方式、生活节奏、社交方式等，也改变着人与人之间的关系。通过互联网，企业与客户的关系、与上游供应链的关系，甚至与竞争对手的关系都发生了变化。更重要的是，互联网改变了企业的经营模式、交易渠道、交互渠道，从而改变了企业的竞争格局。

人工智能(artificial intelligence)、商业智能(business intelligence)、场景智能(contextual intelligence)和数据智能(data intelligence)正在改变人们的生活方式，甚至改变了社会分工。各行各业、各个领域基于互联网的应用，开始向信息化、数字化、智能化转型。

就客户服务行业而言，随着线上交易和服务能力的提升，以及整体从业者服务意识的提升，基础的客户问答及问题解决逐步通过产品流程优化实现服务前置；人工智能的飞速发展分担了大部分基础的客服人工应答及回访。企业、客户对人

工服务的期望也从解决基本问题的服务向专业化、定制化服务转型，从单点解决问题向整体解决方案转型。随着交易渠道和交互渠道不断创新，服务的日常交互也将逐步从解决问题向商机挖掘和提供整体解决方案转型。

2020 年 2 月 25 日，人力资源和社会保障部与国家市场监督管理总局、国家统计局联合向社会发布了智能制造工程技术人员、工业互联网工程技术人员、虚拟现实工程技术人员、连锁经营管理师、供应链管理师、网约配送员、人工智能训练师、电气电子产品环保检测员、全媒体运营师、健康照护师、呼吸治疗师、出生缺陷防控咨询师、康复辅助技术咨询师、无人机装调检修工、铁路综合维修工和装配式建筑施工员共 16 个新职业。其中，对于全媒体运营师的介绍如下。

全媒体运营师是综合利用各种媒介技术和渠道，采用数据分析、创意策划等方式，从事对信息进行加工、匹配、分发传播、反馈等工作，协同运营全媒体传播矩阵的人员。

全媒体运营师主要有哪些职能？人力资源和社会保障部给出了具体的任务：

(1) 运用网络信息技术和相关工具，对媒介和受众进行数据化分析，指导媒体运营和信息传播的匹配性与精准性；

(2) 负责对文字、声音、影像、动画、网页等信息内容进行策划和加工，使其成为适用于传播的信息载体；

(3) 将信息载体向目标受众进行精准分发、传播和营销；

(4) 采集相关数据，根据实时数据分析、监控情况，精准调整媒体分发的渠道、策略和动作；

(5) 建立全媒体传播矩阵，构建多维度、立体化的信息出入口，对各端口进行协同运营。

作为企业中服务客户、代表客户发声的客服群体，他们了解产品、了解客户、了解内部流程，善于沟通、善于帮助客户解决问题，具有长期积累的知识体系，是全媒体运营师的最佳人选。新的市场需求将会赋予客服行业从业人员新的定位与机遇。

第二节　互联网发展变革与客户中心产业发展

早在 2000 年前后，搜狐、雅虎、百度等互联网平台是大家获取信息的主要渠

道，刚创立的淘宝等购物平台只有小部分敢于尝鲜的年轻人在使用，携程旅行网开始从门户网站向商旅预订平台转型。而经过 20 余年的发展，互联网在中国已经渗透到各行各业，人们的生活、购物、社交和教育都离不开网络和智能终端(手机等)。网络和智能终端已经成为新的生产和生活工具。

2020 年全球疫情之下，我国互联网行业、各个领域的数字化转型速度加快，行业分工和人才需求也发生了新的变化。随着企业的线上化转型，客服行业人才需求出现爆发式增长；而企业的数字化转型则促使全媒体运营师这一角色在各行各业中发挥重大的作用，需求量也呈爆发式增长。

一、我国互联网发展阶段与行业分析

互联网的发展历程，实际上是互联网、大数据、人工智能与实体经济融合发展的过程。在近 30 年的互联网发展进程中，有三个重要阶段推进了社会的改变，也影响着各个领域。而客服作为跨领域业务的第一线，无论是被环境裹挟着被动改变，还是自身发展迭代，都在飞速变化着。

(一) 互联网 1.0 阶段

互联网 1.0 阶段(1995—2011 年)即 PC 互联网阶段，也可称为信息互联阶段。在这一阶段，PC 互联网具有几个主要特点：

(1) 内容的载体是网站；

(2) 出现大量垂直领域的流量平台；

(3) 流量的发展历经“从分散到集中，再到垄断”的三段路径。

互联网的构建基础是内容，而在 PC 互联网时代，内容的最佳载体是网站。在此阶段，百度成为 PC 互联网的最大赢家，也就是 PC 互联网流量的垄断寡头。企业在选择推广渠道时，百度是企业不得不选择的流量入口。

互联网 1.0 阶段，一批新型互联网企业利用网络及媒体营销的方式进行业务推广，再通过客服中心人工接入电话的形式引导交易。此阶段也是中国呼叫中心产业飞速发展的阶段。

