

赢在运营

宽带客户运营实战指引

李永志 吴佩兰 封波◎著



通信人手记

WINNING OPERATION

PRACTICAL GUIDE FOR MANAGING WIDEBAND CUSTOMER

20讲说透宽带运营

中国通信运营商的第一本宽带运营教科书



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

赢在运营

宽带客户运营实战指引

李永志 吴佩兰 封波◎著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2016年·厦门

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在运营: 宽带客户运营实战指引 / 李永志,
吴佩兰, 封波著. — 厦门: 鹭江出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5459-1170-1

I. ①赢… II. ①李… ②吴… ③封… III. ①宽带
通信系统—网络营销 IV. ① TN914.4 ② F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 102217 号

YING ZAI YUNYING: KUANDAI KEHU YUNYING SHIZHAN ZHIYIN

赢在运营: 宽带客户运营实战指引

李永志 吴佩兰 封波 著

出版发行: 海峡出版发行集团

鹭江出版社

地 址: 厦门市湖明路 22 号

邮政编码: 361004

印 刷: 北京玥实印刷有限公司

地 址: 北京市顺义区北石槽镇南石槽村

邮政编码: 101300

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

插 页: 1

印 张: 17.75

字 数: 262 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5459-1170-1

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 请寄承印厂调换。

跟对师父，人生少奋斗20年

人生有三大幸运：上学时遇到一位好老师，工作时遇到一位好师父，成家时遇到一个好伴侣。

对于正在职场打拼的人来说，能够幸运地遇到好师父，至少可以少奋斗20年。那么，什么样的人才称得上好师父呢？

好师父就是能够为我们铺平道路，指明方向，让我们少走弯路，帮助我们快速达成目标的人。

有一个故事：

在非洲的撒哈拉大沙漠中，有一片小小的绿洲，绿洲里有一个原始村落，谁也不知道这个原始村落存在了多久。

但是有一点可以确定：这个村落里从来没有人走出过这片绿洲，他们的生活非常艰辛，常常衣不蔽体、食不果腹。

曾经也有不少勇敢的年轻人试图走出这片小小的绿洲，因为他们渴望更大的空间，他们想知道：绿洲之外是沙漠，那么沙漠之外是什么？

遗憾的是，没有人成功，从来没有。他们之中幸运的人几天后又重新回到了绿洲，那些不幸的人就葬身在那茫茫的沙漠里了。

直到1926年，一个名叫肯·莱文的冒险家来到了这片绿洲，他把利用北斗星指路的方法告诉了这里的村民，大家才相继走出这个围困了他们无数年的沙漠。

如今这片绿洲已经被开发成一个旅游胜地，每个到达这里的人都会看到一座高大的纪念碑，碑上刻着一行醒目的大字：“新生活是从选定方向开始的。”

没有方向，绿洲里的村民几百年甚至几千年永远留在原地，没有丝毫的突破，也没有一丁点儿的进步，年复一年重复着同样的命运。

忽然有一天，有一个人带着指南针来了，带着地图来了，带着手电筒来了，大家在他的指引下，轻轻松松地就走出了困境，迎来了崭新的生活。

永志老师就是那个一手拿着指南针、一手拿着手电筒、怀里揣着地图的指路人。他在通信行业奋斗了十几年，从一线岗位开始，通过自己的努力，一直奋斗到成为中国电信集团的优秀培训师。

毫无疑问，永志就是那个万里挑一的师父，特别是在如何开发新客户、维系老客户领域，他就是目前国内的权威。

在客户开发和维系领域，他几乎走过了每一条路，翻遍了每一块石头，因此他清楚地知道哪一条路充满艰辛、布满陷阱，哪一条路偏离方向、路途遥远，而哪一条路简短平坦直达目的地；他清楚地知道哪一块石头是障碍，哪一块石头是假象，而哪一块石头正好是垫脚石。

他累过，因为曾经走了很多弯路；他伤过，因为曾经碰到过很多顽石，但他最终找到了最直接的那条路，并且亲手绘制了简明扼要的地图。

真正的师父一定是上山打过老虎、下海捉过蛟龙的人，某些只会高谈阔论如何做营销、如何做客户维系、如何做市场开发、如何做客户运营的人，他们连一只鸡蛋、一支笔都卖不出去，他们也从来没有亲自开发过一个客户，如何称得上师父！

我拜读过永志老师的三本书：《最受欢迎的客户维系课：向运营商学习如何深度开发客户》《赢在运营：移动电话客户运营实战指引》及《捉迷藏的人在墙和篱笆上行走》，前两本书思维严谨、逻辑清晰、系统完整、结构优美，第三本书在内容和风格上与前两本书完全不一样，重在抒发情怀，感悟人生，风格活泼，遣词造句不拘一格。

