



电信管理精选译丛

Telecom
Churn
Management
The
golden
opportunity

电信业
客户流失管理

【美】罗布·马蒂森 (Rob Mattison) 著 肖鲁 译 李张挺 审校

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

电信管理精选译丛

电信业客户流失管理

【美】罗布·马蒂森 (Rob Mattison) 著

肖 櫓 译

李张挺 审校

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

电信业客户流失管理 / 【美】马蒂森著; 肖橹译. —北京: 人民邮电出版社, 2005.7
(电信管理精选译丛)

ISBN 7-115-13046-9

I. 电... II. ①马... ②肖... III. 电信—邮电企业—企业管理: 销售管理 IV. F626

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第050353号

内容提要

本书以独特的视角向读者阐述了客户流失管理对于电信企业发展的重要性。书中还详细介绍了客户流失管理的具体方法, 如客户流失分类、客户流失的预测性模型、客户流失指数、各种客户响应模型、客户流失的管理模型等。

本书适合电信企业的管理人员、客户联系人员(包括客户服务人员、客户关系管理人员、市场和销售人员等)阅读, 同时也适合其他企业的客户关系管理人员、电信院校的学生和老师阅读。

电信管理精选译丛 电信业客户流失管理

- ◆ 著 【美】罗布·马蒂森
- 译 肖橹
- 审校 李张挺
- 策划 贾福新
- 责任编辑 贾福新

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

- ◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 25 2005年7月第1版

字数: 195千字 2005年7月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13046-9/F·603

定 价: 65.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

《电信管理精选译丛》

编审委员会

主任：季仲华

副主任（按姓氏笔画）：

吕廷杰	冷荣泉	杨小伟	张长胜
周孝先	郝为民	费 敏	倪翼丰
钱晋群	鲁向东	鲁 阳	

编审委员（按姓氏笔画）：

毛社军	车海平	王晓丹	王 敏
左 风	李万河	刘凌钧	吕晓春
陈建华	徐 达	贾福新	游建青
黄秀清	谭星辉		

他山之石，可以攻玉

——写在《电信管理精选译丛》出版之际

中国通信企业协会副会长兼秘书长 郝为民

我国的电信业从上个世纪七十年代实行改革开放政策以来，在中央一系列重要决策的指引下，在学习和借鉴发达国家电信业发展的经验教训的基础上，经过近30年的努力，网络规模由小到大，技术水平由落后到先进，达到现在处于世界比较先进的水平，服务由不适应到基本满足国家和广大用户的需求，经营模式由计划经济走向了面向市场、打破垄断、鼓励竞争的市场经济模式。

当前，我国电信业的发展正在进入一个新的发展战略机遇期，国家提出“坚持科学发展观”，走可持续发展的道路，企业都在积极探索在新的国内国际竞争环境下，面对新技术带来的新机遇，完善和实践新的发展战略。在这种形势下，人民邮电出版社组织翻译出版了《电信管理精选译丛》，这套译丛第一批包括《电信企业运营与管理》、《电信新业务推广战略》、《电信产品与服务销售法则》、《电信业客户流失管理》四本书。作者都有在美国的电信公司多年从事实际工作的经历。他们经历了美国电信业打破垄断、快速发展、落到低谷和正在努力复苏的过程，他们从电信业的特点、政策的实施及其影响，如何确定商业和市场战略，如何建立适合于不同电信企业的组织机构及如何培养合格的营销队伍等方面做了深入浅出的论述。译丛中的一些章节对广为业界议论的美国1996年《电信法》的分析更有过来人的亲身体会之感。书中还穿插有

许多案例分析，更可以加深对一些观点和方法的理解。

我认为这套译丛的出版，对业内的领导者和从业人员来说，不失为是一个有益的参考。虽然我国的情况与美国有许多不同，但是他们总结出的经验和教训，他们的思路和做法对我们会是有益的，他山之石，可以攻玉。

中文版序

数年前在海南的一次电信研讨会上，罗布·马蒂森（Rob Mattison）在介绍客户关系管理（客户关系管理）和商业智能（Business Intelligence）时，从渠道管理、驱动市场机会、产品盈利能力、业务等级优化等，一直讲到收入重整（Revenue Re-engineering）、精确定价、客户流失管理，涉猎面非常广泛。这么多年来，我对这些概念一直印象很深，它们伴随在我们提供给客户的顾问和解决方案服务之中。至今想来，它们仍是那么的及时和有用。研讨会上，作者送给我这本刚出版的英文版《电信业客户流失管理》，还签上了名。