企业通过网络信息导流、电子或纸制 DM(直邮广告)杂志、联名会员卡等方式引导客户拨打 800 免费电话或通过 400 专业客服电话进行咨询，进而通过客服的解答推荐产品，将咨询客户转化为会员，将咨询业务转化为订单。例如，商旅行业的携程旅行网、垂直电商的苏宁红孩子、以会员营销方式为主的麦考

林等，它们借助“网络+呼叫中心”的方式迅速打开销售渠道，取得丰厚的收入。

在此阶段，行业标准初建，规则迅速拓展，语音呼入、呼出成为主要的客户互动与营销渠道；技术、管理能力和行业规模快速发展，产业链日趋成熟。

(二) 互联网 2.0 阶段

自 2011 年起，随着 3G 移动网络及智能手机的出现，我们迎来了互联网 2.0 阶段——移动互联网时代。

在移动互联网时代，随着上网设备等基础设施和工具技术的升级，其呈现出不同于 PC 互联网时代的特点：

(1) 内容的载体从网站升级为 App；

(2) 主流应用大幅减少，头部效应更加明显；

(3) 流量发展路径和 PC 互联网阶段类似，微信逐步超越百度成为新的主要流量入口。

移动互联网的崛起，推动线上交易、线上消费迅速发展，内容和生活服务也逐步数据化。如今，淘宝、京东、美团、支付宝、滴滴、优酷等 App 改变了人们的生活方式、出行方式、社交方式、理财方式和教育方式，也使众多企业的经营模式发生了巨变。

在此阶段，移动互联网、客户体验变革、大数据、云计算、人工智能等深刻改变着客户交互与服务领域的形态与内涵。线上自助服务成为企业服务能力建设的核心竞争力，人工服务需求逐步被自助服务、智能服务分解。从单渠道到全渠道，从声音到图文视频并茂，从客户服务到客户经营，呼叫中心运营日益智能化、精准化、多通路化、普适化。

客户中心的发展经历着从呼叫中心(call center)、接触中心(contact center)、互动中心(interaction center)到契合互动(engagement)的转变，逐步从成本中心转化为价值中心，从服务客户向经营客户与服务营销转变。

(三) 互联网 3.0 阶段

2013 年，中国互联网开始进入 3.0 阶段——商业社交互联网时代。

在商业社交互联网时代，移动端百花齐放，微信生态已经成为企业、个人、商业和生活中的必需品。

下面几个极具代表性的社交、分享平台也对整个社会的交流方式和商业模式产生了重大影响。

- 今日头条：一个致力于人与人连接的信息发布平台。
- 抖音：一个帮助大众用户表达自我、记录美好生活的短视频分享平台。
- 小红书：一个分享年轻人生活方式的平台。
- 拼多多：一个专注于 C2M(用户直连制造)拼团购物的第三方社交电商平台。

这几个社交化平台迅速赶超传统电商或媒体，拥有超高流量。而在这个时期，一个新词语“私域流量”成为越来越多企业关注的重点。

私域流量是商业社交互联网时代的红利。在传统互联网时代，流量基本聚合在流量平台上，用户要获取流量，只能通过向流量平台投放广告，流量的分发路径是从平台到广告主单向进行的。而在商业社交互联网时代，每个人都是一个流量载体，可以通过社交关系使流量无限裂变，具有垄断性的流量组织不复存在。基于社交，尤其是熟人社交，产生的流量动力最大。因此，社交会源源不断地催生大量的流量红利。这就要求传统的客服中心迅速成为低成本获取私域流量的渠道，随着人工智能和自助化程度的发展，传统的咨询也将成为经营流量的渠道和方式之一。

客服人员处于与客户接触和深度互动的第一线，是最有机会成为低成本获取和经营私域流量的人群。

二、数字化变革

(一) 数字化在企业经营方面带来的变化

数字化在企业经营方面带来的变化，主要表现在如下几个方面。

(1) 在线化。企业从客户的获取、客户的接触点、客户的沟通到流程节点的流转，实现全面在线化，从而实现业务数字化。其表现为全行业在线化、全程交易在线化、客户交互在线化。

(2) 智能化。互联网已经成为各行各业的标配，是国家基础建设的一部分，促进新业态、新模式的快速迭代。线下企业已经快速布局线上线下接轨，实现线上到线下全面融合。智能化可以迅速地解放大量的人力，这是发展的趋势。在智能化的推进中，客服是其中最重要的一个应用环节。