是的，这就是两种完全不同的风格和思维方式，这恰恰符合托利得定理的描述：测验一个人的智力是否属于上乘，只要看他的脑子里能否同时容纳两种完全不同的思想，而无碍于其处世行事。

用第四道大师葛吉夫的话说更贴切：每一个人都有三个大脑，即机械脑、情绪脑和理智脑。绝大多数人都生活在机械脑的状态，日复一日，年复一年，重复着同样的生活，没有进步，没有突破。只有一少部分人跳跃到情绪脑或者理智脑的生活状态，但是基本上处于单一大脑发达的状态，情绪脑发达的人最后成了艺术家，理智脑发达的人最后成了各行各业的专家。

只有极其稀有的人，不是百里挑一，也不是万里挑一，而是百万分之一的人才有可能三个大脑都得到了很好的成长。

永志老师正是三个大脑都得到了很好成长的极其稀有的人。

永志老师十多年来一直坚守在同一行业，不断推陈出新，不断突破自我，不断勇攀高峰，这就是机械脑非常成熟、非常丰满的表现。

永志老师的前两本书逻辑严密、思路清晰、结构完整，这就是理智脑成熟丰满的表现。

永志老师的第三本书情感丰富、观察细腻、感悟独到，这就是情绪脑成熟丰满的表现。

因此，我常常调侃他：你都快成精了，已经是非人类了。

真正的师父绝对是稀有的，茫茫人海中能够遇到一个真正的师父，那就是幸运。

本书是永志老师推出的第四本书，从细分的角度，更加专业、系统地阐

述了通信行业宽带客户的开发、保有和维系的方法与技巧。这些系统的方法和技巧就是一张指导读者去挖掘宝藏的藏宝图。

永志老师毫无保留地把他十多年的经验全部奉献出来，本书就是一把钥匙、一盏指路明灯。

能够阅读到本书的人是幸运的，因为永志老师是一位非常稀有的师父，而本书同样是非常稀有的。

舒冰冰^[1]

中国电话营销权威讲师

[1] 关注微信公众号“客户运营圈”（chinatelecomvip），回复“舒冰冰”可查看舒冰冰老师介绍、舒冰冰老师课程PPT。微信公众号的二维码见本书封底。

能够坚持是一种态度

有一本书上说一粒麦子有三种命运：

第一种是磨成面，被人们消费掉，实现自身价值；

第二种是作为种子，播种后结出新的麦粒，创造出新的价值；

第三种是由于保管不善，发霉变质，丧失价值。

“通信人手记”系列

首先，这本图书和之前的两本书《最受欢迎的客户维系课：向运营商学习如何深度开发客户》《赢在运营：移动电话客户运营实战指引》都是平时授课的积累，实际上又是一次课程的回顾，重现课堂上的交互情景。如有与前两本书重复的，旨在强调，更多的是优化和补充，毕竟作为内训师，与时俱进是必须坚持的行为。

俗话说，“胜在策略，赢在执行。”说得多，再有道理，不能落地，也不

过是空谈，这也是我们在全中国培训中最担心的问题。课堂活跃，课下偃旗息鼓，白费了老师的一番心血。

现在推出的“通信人手记”系列的第三本图书，也是第一季的最后一本书，有四个目的：一是总结已有；二是鞭策未来；三是答谢这么多年来大家对我的关心与爱护；四是更希望能借此抛砖引玉，让更多的人对内关注客户运营、对外关心客户感知。

我们非常清楚一件事：只有扎实每个细节，功夫练在平时，一点一滴积累，才能有效地把企业的利益和客户的感知高度统一起来，才能在我们的职业生涯结束的时候自豪地说：“那些年，我是做客户运营工作的。”

以上简单回顾了在这个系列的图书。下面我们简要谈谈宽带的市场情况，大致了解为什么这么重视这本图书的出版。

运营商面临的几个问题

目前宽带市场已进入多家运营商混战的阶段，这个阶段以价格战和提速为两个主要斗争策略。价格战热度升温、日益严重，更有甚者，使用非正常手段的堵网或者采取购买主流产品赠送宽带的营销措施，来占领市场。但是占领市场却忽略服务质量的提升，这是我们不愿意看到的。

我们知道，企业有利润未必一定能搞好服务。但是，企业没有利润，一定是没有搞好服务。服务已经被价格战冲淡、冲浅甚至加剧恶化了。

目前，南方宽带运营商主导者是电信（联通、移动的市场份额相对较低），北方宽带运营商主导者是联通（电信、移动的市场份额相对较低）。谁来主导这个市场，对客户而言都不是最主要的，客户关心的是服务及质量。我们发现运营商都面临以下几方面问题。

