

分类号 _____
UDC _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 邵阳电信公司宽带客户流失原因及应对策略研究

研究生姓名: _____ 简日容 _____

指导教师姓名、职称: _____ 周文丽教授 _____

学科、专业名称: _____ 工商管理 (MBA) _____

研究方向: _____ 企业营销 _____

提交日期: _____ 2022年3月18日 _____

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 简日亮 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 周子石 签字日期： 2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意 (选择“同意”/“不同意”) 以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 简日亮 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 周子石 签字日期： 2022.6.16

Study on the reasons and countermeasures of the Loss of broadband customers in Shaoyang Telecom

Candidate : Rirong Jian

Supervisor: Wenli Zhou

摘 要

随着互联网技术的飞速发展，宽带在人们的生活中已经成为了不可或缺的必需品。在通信市场趋于饱和的情况下，中国电信作为三大宽带运营商之一也面临着巨大压力。

邵阳电信作为中国电信旗下的分公司，在宽带客户流失方面的问题愈发严重，使其日常的经营规模、效益以及生存都受到了影响。为了能更有效地解决宽带客户流失问题，在此次研究过程中，笔者将围绕邵阳电信当下的宽带用户现状和流失情况等，结合相关理论，比如运用了 SWTO 理论、客户满意度理论、生命周期理论作为理论依据，同时通过使用电话调查、内部访谈、经验总结等方式探讨导致宽带客户流失的公司内外部原因，并提出有效的策略来应对宽带客户流失，以及为了使策略能够顺利实施，提出了策略实施保障。

通过对宽带客户流失这一课题的深入研究，有助于邵阳电信对潜在的流失客户采取有效措施进行提前干预，从而可以减少宽带客户的流失，在市场竞争中取得优势。其结论对通信行业宽带运营也有一定的参考价值！

关键词：客户流失 流失现状 流失原因 有效的策略

Abstract

With the rapid development of Internet technology, broadband has become an indispensable necessity in people's lives. As the communication market is gradually becoming saturated, the competition situation of the trilateral monopoly of China Mobile, China Unicom and China Telecom is becoming more and more urgent. As one of the broadband operators, China Telecom faces enormous competitive pressure.

As a subsidiary of China Telecom, Shaoyang Telecom has more and more serious problems in the loss of broadband customers, which has affected its daily operation scale, efficiency and survival. In order to more effectively solve the problem of broadband customer churn, in this research process, the author will focus on the current situation and loss of broadband users of Shaoyang Telecom, combined with relevant theories, such as the use of SWTO theory, customer satisfaction theory, life cycle. The theory is used as the theoretical basis, and through the use of telephone surveys, internal interviews, experience summarization and other methods to explore the internal and external reasons for the loss of broadband customers, and propose effective strategies to deal with the loss of broadband customers, and in order to enable the smooth implementation of the strategy, put forward Implement safeguards.

Through in-depth research on the subject of broadband customer

loss, it will help Shaoyang Telecom take effective measures to intervene in advance on potential lost customers, so as to reduce the loss of broadband customers and gain advantages in market competition. Its conclusion also has certain reference value for broadband operation in the communication industry!

Keywords: Customer churn; Churn status; Churn reason; Effective strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.3 研究内容与研究方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
2 概念及相关理论	9
2.1 客户流失的定义.....	9
2.2 客户流失预警的定义.....	10
2.3 客户关系管理.....	10
2.4 SWTO 分析法.....	11
2.5 顾客满意度.....	11
2.6 生命周期理论.....	12
3 邵阳电信宽带客户流失现状及原因分析	14
3.1 邵阳电信基本情况及其宽带客户流失现状.....	14
3.1.1 邵阳电信基本情况介绍.....	14
3.1.2 邵阳电信宽带客户流失现状.....	14
3.2 邵阳电信宽带客户流失原因分析.....	18
3.2.1 邵阳电信宽带客户流失调查问卷.....	18
3.2.2 公司外部原因.....	19
3.2.3 公司内部原因.....	23
4 防止宽带客户流失应对策略	33
4.1 基于公司外部流失原因的客户挽留策略.....	33
4.1.1 做好拆迁区域存量宽带用户的维系工作.....	33

4.1.2 积极应对来自其他运营商的竞争.....	33
4.2 基于公司内部流失原因的客户挽留策略.....	34
4.2.1 聚焦客户感知，提升宽带满意度.....	34
4.2.2 加强政企宽带市场维系手段.....	35
4.2.3 大数据细分场景精准营销.....	36
4.2.4 运用生命周期理论科学维系宽带用户.....	39
4.2.5 提升员工的服务质量.....	42
4.2.6 坚持维系与发展并重.....	43
4.2.7 赋能培训以及加强部门之间的协同.....	43
5 策略实施保障.....	45
5.1 建立宽带客户运营体系.....	45
5.1.1 成立客户运营领导小组和运营团队.....	45
5.1.2 加强渠道协同.....	46
5.1.3 完善支局承包和网格承包制度.....	47
5.1.4 规范维系工作全流程，完善公司内部管理制度.....	49
5.1.5 建立渠道追溯体系.....	49
5.2 提高 IT 工具的有效运用.....	50
6 结论与展望.....	51
参考文献.....	52
附录（一）.....	55
附录（二）.....	56
后 记.....	57

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

在最近几年当中，我国的家庭宽带市场规模呈现出一片繁荣的大好景象，再加上“十二五规划”的引导，更是为国内宽带运营商开创了好的局面，奠定了好的基础，同时为国人的生活也创造了诸多便捷，有资料显示，在2020年，国内已经有70%的家庭都接入了宽带，而部分城镇居民的接入能力更是突破了50Mbps。在这之后，国家已经将这一产业上提到整体国民经济发展战略规划中，期望能够让其在当下的市场中获利能持续保持，同时也能够为更多人带来更加优质的宽带服务。这就说明，在信息化时代下，宽带的发展，不仅仅能够作用于人民，而且还能够对国家发展带来积极作用。

目前，在我国有关部门与政策的推动下，“三网融合”项目正在有条不紊的进行着，因此很多运营商都已经纷纷加入到了宽带市场中，作为宽带领域的翘楚，中国电信在此环境下，受到了严重的威胁和挑战，很大一部分市场份额被其他运营商所占有，比如中国移动自从把中国铁通的宽带运营权收购之后，占有着市场上很大一部分的宽带主导权，吞噬了中国电信宽带市场的规模与资源，此时，中国电信只能受制于中国移动。不仅如此，中国广电、中国联通也凭借其自身的用户优势，也以极其高调的姿态进军宽带业务领域，这些运营商的参与，使得中国电信在宽带市场中的翘楚地位摇摇欲坠。邵阳电信作为中国电信的分公司，也面临着如此境遇。

通过前文论述不难看出，我国的电信市场已经接近于饱和状态，而中国电信虽然在用户开发率层面不断提升，然而离网率也大幅下滑，使得用户资源严重流失。而中国电信也逐渐意识到这一问题，并对过去的发展模式与发展理念做出了大幅度调整，尤其是在用户保有方面，出台了很多新型政策与制度，试图能够控制目前的用户流失问题，但是最终效果并不是很好。此时，在面对这一问题时，邵阳电信仍需为宽带用户的保有和扩展而努力！

1.1.2 研究意义

本研究以邵阳电信离网的宽带客户为主要研究对象，通过分析其宽带流失的现状，结合相关理论，运用电话调查、内部访谈、经验总结等方法探讨导致宽带客户离网的公司内外部原因，提出相应的解决思路与创新想法。

从理论上可以促进客户关系管理、生命周期等各项理论在宽带客户流失问题上的应用研究。实践方面，通过这次研究可以帮助公司减少宽带客户的流失、提高宽带存量客户的忠诚度、增加企业利润、节约成本以及提高电信宽带的竞争力，促进通信行业健康发展。

1.2 国内外研究现状

现阶段的已有文献资料中可以看出，大部分关于电信企业宽带用户流失问题的结论中，都会涉及到顾客满意度、电信业发展趋势、客户流失原因、客户流失挽留策略等，基于此，笔者将对这些文献做出简单梳理和分析。

在电信业顾客满意度方面，有资料显示，1999 年时，欧洲区域的无线业务运营商中，有四分之一的用户已经流失，而美国的流失率也突破了 30%，但五年之后，美国的流失率迅速提升至 40%^[1]。在这种大幅度波动的环境下，迎来了国际学者们的关注和分析。其中，国外著名研究员 Sasser (1999) 等人表示，企业用户对企业的忠诚度，与企业效益和发展有着正向关系^[2]；学者 Taylor (1992) 等人认为，当客户的需求得到更多的满足时，用户对于产品和服务的满意度也会更高，此时产品的销售几率将会更高^[3]。Kotler (2003) 认为，随着企业的可持续发展，要想做好存量客户的价值提升，必须注重营销，要站在用户诉求的前提下，去针对性的开发产品，进而能够为用户提供更为满意的产品和服务^[4]。陈明亮通过构建综合力量模型，对影响客户忠诚度的各个因素进行了分析，研究结果表明客户认知价值、客户满意等对其影响最大，此外，客户信任水平以及转移成本等也会成为影响忠诚度形成的关键要素^[5]。

此外，也有科学家针对电信业发展趋势问题做出了分析，徐懿瑾 (2010) 认为，电信市场具有高技术更迭、高业务竞争等特点，所以客户转移以及离网率的变化实属正常，但为了能够更好的规避这些问题，在后续发展过程中，一定要站在用户视角下，持续创新服务，提升品质^[6]。华波 (2009) 通过分析 AB

电信目前的现状，最终表示该企业员工流失的主要原因是因为内外部因素所导致，而外部因素有市场环境不景气、频繁转网等，内部因素则与内部管理、产品性能等有关^[7]。

在电信业宽带客户流失原因方面，2003 年的时候就有从业者提到，之所以用户留不住，与运营自身有很大的关系，最典型的就服务不到位、客户关系欠佳、人员流动等；此外，同行也有一定关系，如同行的价格战、产品同质化等等^[8]。王根年等人（2011）通过总结调研问卷的数据和信息之后表示，宽带运用商在用户留存方面，之所以会面临如此窘境，主要有网速慢、价格高等原因所致^[9]。学者周静（2017）通过对案例企业的分析之后得出，企业用户无法留存，与业务人员、自产产品、服务质量等有着直接关系^[10]。黄元碧（2018）等人认为，服务、业务员与宽带客户之间关系、产品价格、网络安全等是导致用户离网的主要原因^[11]。朱娅婷（2015）通过对客户群体进行细分和客户居住属地不同发现，相比于家庭宽带用户来说，政府和企业客户的流失率更高，且已经超过家庭流失率的 1.14 倍。此外，城镇居民的离网频率要远远超出农村的居民。在这个过程中，最大的问题在于服务质量较差、时效性的等。此外，该学者还提到很多运营商在产品运行和提供服务过程当中，能够吸引用户的几大要素，由价格、服务、品牌、信誉等等。所以，如果这些服务做不到位，那么，在用户留存方面必然不会产生很好的效果^[12]。学者赵巍巍（2019）在其结论中提出，由于代理商渠道办理新宽带客户比维系老宽带客户所得的佣金要高，而不重视老宽带客户，导致公司对老宽带客户的后期维系遇到困难，从而损害公司利益^[13]。蒋蓉蓉（2011）则表示，这种虚拟化产品具有差异性、不可分离性等特点，而且可塑性较强，所以觉得企业的发展以及产品发展的关键要素在于人，只有确保人的各环节的有效价值得以凸显，那么就可以帮助企业减少不少难题和困境^[14]。Keaveney（1995）通过跟踪性报道，总结了某企业五年的宽带用户信息，最终发现，在用户流失的过程中，不仅会降低企业在市场中的地位和剩余，同时还会阻碍一些潜在用户的加入^[15]。jenson（2015）在其研究结论中提到，电信企业的宽带客户流失表示客户使用某个供应商的宽带转移到使用其他供应商的宽带。而且该学者还表示，很多用户在频繁转网过程中，主要是希望能够用最低的价格得到更好的服务^[16]。

在已有结论当中，也有很多理论是围绕宽带客户流失风险的处理方案为话

题进行了研究。国外部分运营商还会采用产品增值的方式来强化产品发展的长效性。比如软银通过和 Tpoint 的深度融合，打通共通积分，然后结合双方自愿和信息，互相引流，进而为用户带去更完善的服务。策略二：构建千兆光纤宽带，为用户的使用带来更好的条件。策略三：着力推动视频业务的发展，要充分利用目前电商资源和环境，将产品内容合理植入，进而让用户对产品和服务的满意度有所提升^[17]。

我国研究员张永刚（2010）表示，需要站在消费者维护成本以及使用户贡献比率的视角下，设计对应的配比原则，然后以此为基础对消费者进行分类，这对于后续产品的精准化设计以及以精准化营销和服务都好带来积极作用^[18]。学者于俊舫（2016）在其结论中提到，就中国目前的通信市场的发展现状来看，最关键的工作要做好，具体包括已有用户的高效维护、对已有用户采用增值服务、对用户实施保值。此外该学者对当下我国宽带用户存量经营管理模式进行了总结，即目前已经完全实现了全渠道的扁平化管理，而过去的分散式管理已经被替代^[19]。王鑫（2016）认为，在服务和提升电信市场用户满意度、保持现有存量的过程中，企业一定要明确 4 个问题，即客户属于何种类型、何种方式能够满足客户需求、怎样与客户建立良好的关系、如果将服务结论进行评价。然后，该学者针对这些问题给出了自己的建议，比如完善现有政策、实现高质量的挽留工作模式等等^[20]。李永志等（2014）在其结论中表示，要想让客户关系予以建立，并且让这种关系的长效性得以体现，首先要做好对客户的关怀，其次要在预警和提升方面做好准备。这三者之间相互依存，相互影响，一旦某一环节缺失，那么客户存量必然会减少^[21]。漆晨曦（2008）就当前流失事件下的各种对策进行了分析，最终发现，目前采用的挽留措施并没有取得如期的效果。但该学者认为，这一结局并不是挽留措施不到位，反而是因为这些措施的实施环境和时间不正确，才使得用户挽留没有成功。所以，这就需要营销人员一对一服务，要及时跟进，并构建流失预警的管理模型^[22]。张朱香（2018）在其文中提到，为了能够减少用户的流失，需要根据以下四方面来进行优化，其中包括优化当下的套餐、内容和收费标准与强化产品的竞争力、拉开与同行的差距、对用户群体进行细分，构建不同的营销体系和营销方案等^[23]。舒华英等（2004）通过对当下的客户管理机制以及客户管理效果充分分析之后发现，管理过程当中，企业内部的部门协同率较差，各个部门之间缺乏有效的交流和沟通。这样一来，不仅不利于内部信息的

流转和共享，反而还会弱化部门的工作价值。因此，为了能够更好地为用户服务，并且控制用户流失，一定要在部门协同机制方面不断完善，尽可能在内部创造好的氛围，从而为后续的发展奠定基础，创造环境^[24]。王军（2004）认为客户管理并不是简单的一个人或者一个部门就能够完成的，而是需要通过各个部门、各个岗位以及所有人员的共同努力，才能够实现企业的用户管理目标。当然，在这之前，首先要让企业管理层对用户管理方面给予重视和关注，然后才能够在领导的带领下，让全体员工向着同一个目标去努力^[25]。汤恒谊（2018）表示充分借助当代的信息化技术、软件和平台，让用户关系管理可以更加智能和先进，同时，他对于通信行业的客户关系管理提出了重要的信息化建议和方案^[26]。石丽娜（2011）在其研究结论中提到，我国经济发展整体是平衡的，而中国电信宽带流失的问题也存在着一定的地域差异，比如经济越发达的城市，当地的流失率越高，而在这背后必然与当地的服务质量等有所关联。同时，若在实践中完善营销方法，使其更有创新性，也能有效地缓解经济不发达地区的宽带客户流失^[27]。

通过以上内容的总结以及文献的梳理可以看出，无论是通信运营商内部还是学界，都对客户流失问题予以了高度的重视和关注，并且很多学术结论当中也研究了这一问题背后的动因，同时给出了对应的有效措施和建议。基于此，笔者将对这方面的研究结果进行总结，然而还是存在以下几点不足：（1）大部分内容都是按照某个视角来进行分析，缺乏对整体理论的整合以及事件的系统化研究，用理论来指导电信业科学维系的研究较少。（2）大部分关于宽带客户流失原因的研究是从公司内部或者公司外部某个原因出发，对导致宽带客户流失的公司内外部原因联合分析的理论较少。（3）针对宽带客户流失问题的大部分结论几乎都是基于定性研究的前提下形成的。所以在这其中，缺乏数据信息的支撑，以致于最终的结论并不具备较好的可行性，所以笔者将借助此次研究机会，试图站在全局视角下对当下的客户流失现状以及具体的原因进行剖析，然后结合自身所学的知识，提出有效的解决方案，以期能够在实践与理论中发挥价值和作用。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本课题研究背景将以邵阳电信宽带客户流失为核心，然后将邵阳电信宽带领域目前的业务量和流失的现状作为研究主体，利用邵阳电信 5000 个真实的离网宽带客户数据以及 IT 系统中离网用户的数据分析，结合相关理论，运用案例分析法进一步有效地分析影响宽带客户流失的各种因素，然后对其原因予以总结，从而提出有效的策略来应对宽带客户的流失。同时为了保障策略的实施，建立宽带客户维系运营体系。本研究的内容主要分为以下 6 个章节：