(3) 企业竞争格局发生变化。数字化时代，企业经营范围从跨界到无界，企业间的竞争已经打破原有的格局。特别是对于创新型企业来说，很难找到完全可复制的业务和参考。

(4) 企业组织扁平化。沟通方式、技术力量的变化让企业的管理半径越来越大，使信息传递速度越来越快，人与人之间的沟通变得更方便，企业的组织方式更加扁平化。

(5) 社会化新型组织形成。从早期的远端座席，到众包的服务模式，再到社交互联网带动的个人 IP 的分销人群等，越来越多的社会化新型组织在各个领域应运而生。

(6) 企业轻资产运营。轻资产运营的程度是如今企业管理水平与智能化的衡量标准之一。现在的企业扩张越来越理性，如投资与交易规模增长，而基于人力、场地等的规模扩张越来越有节制。

(7) 企业跨界协同。企业深耕解决方案，向专业深挖，并搭建生态链，与不同领域的企业展开合作，拓宽业务线。通过这种横向发展以延长企业客户的生命周期，深度经营客户。

(二) 数字化对客户体验的改变

数字化对客户体验的改变，主要表现在如下几个方面。

(1) 实现客户信息数字化。企业通过客户信息数字化，了解每个客户的实际需求，从而实现“千人千面”的精准服务营销。

(2) 突破客户体验的时效性，提高服务质量。借助信息数字化，企业可提升自助服务能力，在降低服务成本的同时，突破原本服务时间的限制，实现 7×24 小时的全天候服务。此外，服务的标准化可以解决专业性问题从而提升效率与质量。

(3) 实现服务体验过程管理数字化。数字化还可以帮助企业量化每个协作岗位的效率和成果，实现企业服务质量的全程可控性。

(三) 数字化对服务管理的影响

数字化对服务管理的影响，主要表现在如下几个方面。

(1) 服务跨界，即服务覆盖运营、销售环节。随着企业业务实现线上化，服务贯穿于业务的每个触点，从单一的服务能力向业务的上下游延伸，扩展至企业的运营、销售等环节，融入客户交互的每一个接触点。

(2) 标准重构。环境的变化，带动客户需求的改变，原有的服务标准已经被打破，适用性变弱，这也促使企业的管理工具、服务标准、产品形态随之改变。客户服务体验的追求从标准化向个性化、定制化发展。企业需要重构营销、服务、运营的管理和执行标准。

(3) 关系重构。社会化媒体的出现、业务模型的创新、用工模式的创新，让企业与客户、企业与合作伙伴之间的关系发生了巨大的变化。B2C、B2B2C、C2B、C2F、F2C、C2M[①]等新的商业模式，促使企业与员工、企业与客户、企业与企业之间的关系越来越多元化，越来越具有可塑性。

三、互联网发展与营销手段的变化

互联网的发展改变了人们获取信息的渠道、消费方式和社交方式，也改变着企业的宣传、营销、获客方式，以及企业与客户的交互方式。企业的获客方式也从广撒网的模式逐步精准化，客户的经营随着数字化的发展逐步实现“千人千面”的精准营销。

(一) 传统媒体营销

传统媒体营销，是指以电视、广播、报纸、杂志、户外广告、印刷品(DM)等媒介为传播手段的营销方式(新媒体以外的媒介)。当前虽然自媒体快速发展，但传统媒体营销方式仍在塑造品牌形象、提升品牌影响力、传递品牌理念和价值观等方面发挥着不可取代的作用。

传统媒体营销信息一般由企业发布，但是这种单向沟通方式不易拉近企业与顾客间的距离，且制作成本高，迭代周期长，具有时空局限性。

采用传统媒体营销的方式，会为企业带来呼入咨询与呼入销售。客服中心是企业的门户和窗口，也是企业与客户建立关系的第一站。

(二) 直复营销

直复营销是以盈利为目标，通过个性化的沟通媒介向目标市场成员发布信息，以寻求对方直接回应(问询或订购)的过程。直复营销的手段包括公关活动、客户服务、电话营销、邮件营销、短信等，适用于客户关系建立与维系、会员精准营销、销售转化、拓客、会员复购拉动、产品交叉营销等。

直复营销是一种互动的营销系统，运用一种或多种广告媒介在任意地点产生可衡量的反应或交易。它采用一对一的营销模式，人群定位精准，转化率较高，双向沟通与互动，连接企业与客户；低成本，跨越时空限制，内容含量大，信息丰富完整；图文并茂，易于吸引顾客；顾客信息作为资料长期保存，反复使用。

① 关于 B2C、B2B2C、C2B、C2F、F2C、C2M 的名词解释详见附录 A。

但是，这种营销方式的设计与制作成本相对较高，形式单一，随着互联网及智能手机的发展，人们的沟通渠道越来越多元化，电话、短信、宣传页、电子邮件等载体使用频次骤减。同时，智能手机对骚扰电话的拦截，加之电话诈骗对市场的干扰，使得电话、短信等效率骤降，电话接通率、短信到达率、打开率逐渐下降。

