



维系人手记

中国通信运营商

存量经营的第一本教科书

集团级内训师十年授课精华

THE MOST POPULAR COURSE OF

CUSTOMER

MAINTAIN

最受欢迎的 客户维系课

向运营商学习如何深度开发客户

李永志 吴佩兰 李灿伟◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

最受欢迎的 客户维系课

向运营商学习如何深度开发客户

李永志 吴佩兰 李灿伟◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

最受欢迎的客户维系课: 向运营商学习如何深度开发客户 / 李永志, 吴佩兰, 李灿伟著.
—北京: 北京大学出版社, 2014.1

ISBN 978-7-301-23510-2

I. ①最… II. ①李… ②吴… ③李… III. ①企业管理 - 市场营销学 IV. ① F274
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 283599 号

书 名: 最受欢迎的客户维系课: 向运营商学习如何深度开发客户

著作责任者: 李永志 吴佩兰 李灿伟 著

责任编辑: 宋智广 闫 勤

标准书号: ISBN 978-7-301-23510-2/F·3792

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: sgbook@126.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82670100 出版部 62754962

印 刷 者: 北京佳顺印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15 印张 215 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

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

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

让客户维系回归简单

通信行业是一个与海量客户打交道的行业，运营商之间的市场竞争十分激烈，客户盲目选择的现象十分突出。欣闻将有一本关于“客户维系”的图书出版，这对现有通信行业，尤其对从事客户维系工作的所有同人而言，是一件大事，令人欣喜有加。

通读初稿，发现作者关于“维系”的思维并不限于通信运营商，他们立足于通信行业的实际案例，提炼出的维系思想可延伸到其他行业。他们还可用其他行业的案例来佐证通信行业的维系工作，这种做法让人眼前一亮，难能可贵！

对于像我这样负责中国电信客户关系体系的管理者而言，本书无疑是值得去推荐和推广的。它虽是一次尝试，但是这种由浅入深、务实详尽的描述，以案例的形式将工具与思想相碰撞，让从事销售和老客户服务的人感觉这不只是一

本教科书，即使不懂维系读来也不会费力。

虽然客户关系管理的概念有很多种内涵，但从企业经营的角度来看，客户维系无疑是客户关系管理的一项十分重要的任务，也是企业在激烈的竞争环境下的必然选择。但是，要想有效达成目标，企业就要在思想观念、作业流程、产品能力、行为方式等方面做出主动的调整，并需要通过良好的互动不断赢得客户的认可。没有客户的支持，任何企业的客户关系管理都会流于形式。

因此，客户关系管理的核心是与客户保持良好的互动，这也是本书提倡的关系维系。与其说这是客户关系管理或者客户维系，不如说是企业邀请客户一起提升服务和产品的水准，以便更好地满足客户的需求。这就是客户关系管理者和执行者的神圣职责所在。

永志、佩兰、灿伟都是我所熟悉的客户维系主管，他们从事这一行业已超过十年，有着丰富的实践经验。本书是他们工作经验的结晶和升华，仔细阅读，你会感觉像是拿起了一个客户维系的指南针；深入研读，你一定会有所启发和提升。

让客户关系管理、客户维系工作回归本真和实践，本书仅仅是个开始！

张建英

中国电信集团公司客户服务部

客户关系处处长

用心做的书

这本书是客户服务部推荐给我的，是从运营商的维系角度讲述客户关系管理的。客户关系管理的内涵和外延都非常大，所以这方面的图书种类较多，但以运营商的维系为切入点谈客户管理的书，我见过的不多。如何管理好客户关系，让客户真正体验到至上的感觉，如何让员工站在客户的角度看问题，这都是工作中让人头疼且需持续研究的问题。

大家都在讨论移动互联网给企业、客户带来的挑战和机遇，在我看来，不管时代如何变化，客户的感知和体验都是我们工作的关键所在，尤其是通信运营商，应该从客户感知出发，让客户体验到企业服务的每个细节，而不是仅站在企业运营的角度组织活动，进行营销工作。但是，在我们日常的工作中，销售过程还存在这样或者那样的差池，譬如，在

推行新客户政策时，未能区隔好老客户的服务；未能及时关注客户感知诉求，不能在网络、服务平台和投诉平台及时采集和汇总客户的信息；无法抽取那些对企业完善服务机制、创造更好体验平台起作用的关键信息；无法持续推进企业的创新提升。