第一章：主要阐述了我国宽带发展的行业背景，对本文研究的实践意义和理论予以予以阐明，然后结合已有文献资料，确定此次研究的主要逻辑和框架。

第二章：明确了客户流失、客户流失预警的定义，阐述了本研究所涉及到的客户关系理论，生命周期理论，顾客满意度等相关理论。

第三章：分析了邵阳电信宽带客户流失的现状，以及用户流失的影响因子。

第四章：探讨了为防止宽带流失而制定的应对策略。

第五章：研究了为保障策略实施而建立的运营体系。

第六章：结论与展望，主要总结本次研究的结论、不足以及对将来研究的展望。

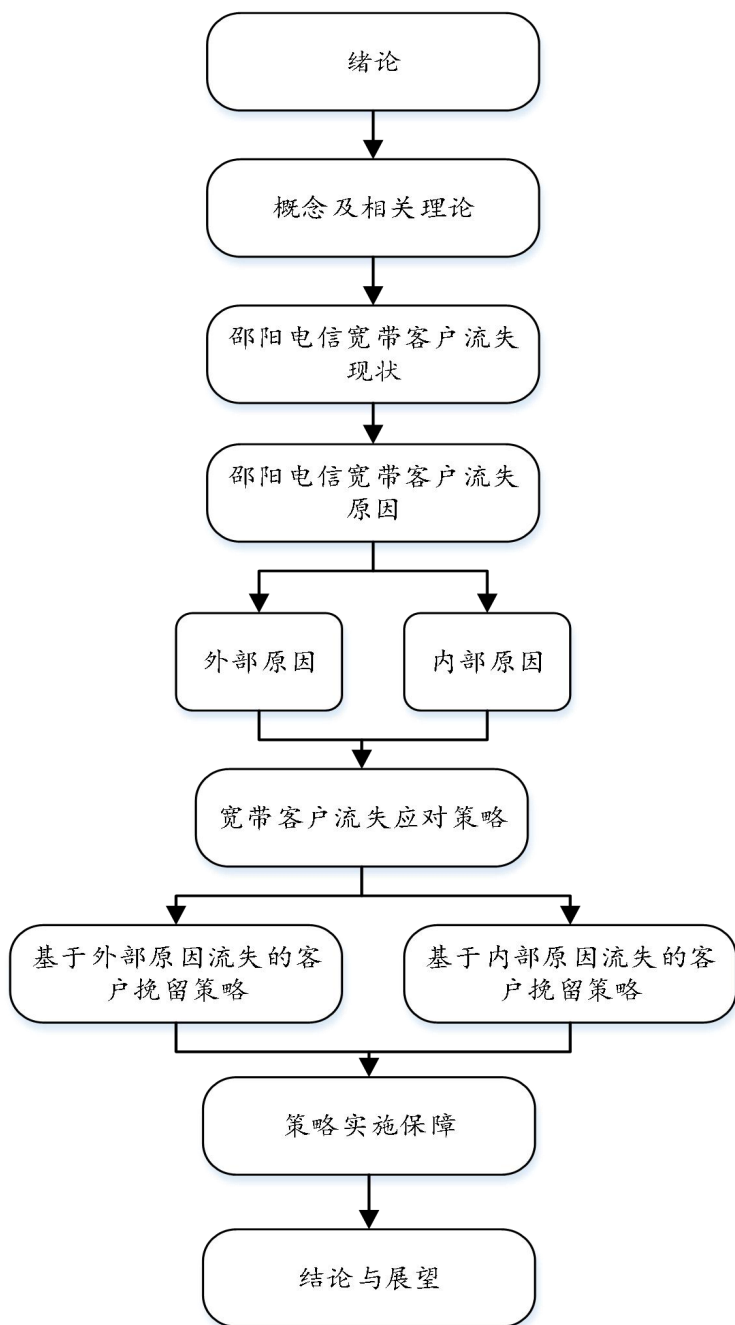


图 1.1 本论文技术路线图

1.3.2 研究方法

1. 文献研究法。该方式主要指的是基于图书馆、专业的学术平台等基础上，通过检索与此次研究主题相关的关键词，从而得到比较符合此次研究需求的相关结论，针对这些结论的思想和观点予以总结，最终结合案例研究，对当前电信宽带在行业市场中的现状予以明确，然后对其后续发展趋势有所掌握。

2. 案例分析法。此次研究对象是邵阳电信宽带客户，具体结合邵阳电信宽带客户流失现状，运用电话调查法、内部访谈法、经验总结法等方式多角度、多层次分析邵阳电信宽带流失的问题，并可以提出有针对性、切实可行的改进方案。

2 概念及相关理论

2.1 客户流失的定义

现阶段，用户至上的原则已经深深影响着各个行业的发展，正是如此，体现了用户在各个产业发展中的重要性及必要性。在企业日常管理过程中，如果缺乏高效的管理制度以及有效的管理人才，那么最终的问题之一就是用户流失，因此用户流失对客户关系管理中至关重要。就目前已有理论成果来看，不同学者对其研究的视角以及得出的结论都有差异，接下来密切围绕已有文献结论，对客户流失概念定义方面的理论进行阐述和总结。

Zeithaml (1996)^[36]在解释用户流失这一含义的过程中，首次将“未来行为意向”纳入到解释范畴中；Cronin (2000)^[37]则表示，行为意向和客户流失的内涵是一致的；Morgan, Hunt (1994)^[38]表示，流失意象和实际意象是有区别的。不过就实践而言，这一结论太过牵强。此外，我国很多学者也围绕这一概念进行了分析，但大部分学者都认为这一概念代表的是客户对其与企业之间形成的良好交易关系的中断行为。比如学者徐宏毅 (2010)^[39]认为，客户主动切断过往的与企业之间的正常关系，且后续不会与之产生业务往来的一种行为。王美琳 (2011)^[40]等人通过分析电信行业的两家市场运营主体的客户流失情况之后发现，之所以导致用户流失，最重要的是双方关系没有得到科学管理，企业没有主张用户再次购买或者交易；站在客户角度而言，他们觉得大部分人选择转网，主要是因为对其质量不满意，所以才会离网。在此次分析过程中，笔者将结合 GordanLionff (2000) 等人^[41]的思想，即导致客户流失的关键要素是企业自身或者用户自行主张双方终止合作的一种现象，本文将这种流失细分成自愿 (voluntary) 和非自愿 (involuntary)。

宽带客户流失的类型有两种，第一种是主动流失，这类型客户是自愿选择转网或者办理其他业务的，另一种则是被动流失及由于没有及时缴费等被运营商强制中断服务的现象。通常情况下，后者如果在三个月之内处于停机或者欠费状态，那么运营商将会自动切断对其的服务系统。

存量客户运营指标主要有用户转入率、收入保有率等等，其中还包括客户离网率。这个指标是明确用户流失规模的核心指标，也就是说在特定周期内，可以通过客户离网数与初期到达数之比的 100%来计算。

此外，在判定客户流失规模的过程中，也可以基于客户收入保有率来进行分析的技术算这一指标中。主要是用当季在网用户产生收入与初期锁定到达收入之比乘以百分百来计算，不管这个指标是不管哪个指标，对于企业的服务效果以及产品情况都能够有效的解释。

2.2 客户流失预警的定义

现如今，我国的电信运营行业已经处于在竞争激烈的顶端，在这种环境下，很多运营商都希望能够维护自有资源，并不影响目前用户维护的同时开发更多的新用户。但这种想法在现实当中已经无法实现，而且由于更多的客户参与以及离网，使得整体运营极为不稳定。在这种环境下，用户流失成为了最直接的一种问题，用户流失可以理解为具有离网意愿且在后续很长时间内不使用的在网客户。学者徐燕妮等(2012)表示，一般情况下，用户流失的主要类型有自然流失、恶意流失、竞争流失以及失望流失。第一种是由于服务环境达不到预期而导致的；第二种主要是因为个人长期欠费而导致的；第三种是同行竞争以及价格战下而选择离网的；最后一种是因为不满意服务而流失的。

希望能够通过预警流失模型的运用，再结合用户研究的结论来对企业目前潜在的流失客户提前预知，并针对性地为其推出有效的挽留策略和方案，以此来让企业用户资源予以留存。在过去，很多预警模式以及预警方法的基本做法是通过服务人员的长期跟踪和服务之后，来获得用户的一些业务变化量，并以此为基础进行判断，针对已经出现转网或者往离网意愿的用户，其实也可以通过一些产品的优惠政策或者制度的倾斜来挽留。

2.3 客户关系管理

上世纪九十年代，国外 GartnerGroupInc 公司提出了 CRM 概念（Customer Relationship Management 客户关系管理），这一结论主要指的是服务于企业管理的一种技术产品，且是基于互联网技术与计算机基础不断创新下而形成的。

其目的不仅为了实现新用户开发与维护，同时在企业竞争力以及发展能力方面也能够起到积极作用。尽管这种工具只能用在企业内部管理，但在当前各项技术持续创新的同时，使得这一概念已经发展为客户关系管理软件的代名词。学者 Bhatia (1999) 觉得，这种技术管理工具是基于软件和技术相融合的基础上，来对企业内部的销售、影响实施管理的自动化流程^[42]。麦肯锡顾问公司董事长 John Ott (1999) 认为 CRM 是“持续的关系营销”。台湾经济部商业司 (2000) 则认为，CRM 应分别具有技术和营销策略两方面意义。在 CRM 理论当中，客户细分理论也是 CRM 理论的重要组成部分，1955 年，国外学者温德尔史密斯站在用户诉求的异质性以及企业需求的竞争性方面，首次设计并提出了该理论。企业以用户诉求、用户消费习惯、用户属性等多个因素下展开划分，然后精准营销与推广，实现产品的交易和企业的发展^[43]。就以上内容来看，CRM 不仅以工具的身份而存在，更像是一种发展策略。

2.4 SWTO 分析法

所谓 SWOT 分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。运用这种方法，可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究，从而根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。S(strengths) 优势、W(weaknesses) 劣势是内部因素，O(opportunities) 机会、T(threats) 威胁是外部因素。

2.5 顾客满意度

顾客满意度主要指从顾客累积行为的角度入手，对顾客多次购买后的累计性评价，注重顾客对企业实力、产品、品牌、信誉等层面的整体考量。表达公式通常为期望值与感受值的比值，当感受值大于期望值时，代表顾客非常满意，否则为比较满意或不满意。在满意度研究上，除感受与期望外，学者普遍研究的理论还包括认知观点、利益观点及评价观点等内容，其中，“利益观点”主

要包括公平理论、表现理论、归因理论、补偿理论等内容，但不同研究内容都涉及“顾客期望”这一重要的衡量指标。现阶段，涉及顾客满意度的模型主要有 CCSI、KCSI、ACSI 等，其中 ACSI 将顾客期望、感知质量、感知价值作为顾客满意度的衡量指标，并以此为依托，衡量顾客的忠诚度。CCSI 模型则将感知质量、感知价格、顾客期望、顾客承诺、顾客信任及顾客忠诚等指标衔接起来，探究多种质量因子对顾客满意度的影响，譬如宽带网络质量是顾客感知质量的重要影响因素。

2.6 生命周期理论

该理论当中主要包含了客户采集、用户提升、用户发展以及用户衰退、用户离网五个主要环节（如图 2.1 所示）。作为市场运营主体，需要在产品与服务规划的过程当中，结合用户的特点和诉求，为其针对性地制定差异化营销策略。举个例子来说，对于一些新兴企业来说，企业要在广告宣传方面加大力度和强度，而在用户对其产生信任并交易之后，要在用户关系方面不断的强化和提升，进而才能够让客户在后续发展过程当中创造利润和效益。这种理念的十分活跃，十分灵活，它不仅仅是沿用时间指数，同时还会结合用户情况来灵活变通。

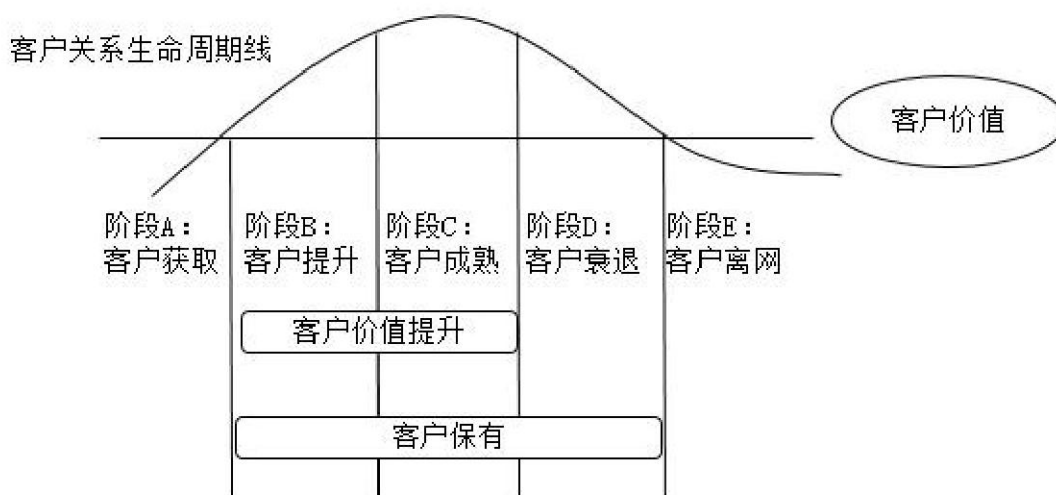


图 2.1 客户关系生命周期图

用户采集在该理论当中被称作为客户获取阶段，即基于已有用户的需求和

市场诉求的前提下，针对性的去挖掘客户并成功交易的一种过程。

用户提升阶段，又可称之为用户的成长期。此时的客户在前期的关系以及企业信用度建立方面已经完成。并利用为各种维系的方式来与客户关系予以巩固，进而刺激用户对于产品的再消费需求，加强用户对企业的依赖，并让用户能够成为企业发展的长效性资源。

此类型客户的最大特征就是与企业建立了长效且稳定的合作关系，而且客户对企业的产品和服务已经产生了不同程度的依赖和支持。而作为市场运营主体，不仅仅需要维护关系，同时还需要以此为基础，尽可能的开发新用户，而且让用户始终停留在这个阶段。他们能够为企业后续的效益以及企业发展奠定不可估量的基础，提供诸多的资源和利润。

客户衰退期意味着客户与公司的合作关系已经断裂，不过还没有到真正结束的那种地步，但此时的用户对于企业效益方面几乎没有任何的价值，所以企业一定要用最有限的时间去识别出更多的衰退期客户，并及时清除，以及节省空间，为其他用户提供服务。

用户离网的这个阶段又可以叫合作终止期，即以用户为主导，选择了暂停与公司合作的一种现象。此时企业如果对其进行挽留，成功率很低，甚至没有任何作用，因此这就需要企业分清主次，对于这些客户已经没有挽留的必要。

通过上述内容不难看出，在实施以全生命周期科学指导维系的同时，企业要灵活应对，对于一些低效客户，没有必要挽留，而对于一些高质量客户，一定要让其对企业的一来有所延续，要让产品感受到更加实惠的服务，这样一来才能够确保企业用户稳定。

3 邵阳电信宽带客户流失现状及原因分析

3.1 邵阳电信基本情况及其宽带客户流失现状

3.1.1 邵阳电信基本情况介绍

中国电信邵阳分公司是中国电信集团旗下分公司，坐落在湖南省邵阳市。截至 2020 年 11 月底，邵阳市常住人口总数达 656 万。截止到 2019 年 7 月，邵阳市有 3 个区、6 个县、1 个自治县，代管 2 个县级市。2021 年全市 GDP 达到 2461.53 亿元，同比增长 8.5%，在全省排名第 8 位，中西部排名第 1 位；实现地方公共财政预算收入 118.5 亿元，与 2020 年相比增加了 13.16 亿元，同比增长了 12.49%，邵阳市的经济增长为通信行业发展提供了基础。当前邵阳电信有 3 个区分公司，9 个县分公司，组织机构也比较庞大，针对宽带业务的组织机构涉及到市公司、三个区域分公司及九个下属县分公司。分别设有办公室、人力资源部、财务部、市场部、渠道部、政企客户部、商业客户部、校园客户部、新兴业务运营中心、工程建设中心、客户经营中心、网络部、网络操作中心、装维部、采购供应中心、党群工作部、纪检办公室、接入维护中心等部门。主营移动通信、ICT 集成等综合信息服务，核心品牌有“天翼乐享家”、“天翼畅享 4G”等等。企业所有产品和服务都是借助高速的网络技术的支撑，通过云网一体化战略的实施，为客户带来更为全面，更为细分的服务。此外，企业充分掌握了当下的人力资源，技术资源，资金资源等等，将自身的固本特点以及优势与社会经济发展相挂钩，然后通过新兴技术的参与和驱动，让互联网邵阳的信息化战略得以实现。在这种环境下，不仅仅提升了当地的信息技术水平，同时还为当地群众带来了更为便捷、高质量的信息化生活环境。在 2015 年之后，分公司就投入了 11 亿元来新建光纤网络，目前整体的网络面积已经达到了 98% 以上。

3.1.2 邵阳电信宽带客户流失现状

稳定的经济发展和激烈的业内竞争，使邵阳市的宽带市场日趋饱和。截止 2021 年底，现存的宽带用户超过 500 万户，宽带普及率达 85%，然而竞争也日

趋白热化。至 2021 年底，中国电信邵阳分公司宽带客户超过 325 万户（见图 3.1），市场份额为 54%（见图 3.2），较 2020 年已经下降了 6%。家庭宽带渗透率为 23%，全省倒数第一。