在市场运营中，通过观察戴尔、DHC、益生康健等企业的直复营销经营模式，我们可很容易地发现“媒体即终端”这一特色，媒体的价值与销售指标直接挂钩。在过去十几年的时间里，电话销售一直是企业获客、销售转化、复购拉动的利器。

(三) 社会化营销

社会化营销，顾名思义就是利用社会化媒体(如社交网络、在线社区、博客、百科、社群、抖音等各类互联网协作平台媒体)进行营销、公共关系维护和客户服务管理的一种方式。

社会化营销也称社交媒体营销、社交媒体整合营销、大众弱关系营销。其特点为私人化、去中心化、平民化、普泛化、自主化，能够对人群实行精准定位，借助口碑分享，使传播速度快、效果好；激发个体购买欲望，效率高且成本低，投资回报率高。

社会化营销能够进行双向沟通，借助图、文、视频、声音等全方位、立体化的沟通方式，平等、自由、礼貌地对话，迅速拉近企业与顾客的关系。但这种营销方式对销售及服务专业度、时效性要求较高，对高质量内容的依赖度较高，对创新的营销策划依赖度较高。

社会化营销就是要和消费者进行“社交”互动，如聊天、互动、玩游戏等，让客户体会到企业的优势，自动成为口碑的传播者、业务的参与者，让品牌人格化，让企业形象更加鲜活生动。与客户交朋友是社会化营销的核心价值与优势。

四、客服中心的发展与定位

(一) 外部环境的变化

外部环境带来交互渠道的变化、交易渠道的变化、客户关系的变化、服务期望的变化，而服务也一直围绕外部变化而飞速进化。外部环境的变化主要体现在如下三个方面。

1. 交互渠道变革

外部环境的变化使企业的交互渠道从单一的电话渠道，发展为电话、微信生态、短视频平台等，通过语音、文字、图片、视频、文件、链接等多种方式完成

与客户的沟通。

2. 多元化组织变革

未来，组织会发生非常大的变化，即发展为多元化组织。例如，在 2020 年新型冠状病毒感染疫情的影响下，中国的居家办公软件和提供远程服务的社会化组织迅速发展，很多企业开始进行尝试。服务的需求除了职场雇佣的方式以外，还可以通过社会化力量完成，一方面更好地发挥社会资源的使用效率，另一方面有效地解决就业问题，促进人才资源在培养和分配上逐步实现区域均衡。多元化组织的运营重于管理，对团队运营管理层面的要求更高。

3. 智能化轻服务模式变革

技术力量带来服务方式的变化，随着互联网的发展，企业与客户的触点越来越多，服务能力成为企业成败的关键，它贯穿日常与客户互动的每一个触点。

图 1-1 为智能化轻服务的 5 个阶段，可助力企业实现轻资产运营。

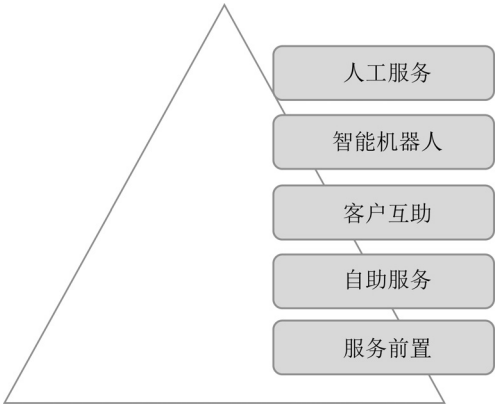

图 1-1　智能化轻服务的 5 个阶段

(1) 服务前置，即让问题少发生。通过优化平台体验，让客户轻松完成交易。

(2) 自助服务。通过提供友好的交互页面、精准的需求预判、细致入微的提示等，让客户通过自行操作得到所需服务。

(3) 客户互助。互联网实现的信息共享，使得客户除了成为平台或企业的购买者，还可以是分享者。他们通过分享自己的观点、知识，从而帮助其他同类客户解决问题。因而，其会产生很多高价值、高忠诚度的关键意见领袖(key opinion leader，KOL)，通过社区、社群完成知识传递。这种形式既能够激发客户群体精神层面的追求(社交与被认可)，又能够有效借助客户的力量完成分享和传播。

(4) 智能机器人。智能机器人可以为企业服务节省大量的人力成本，同时可

以实现 7×24 小时的响应，提升客户的服务体验。

(5) 人工服务。互联网发展推进智能化建设，从将所有需求集中到人工受理，到目前人工成为服务的设计者、平均 70%的标准化业务可以通过非企业内部员工处理完成。其可以有效地降低企业成本，从而为轻资产运营奠定基础，同时也对客服中心及客服人员的定位产生非常大的改变。