对客户体验的不断改善是一种持续的创新，但是，这在很多企业并未得到充分重视。在我看来，这样的创新恰恰是对客户体验和感知的尊重，是赢得客户信任的关键。

在书中，作者强调，客户关系管理的核心思想是客户维系。从客户维系的基本概念到客户流失的原因，再到内部系统的管理，作者都提出了宏观的建议和微观的实战指导。我相信，对将要组织维系工作的读者而言，本书是一本管理引导书；对正在做维系工作的读者而言，本书是一本随查随用的工具书；对不是运营商但对客户关系感兴趣的读者而言，本书更是一本触类旁通的参考书，引用和阅读价值极大。

三位作者都是集团级内训师，这也是本书既鞭辟入里，又轻松易读的原因。作者们这种无私的分​​享精神值得尊重！

武权

中国电信内蒙古分公司副总经理

接了地气，工作才能更加得心应手

任何企业的生存和发展壮大都离不开客户关系的维护，客户关系管理是否科学、客户关系呵护是否到位，往往决定企业的走向。创业容易守业难，大抵是企业管理中客户关系管理的复杂性使然。

所以，我们研究客户关系管理。

在研究过程中，我们发现客户管理的核心内容就是客户维系，那么，我们就从客户维系入手探寻客户关系管理的乾坤世界。

什么是客户维系？客户如何流失的？如何降低客户流失，达成客户维系的终极目的？如何探寻客户生命周期规律？如何提升客户忠诚度和满意度？

这就是本书要探讨的核心话题。

由于长期从事运营工作，又兼顾全国维系课程的授课任

务，我们深知维系对于客户关系管理，以及客户关系管理对于企业成败的重要作用。运营商也好，其他企业也罢，关于客户维系的理念是相通的，所以，我们选择从熟悉的行业入手，由运营商客户关系管理的案例引发对企业客户维系工作的考量。这也是基于从一点谈起更容易谈透、谈深，我们相信读者一定可以由点触面、举一反三。

纵观目前中国通信运营商现状，新业务形成重重冲击，传统业务收入大幅下降，移动互联网让运营商面临不小的挑战。同时，由于企业高速增长的需要，发展新客户提升规模已成为新进移动运营商的首要任务。对运营商而言，既要确保高速发展带来的规模效应，又要确保客户、收入均不流失，量质并举，两手都要硬，但在不少企业内部，两者无法平衡，高速发展的同时客户大量流失，形成漏斗效应，也就是我们常说的离网表面现象。

就通信运营商而言，全国移动电话客户量已经是亿量级的，31个省（直辖市）进入百万级，纵然分层，每一层也都是十万级的客户量。在这样的客户量级下，任何一种维系手段都不能支撑客户的量质并举，或者说都只能对某一类客户有效，所以，客户维系必须采取多重组合的方法。而且除中高端客户外，我们无法提供一对一的人工服务。那么，如何解决维系的问题？这对企业的维系工作又有哪些启发？下一步应该向哪些方向发展呢？

在书中，我们不仅提出如何系统化推进企业客户关系管理及维系工作，打好整体战略基础，还基于运营商实战经验提出应对各种场景的战术，实现战略和战术的结合。接了地气，工作才能更加得心应手。

我们是从2011年9月筹划“维系人手记”丛书的，最初的动机非常简单，

就是希望能在全国授课过程中作为学员的教材辅助教学。从调研、设计提纲、写作、出版社审阅和出版，过程虽然辛苦，但是这有助于我们的自我学习。

本书是“维系人手记”系列的第一本，重点阐述运营商的客户关系管理核心内容及客户维系体系化工作，同时涉及客户关系管理的3个重点：生命周期管理、客户忠诚和客户满意。

在整体布局上，全书分为4篇14章，具体包括，

形势篇：市场形势、深化认识。

建设篇：队伍建设、规范建设、系统建设。

保障篇：客户管理、流失分析、预警机制、渠道协同、考核管控。

实战篇：到期续约、常规维系、校园维系、沉默激活。

我们相信，本书覆盖了客户维系绝大部分的工作范畴。

经历一段艰辛的过程，在第一本书即将付梓之际，感谢这段时间帮助和支持我们的朋友，感谢在整个工作上予以支持的朋友，大家在精神和物质上的支持，是我们完成此书的动力。他们是：

张建英（北京）、何涛（北京）、王薇（北京）、关欣（湖北）、梅黎（湖北）、熊英（四川）、廖云贵（天津）、刘振（天津）、梁晖（天津）、邓群（湖南）、滕明兰（湖南）、肖祥松（湖南）、汪银萍（陕西）、邹振华（陕西）、王明明（西藏）、曲珍（西藏）、张健（安徽）、王国丽（河南）、刘俊峰（江西）、孙国萍（福建）、魏中志（辽宁）、汪田（吉林）、刘佳丽（江苏）、王芳（江苏）、谭君（广东）、唐嘉韵（广东）、黄晓宁（哈尔滨）、祝娜（山东）、任敏（山西）、牛培莹（甘肃）、李艳彦（沈阳）、白红英（内蒙古）、聂艳（内蒙古）、韩冰（内蒙古）、