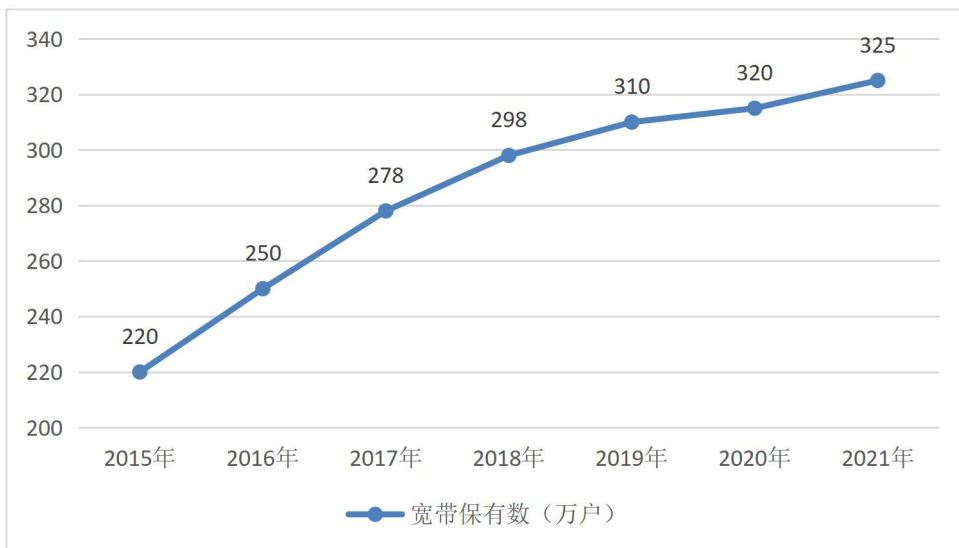


图 3.1 2015-2021 年邵阳电信宽带客户保有数

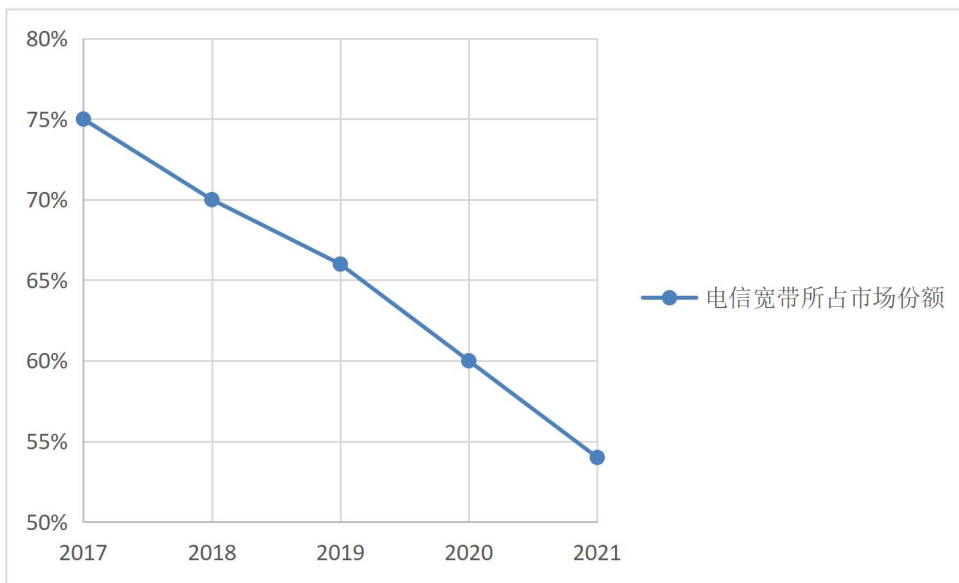


图 3.2 邵阳电信宽带所占市场份额

从 2019 年到 2021 年，每年的宽带离网数不断增加（见图 3.3），且宽带月均离网率也不断升高（见图 3.4）。

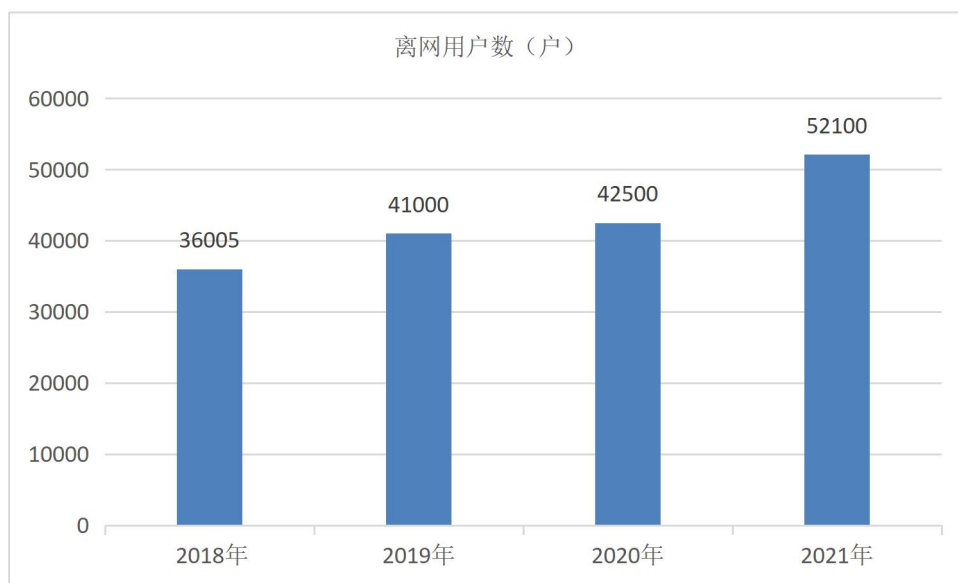


图 3.3 邵阳电信 2018 年-2021 年宽带离网用户数

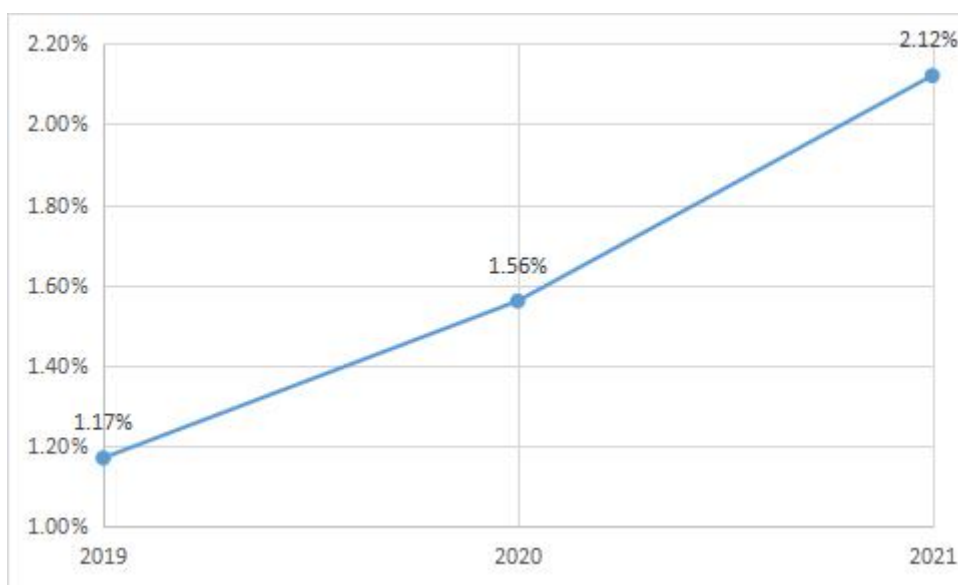


图 3.4 2019-2021 年邵阳电信宽带月均离网率

至 2021 年 8 月，宽带新增停机增加了 0.4PP，增至 1.4%（见图 3.5）。宽带平台收入为 5.55 亿元，全省排名倒数第三（见图 3.6）。

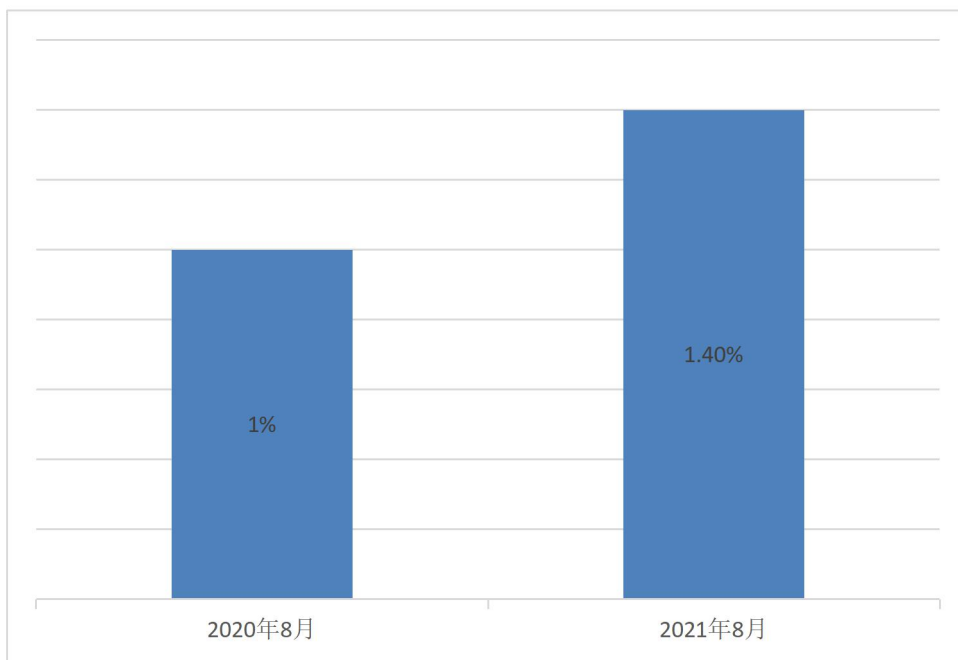


图 3.5 邵阳电信新增宽带停机率

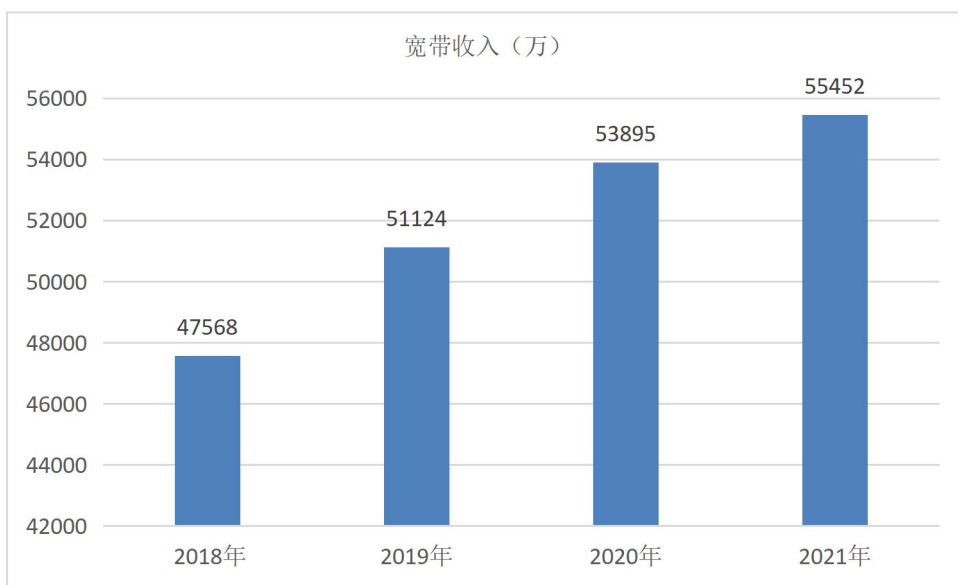


图 3.6 邵阳电信 2018 年-2021 年宽带收入

与此相反，其余各运营商的宽带业务则发展良好（见图 3.7）。以邵阳移动为例，其 2020 年宽带业务的市场份额为 30%，至 2021 年已达 33%。邵阳移动以逐年上升的市场份额和迅猛的发展态势，成为了邵阳电信宽带业务最大的竞争对手。因此，面对较高的宽带离网率以及宽带收入的环比下降（如图 3.6），更科学地解决宽带客户离网问题已迫在眉睫！

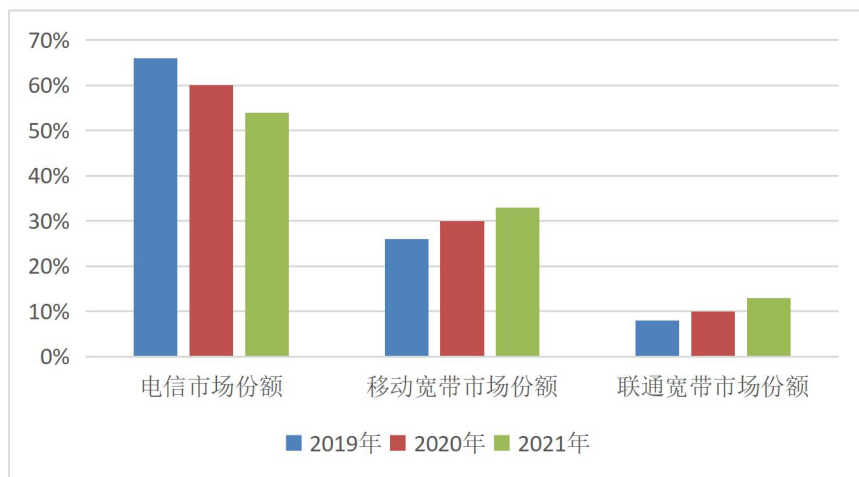


图 3.7 2019-2021 年邵阳地区三大运营商宽带市场份额

3.2 邵阳电信宽带客户流失原因分析

3.2.1 邵阳电信宽带客户流失调查问卷

为了了解宽带客户离网的主观原因以及政企宽带严重流失的现状，本人采取对拆机用户进行电话访谈和与内部员工访谈的方式来了解宽带离网的具体原因。

电话调研法主要是通过电话联络的方式来与被调研者就调研问题进行深入沟通，以及能够得到真实完整的数据和信息。

为了能够了解到更多的导致用户离网的核心影响因素，笔者将 2021 年二月份到同年四月份拆机的用户作为样本数据进行了回访和分析，此次电话访谈问卷主要是由 5 个问题组成，分别是 1、您目前所使用的是哪个运营商的宽带？2、请问您选择移动/联通宽带的原因是什么呢？3、请问，请问您当初放弃使用电信宽带的原因是什么呢？我们非常想知道您的答案，从而提升电信宽带的服务品质。4、请问，在您决定不再使用电信宽带之前，是否接收到电信工作人员的挽留电话呢？5、您在挑选不同运营商宽带业务时主要考虑哪些因素呢？（详情可见附录）

针对于政企宽带流失严重以及公司内部管理等问题，则选择了内部访谈的方式进行。内部访谈法是指与企业内部一线员工进行交谈，开展访问工作，进而能细致得了解员工的思想动态、企业的基本现状，以及存在的问题。为了获取政企宽带流失严重问题，对邵阳电信 30 多名客户经理进行访谈，主要问题有：

1、你们认为如今邵阳电信宽带流失严重，主要有哪些方面的原因。2、可以采取哪些手段来维系政企宽带。

3.2.2 公司外部原因

1. 属地的区域特性

现阶段，随着城乡一体化政策的不断实施和推动，使得政府在居住模式，生活模式方面提出了很多新的政策，集中居住成为了邵阳当地的一种强制性的发展策略，此时导致老城区的大部分地方开始拆迁并经济的发展，尤其在 2018 年之后，当地的很多区域都陆陆续续进入到拆迁过程中，特别是金三角大市场周围的面积几乎都被拆掉，所以导致很多用户也随之搬迁和流失。而大规模的拆迁也是客户离网一个很重要的原因（如图 3.10 所示）。鉴于当地经济水平有限，很多村庄的人们，由于拆迁工程的推动，使得大部分人都外出刀工，所以使得宽带产品的市场工具极不稳定。此外，尽管移动宽带的整体质量与中国典型相比有所差距，但是很多农民更愿意采用价值更低的中国移动，而且对上网的要求不高，认为只要不玩游戏，只是单纯得刷刷微信和抖音，他网的宽带也能满足客户的需求。一旦我网客户选择了他网宽带，短时间内很难再选择使用电信宽带。

2. 运营商竞争激烈

随着三家运营商都拥有全业务营业执照，其套餐资费和产品几乎趋于同质化发展。且宽带市场趋于饱和，家家户户都有宽带，所以三家运营商由原来的新量竞争转移到宽带存量的竞争。通过对双清支局 3000 名离网用户进行电话调查显示，63%的离网用户选择移动，37%的离网用户选择联通（如图 3.8 所示）。

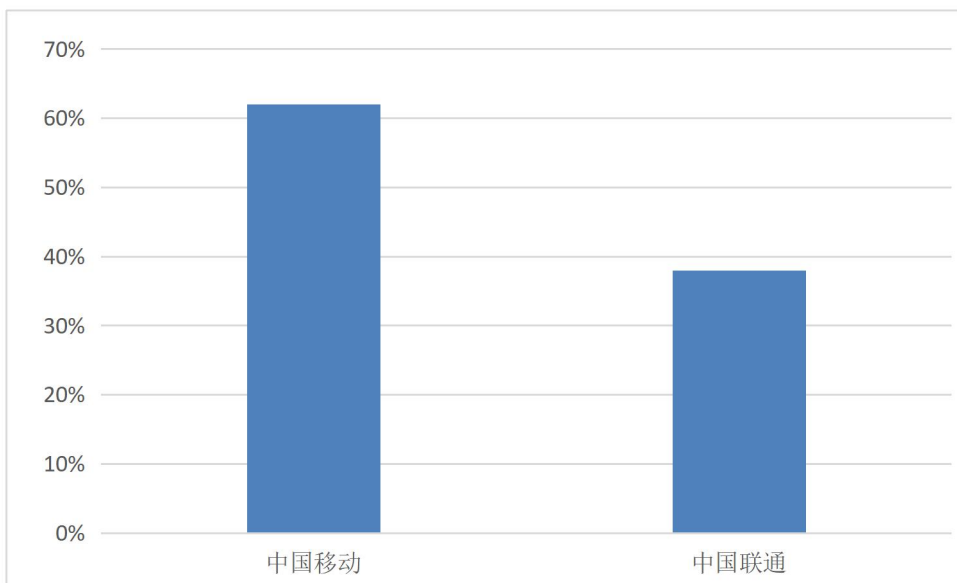


图 3.8 客户离网之后所选择的运营商

根据客户选择转他网的原因显示，移动号码可以免费装宽带以及联通的价格更低是主要因素（如图 3.9 所示）。

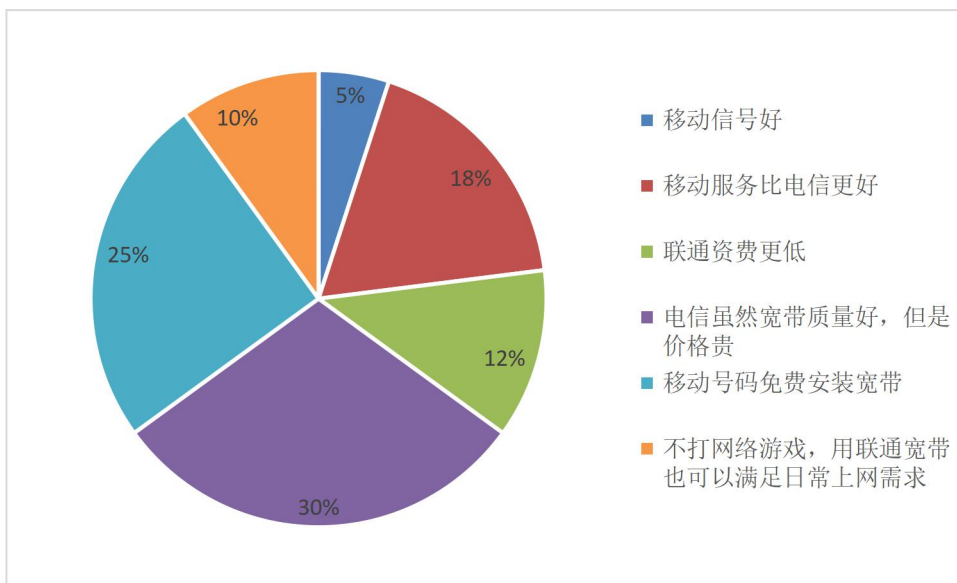


图 3.9 客户选择转他网的相关原因

举个例子来说，针对企业以及政府部门所研发的团购活动，移动在为了能够赚取更多的市场资源，开发更多的用户，凭借其庞大的群众基础和用户资源，设计了诸多的免费送和手机免费送的活动。因此很多人为了能够达到免费送的条件，纷纷都去注册移动的宽带账户，并且使用移动提供的宽带服务。而电信