(二) 客户中心的内部发展

1. 客户中心的发展历程

在过去长时间的发展历程中，很多企业将客服中心定位为被动服务、派工、信息传达、业务处理的部门。将客服中心定位得过于被动，会产生一系列恶性循环，包括问题因得不到解决而反复发生、用户体验不佳而投诉无门、客户流失率高、复购率低等问题。这些看似个体的问题，实际上体现着企业内部的综合服务能力与运营能力存在缺陷，深度挖掘这些问题并加以解决，这一过程即是整体服务能力和运营能力提升的过程。

全媒体客户中心承载着企业最重要的客户沟通环节，尤其是在企业互联网化的背景下，每一次互动都是一次营销行为，每一个服务人员都是自媒体人，每一个交易都是在客户的监督下进行的，每一位顾客的抱怨和称赞都会带来成百上千，乃至成千上万的围观。因此，企业服务必须变被动为主动。

2. 企业不同发展阶段客户中心的定位

客户中心的定位与企业的发展阶段相关，依据马斯洛需求层次理论，可以将其分成 6 个层级，如图 1-2 所示。

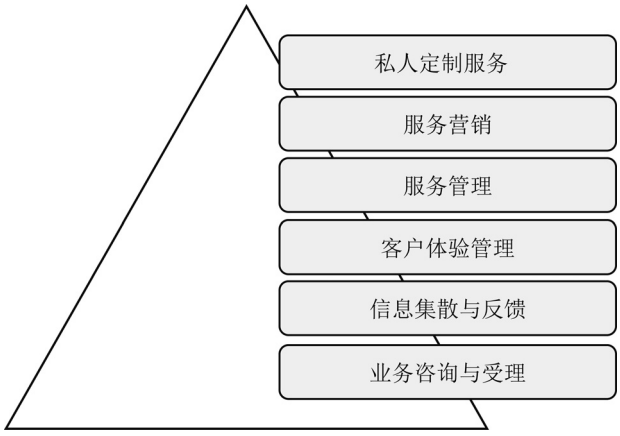

图 1-2　服务的 6 层需求理论

第一层次：业务咨询与受理(或处理)。这个定位相当于马斯洛需求层次理论的第一个层次，即满足生理的需要(physiological needs)，如温饱需要，也是最基础的需要。

- 承担的内部职能：日常客户问题的受理、问题解答、内部信息的传达。
- 为企业创造的价值：作为业务流程的一环，完成企业与客户的沟通。
- 为用户创造的价值：作为业务流程的一环，为顾客提供基础的服务，解决基本问题。
- 为员工创造的价值：提供工作机会、生存所需要的基础物质需求。
- 适用的管理手段：需要建立基本的服务规范及管理制度，要采取指导、监控、辅导，甚至处罚的方式强化执行。
- 发展趋势：随着前置服务和自助服务能力的提升，业务咨询与受理中心将逐步被流程化、系统化、业务外包、众包取代。客服的前台也将会变得越来越小。

第二层次：信息集散与反馈。这个定位相当于马斯洛需求层次理论的第二个层次，即满足安全的需要(safety needs)，比如对稳定、安全、秩序的需要。

- 承担的内部职能：传递企业的最新信息，解答客户问题，反馈客户的意见、想法、不满。将顾客的反馈进行有效的归纳、分析，供决策层参考。这是企业信息公示等单向信息传递方式或现在的人工智能服务模式所不能取代的。
- 为企业创造的价值：传递企业信息、举措、产品及服务优势，改善计划，宣传企业品牌价值。信息集散与反馈中心为企业收集、整理有价值的信息，可作为企业的耳目。
- 为用户创造的价值：帮助客户了解企业，并做出正确的选择；传递客户需求与意见，让企业迎合客户，并创造更加便捷的服务与产品。
- 为员工创造的价值：深度了解企业和客户，逐步具备经营管理思路，拓展沟通能力，找到成就感和归属感。
- 适用的管理手段：强化培训辅导与训练，强化对业务的深度理解，其中，案例式、场景化的规范尤为重要。这需要拓展管理、分析全业务流程的能力，其中至关重要的是激发潜能。
- 发展趋势：这部分职能通过企业中台的建设和中台能力的提升，新型的客户沟通方式，以及客户关系管理体系，而逐步被数据中台捕捉到信息，通过社群迅速反馈客户体验。透过数据看本质，应通过互动挖掘需求，

这需要更多懂客户、懂业务、能落地的实战型管理人员通过问题分类分析推动企业中台的能力提升。

第三层次：客户体验管理。客户体验管理中心的定位相当于马斯洛需求层次理论的第三个层次，即情感与归属感的需要(love and belonging needs)，也称为社会需要。