问题 1：发展指标不断加码和流失形势日趋严峻。

各项宽带发展指标仍有加码的趋势，我们走访很多地区，发现几家运营

商在当地下达的发展指标已远超出当地参加人口数。另外，现有的存量客户仍在不断流失，流失的势头未有减缓的迹象，服务投诉越发增多，在市场争夺与市场饱和的大环境下，每家运营商的净增形势都不容乐观。

问题 2：资源能力不足或过剩。

资源的问题包括资源能力不足和资源能力过剩两个问题。资源能力不足：很多地区带宽不足，ADSL 铜缆上网，存在易中断、难维护的问题。资源过剩：网络资源利用率不高，投资无规划，小区用户占比过低等，直接造成资源浪费。

所谓资源问题，不仅体现在技术能力上，更多体现在管理水平、管理能力等方面。若对一个地区的宽带项目缺乏投入预算，缺乏长远的规划，资源问题必将成为宽带发展及维系的“拦路虎”。

问题 3：竞争无序，缺乏监管。

中国通信业宽带运营举步维艰，根子在哪里？我们认为，监管乏力是首当其冲的因素。

实际上，问题远远不止以上三点，佣金管理不到位、流程不畅、新老客户政策差异较大等都是宽带运营的软肋。

以上谈到了市场竞争激烈程度已超常规，也提到了企业 KPI（关键绩效指标）的压力。我们认为，通信运营商应该反思指标的制定上是否科学。

那么，如何制定科学的运营考核激励指标？至少要满足三点：

（1）不能脱离对客户行为的研究，要基于客户行为来制定。

（2）不能脱离当前市场、经济的大环境，不能偏离当前市场饱和度的要求，过激和过度保守都有问题。要建立几年的发展滚动计划，避免急于求成。

（3）市场份额的提升仅靠价格是走不远的。市场份额上去了，收入总额却可能下来了，顾此失彼。另外，我们认为价格战伤害最大的还是客户的权益。在所有的指标考核的基础上，要有后期的追溯机制，要有成本使用机制，要体现每一项营销活动的价值管控机制。

关于竞争和目前的形势，我们应该反思几个问题：

（1）竞争的激烈或过于粗放，是管理部门的责任，还是企业的管理者、一线人员的责任？为什么同样的指标下达，有的业务单元既能完成预期要求，又能保证一定的健康和可持续性。我们在本书中也会探讨这个问题。

（2）我们在服务和细节上到底花费了多少精力？我们在客户研究上到底花费了多少精力？我们在客户投诉和客户诉求上到底花费了多少精力？

（3）我们的资源到底投入到哪里去了？投入回报率是多少？

（4）我们宽带运营团队是否能够胜任营销和服务工作？如不能胜任，应该如何提升？

问题在哪里，解决办法就在哪里。

一粒麦子的三种命运

一粒麦子有三种命运，管理好了，麦子就会为人类创造出价值；管理不好，就会失去价值甚至带来负价值。

客户也是这样。客户有其双重性：企业管理得好，客户忠诚于企业，他们就会为企业做出贡献；管理不好，他们就会给企业造成损失。

客户运营的核心在于客户，照顾好客户的感知，了解客户的需求，建立对客户需求的满足机制，这些是管理者和一线人员必须考虑的问题。考虑到了，做到了，我们才能在激烈的市场竞争中存活下去，只有客户的认可才有生存的空间！

本书的两个重点及致谢

著名数学家华罗庚在谈到如何读书时，提出了“从厚到薄”的观点。

他认为，一本书未读之前，会感到它是那么“厚”；在读的过程中，如果对各章节作深入的探讨，为每页加添注释，补充参考材料，就会觉得更“厚”。但是，当对书的内容真正有了透彻的理解，抓住了全书的实质以后，就会感到书变“薄”了。懂得越透彻，就越觉得“薄”。

本书有两个重点：一是新客户发展；二是存量经营（维系）。从理论到实战都谈到了，这些内容的展现是希望能表达出“从厚到薄”的过程，但是限于才疏学浅，表达和逻辑上仍不尽如人意，加上时间仓促，难免疏漏，敬请全国通信战线的读者、有关专家批评指正。

对于本书的出版，我要感谢同事们的全力支持！感谢全国的学员们提出的修改建议！感谢我身边的朋友们给我的灵感！同时，感谢陆晓玲、廖佳、陈斐提供话术脚本，谢谢你们！

本书最后的校对由江燕燕、赵素华、刘嘉忆、顾江、满思源、王娜、赵青、李禾子、倪婷婷、玉珍协同完成，谢谢你们！感谢准备素材时兄弟姐妹、朋友们的支持！

实际上这本书是大家的，是大家一起奋斗的结晶，而不是任何一个人的成果。

最后我要说的是，感谢身边的各位朋友，谢谢你们一直默默地帮助和支持！

李永志^[1]