59 元档的套餐不赠送宽带，必须消费达到 129 元档才可以赠送 300M 的宽带（如表 3.2）。因此电信的宽带价格比移动的宽带价格要高很多，因此，随着移动通信进入宽带网络市场，离开电信网络的宽带网络客户比例正在迅速增加。除此之外，宽带业务不能与移动业务相提并论，由于互联网技术的快速发展，支付宝、手机微信、掌上银行等网络格局也逐渐形成，客户更倾向于依赖手机号码去适用，移动户外宽带网络也是如此，移动免费宽带网络是依赖手机号码的客户的的首选，因为一般客户只想分而不改。他们的手机号码，因为担心会带来不便，因为必须与他们的电话号码联系起来。这并不妨碍其他网络的客户。如果客户选择了移动宽带网络并明确提出离开电信宽带网络，那么在短期内将很难吸引客户。一段时间后，客户会发现移动宽带网络不太方便使用，最终还是会选择信运营商。而联通相比较而言，以资费更低，而且安装的速度更快得到用户的认可。

表 3.1 移动宽带政策

套餐档次 (元/月)	优惠套餐	国内流量 (G)	国内语音 (分钟)	短 信 (条)	宽带 (M)	4K 高清电 视
58	40.6	5G	300	2000	无	无
78	58.6	15G	300	300	200M	无
119	78.6	30G	1000	500	200M	免费
139	97.3	30G	1500	500	300M	免费
169	118.3	40G	1500	1000	500M	2 台免费
199	139.3	60G	2000	1000	1000M	2 台免费
239	167.3	80G	2000	1000	1000M	2 台免费

表 3.2 电信宽带政策

套餐档次 (元/月)	优惠套餐	国内流量 (G)	国内语音 (分钟)	短 信 (条)	宽带 (M)	4K 高清电 视
59	无	5G	300	2000	无	无
79	无	10G	200	300	50M	无
99	无	20G	500	500	100M	免费
129	无	30G	1000	500	300M	免费
169	无	40G	1500	1000	300M	2 台免费

199	无	60G	2000	1000	500M	2 台免费
239	无	80G	2000	1000	1000M	2 台免费

通过 SWOT 分析可以看出，外部环境中，随着移动互联网、云技术、人工智能的蓬勃发展，这些高科技的发展离不开宽带网络，通信行业的发展机会潜力巨大。营销渠道不断成熟，邵阳电信也在积极探索自身优势，抓住外部发展机遇，只有顺应时代发展趋势，才能够成就一番作为。对于邵阳电信而言，要牢牢把握住发展机遇，了解三大运营商发展的现状，如表 3.3 所示，电信所有的优势、劣势、机会和威胁阐述得非常详细，明了。邵阳电信需要根据消费者多样化的需求，在差异化中不断调整宽带维系以及营销策略，夯实邵阳电信宽带自身的优势，抓住机遇，改善劣势，积极应对威胁，强化自身的品牌效应，才能扩大宽带市场份额，不断巩固与拓展市场地位。

表 3.3 邵阳电信宽带 SWOT 分析

优势 (Strength)	劣势 (Weaknesses)
1. 宽带资源覆盖率最大； 2. 高质量宽带优势； 3. 具有高质量的维护团队； 4. 口碑优势； 5. 营业厅等实体渠道分部比较多。	1. 电信宽带价格较高，竞争者直接以低价竞争； 2. 移动互联网普及，人们玩手机游戏不需要高质量网络； 3. 缺乏灵活的社会代理机制。
机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
1. 高端宽带具有的网络条件，低端宽带还有渗透空间； 2. IPTV 粘性产品，借助与竞争对手的差异化产品，加速互联网应用发展； 3. 大力发展云网融合，增强产品粘性，提升客户感知。 4. 国家对宽带发展的大力支持； 5. 2019 年起开启携号转网	1. 移动小区宽带建设加快，资源覆盖大幅提升，具有大规模安装条件； 2. 广电具有高普及率的有线电视客户； 3. 联通的网络质量较好，宽带单产品性价比高； 4. 新冠疫情的影响对通信行业造成一定程度的冲击。

3.2.3 公司内部原因

1. 客户对电信宽带感知不好

关注顾客的满意度，优化服务流程和过程，提高服务品质，可以促进电信宽带健康发展。

为了便于准确了解宽带流失客户离网的真实原因，邵阳电信市场部把大祥支局 2021 年 2 月至 4 月拆机的宽带客户作为样本，进行电话回访，随机抽取 3000 名离网用户进行电话调查，接通 2682 户，收获信息 2682 条。获取了客户离网原因，并对离网客户表述原因进行归纳，主要分为 10 类原因：搬家/拆迁，电信资费贵、使用他网宽带、一拆一装（拆掉原来的宽带、办理电信优惠新套餐）、ITV 会员收费贵、网速慢、电信宽带服务差、捆绑业务多、套餐不合理、安装速度慢。而让客户感知不好从而离网的占比则非常大(如图 3.10 所示)。同时在 2020 年 10 月份时，电信公司客户服务中心对正在使用的宽带用户通过微信小程序“问卷星”开展宽带用户线上满意度调查，共有 6800 个用户参与问卷调查。问卷主要从客户的年龄、带宽、月消费等角度将客户进行分类，对电信宽带的网络速度、套餐资费、信号等进行打分。打分规则是有多少个人在选项栏中打√，则该选项有多少分，比如有 5378 个人在资费过高这一栏中打√，那么资费过高的打分就是 5378 分。排在前三的分别是资费过高、网速差、以及捆绑业务太多。

对于业务发展，电信企业都会推荐一套详细的复合套餐，其目的就是为了要抢占市场，所以他们认为有必要通过营销宽带业务的方式，配合一些 1-4 张手机上业务去营销，此时，有些客户对选择套餐有疑问，特别是“宽带免费送话费”。再加上一些客户在选择宽带网之前，早就有其他运营商的手机号码，对“宽带网免费送话费”的服务和性能不满意，再加上电信的价格偏高，很多用户最终都选择了拒绝。或者客户不小心的时候点了 ITV 电视上的会员，导致每个月产生的增值费用较高。而网速又是决定客户是否使用宽带最为关键的因素，客户认为花出去的钱应该物有所值，所以当网速达不到客户需求时，频繁出现故障、WIFI 质量差等情况，客户对电信宽带的印象分也会大打折扣。而捆绑业务较多，则是客户一直投诉的问题，客户反映明明没有捆绑什么业务，在不知情的情况下捆绑了，让客户感觉受到了欺骗。

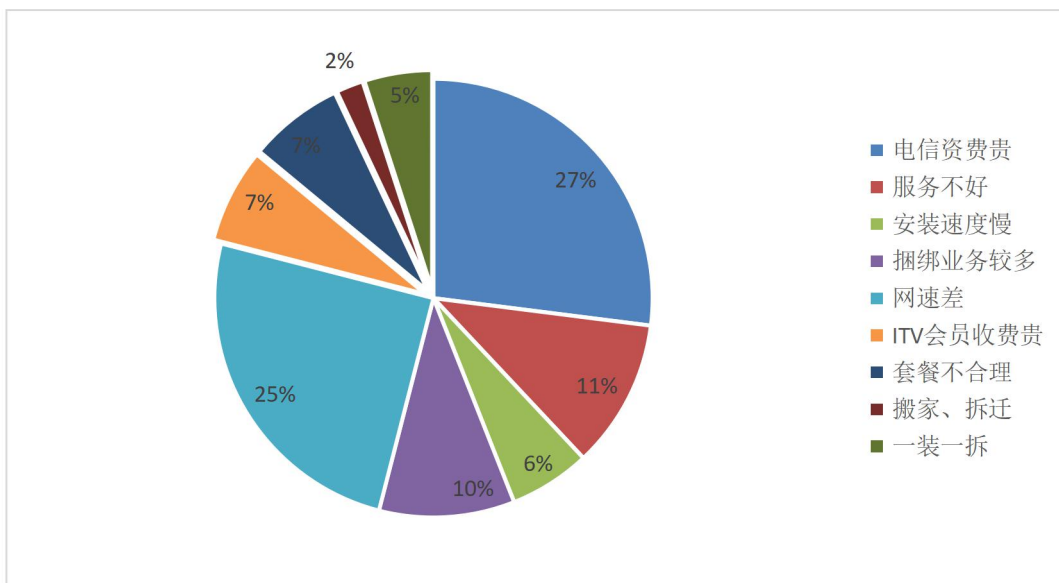


图 3.10 客户离网相关原因

2. 政企市场维系手段单一

政企市场宽带客户流失严重，2021 年 1 月到 7 月，邵阳电信两线专线（指的是互联网专线和组网专线）收入为 85 万元，同比下降了 3.2%（如图 3.21 所示）。通过对邵阳电信公司政企客户部 30 名一线客户经理进行内部访谈得到，引起政企宽带市场流失最主要的原因在 2021 年行政审批局对政府单位所有电子政务外网的宽带强制采取招投标模式，邵阳移动和邵阳联通中标，邵阳电信没有中标，损失直接高达 300 多万。而没有中标其中一个很重要的原因是招标流程不熟悉，一些关键细节没有做到位，比如法人没有在招标文件中签字，导致在公共资源交易中心进行投标时，由于投标文件不合规，导致失去参标资格，直接落选。因此，政府行为的干预，严重加剧了政企市场宽带客户的流失。其次则是维系手段的单一，仅仅通过把宽带提速这一个手段来维系客户，而忽视了外在环境的变化。现如今，邵阳移动和邵阳联通为了抢占电信政企市场的宽带，提出了政府单位只要使用该公司的宽带，上半年免费，后续以电信宽带一半的价格来收取费用，利用终端补贴整体签约移动网络后赠送电路、专线，甚至通过对政府单位进行利益输送来抢单。

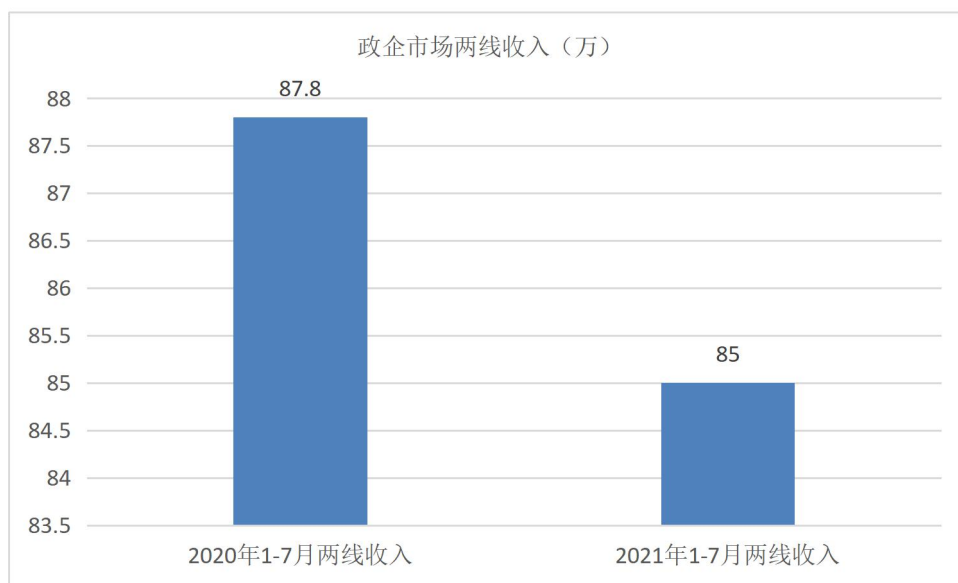


图 3.11 政企市场两线收入对比

3. 未开展宽带精准维系

存量用户维系是宽带业务发展中很重要的一项工作，稳定存量用户不但是维持市场份额的重要手段，同时也是提升客户价值、增加业务收入的重要来源。而在开展维系工作时，还是依据传统的方式，等宽带到期了，才主动去维系，甚至到了欠停或者欠拆环节才介入，提前维系的成功率很低。没有依据大数据，最大细颗粒刻画宽带用户画像，精准定位用户特征，当没有进行精准客户维系时，服务未能及时跟上，容易被友商以低价挖走宽带客户。因此邵阳电信可以利用省公司大数据平台分析挖掘八大营销场景，分析这八个场景的离网率，并分析其原因，从而找到降低宽带离网率的对策。接下来对这八个场景的离网原因进行分析：

如图 3.12 所示，可以看到单宽客户包年与未包年的相比，未包年的单宽客户离网率更高。客户选择了包年，宽带账户里存了一年的钱，为了不浪费，在短时间内不易流失，而未包年用户则可以随时流失。单宽用户与融合用户相比，离网率则越高（如图 3.13 所示）。因为融合宽带不仅仅绑定了客户的宽带，还绑定了客户的手机号码、电视等等，产品粘性更强，因而不会轻易离网。

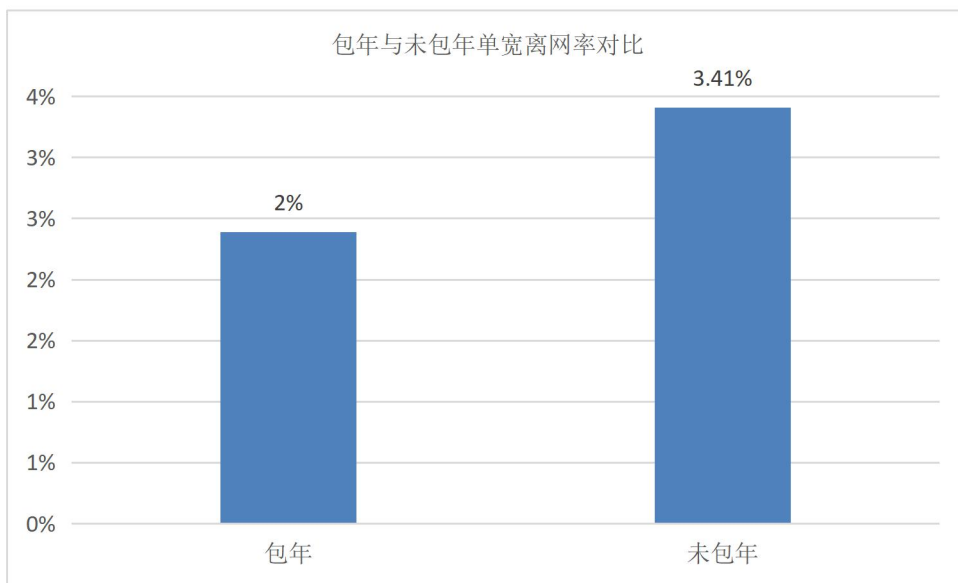


图 3.12 邵阳电信宽带离网率

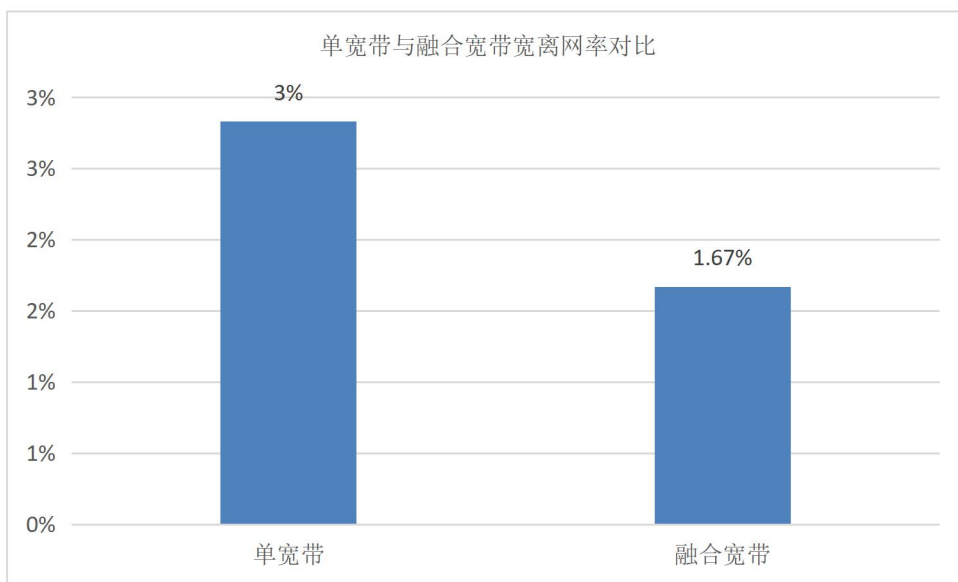


图 3.13 邵阳电信单宽带和融合宽带离网率

为了进一步证实大数据平台的科学有效性，市场部随机选取了 2021 年 7 月宽带离网率 TOP5 支局的 5000 户进行分析。对离网客户的产品套餐分析（图 3.14）显示，单一宽带网络 50M/100M/99 组合套餐和酒店捆绑套餐在离网客户中排名前四，共占 70%，组合客户比离网的小。进一步的分析表明，5000 万户家庭的双站点离网宽带网络在单一商品网络中所占比例最大，其次是 1 亿户家庭的离网单一宽带网络。这表明，低价宽带网络上的单一客户更有可能离开网络，而价格较高、产品包装较多的复合客户则不太可能离开网络体系。