陆晓铃（江苏）、李梅（宝鸡）、刘俊峰（江西）、李喆（江西）、李江华（山东）、张艳（宁夏）、赵小瑜（宁夏）、徐伟平（福建）、王亚丽（黑龙江）、陈忠（云南）。

我们希望本书的受益对象有：企业管理者、营销策划或维系主管、客服维系人员、渠道或服务人员，以及其他有志于从事客户关系研究的读者。

希望本书对读者有所帮助。书中难免有不足和不当之处，欢迎批评指正，以便修订，不胜感激。

运营商用“大进”弥补“大出”的方式能解决发展不足的问题吗？

“宁让价格，不让市场”的策略能解决企业规模提升的问题吗？

“杀敌一万，自损三千”的优惠促销政策还能坚持多久？

这样的行为对其他企业有什么样的启示？

第一篇 形势篇

Chapter01

市场形势:通信市场风云变幻

活在尖刀上的运营商 / / 005

主动出击未必好 / / 007

客户质态问题是运营商面对的最大问题 / / 008

有效控制客户流失 / / 010

Chapter02

深化认识:全方位、多角度探讨维系工作

客户维系的定义及价值 / / 014

客户维系的有效分类 / / 019

维系面临的五个阻碍 / / 021

维系的三个认识误区 / / 024

影响维系效果的五种关系 / / 027

传统维系模式 VS 新型维系模式 / / 031

第二篇 建设篇

Chapter03

队伍建设:打造金牌维系队伍

维系队伍培训机制 / / 040

劳动竞赛机制 / / 048

团队评价机制 / / 050

团队授权机制 / / 054

岗位资格认证 / / 056

团队文化塑造 / / 058

Chapter04

规范建设:团队一体化建设的必备功课

岗位职责规范 / / 062

赠礼规范 / / 065

新客户回访规范 / / 066

工作号码管理规范 / / 067

流失预警回访规范 / / 068

Chapter05

系统建设:属于存量客户的系统

系统的主要特性 / / 073

系统宜精简 / / 075

如何应用现有系统推进客户维系工作 / / 076

第三篇 保障篇

Chapter06

客户管理：有效提升客户质态

准确收集和整理客户资料 / / 082

对客户分层维系 / / 084

提升客户忠诚度 / / 094

提高客户满意度 / / 098

客户满意度和忠诚度之间的关系 / / 100

Chapter07

流失分析：了解客户离网的真实原因

精确洞察，识别客户行为 / / 104

如何定义客户流失 / / 108

客户流失的两种类型 / / 110

判断客户流失的指标 / / 112

深入了解客户流失原因 / / 122

理性看待流失 / / 127

Chapter08

预警机制：以客户生命周期为基础

寻找客户流失规律 / / 131

探索客户生命周期 / / 133

客户生命周期的不同阶段 / / 134

生命周期不同阶段客户与企业的关系 / / 138

生命周期不同阶段的关键时刻 / / 139

Chapter 09

渠道协同：搭建最好的业务桥梁

渠道协同的定义和意义 / / 144

不同的渠道承担的维系内容有所差异 / / 145

维系渠道与实体渠道、社会渠道协同的主要方式 / / 147

如何做好渠道协同 / / 148

Chapter 10

考核管控：保障维系过程的正常化

质态管控 / / 152

指标管控 / / 159

过程管控 / / 165

派单管控 / / 170

第四篇 实战篇

Chapter 11

到期续约：把握有所为、有所不为的心态

到期续约概念 / / 178

续约实施过程 / / 179

到期续约心态 / / 183

考量到期续约的关键因素 / / 184

Chapter 12

实战宝典：常规维系实战 12 招

招式1 预存提升法 / / 188

招式2 关怀捆绑法 / / 190

招式3 套餐迁移法 / / 192

招式4	网龄服务法	// 193
招式5	购机盛会法	// 196
招式6	积分兑换法	// 199
招式7	主动关怀法	// 202
招式8	体验感知法	// 203
招式9	信用服务法	// 203
招式10	俱乐部活动法	// 204
招式11	品牌宣传法	// 206
招式12	专属服务法	// 206

Chapter 13

校园维系:破局后重建维系体系

从校园营销看校园客户质态	// 210
校园客户的流失原因	// 212
校园维系体系建设要点	// 213

Chapter 14

PWV模型:定向维系,激活沉默客户

沉默客户管理的基本概念	// 219
客户沉默的真实原因	// 219
激活沉默客户“PW”实战模型	// 220