[1] 关注微信公众号“客户运营圈”（chinatelecomvip），回复“李永志”可查看李永志老师的介绍、免费索取李永志老师主授课程的PPT。微信公众号的二维码见封底。

第一篇 市场攻防篇

第01讲

打赢城市宽带攻防战

搭建城市宽带营销体系的五个关键点 / / 007

新建小区宽带运营的三个“神器” / / 016

只需用好这五招，打赢城市宽带竞争防御战 / / 023

六大环节搞定小区宽带现场营销 / / 030

搞定宽带发展和维系内部的协同问题 / / 038

第02讲

攻占农村蓝海市场

农村宽带前期市场调研如何组织才最有效 / / 046

三项措施确保农村宽带项目投资收益 / / 053

三期制胜法，打赢农村客户争夺战 / / 058

四步提升农村宽带新建项目的渗透率 / / 062

三个关键点，从根子上抓实宽带存量经营 / / 068

第二篇 实战演练篇

第03讲

把好宽带入网第一关

为什么要把好入网关 / / 078

六大“神器”助力把好第一关 / / 081

第04讲

辨别宽带异常使用客户，做好风险管控

五类异常使用客户判别模型的建立 / / 089

针对五类使用场景制订解决方案 / / 092

不断完善业务规则，降低漏洞带来的损失 / / 096

第05讲

利用大数据找出极易离网的客户

第一类客户：包年到期客户 / / 102

第二类客户：报障且拨打其他运营商电话的客户 / / 104

第三类客户：低速率且时长突降客户 / / 105

第四类客户：“一拆一装”客户 / / 106

第06讲

留住潜在离网目标客户

包年到期客户离网管控措施 / / 110

报障且拨打竞争对手电话的客户的离网管控 / / 112

低速率且时长或流量突降客户的离网管控 / / 114

“一拆一装”客户的离网管控 / / 116

第07讲

精准收集信息，打好有准备之仗

收集哪些信息 / / 119

信息收集的工作流程 / / 123

第08讲

开展异网营销获取工作

异网营销的概念及难点 / / 127

异网营销如何做才更有效 / / 129

应该对哪些客户实施精确营销 / / 131

怎样做异网营销 / / 132

第09讲

做好拆机挽留工作

措施 1: 建三级严控体系，强化流程 / / 140

措施 2: 拆机挽留工作的规范化 / / 142

措施 3: 建立回访及通报等管控措施 / / 143

第10讲

组织宽带客户回家工程

业务政策方面的措施 / / 146

活动激励方面的措施 / / 147

回家工程活动组织安排 / / 148

宽带客户回家工程评估 / / 150

回访成功办理宽带的客户 / / 150

宽带回家现场针对发展宽带客户的调查问卷 / / 151

宽带业务调查问卷（营业厅） / / 152

第11讲

将团队的力量发挥到最大

如何提升团队能力 / / 156

用好七支团队，做好宽带客户运营 / / 165

团队之间如何有效协同 / / 174

第12讲

如何宣传才能助力宽带运营

宽带业务宣传存在哪些不足及误区 / / 181

从案例对比看宣传文案 / / 182

宣传的重点不是价格 / / 185

如何宣传更有效 / / 186

第13讲

宽带客户离网分析

第一部分：宽带市场竞争形势与现状 / / 194

第二部分：客户离网原因分析 / / 196

第三部分：下一步应对措施 / / 200

第14讲

要想经营好，IT支撑少不了

系统1：小区宽带分析系统是开展经营工作的基础 / / 204

系统 2: 网页推送系统是增加客户服务触点的有效渠道 / / 205

系统 3: 缴费绿色通道系统是提升客户感知的手段 / / 206

系统 4: 网上营业厅是降低营销成本的重点依靠 / / 207

第三篇 话术规范篇

第 15 讲 如何说，客户才能办理

第一步: 准备阶段 / / 213

第二步: 问候开场白阶段 / / 214

第三步: 需求引导及方案抛出阶段 / / 216

第四步: 确认需求阶段 / / 217

第五步: 告别感谢阶段 / / 218

第 16 讲 做好新客户回访的诀窍

设计新客户入网回访话术 / / 220

宽带新装客户回访话术脚本 / / 222

第 17 讲 异网营销话术脚本

异网营销话术脚本设计的要点 / / 228

宽带拉新异网营销话术脚本 / / 229

异网营销中的异议处理话术脚本 / / 235