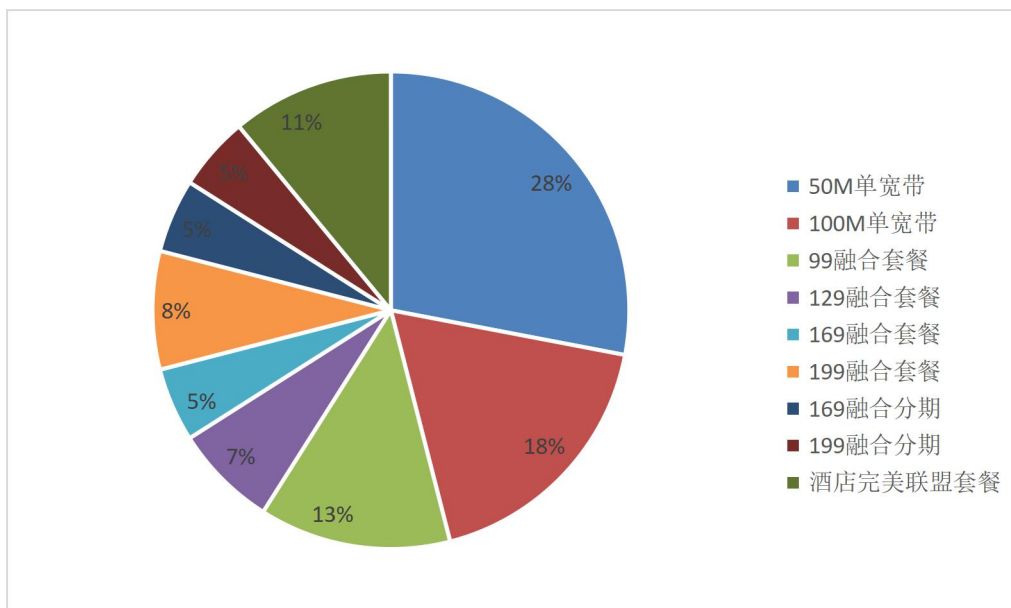


图 3.14 离网宽带用户套餐使用情况

如图 3.15 所示，当客户反馈宽带有质差问题时，则相对更容易离网，宽带质量问题往往是很重要的问题，宽带质量达不到客户需求，客户会选择转网。越是高渗透小区则更容易离网（图 3.16），因为宽带用户量更多，所反馈的宽带的流失原因也越多，容易离网人数也越多。

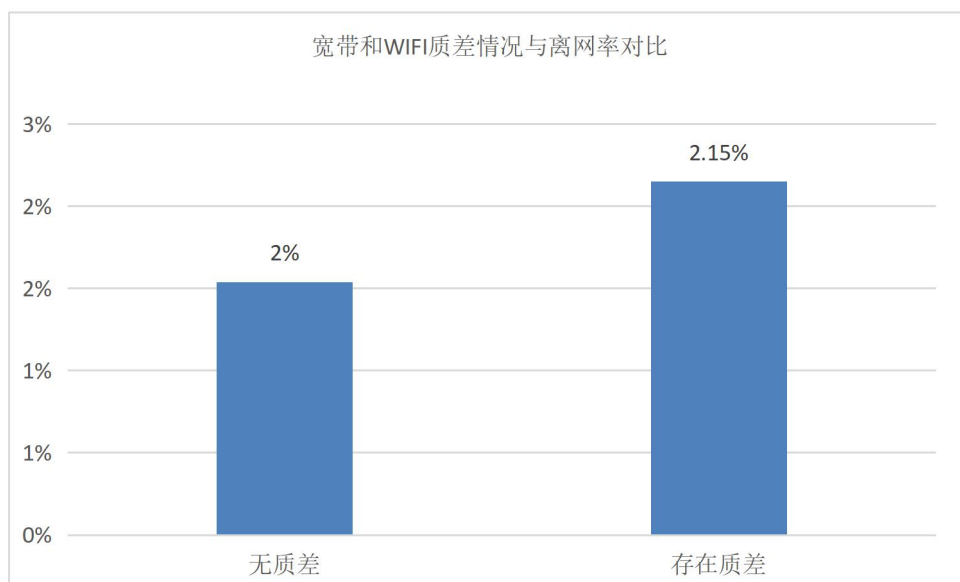


图 3.15 邵阳电信宽带有无质差离网率

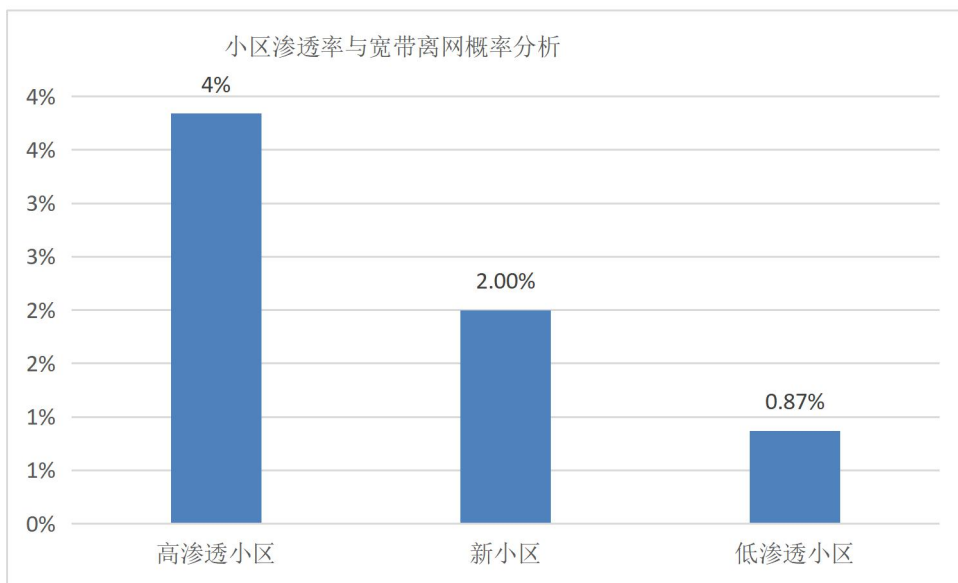


图 3.16 邵阳电信小区宽带离网率

如图 3.17 也可以看到，打过 10000 号的离网率更低，因为在客户离网前，向电信反馈了对电信宽带不满的原因，这样工作人员接到反馈，也更具针对性地帮客户解决问题。融合天翼话补前两个月的宽带客户更容易流失（如图 3.18 所示），因为对这类客户而言，以往每个月都有话费补贴，每月客户自己所交的话费少一些，而当话补即将到期时，认为没有话费补贴了，自己不愿意交更多的电话费，这个阶段容易携号转网到他网去。

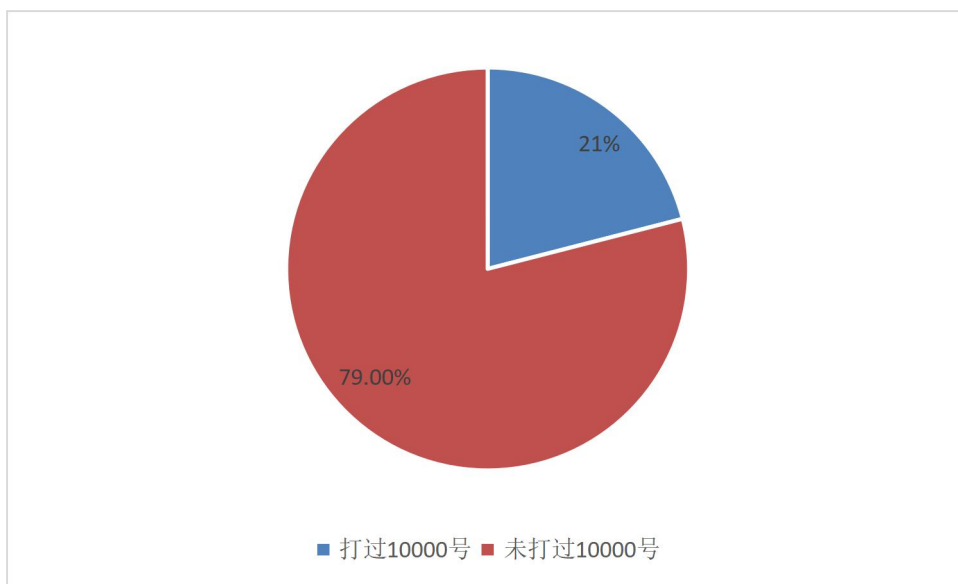


图 3.17 离网前是否打过 10000 号

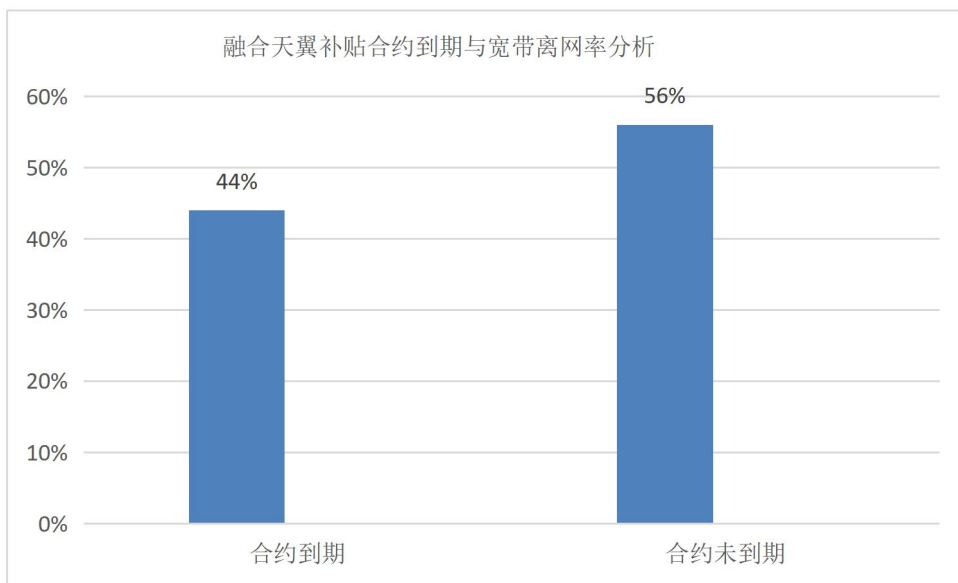


图 3.18 合约到期前两月宽带离网率

同时，越活越的天翼宽带用户，越不容易流失。反之，则越容易流失（图 3.19）。客户对宽带网速、流量、语音活跃度不高，而每个月必须要很多话费，没有让客户感到物超所值，所以需要深挖客户需求，并满足客户需求，促进天翼宽带用户活跃度。

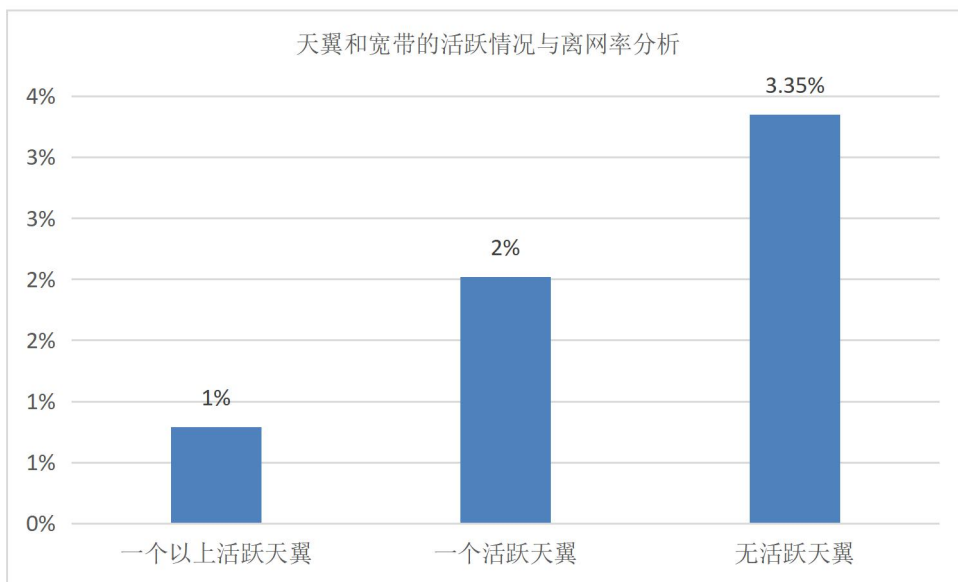


图 3.19 是否活跃天翼离网

而从（如图 3.20 所示）可以看到，订购了全屋 WIFI 等小业务的宽带用户离网率较低。通过深挖用户需求，丰富宽带应用产品，增强了产品之间的粘性，

这样用户不会轻易离网，若是离网，“牵一发而动全身”，客户养成了消费习惯，也就不会轻易离网。

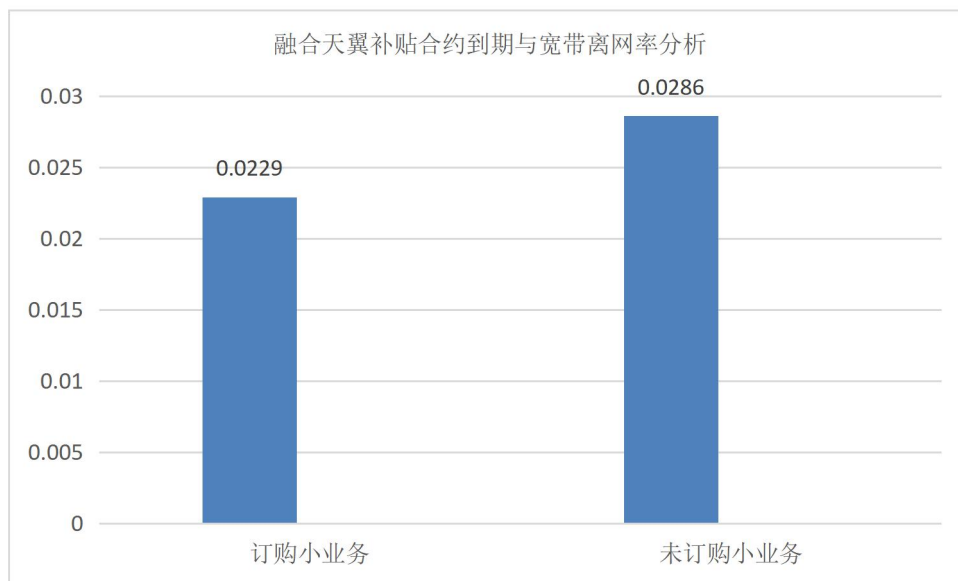


图 3.20 是否订购小业务离网率

4. 未运用电信企业的生命周期理论进行科学维系

每个行业都有每个行业的生命周期，电信运营商的客户关系生命周期是指从客户最初购买电信服务到使用运营商服务结束的整个过程，即从客户进入网络到退出网络的过程。根据部门和客户的特点，客户关系生命周期可分为五个部分：进入、发展、稳定、衰退和退出网络，每个阶段的客户维系均应采取不同的措施，然而在实际工作中，邵阳电信却并没有重视生命周期理论在宽带客户维系当中的运用，比如，客户早期刚入网时，无意点了增值服务，跟客户经理咨询时，没有得到正确反馈；对于在网几年的老顾客没有相应的礼品赠送或者送服务等，而在客户即将离网时，也没有提出相应的对策进行更好地挽救，从而造成客户感知不好，易导致存量宽带用户的流失。

5. “重发展、轻维系”思想难以转变

从集团公司到各省市，都投入了大量的精力和资源来抢占移动业务市场，开发移动号码卡，以便迅速扩大在移动业务市场的业务。宽带业务是电信运营商的基本业务，在此期间，人们对宽带业务的兴趣在一定程度上下降，再加上没有进行有效维护，使得维持宽带网络存量变得很困难。在此期间，移动运营商反而积极投身于基础设施建设，并基于其强大的手机用户发送“免费宽带”，

以便能大规模地打开宽带市场，先将规模发展壮大，再在此基础上价值发展。然而电信公司对于移动此种措施，并没有足够重视，仍然是不停得注重新量的发展。市公司到县公司，为了完成新量增长指标，花费了大量的时间、精力和劳动力。然而门店老板或者营销人员在发展业务时，由于发展一户新量的佣金要比维系存量的佣金高很多，利益使然，也就更加不重视存量的维系，而且新用户入网的优惠力度更大，导致有些宽带到期的用户要重新办理。同一个身份证、同一个地址安装一条的新宽带，拆旧装新愈演愈烈。当公司命令禁止拆旧装新要罚款时，营销人员就会引导客户家人的身份证办理。此种行为给公司带来了严重的后果。一是增加了终端成本；二是增加了销售佣金和装维佣金；三是影响了存量维系的指标。

6. 员工服务意识不强

电信作为服务行业，应该以服务质量得到客户的认可。然后，电信作为宽带市场的老大，并没有带来老大所匹配的服务质量，员工的服务意识没有跟上。员工们总是想着，电信的宽带质量这么好，大部分居民要用的是电信，哪怕电信宽带比移动、联通宽带贵一点点也无关紧要，人们是不在乎多出一点钱的。因为有这种心态，导致在业务发展和服务上，没有重视客户，殊不知移动和联通正在大规模得发展宽带业务，且二者的宽带质量也越来越好。

时常会接到客户投诉电信工作人员服务不好，主要是营销人员和装维人员的服务，很多老员工因为工资并没有上升，导致在处理客户服务问题上，也会有语气不好的时候，表现得不耐烦。而装维人员也觉得工资低、工作较为辛苦，对存量宽带维系不重视，有时候客户家里的网络出故障了，打电话让电信的工作人员去看看，也总是一拖再拖。而对于新装用户，因为有装机佣金，则会迅速地安装到位。其出现此种现象，跟公司的考核制度息息相关，因此重视存量市场，根据实际情况，完善考核制度已迫在眉睫。