- 承担的内部职能：梳理和体验客户服务流程，抓住关键体验节点，反馈体验问题，提出优化方案。
- 为企业创造的价值：关注及提升客户体验。客户体验管理中心是企业产品及服务全流程的体验者，站在顾客的角度梳理客户体验节点的每个细节，在关键点抓住提升和改善的机会；同时，其还是企业与顾客关系的黏合剂，能够有效地提高客户忠诚度与复购率。
- 为用户创造的价值：站在顾客的角度体验流程、优化流程，成为客户体验提升的推动者。
- 为员工创造的价值：让员工学会站在客户立场上体验流程和服务，意识到自身是推动企业服务提升的一分子，学会主动思考的思维方式和改变现状的思维习惯。
- 适用的管理手段：激发企业的细节管理能力，培养服务基因，让服务理念深植人心，形成服务文化。要有统一的服务目标，形成良好的内外部服务氛围，影响和改变员工的思维习惯和行为习惯。
- 发展趋势：随着与客户关系的改变，全媒体、全方位的互动方式让全媒体运营师更加贴近客户。因此，客户体验管理成为全媒体客户中心每个运营师的主要职能，也是企业中台建设的重要发力点。全媒体客户中心的管理者要从强化数字化管理，逐步过渡到通过数字化管理分析行为、改善体验；强化客户体验管理职能，从顾客体验角度发现问题，解决优化现有问题；有前瞻性地设计服务场景、创造喜悦点，从而迎合及满足客户需求，进而超越客户需求。

第四层次：服务管理——企业服务提升的驱动引擎。这个定位相当于马斯洛需求层次理论的第四个层次，即尊重的需要(esteem needs)。当尊重的需要得到满足时，人会对自己充满信心，体验到自己活着的用处及价值。

- 承担的内部职能：推动业务流程优化，建立对外服务制度及对外服务管理规则，为企业的服务水平和客户体验负责，有能力、有权限带动企业提高整体服务水平。

- 为企业创造的价值：提升整体服务水平，降低服务成本，创造服务亮点，提升专业化形象，使服务成为核心产品之一。
- 为用户创造的价值：通过专业的知识，帮助客户解决问题并做出最佳的购买决策，解决客户在产品使用方面、自身需求方面存在的疑惑。
- 为员工创造的价值：让员工能力得到提升、视野得到阔展，能够参与服务规则及流程设计，实现自我价值，提升行业竞争力。
- 适用的管理手段：文化管理与制度管理并举，通过分享机制、竞赛、激励手段激发员工潜能，形成主动思考、主动学习的文化氛围，让企业氛围更加民主，企业员工更加自律。管理的作用是激发潜能。
- 发展趋势：随着 AI 智能化的推进，基础业务自动化、自助化程度的提升，客户中心从提供基础服务逐步过渡到承担客情关系的维护，全媒体客户中心将成为重要的服务管理中心，判定消费体验的满意程度，判断服务环节的问题根源，一方面安抚客户，另一方面借助反馈信息推进问题的解决及改善。

第五层次：服务营销——企业的价值中心。这个定位相当于马斯洛需求层次理论的第五个层次，即自我实现的需要(self-actualization needs)。自我实现的需要是指实现个人理想、抱负，将个人的能力发挥到最大程度，达到自我实现的境界。

- 承担的内部职能：作为企业的核心价值，以服务带动销售，或通过人工创造服务产品及服务口碑，带动销售。比如 B2B 类的业务模式，作为商家的管理和服务中心，应用客服中心的管理工具与管理手段，实现商户开发或大客户开发。再比如 B2C 类的业务模式，通过一对一的多媒体互动方式挖掘新会员，通过专业知识引导客户转化为注册会员或购买会员；或者对于现有会员，通过专业知识引导交叉销售，延长客户的生命周期，提升客户的购物频次。
- 为企业创造的价值：为企业降低获客成本，减少会员流失，提升客户购物频次和贡献值；提升高端客群、战略合作伙伴的增值服务，实现服务创造价值。
- 为用户创造的价值：带给客户相关的产品知识和外延知识，帮助客户做出正确的选择，让客户买对买值，做对做会。服务营销中心是客户身边客观的顾问，从顾客的角度思考，并给出最佳的解决方案。
- 为员工创造的价值：激发潜能，快速成长，拓展专业知识，得到信任与尊重；逐步形成客户思维、经营思维；获得成就感，提升社会价值。

- 适用的管理手段：激励重于处罚，激发潜能胜于监督管控，以授之以渔取代授之以鱼。让每个人有自驱力，为自己学习，为自己奋斗。管理者充当引领者、同学、班长的角色。
- 发展趋势：我们可以通过提供服务建立信任。过去，我们把解决客户问题作为事件处理的最高要求；如今，解决问题只是一个良好的开端，更重要的是在问题解决后结合客户自身情况及相应场景，给予客户推荐的产品或解决方案。从服务到服务营销，从每一个业务咨询开始，给客户提供解决方案。全媒体运营师要从座席代表蜕变成为各个领域的专家，给予客户整体的解决方案。