7. 各部门各渠道之间协同不顺

前端业务部门和后端维护支持部对现有宽带客户的维护关注程度不同，分工不明确。他们会推诿现有客户运营中存在的责任问题。一些保障部门缺乏主动保障意识，不经常深入一线保障，部门间缺乏有效协调。比如，一些情况下，为了业务的发展，营销人员需要支撑维护人员一同上门拜访客户，提供技术支撑，支撑人员常常会以工作忙或者他们没有营销任务而拒绝陪同；线上呼叫中

心没有和线上渠道有效得结合起来，没有发挥各自的优势，常常会出现一个宽带存量维系出现多个部门同时外呼的情况，让客户也不知所云，此种做法不仅加大了人力物力，而且让客户也会感到反感。

8. 培训效果和员工的营销能力有待加强

为了适应市场发展的需要，有很多营销业务政策，每个季度都会有不同程度的变化。新兴业务层出不穷。此外，邵阳电信在市场开发方面面临巨大压力，随着营销任务的加重，也会经常召集在某项工作上落后的分店主管、店长和大堂老板召开监督会议，员工在心理上拒绝这些会议，但又不得不参加，且会议时间长，内容多，与会者不能集中精力吸收会议内容。大部分政策由公司市场部传达给主任护着门店经理，然后他们再转培到各个员工，这就产生沟通漏斗效应，培训效果不好。且繁而杂的培训让员工消化不了。从目前的情况来看，客户经理和门店经理的业务水平参差不齐，门店和装维人员对存量挽留政策也不熟悉，这对客户的维护非常不利。提高培训质量和会议效率才能使员工熟业务知识和提高营销能力。

4 防止宽带客户流失应对策略

4.1 基于公司外部流失原因的客户挽留策略

4.1.1 做好拆迁区域存量宽带用户的维系工作

随着城乡居民集中居住区的推进，农村土地一体化和大规模的拆迁给宽带业务的维系带来的一定的压力，有些宽带客户搬了新家之后，不知道可以免费移机，就干脆安装了一条新的宽带。客户对于电信宽带移机、拆除等服务缺乏了解，所以电信工作人员应该耐心得指导！当从政府得知这一片区域要拆除时，就应该从系统中把这一片区域的宽带用户筛选出来，并一个一个联系，向客户告知，即使这片区域拆除了，我们电信的服务也是可以跟上的，以及免费为客户进行移机，将客户即将居住的新房安装上宽带。主要分为三个部门。一是对拆迁区域进行信息收集和上报；二是做好区域宣传工作，不仅仅是电话，还可以实地走访，张贴拆迁区域电信政策宣传单；三是告知客户可以宽带移机或者有更优惠的宽带挽留策略。当得知客户接下来所居住的新区时，也要进行上报和资源的安放，确保客户到了新的居住地，也能拥有电信高品质的宽带。

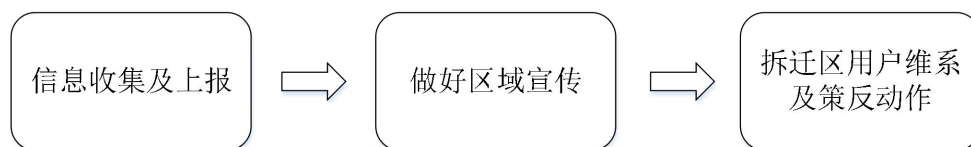


图 4.1 拆迁区域维系流程图

4.1.2 积极应对来自其他运营商的竞争

全面了解移动和联通的宽带资费政策，所谓知己知彼，百战百胜。再针对于移动和联通的低消费送宽带政策，有针对性得设计好电信自己的竞品资费政策来抵抗移动和联通因价格低而带来的冲击。充分了解客户想要转网的原因是什么，然后对症下药，同时不断加强技术创新，提高网速，售后服务等等。比如，有些移动号码可以免费加装宽带，那么自从携号转网政策的开放，客户不用换号码就可以转换到别家运营商。因此可以推出优惠的政策，使客户携号转

网到电信来，然后加装一条宽带。再比如，电信有很多单宽带转网到别家运营商，那么针对于这种情况，电信营销人员应积极地向客户推荐融合套餐，让客户手机号码与单宽带绑定，增加产品粘性，从而使单宽带用户不转网。同时，不断提升电信宽带的知名度和品牌价值，让客户在想起宽带哪家强时，第一反应就是电信宽带。从第一反应占据制高点。与其竞争对手相比，邵阳电信则涵盖了广泛的基本网络设备。即使在可预见的未来不可能安装设备，也有可能在这段时间内利用目前正在使用的网络设备，创造自己的资源。在 5G 时代，绍兴电信前后投资建设了 1500 个 5G 网络基站，为占领 5G 市场奠定了基础。今天，数据技术正在经历一个爆炸性的普及期，数字化转型正在各个领域得到推广和发展。电信要加大技术投入，研发更好的产品，以方便于人们的日常生活，加强了产品粘性，提升产品价值。

4.2 基于公司内部流失原因的客户挽留策略

4.2.1 聚焦客户感知，提升宽带满意度

每个客户离网，都有着各式各样的原因，应该认真倾听客户的反馈，从而找出相应的政策，来提升客户的满意度。比如，有些客户在使用一段时间的电信宽带之后，觉得资费过高，这个时候就要帮客户查询一下为什么使用了这么多话费产生的原因是什么，再耐心得跟客户解释，比如家里有 4 个人同时使用这一个套餐，那么久要用“比算表”向客户分解一下用户的消费情况（详情见附录 2），由于每个人的通信消费情况不一样，因此需要根据不同客户的情况来填。比如客户觉得一个月用了 150 元话费很贵了，这时可以查到是家里 4 个人在同时使用这个套餐，每个人平均下来也就 35 块钱了，除了手机打电话，还包括了家里的宽带和电视。另外因为客户用的是电信套餐，每个月还可以赠送 20 元水电费卷和 20 元购物卷，这些都是电信公司实实在在送的，因此也可以利用起来，为自己节省一小部分开支！通过一番比较后，通过让客户了解电信商品的好处，他们可以与他们的网络保持联系。当其他考虑因素需要时，客户也可以选择他们的套餐。例如，当年的客户可以是月度的，而月度的客户可以选择一个时间段，将客户成本降到一个可接受的水平。而对入网质量有问题的用户，做好用户质量监控和扣罚，加强同质装机管控。比如在提升网速方面，

除了技术创新，还要前端和后端协同解决，当客户反映网速不好时，后端工程师立马上门查看，看是线路，还是终端设备出了问题。若是设备有问题，及时更新新设备，提升全屋 WIFI 场景。若是更换设备还是不能解决，则需要宽带提速处理。若是捆绑业务太多，比如一不小心在 ITV 上点了会员，产生了额外的增值费用，一定要跟客户解释好，点击会员都会收费，并将客户所有的增值业务进行取消。而对于新装用户，在客户办理时，就要明确嘱咐好，以免造成不必要的误解。

4.2.2 加强政企宽带市场维系手段

针对政企市场流失严重的问题，仅仅靠提速降费以及不足以留住客户。可以从以下五个方面来维系政企宽带。第一、加大与政府、企业合作的机会，争取本地经信委、园区管委会、商务楼宇物业支持，获取全市政府和企业客户清单，争取与主管部门联合发文推荐高质量宽带、网络安全等文章。利用政府的发文，带着文件来到政企单位，与客户单位一一介绍，做好沟通，争取获得客户的认可。第二、一户一案推进专线攻防，我们要坚持产品价值导向，利用存量宽带为介入点，推荐“互联网+”以及云网融合产品，让客户因使用了电信的产品，工作变得更为便捷。对每一个政企单位，均采用一户一案的政策，云网工程师和客户经理紧密配合，提高工作效率、提升服务品质。我们可以采取战狼卡夺旗、企业上云、团购折扣、固话交叉补贴等手段续约。而在具体实施时，可以通过大数据挖掘，全面梳理，精细分析，将全市的高价值宽带存量客户细分为六大类。并精准定位到网格和客户经理。相关数据点对点支撑到一线营销人员，辅助客户经理进行目标客户梳理，严格按天管控拜访计划和收单任务。同时要确保按天管控，落实到位。每天通报目标客户梳理，客户拜访计划、业务发展目标、业务发展量和目标差，确保动作落实和发展效果。第三点、加快推进光网覆盖。现在政府和企业对于信息化的需求越来越高，对于信息化产品和网络质量的要求也越来越高，宽带速度慢，必然会造成客户宽带的流失，而一些云产品的使用，是建立在光网覆盖的基础上的，因此加快光网建设也是很重要的。因此要安排专项资金加大政企客户光网覆盖以及光改的资金投入，保证政府和中小企业等重点领域的光覆盖使用全量完后才能。实现百分之百全覆盖。第四点、对于他网运营商采取低价、免费政策，实施警告，低价政策严重

影响了市场的健康发展，请其停止此类行为，同时在日常走访中要收据他网低价的证据。第五点、对公司领导以及全体政企客户部的员工，如部门主任、客户经理、方案解决经理进行招投标的培训，并考取一些招投标方面的证书，确保对招投标的流程很熟悉，不在细节方面出现纰漏。

4.2.3 大数据细分场景精准营销

在新时期下，电信运营商已经开发了支持海量数据的 DPI 数据存储，以了解客户在线浏览行为的特点和行为偏好。因此，通过将客户的互联网技术 DPI 交易行为的元素纳入传统式的损害预警信息模型，运营商可以获得对宽带网络客户需求的更全面的看法，从而实施更有针对性的维护措施。因此利用大数据紧盯每一个客户的触点，把握线上、外呼、10000 号、门店、装维、直销溜达渠道特性，优化维系场景和路径，聚焦单宽续约、单宽转融、路由质差、流失小区、万号挽留、到期续约、家庭扩群、业务加载八大场景，开展宽带精准维系工作。

1、提高单宽续约率

单宽续约的难点在于难呼通，一次成功率低，一线人员动力不足激烈不到位。因此可以采取的做法是：设立存量总监，责任落实到人，优化营销流程，确保闭环总结。首先是责任落实到人。由公司客户服务中心统一派单，宽带到期两个月前提前续约，由客户经理通过电话、短信、微信推送等方式提醒续约，在线办理通知。到期的当月，线上统一外呼。到期月末，派单到上门续约，询问客户不再续约的原因是什么，争取帮客户解决问题，比如采取一些维系政策进行挽留，续费一年赠送三个月。同时，要统一通报，通报到支局，片区续包率和处理率、外呼接通率，重点关注单宽续约率没有达到 75%的支局。其次是优化营销流程，客户经理应主动上门或者引导客户上门服务，增加与用户接触的机会，优先选择周末和傍晚。也可以引导用户线上社区门店续约流程，提升客户感知。在续包环节首推单宽升融合，次推加装路由器、摄像头等。最后要做好闭环总结。对于宽带续费持续落后的客户经理或者门店，一句后可将目标收回转派给成功率高、外呼能力强的其他渠道，进行二次外呼。同时也要每日复盘。汇总每个人的续包情况以及其他用户不再续包的原因，对于无联系方式

的及时安排装维师傅上门拜访。将单宽续约纳入 KPI，续包率直接关联社区门店的佣金和装维绩效。

2、引导单宽用户使用融合套餐

单宽转融合的目标是为了提高客户的粘性，减少客户离网，应对友商低价送宽带。全量单宽升融合的 ARPU 提升 89 元。单宽转融合的 5 步法是：一查；查用户每个月的通信消费情况。二算；算客户全家的通信消费之和。三推；根据消费情况推荐相应的套餐。四比；通信对算，凸显电信套餐的优惠。五加；后期跟进融合营销。运用 4P 营销法当中的产品策略，具体包括针对 100M 以下单宽带目标用户，加大提前续约转融力度，主推智慧家庭套餐。比如“全家一起用电信，每月仅需要 129 元”。具有的举措是：续约或者拆机挽留用户，联系号码是异网的。为客户提供免费上门宽带测速，上门进行笔算，让客户内心认同电信的融合套餐产品，从而顺利从单宽转融合。支局长也要将单宽升融合的话术及政策特别了解，并对门店进行培训，每个门店每天都要单宽升融合的破零。在每天进行开会总结时，要锤炼话术，积累经验，提升电信工作人员以及门店工作人员的信心，制作告知书，组织“故事会”等等，挖掘“成功案例”，把成功的经验分享出来。例如在双清支局的经验交流会上，双清支局长的做法是：首先笔算突出卖点：询问客户的宽带质量，手机消费情况。其次争取上门的机会，重点突出电信千兆宽带的网络优势，笔算突出：“全家一起用电信，费用更优惠，还送千兆宽带”。有些客户不愿意换自己的手机号码，电信工作人员就会向客户提出可以携号转网，将自己所使用的他网的手机号码转网到电信来，这样就不会造成生活上任何的不方便。总之，充分了解客户的家庭通信情况，和装维一起上门测速，帮用户算好账，帮客户省钱，客户提出的需求耐心帮客户解决，客户是非常乐意办理的。

3、通过全屋 WIFI 突破质差用户，提升客户满意度

首先要精准定位 8 类质差标签，比如高带宽低规格 WIFI、网关承载能力不足、没有使用路由器、WIFI 覆盖差、WIFI 干扰强等。优先针对于 200M 及以上宽带的目标群体。主要的举措有：首先让社区店与装维协同维系，门店每日外呼上门 2 个，询问客户宽带、WIFI 的使用情况，看视频是否卡顿。其次上门检测，根据客户实际情况结合装维的三句话术，如房屋面积大，无线 WIFI 覆盖不到位；路由器长期使用易老化，无线 WIFI 覆盖不到位；提速送路由器/买路由

器享提速。比如加 10 块钱一个月，送路由器一个，必须在网两年。这样不仅切实地帮客户解决 WIFI 质差问题，同时提升客户满意度。同时还留住了客户在网至少两年。同时每周支局例会分享成功的经验和案例，每周评选装维之星，每月评选月度之星，提高装维积极性和能力。

4、在高流失率小区，持续开展训练营活动

将目标锁定在高流失小区，200 户以上的，宽带负净增，月均离网率高于 2.5%。主要的举措就是持续开展训练营活动。从七个方面来组织活动。第一个方面：活动组织。公众支局每周要开展一场训练营活动，覆盖高流失小区。第二个方面：谋定而后动。提前下发目标客户，优选营销路径。第三个方面：外呼预热。提前一天外呼，话说要简明扼要。第四个方面：带头冲锋。支局长带队上门，增强支局内门店的营销士气。第五个方面：深挖客户痛点。引领客户说出痛点，解决问题促进成交。第六个方面：坚持服务。不间断为用户日常服务，持续跟进建立信任。第七个方面：组织复盘。每天都要组织复盘，分析结果促进提升。

5、通过 10000 号派单，解决客户痛点

客户对宽带不满意时，通常会打 10000 号投诉，因为要抓好用户拨打 10000 号这个触点，提前维系。主要的举措是及时派发到用户对应的社区店维系，而成功率高的店达到 50% 以上的，主要差异是话术。根据客户不同的反馈，耐心得解答。比如当客户反馈网速太慢了，则可以回答说：“帮你免费上门检测，检查原因。您房间覆盖信号差，推荐您办理全屋 WIFI，并为您提速”；当客户反映协议到期怎么，则可以回答：“帮您申请新一期的话补优惠”等。还可以向工作人员介绍成功的经验，比如贾先生（181****2536）于 6 月 11 日下午 2 点半呼入 10000 号表达了拆机的意向，本地线上外呼半个小时后回访接触用户，经过了解用户现在是 199 融合并享受了话补，因担心话补到期资费过高，于是申请提前拆机，话务员查询后解释话补 7 月底到期，但现在可以帮他提前申请优惠，不用担心到期后资费上涨，用户听了之后表达认可，保留原套餐。

6、主推原 4G 套餐升级成 5G 套餐，提升 ARPU 值

如今，5G 成为了主流模式。各大运营商不断地在修建 5G 基站，将 5G 信号的覆盖范围不断扩大。而将原 4G 套餐升为 5G 用户，可以提升客户的网速和增强信号，不会让客户觉得电信卡或者宽带的质量差。因此，可以将目标锁定在

协议到期、5G 终端换机和流量不够用三大用户群。此举还可将 ARPU 提升 25 元。主要的举措有：突出 5G 优势，从补贴类型、补贴金额、流量带宽、在用终端多个维度精准派单，提升派单成功率。比如针对于橙分期/机补到期客户，由区县强商统一派单。卖点是老用户机补更换 5G 终端，线上线下协同换机。若的遇到融合包年/话补到期的用户，由周边社区店打电话外呼，可以帮老客户提升宽带带宽和流量，还可以省钱，以此为切入点，客户接受度就会大幅度提高。

7、深挖融合套餐的客户需求，促进用户活跃度

这类客户的目标群主要是 2111 最优结构的用户，开展产品加装和促进活跃度。融合 2111 包含两张电话卡、一条宽带、一台电视、智慧家庭。主要的举措是对于通话和流量用得比较少的目标群体，可以打电话深挖客户需求。而对于同城两套房子的用户，推荐使用 30 元 100M/100 元 500M 的同城宽带，同时可以加装副卡，建立家庭集团网，家庭之间相互打电话免费。增加用户粘性。举个例子：大祥区营业厅在外呼融合套餐时，发现用户对于主卡内的套餐流量并不清楚，主动向用户解释清楚套餐内容后，询问家里是否有老人或者小孩，得知小孩刚上初中，就感知客户有儿童手表的优惠活动，并且主卡享受老谭餐换机活动，客户到厅选购儿童手表后加装 2 张副卡，成功营销扩群。

8、丰富宽带应用产品，增加客户粘性

通过数据驱动，结合行业特征用户需求，丰富宽带应用产品，增加客户粘性，促进规模发展，以便实现收入的增长。而为了实现这个目标，主要的举措是细分用户需求，推荐对口的小业务。比如针对直播和游戏用户，可以推荐上行和定向加速提速包，提升套餐价值，拉动宽带规模。而针对老人家庭，商铺，农村，群租房，酒店，校园的安防需求，可以打包天翼看家，打造平安宽带。针对学生家庭，结合暑假期需求，推荐 ITV 优品教育包，提升价值，促进粘性，有效拉动 ITV 发展。以用户为中心，大号小业务推荐组合拳。总之坚持差异化发展，以视频、智慧家庭、天翼看家、橙分期、优品包作为差异化手段，填充客户内容，提升用户感知。

4.2.4 运用生命周期理论科学维系宽带用户

进入期和成长期的客户维系

进入期是指客户尝试着想要使用某个公司的产品，因为对产品不熟悉，还

处于探索阶段。由于信息不对称，会从不同的渠道去了解，然后决定使用哪个公司的产品。当客户一旦决定使用电信宽带了，这便意味着该客户在电信的生命周期开始了。当客户使用电信宽带觉得满意时，便会增加消费支出，比如购买电信其他的产品，该客户便进入了成长期。然而在该阶段，邵阳电信需要不断得加深与客户的联系，客户在此阶段会有很疑虑的时候，因此要耐心解答客户的问题，了解客户的诉求，加强客户关怀。比如账单解释、回答网络质量不好等问题。

成长期的客户维系

处于稳定期的客户被认为是价值提升阶段，此阶段的客户稳定性比较好，已熟悉了电信业务，并养成了使用习惯，对电信产品比较认可，也愿意持续付费购买其他的电信服务。所以此阶段的目的是延长客户的在网时间，提升客户的价值。充分了解客户的需要，通过其他产品的叠加增加产品粘性。稳定期是企业最希望的状态，并愿意对处于此阶段的客户投入一定的资源，比如每个月加 10 块钱一个月，可以赠送两个路由器。或者第二条宽带，赠送光猫、机顶盒等等。

衰退期的客户预警

衰退期是指客户准备离网或者正在离网的客户，正在处于生命周期的退化阶段，此时客户贡献给运营商的收入处于下降阶段，价值也处于下降阶段。潜在价值下降也较多，在这部分行为中，客户要么提前准备离开网络，要么即将离开，要么正在使用电信宽带网络。但此时最重要的是在早期阶段识别和保留衰退的客户，特别是那些已经购买了昂贵套餐的客户。根据邵阳电信本地客户的具体情况和非流失客户的特点，编制了以下几类非流失客户提示：合同到期提示、业务申请转移提示、不中断风险度提示、重复故障提示。

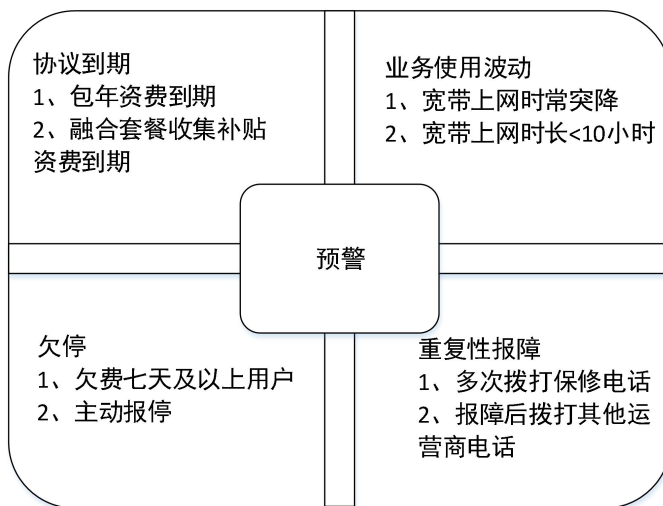


图 4.3 预警离网客户分类

协议到期客户的预警到期续约主要针对两类客户开展，一是包年宽带到期客户，二是融合宽带到期客户。对到期客户采取四步法（如图 4.4 所示）：

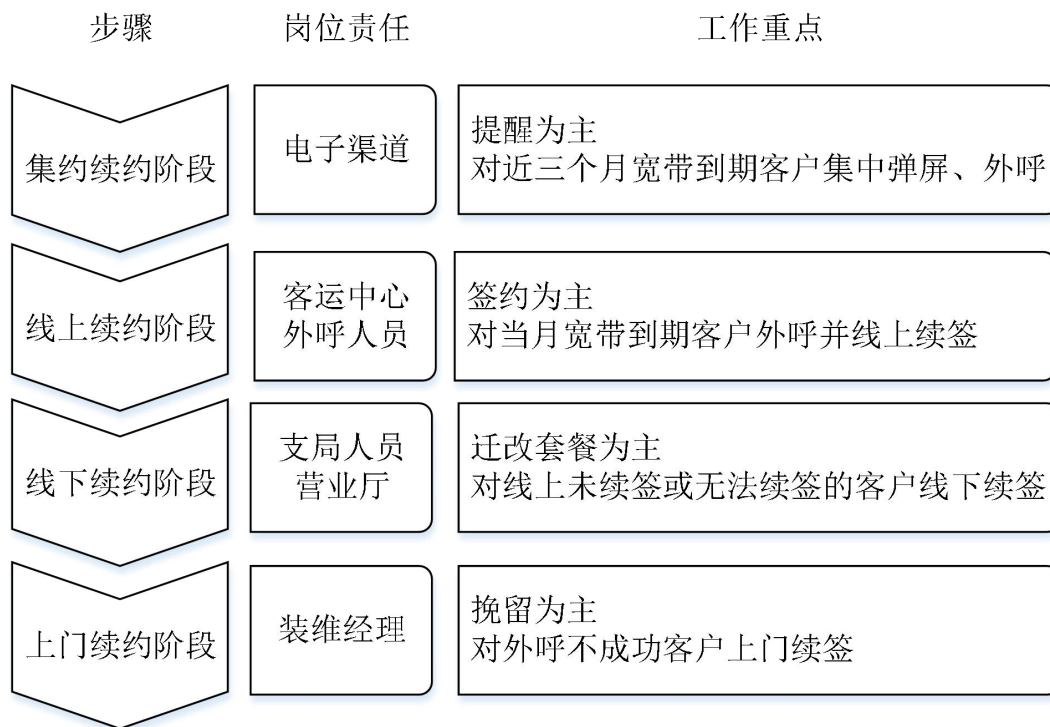


图 4.4 宽带到期续约流程图

而对于时长突降的客户，则可以打电话询问一下是否网速变慢，导致使用时长减少，可以以提速为契机，在符合公司规定的前提下，对该类客户进行提速，可以通过网龄提速、加装业务提速等方法，网速提上去了，解决了客户的痛点，

客户自然会继续使用电信宽带；而对于欠费即将停机的客户，则采取提前短信通知的方式。因为对于宽带停机，则是一欠费就会停机，客户无意忘记交欠费了，因此我们需要短信或者电话提醒客户交费。应鼓励那些倾向于离开网络的客户重新加入，并给予激励性的回应，如高流量、充值电话的免费费率/奖励支付、免费移动电话开机，以及他们的免费流量和电话等。尽管这项工作有点事后诸葛亮的意味，但即使客户有一段时间没有申请服务，只要他们不离开网络，就值得保留他们，他们很可能会不时地得到自己的保留客户的政策；对于离网前报故障的客户，应重视解决客户的问题，及时跟进，并给予补偿。

终止期的客户挽留策略

终止期是客户生命周期中的最后一个阶段，是指客户欠费时间已经超过 90 天了，准备携号转网的客户或者是客户带着终端设备来电信营业厅进行拆机。运营商可以根据客户的消费情况，站在客户的角度为客户着想，原来除了拆机还有其他的方法啊。并给予客户一些更优惠的政策，让客户重新将原来的宽带用起来。可以通过后台营销沙盘系统，一遇到有此类客户，便通过营销沙盘系统发出预警，显示于工单的内容，客户经理及时跟进。同时部门主任或者支局长也应重视这类存量客户的维系。部门或者支局是以收入为发展目标，而不是以量为指标。同样收入价值的新老客户，丢失一名老顾客，则要花三倍的时间和精力来发展一个新客户。

4.2.5 提升员工的服务质量

电信作为服务行业，服务质量是关键。通过对 10000 号客户投诉和语音分析，挖掘出客户服务问题。服务感到服务体验差主要包括安装维护服务和营销不规范、规则不合理、业务处理失误等营销服务问题。在服务过程中，工作人员文化水平的差异不可避免地会导致客户的不满，客户的不满和选择离开网络。在处理客户投诉时，我们发现，在服务工作中，许多客户的举报是由于服务人员文化水平低下造成的。例如，一些线路运营商在安装宽带网络时试图给客户带来不便。他们无视顾客不同意他们建议的声音，擅自敲打墙壁，在原本干净的墙壁上钻了许多洞，结果引起顾客的抱怨和不满。一些销售人员脸色平淡，不耐烦，直言不讳，把自己的义务强加给客户，使他们感到不满意。这只能归咎于服务人员的自卑心理，服务意识不强，没有得到彻底执行领导负责制。为

了防止这些服务问题，在招聘驰援人员时首先需要注意的是工作人员的服务研究。第二，要注意在日常工作中加强工作人员的服务意识。作为中国电信服务理念的一个核心部分，“客户至上、用心服务”必须得到公司员工的认真理解和贯彻。对员工进行服务的培训，让员工在思想上转变服务观念，争取做得更好。公司可以制定相应的文件来提升员工的服务质量。一是对直接面向客户的各营业厅、销售人员和维修人员的岗位职责和行为规范做出了详细规定。二是对企业员工的服务要求、服务流程和服务期限做出了详细规定。。三是要将投诉纳入绩效考核，完成得好的则要相应的激励。最后，建立质量监督管理体系，公司应不定期向存量客户打电话问问客户经理或者装维人员的服务问题。

4.2.6 坚持维系与发展并重

开发一个新的宽带用户的成本是老用户的两倍，但由于新安装获得的佣金比老宽带用户多，所以不注意老用户的维护，甚至采取拆除旧安装，在原有宽带地址安装新宽带的方式。这可以说是“自欺欺人”，给公司带来了巨大的成本。因此，我们应该维护和发展并重。我们不能自欺欺人，不能为了利益而不注重维系工作。因此，我们首先应该加强离线预警和拆机挽留，并落实商店的保留责任。此外，对于拆除旧宽带并安装新宽带的用户，有必要对门店或者营销人员进行考核。例如，如果发现一个例拆旧装新的用户，将处以 1000 元罚款。做好存量保有工作，开展单宽升融合，融合加装第二条宽带优惠等，比如为消费 59 元以上的用户安装第二条宽带。二是加强宽带欠费的追收工作，每日上报并控制宽带欠费的追收情况，如未追收，如实反馈追收进度、原因及下一步欠款回收工作的安排。考核应该下沉至三级、四级和五级。三是对于老的宽带客户要进行相应的服务价值的附加，营销人员和门店在维系老顾客时，激励也要有所增加。最后，由市公司统一创新部署、统一管控，降低了一线业务单位小 CEO 的宽带拆机权限，并进行了线上线下协调管理。

4.2.7 赋能培训以及加强部门之间的协同

针对于员工对业务不熟悉的问题，不要多频次地进行培训，而是在一周之内选择两个具体的时间点进行集中培训以及回答员工所提的问题，同时以发红

包的形式进行奖励，谁回答对了相关问题，以现场奖励 20 元的红包，把培训的氛围搞起来，让员工们自愿去学习业务知识。同时培训完之后进行考试，对于考试不合适的同学进行相应的处罚。做完培训后的两到三天时间进行实战演练，激励抢盘，刺激员工去完成之前培训的业务，不断加深对业务知识的理解，做到融会贯通，并提出自己的思考。实战结束后，进行复盘，对于业务完成得好的员工进行相应奖励，并颁发“营销标兵”等奖状。不断去优化员工的营销能力，锤炼话术，争取将业务做得越来越好！同时要加强各部门之间的协同作用，做好利益分配，推出合理的绩效考核体系以及问责制度，提高员工积极性。

5 策略实施保障

5.1 建立宽带客户运营体系

5.1.1 成立客户运营领导小组和运营团队

宽带运营工作是从客户的入网到中途，客户的宽带出现故障，再到最后的离网，全程都需要员工面对面接触的，因而设计到的渠道和人员也是非常广，任何一个环节出现问题，都可能出现“短本效应”，引发整个工作组效率的下降，因而必须聚餐成立维系团队，团队里的每个人各司其职，明确岗位的职责，确保流程规范操作。

成立宽带客户运营领导小组和团队，就可以统一组织，统一行动，聚焦同一个目标，进行有效的推进。

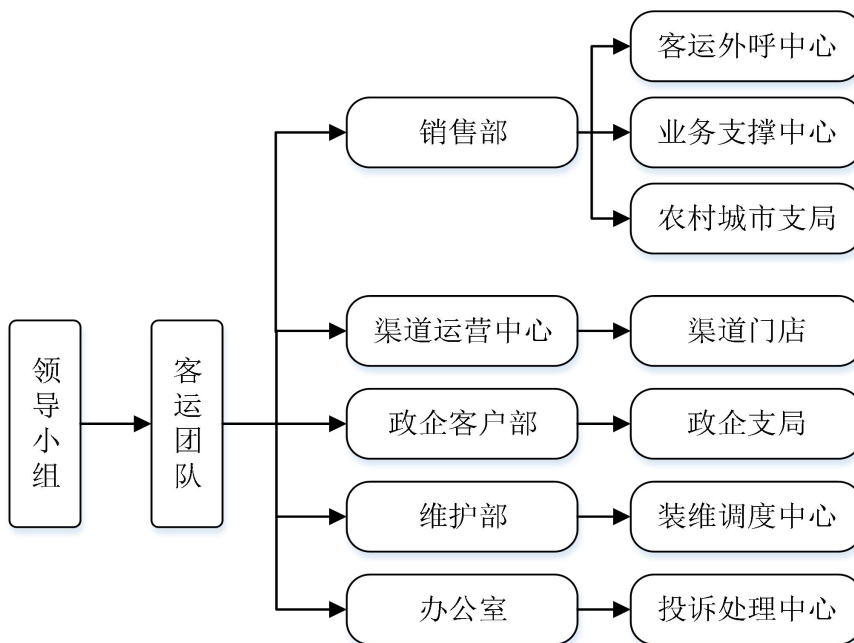


图 5.1 维系岗位关系

团队定位是“管理+生产运营”，强化集约化运营能力，是存量经营业务运行加载中枢。由客运团队负责策划，落地执行存量经营策略和活动。比如市场销售部负责营销策略，如存量策略规划、维系政策佣金及渠道积分、质量管理和价值管控、存量收入预算、分析通报、存量投诉处理等；渠道部则负责精准

营销建模、触点派单及效果评估、渠道协同系统管理、数据统计及分析、线上能力提升、维系队伍建设等；而政企客户部则负责营销，通过营销触点进行存量加载、活动组织、客户权益及积分运营等等。

工资与主要的维系指标挂钩。每个人各司其次承担存量客户保有、客户价值提升、存量收入保障等工作，确保存量客户运营工作在一线顺利开展。领导重视存量客户运营工作，则为宽带运营平铺了道路。

5.1.2 加强渠道协同

加强渠道协同，让营销组织聚焦重点，有的放矢。首先邵阳电信通过“精准营销，分类核算”，对客户、场景进行细分，实现六大渠道触点工作的协同推进，对存量维系产生的效果是清晰可见的，因为有了针对性的提升，效果可以达到最大化，而通过“大数据模型指导”，实现对大流量套餐的多触点协同迁转，比如通过短信、外呼、公众号、10000号、门店、装维共同派单，线上线下有效配合。通过“宽带保卫战”，则可以实现市场、渠道、宽带中心多部门联合深入开展存量维系工作，可以聚焦重点指标的提升。其次通过维系结对，从单打走向协同邵阳电信可以根据维系经理、宽带集约外呼人员的综合能力情况，组织全市开展维系结对工作。对宽带维系落后的支局进行点对点的支撑，变单一“打电话”营销为协同营销，实现赋能一线，确保存量动作有效落地。主要分为三个步骤来执行。首先是“盯”，定准维系挽留系统的使用情况，是否有维系一张表，一张表上的内容包括用户相关信息、联系方式、回访结果、二访结果、上门情况。还要盯活动现场的效果，分析总结活动成功或者失败的经验。其次是“培”，开展培训会，走访支局店面，参加划小承包网格定期讨论会，了解各片区共性问题，组织一场渠道回访人员回访，现场点对点进行指导。最后是“落”，落实回访效果，回访停机结果、意向用户的派单，以及落实维系结对产生的效果如何。最后加强渠道协同可以打造优秀外呼团队。2021年1月，邵阳电信建立了集约外呼团队，经历了团队建设、业务扩充、异网营销、用户维系、大流量迁转、通信秘书阶段，以解决三个方面的不足：1、各区县外呼能力不一、存在维系不及时的情况，无法保证维系效果。2市公司无法掌握外呼营销的成功率情况，不能及时对数据模型进行优化和改进。3、部分外呼公司为本地小公司，外呼话术和营销能力差距大。

5.1.3 完善支局承包和网格承包制度

为了充分激发分公司员工的主动性、积极性和创造性，邵阳电信在 2013 年逐步推行分公司“划小承包”制度。即以支行的收入经营规模为标准，根据支行的类型配置相应的成本资源，如将支行规划为四大类，大会游戏娱乐费、宣传广告费、客户关系费、经营指标现金奖励等。在年底，根据总体目标和具体的进度要求，退还义务金^[40]。在这五年的合同期内，义务没有确定，一些分支机构的工作人员没有得到工资，也没有履行他们的义务，工程师和维修人员对其他网络在维修领域的市场竞争和客户从我们的网络外流无动于衷，与商店合作这是因为发现了一些问题，如无法部署工程和维护，以及防止在客户投诉时的相互责任。因此，为了进一步加强职责范围的划分，扩大业务范围，正在考虑建立分公司、区域、安装和检修为一起的综合管理体系特。此外还需要将分公司承包商的义务以及其安装人员和维修承包商的电网合同制度持续改进与升级。

1. 细化人员职责，确保责任田和责任制边界清晰

支局的内部管理结构主要是以支局长为主，然后下设门店经理和装维经理，然后再根据各个支局的规模和业务量来细分支局长和营销副经理。另外，不同门店其对应的渠道类型也不同，比如有一些门店是以自由渠道为主，有一些门店则是以社会渠道和直销渠道为主。基于此，在这种差异化模式下，存量用户的外呼维系只能通过主厅来解决，也就是每个乡镇的核心营业厅。