第六层次：私人定制服务——企业核心服务产品及核心竞争力。马斯洛需求层次理论的第六个层次，即自我超越的需要(over actualization needs)。当一个人达到了自我实现的需求时，会出现短暂的“高峰体验”，通常都是在执行一件事情或者完成一件事情时，才能深刻体验到这种感觉。达到这个层面时，每个员工都想方设法地使客户愉悦，他们把这一目标当作最高的成就，每一次业务都力求完美，主动创新求变，迎合和满足每个顾客的需求。

- 承担的内部职能：经营客户，愉悦客户，打造服务品牌，起到引流吸粉的效果，具备媒体属性。
- 为企业创造的价值：打造差异化服务，形成核心竞争力和良好口碑，创造服务价值，提供会员分级服务或有偿服务，让客户形成依赖，摆脱价格战。通过服务，企业能够拥有一批忠实“粉丝”；通过口碑传播，吸引更多客群。
- 为用户创造的价值：提供实实在在的专业帮助，成为客户的随身顾问和朋友。
- 为员工创造的价值：激发潜能，自主学习，创意无限。个人成长空间巨大，每个人都可以成为一个独立的经营体，逐步强大，为企业创造价值。
- 适用的管理手段：激发潜能，激励成长；提供方法，给予员工自我学习的路径；提供舞台，给予他们实践的机会；适当授权，让每个人充分发挥专长，并有承担责任的意识。
- 发展趋势：私人定制服务(即一对一的量身定制式服务)越来越成为新服务的趋势，企业的建设程度越高，客户中心服务的私人定制服务的推出就越紧迫，条件也就越成熟。全媒体运营师就是各个领域推进私人定制服务的执行者，他们可能是家庭育儿指导、私人医生助理、家庭云管家、

教育顾问助理、育儿顾问、理财顾问、置业顾问等。

综上所述，服务的 6 层定位在企业的不同发展阶段发挥着不同的作用，如图 1-3 所示。客户中心在企业中的定位决定着其价值体现。

图 1-3　服务的 6 层定位

随着层级不断递增，客户中心的职能带给企业、用户、员工的价值，以及所需要的管理手段都将迈向更高的台阶，实现多赢。随着价值定位的提升，全媒体客户中心像插上翅膀的天使，轻盈而又直冲云霄。

第三节　全员服务营销核心思维与机会点

一、客服中心服务营销转型的优势

在互联网发达、智能设备普及、自媒体火爆的多渠道营销环境下，客户得到的咨询更多，对商品及服务的价格质量等信息了解得更加清楚，这就导致他们对企业的忠诚度逐渐降低。在这种情况下，服务营销的作用和价值越来越凸显。

那么如何理解服务营销呢？

服务营销，顾名思义，就是推销企业的服务，以优良的服务态度赢得客户的青睐，引导客户为产品买单。

客服人员站在接触客户的第一线，对客户需求的把握是最准确、最及时的。最好的服务是销售，做好销售则需要企业先了解客户的需求，以服务的心态，帮助客户做出正确的选择，最终达到企业和客户双赢的目的。

开展服务营销，能够有效提升客服中心的价值，带动企业销售增长。具体体

现在如下方面：

- 互动渠道更多；
- 客户群体更广；
- 销售产品多元化；
- 成交形式多样化；
- 团队构成更加灵活；
- 价值更大，用途更广。

服务即营销，沟通即内容，引流即变现。每一个客服人员提供服务时，都应该以助人为本，以营销为目的。

二、客服中心服务营销升级场景

客服中心作为企业服务营销的重要阵地，与用户交互的第一线，承载着很多隐藏机会点及突破口。在数字化趋势下，各行业的客服中心都积极朝全媒体服务营销方向进行转型升级，以突破单一型的服务和营销模式，成为复合型多元化的服务营销机构，创造更大的客户服务营销价值。

(一) 拓展多渠道交互方式，提升客户与品牌的黏性

在很长一段时间，电话销售在很多领域都起到至关重要的作用。随着互联网和智能设备的发展，客户互动渠道和沟通习惯的改变，促使客户圈层不断细分，服务营销在环境的驱动下不断地被要求创新求变，企业为了抓住消费者，不再局限于电话沟通，而是需要借助多渠道的互动形式，尽可能地优化每一个可能的消费者接触点，比如通过短视频、直播、图文推广等形式，可以拉近与客户的关系，与客户随时互动，创造更多的转化促单机会。

1. 企业通过直播，缩短营销链路

电话销售人员可以将营销阵地从电话线后转移到手机屏幕上，即实现了从幕后到台前的转变，以产品顾问的形象在直播间以更加直观的方式为客户介绍产品，赢得公域流量的同时，也起到了产品宣传的作用，吸引不同圈层的客户。