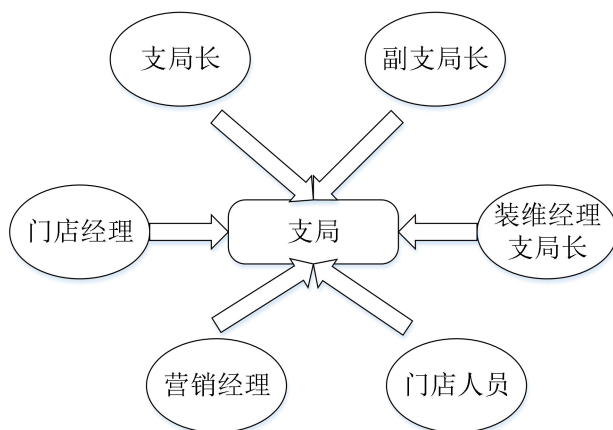


图 5.2 支局工作人员

分公司经理和副经理负责分公司的整体效益，安装和维护经理负责电网区域，营销经理负责分公司的政府和企业客户，店长负责分公司的单天翼和存量客户效益。在分行经理没有发挥其价值的情况下，分行经理的能力和分行员工的责任感和文化水平的差异，会导致维护宽带网络客户存量的行动的实际效果产生差异。此外，还需要确定一线员工在存量业务中的职责和功效，以方便分行经理分担职责和开展日常工作。分公司经理也有权报告和评估那些在安排存量业务时不合作的人，并明确建议对员工进行激励。根据宽带网络的客户存量保留的性质，可以分为三个主要工作领域，分别是：客户保留、价值提升和创收。留住客户的关键是从客户的角度升级网络，提升价值的关键是客户服务和符合客户预期寿命的价值提升，而确保收入的关键是按照客户的收入水平照顾客户，并扣除未付的款项。根据每个维修人员分管的各项工作内容，哪个人挂钩，哪个人就是关键的责任承担者，确立岗位职责，减少推诿扯皮和互不配合的情况。

2. 优化装维员考核办法，全面推进网格“以人包片”

就像前文所说，工作人员的服务、安装和维护问题在离网原因中占据了一定比例。特别是，缺乏即时的安装和维护，意味着客户无法在较长时间内使用宽带网络，而客户对不支付信用卡的理由之一是他们认为这是运营商的责任。传统上，维护、轻型开发和轻型检修是由安装和维护人员承担的。随着客户从宽带网络流出的情况越来越严重，维护和开发安装和检修人员的义务也越来越重。渐渐地，安装和维修人员对市场开发更加感兴趣，并被称为“营维员”，目的是期望客户进行日常的维修任务。这一改革不仅仅是名称的改变，还包括提升了员工的工作范围与工作内容^[41]。装维人员承包网格后，会根据新型的制度来予以管理和考核。一般而言，他们的绩效工作来源于经营绩效和维护绩效。前者有基本工资和经营奖励，而后者则以基本工资和维护奖励为主。在这种模式下，这些工人的工资与维护质量和效果等自然挂钩，也就是说某个区域内存在较大的欠费、离网等问题，那么这些人员的绩效将会被按照比例适当扣除，此外还明确了详细的退出制度，其具体包括工人如果出现连续 2 个月，维护分达不到六十分，那么需要对其进行培训和警告；而 3 个月之后依旧不达标，或者全年累积 4 个月不达标的，需要通过待岗方式来干预，然后在培训后，如果没有地方收留，那么就需将其退回代维公司。

5.1.4 规范维系工作全流程，完善公司内部管理制度

为了能够确保每一次的维护效率和活动质量，维系团队的管理层一定要对整个过程中各个岗位的工作内容等进行细分和明确，并制定相应的制度来实施管控。一般情况下，领导层会按照计划、执行、管理和评估四个环节来确保各个流程的可行性和合理性。

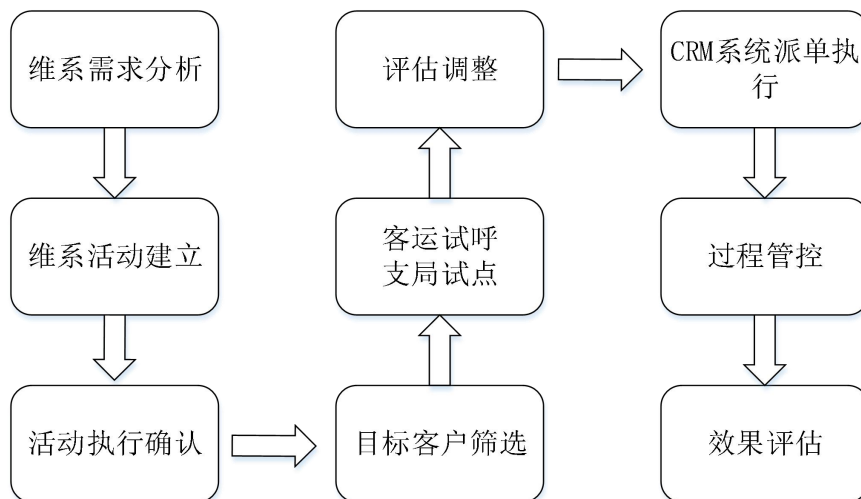


图 5.3 维系活动流程图

维系需求分析：经过上级公司的要求和当前的营销政策，结合客户的实际消费情况和需求，制定维系计划。维系活动的建立是指在活动之前，打磨脚本、确认目标群、维系政策、奖罚等。活动执行确认是把活动方案给领导看了后，需得到领导的认可。目标客户筛选是指通过 IT 工具或者其他的方式确定目标群体。客运试呼支局试点是指在试点进行外呼。评估调整是指看外呼效果怎么样，总结经验。CRM 派单是指为了数据的保密，通过 CRM 系统进行派单更为精准和保密。过程管控是指在外呼维系的过程中，每一个环节都要管控到位。效果评估是指活动结束后对于整体的活动进行一个评估，并进行奖罚措施。

5.1.5 建立渠道追溯体系

很多渠道为了实现更多的效益，会想出一些冒牌的客户来冲量。所以，为了建立渠道的成本控制体系，构建了“谁发展，谁负责”的原则，并对现行追责制度予以完善。而针对于企业总部要求不符合的线下渠道，会实施一系列追

溯，如负效益追溯，代理佣金追溯等。但不包括以下情形，享受补贴但提前转网的用户，此时需要对营销人员实行补贴追溯。如养卡、协议期离网等问题，要想代理人追究佣金。针对恶意索取佣金的，对个人或代理商品追溯。在上述情况中，情节较为严重的，应停关一系列权限和合作。此外，引入积分体系，提升代理人员的活力和积极性，然后强化高质量客户的有效发展，并在这种积极的氛围下，不断拓展与延续。

5.2 提高 IT 工具的有效运用

电信作为世界 500 强，有很多的 IT 工具，包括有营销工具、维系工具等。依据大数据研发出来的工具，有弹窗系统，业务受理系统等。其目的是给客户在营业厅可以直接办理。而掌上 APP，是营销人员在外出后，利用手机 APP 查询客户的套餐，消费等情况，从而给用户推荐适合的套餐，在营销成功后，用户出示身份证即可办理成功。智慧营销系统是对一些目标客户和工作人员进行查询的，虽然这类工具智能便捷，但在基层调研发现，很多业务员对于到期业务的弹窗信息并不关注，了解发现，主要是弹窗动作步骤繁琐，需要很多步骤，弹窗才能消失，由于客户抽空办理业务，所以时间是很紧张的，根本没有时间去听业务员讲解，再加上如果出现弹窗，对于这种服务会更加反感，以致于用户会对其产生不会的看法。所以，工作流程的优化以及工作效率的强化很关键，技术人员也要注重员工的建议，对工具进行优化改造。此外，维护管理人员要精确提取营销数据，精准办理并进行分析和调整。最后，对员工和营业人员进行培训，在与客户的第一界面交互时的动作进行管理，变被动为主动，操作熟练，执行力强。

6 结论与展望

任何产业、任何公司都会面临用户流失这一问题，所以这个问题在当代的企业管理中，已经成为了常态，但如何解决这一问题，还需要很多主体去思考、去努力。本文通过对拆机用户基础数据分析，以及使用电话调查法、内部访谈法、经验总结等方式，明确了邵阳电信目前在宽带业务中用户流失的现状，归纳出导致宽带客户流失的公司内外部原因，并在此基础上，为该公司提供了解决策略，以及为了策略能顺利实施提出了策略实施保障。

此次研究最大的亮点就是研究主体的不同，虽然目前关于用户流失的资料有很多，但对于电信行业，尤其是邵阳电信宽带业务流失的研究很少，笔者在此研究中运用了多种方式和理论来指导宽带运营。在探寻宽带客户离网场景时运用了大数据分析，而当客户因主观原因离网，无法通过大数据平台和电信 IT 工具知晓时，采取了电话调查法和内部访谈法来做补充研究，以便更好地找出导致宽带客户流失的原因。且流失原因是根据邵阳电信公司真实的宽带离网数据总结出来的，更具有针对性和真实性，也体现了地域适配性，每个公司所发生的客户离网原因不尽相同，此论文研究结论可以指导邵阳电信宽带客户运营，提高运营质量，降低离网率，减少企业损失，同时也可以为其他公司应对宽带客户离网问题提供参考。

本文的不足之处在于用大数据分析离网场景时，由于我国运营商的用户上网行为的研究以及用户离网场景的研究还比较浅显，所以在此前提下得到的结论比较单薄。且此次研究的数据来源于邵阳电信，所以最终的结论对于整个通信宽带行业的适用性以及兼容性方面有所缺乏，仅仅提供参考而已。

本人将继续为这个课题的研究不懈努力！

参考文献

- [1]Berry,M.J.A.别荣芳.数据挖掘技术,市场营销、销售与客户关系管理领域应用[M].北京:机械工业出版社,2006.
- [2]Sasser. Competitive Strategy[M].Free Press,1985.
- [3]Croin. Tayolor fections quality comest oservice[J].Harvard business review, 1990(5):105-111.
- [4]Kotler. Consumer switching costs. Jourd of theacade my of marketing science,2003,12(6):13-15.
- [5]陈明亮. 客户忠诚度决定因素实证研究[J]. 管理科学学报, 2003, 6(5) :72-78.
- [6]徐懿瑾. 基于数据挖掘的移动中高端客户流失预警分析[J]. 科技信息, 2010, 10(5) :39-42.
- [7]华波. XY 移动公司客户流失分析及对策研究[D]. 中南大学, 2009.
- [8]丁旭. 电信大客户流失原因及对策[J]. 现代电信科技, 2003, 10(1) :36-38.
- [9]王根年. 基于客户生命周期维系宽带客户[J]. 通信企业管理, 2011, 9(11) :23-25.
- [10]周静,周小宇,王汉生. 自我网络特征对电信客户流失的影响[J]. 管理科学, 2017(5) :28-37.
- [11]黄元碧. 电信客户满意度文献梳理与简要评述[J]. 北方经贸, 2018, 11(3) :13-15.
- [12]朱娅婷. 中国电信 S 分公司宽带客户流失成因及对策研究[D]. 苏州大学, 2015.
- [13]赵巍巍. 宽带用户流失原因简析及抑制对策[D]. 湖南科技大学, 2019.
- [14] 蒋蓉蓉. 通信行业客户维系现状及方法措施[J]. 商业现代化, 2011, 13(12) :16-18.
- [15]Keaveney. Customer switching behavior inservice industries and exploratory study[J].Journal of marketing,1995, 59(2):71-82.
- [16]Jenson. Understanding datacenter traffic characteristics[J].Acm sigcomm computer communication review,2015,40(1):65-72.
- [17]吕恒. 国外运营商宽带维系策略解析[J]. 通信企业管理, 2018. 12(3) :38-54.
- [18]张永刚. 吉林电信客户维系策略改进研究[D]. 吉林大学, 2010.

- [19]于俊舫. 电信运营商存量管理在客户维系渠道以及精准营销中的意义分析[J]. 中国新技术新产品, 2016 (18):149-150.
- [20]王鑫. 电信行业维系挽留管理及应用[J]. 中国新通信, 2016, 13(8):22-25.
- [21]李永志, 吴佩兰, 李灿伟. 最受欢迎的客户维系课[M]. 北京:北京大学出版社, 2014.
- [22]漆晨曦. 电信企业流失预警管理体系建设[J]. 广东通信技术, 2008, 23(5):33-35.
- [23]张珠香, 骆念裴. 基于生存分析模型的电信客户流失研究[J]. 福州大学学报, 2018, 22(7):33-35.
- [24]孙维, 舒华英. 客户细分:电信竞争利器[J]. 中国电信业, 2004, 11(5):22-25.
- [25]王军. 客户关系管理认识上的七大误区剖析[J], 重庆工商大学学报(西部经济论坛), 2001, 19(6):45-49.
- [26]汤恒谊. 商业银行公司客户关系管理系统的分析与设计[D]. 江西财经大学, 2018.
- [27]石丽娜. 宽带发展趋势及中国策略分析[J]. 中国电信业, 2011, 11(2):33-35.
- [28]雷乔·纳盖. 电信管理精选译丛——电信新业务推广战略[M]. 北京:人民邮电出版社, 2005.
- [29]徐天然. A 电信分公司宽带存量客户的维系管理优化研究[D]. 浙江理工大学, 2017.
- [30]李飞. 营销 4P 理论正当其时[M]. 北京:商学院学报, 2001.
- [31]麦华韬. 南沙电信宽带客户流失原因分析与营销对策[D]. 中山大学, 2009.
- [32]汪明样. 丰县电信分公司农村市场营销渠道建设与运营探讨. [J], 经贸实践, 2015, 13(21):13-16.
- [33]陈玉春. 4G 时代中国电信的存量经验[J]. 中国新通信, 2016, 10(3):259-271.
- [34]高红星. 4G 时代甘肃联通存量客户关系管理策略研究[D]. 兰州大学, 2016.
- [35]邵宇. 通信运营商存量客户经营策略探讨[J]. 福建商业高等专科学校学报, 2014, 15(6):21-25.
- [36]李永志, 吴佩兰. 赢在运营[M]. 厦门:鹭江出版社, 2016.
- [37]Zeithaml, Berry. The behavioural consequences of service quality [J].Journal of Marketing,1996,60(5):31-46.

- [38]徐宏毅,王美琳.大规模定制下电信行业顾客保留模型研究[J].湖北省社会主义学院学报,2011(2):82-85.
- [39]Cronin, Brandy, Hunts. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments [J]. Journal of Retailing, 2000, 76(2): 193-218.
- [40]Morgan, Hunt, Keaveney. The commitment-trust theory of relationship marketing [J]. Journal of Marketing, 1994, 58(6): 20-38.
- [42]邓·皮波斯,马沙·容格斯著,郑先炳等.客户关系管理[M].北京:金融出版社,2006.
- [43]徐宏.关于宽带用户维系的对策建议[J].消费电子,2013,13(5):129-130.
- [44]周鑫勇.中国电信基层“划小承包”改革试点案例[J].企业改革与管理,2018(21):114-116.
- [45]刘青山.“划小承包”:中国电信的改革秘诀[J].国资报告,2017(51):994-1006.

附录（一）

电话访问（拆机用户）问卷

您好，这里是邵阳电信公司客服部，为提高电信宽带业务水平，特向您咨询以下几个问题：

1、您目前所使用的是哪个运营商的宽带？

中国电信 中国移动 中国联通 其他

2、请问您选择移动/联通宽带的原因是什么呢？

3、请问，请问您当初放弃使用电信宽带的原因是什么呢？我们非常想知道您的答案，从而提升电信宽带的服务品质。

4、请问，在您决定不再使用电信宽带之前，是否接收到电信工作人员的挽留电话呢？

5、您在挑选不同运营商宽带业务时主要考虑哪些因素呢？

6、您在使用运营商宽带时，是偏向于使用单产品宽带套餐还是与手机绑定的融合套餐呢？

感谢您的支持与配合！祝您和家人健康快乐！

作者：

年 月 日

附录（二）

比算表

客户贵姓：		联系电话：		门店： 服务电话		
目前家庭通信消费						
通信项目	家庭成员 A 月消费	家庭成员 B 月消费	家庭成员 C 月消费	其他成员月 消费	月消费合 计	年消费 合计
手机						
宽带						
电视						
固话						
合计消费						
选择电信全光网						
省钱方案	月消费	促销活动（终端、礼品 等）		每月节省	每月节 省	
100M 光纤宽带						
_部高清电视（ITV）						
_部移动收集						
_分钟通话+_G 流量						

后 记

短短几个月，我的论文写作已经接近尾声，在这三年的研究生生涯当中，让我回味了很多，收获了很多，同时也让我对于学习和生活感悟到很多。总之，在我母校的培养下，我的内心更加充实，对于生活的向往也更加迫切。

在本次论文研究的同时，特别感谢我的指导老师、我的学校能为我提供如此充实和丰富的学习环境。在学习中，我的论文指导老师周文丽教授从选题指导、论文结构以及具体内容等方面给了很多的建议和意见，周老师凭借其严谨的治学态度以及和蔼的育人精神，使我对后续的工作和生活的方向更为明了，同时我也会以周老师作为榜样，不断的鞭策和纠正自身的行为和思想，尽可能让自己成为一名对社会有贡献的人才。

感谢所有授我以业的老师，没有这些年知识的积淀，就没有此次论文的写作机会，更没有当下论文的总结。

感谢我的婆婆给我带孩子，让我能够专注于自己的学业和事业。感谢我的老公，不论我做什么事都支持我，在我遇到困难时鼓励我，并给予我帮助。家人的爱是我前进的动力。

感谢我的同学们，他们也在我需要帮助的时候给予了我关心与鼓励，生活上给予了我极大的照顾，大家之间互帮互助，给我留下了深刻的印象，让我对生活抱有更多的期望，为了本次论文的完成提供了良好的条件。在此，我一并向他们表示感谢！

最后，感谢各位老师参与此次评审，鉴于本人在写作和研究深度方面有所不足，还希望老师能够及时指正，谢谢！

作者：简日容

2021 年 12 月 20 日