2. 全媒体围绕用户多触点互动，实现服务即营销

作为呼入咨询类服务，在为客户解决问题的服务过程中，企业的目标是希望客户能对服务满意，从而提升对品牌的满意度和忠诚度。但是，单单通过几次咨

询就抓住客户的心，实属不易。我们可以更主动些，多维度地触达客户，让客户时时看到我们的用心，从而提升客户对产品、对品牌的满意度和忠诚度。

例如，以图文或短视频的形式在公众号、短视频平台投放客户高频高发的问题、不同场景下产品的使用方式、产品正确的养护方式、产品衍生相关的科普知识、同类产品测评等内容，在提升客户体验的同时，也向公域流量的客户“种草”，达到“服务即营销”的效果。

(二) 在服务过程中进行场景化无痕营销

场景营销是在客户需要时不偏不倚地给予建议或解决方案，核心是提供客户需要的，而不是企业要达成的，这才是无痕营销的关键。实现情景化营销，是未来企业营销的趋势。

1. 售前：提升页面转化率

客户购买商品前，一般会经过浏览首页、商品页、支付页等环节。在每个环节中，顾客都有可能产生疑问，并联系客服寻求帮助。企业可通过跟进各个环节，为客户提供满意的服务，从而提高销售量、提升页面转化率。

2. 售中：促进交叉销售和向上销售

在客户咨询的过程中，客服可结合客户的需求介绍关联商品或促销活动。以母婴产品为例，通过服务框架引导客户产生更多的需求，使咨询低单价奶嘴的客户购买奶粉、奶瓶等关联商品。在亚马逊的销售收益中，有35%是通过交叉销售和向上销售实现的。

3. 售后：服务结尾复购邀约

服务的互动过程如同约会，如果说，第一声问候决定着第一印象，那么结束语将决定客户能否再来。因此，在服务结束时应适当地推送为客户量身定制的商品和服务，可以有效地拉动客户复购。例如，客服人员在服务结束时给客户提供温馨提示，如产品使用方式、保管方式，甚至天气预报，以及对客户身体情况的关心等，都有可能使客户产生亲密感，从而为企业创造更大的价值。

(三) 实现精细化运营

以数据为依托、以客户需求为导向，对全渠道数据进行汇聚和管理，实现消费者全生命周期管理，建立全链路360° 追踪客户体系。如此一来，企业可以更有

针对性地满足客户的需求，进而为客户提供量身定制的产品，即服务产品化。

客服人员可以在适当的时机，以客户喜欢和习惯的方式，推荐符合客户消费习惯和需求的产品(即精准的、量身定制的服务产品)。围绕客户需求，用专业的知识来帮助和影响客户，在最佳的时机做出购买决策，最终实现客户、企业、员工多赢的结果，是服务营销最重要的价值。

在经济形势严峻、消费更趋理性的当下，服务营销可以有效地帮助企业挖掘客户需求，借助多渠道互动形成，通过引流、转化、交叉销售、向上销售、复购拉动等手段提升企业销售额。

三、服务营销之销售准备八部曲

无论企业销售的是手机、奶粉、房子等有形产品，还是会员权益、软件工具、教育服务等虚拟产品，若想让销售事半功倍、水到渠成，必须做好以下 8 个准备工作。

(1) 客群分析：深入了解客群特点、消费习惯、兴趣点、需求痛点、选择难点，以及客户在哪里。

(2) 品牌介绍：介绍品牌的实力、背景、愿景、战略、价值观、产品线等内容。

(3) 商品知识：全面了解商品的基础知识，比如衣服的材质、食品的原料、家电的基本功能等，要用简明扼要的、客户化的语言进行概括。

(4) 卖点梳理：了解应该解决什么问题，与竞品或竞争对手的差异有哪些，优势体现在哪里，等等。

(5) 外延知识：它是专业能力的体现，能够帮助企业树立专业形象，抓住或挖掘需求。例如，推荐食品，那么相关的营养知识就是必备的；如果推荐婴幼儿辅食，那么除了营养知识以外，还需要了解育儿知识。

(6) 排异思路：面对一个产品时，客户通常会有疑问、困惑和顾虑，这些是企业在展开销售前必须考虑到的，并且做好准备，随时解答客户的问题。

(7) 交流流程：要全面了解业务流程和客户体验流程，给予客户清晰的指导。很多时候，客户放弃交易不一定是因为产品存在问题，还有可能因为客户体验差。

(8) 客户口碑：客户在网购的时候，会参考商品的好评率和客户的评价，通过参考他人的反馈做出购买决策。因此，收集不同客户的反馈意见，也是事前准备的重要环节。

那么，这些准备应该以什么样的形式呈现呢？

对于电话销售或者面对面的销售，需要提前准备话术；对于其他渠道，则需要我们以图文、语音、视频等全媒体形式输出有价值的内容，将 8 个关键点融会贯通。

要做到服务为本，销售于无形，应一切从客户需求出发，抓住客户需求的痛点，因势利导，帮助客户做出正确的选择。