由于本书的重要价值，在华为刚刚成立的Marketing内部，我把它作为教材用，很多华为人人都看过此书。其实我认为这本书不仅对电信制造业厂商有用，对电信运营业应该更有参考价值。2003年我们在给运营商做3G战略咨询时，有一章内容就叫做“客户流失管理”，因为到3G时代，客户流失同获取一样是不可避免的。当时一些基本概念和方法就是参照了本书的观点。关于客户保持与流失管理的话题，我们和业界也有过很多交流，并得到普遍的、非常正面的响应，甚至很多运营商、咨询公司、培训机构都准备把客户流失管理作为一项重要的工作内容或业务部分。但谁也没有想过把这本书翻译后让更多的人共享。感谢华为的同事肖橹，他在发现本书的价值后，组织翻译了全书，才有了今天的这个结果，并得到了作者本人的高度赞赏。

从最近的全球形势看，技术和监管造成对行业的巨大影响：VOIP、PLC、2G-3G PLMN、BB、Cable、Wi-MAX、HSDPA等都可以提供更有效、更有价值的通信；各地对话务量运营的费率管制千差万别，但更

多地向消费者倾斜，而不是任公司墨守成规。话务价格从定价转为竞价，电话收入成为悬挂在传统运营商头顶上的达摩克利斯剑；话务量运营公司无论成本降低多少，都抵消不了收入的减少，未来传统运营商已经赚不到可以继续生存的钱了。因为传统话务量运营在结构上是有缺陷的行业，其商业模式已经失败，无法修复。

所有的运营商（市场）都在从“基础类通信”向“消费类通信”过渡，从“价格模式”转向“价值模式”，从“网络能力服务商”转向“业务能力服务商”。在电信从话务量运营向非话务业务转移，整个行业正在经历结构化转型的今天，运营商之间的竞争也在逐步向高级阶段发展，从圈地、价格战、市场细分开始，到业务捆绑、流程优化与客户关系管理/客户管理（当然包括客户流失管理），以及价值链的竞争。尤其在中国，每年有上亿新客户进入市场，3G洗牌后PHS用户必定成为所有移动网络的争夺目标，三个原有移动网络由于服务上的差异和发展取向，对客户吸引也存在很多不确定因素，因此会有一个很大的客户群将成为各运营商业务发展的举足轻重的因素，客户的竞争和流失必将成为新的战场。本书在这个时间翻译出版，也可以说是恰逢其时吧。

客户流失在市场发达环境和竞争充分地区尤为普遍，但在中国目前相对垄断和竞争不充分的环境里，客户流失现象与发达国家尚有差距。但有数据表明，近年来各运营商客户流失率逐年上升。随着全运营牌照的发放（没有移动牌照的获得牌照后），特别是3G格局明确后，各运营商都有了多种满足市场的手段；新电信法出台后，部分国外运营商，特别是那些虚拟运营商和增值业务运营商将把中国潜在的巨大发展空间作为新的战场，参与游戏的人多了，对客户的抢夺手段也多了，中国各运营商之间的客户流失大幕就拉开了。第三方报告显示，2004年，中国移动的离网率大致是12.6%，联通G网离网率为29%，联通C网的离网率为11.5%，虽说离网率还不是纯正意义上的流失率，但却是流失的基础。这里还不包括PHS的流失，移动与固网之间，各移动网络之间，客户流

失还只是刚刚开始。

我们知道3G的成功与用户覆盖有着关键的关系；宽带的成功与以消费为导向的特定应用群体成正比，随着3G/宽带业务的增多，非话音业务运营的规律与话务量运营为主的时代的规律的差异会越来越明显，对客户的诱惑更多、更复杂，迁移的门槛变低；很多因素如时尚、带宽、终端、业务、消费行为、资费、方便性、行业应用等都会成为流失的诱因。因此客户（流失）管理在某种意义上将成为3G/宽带成功的关键因素。市场如何细分？如何精细化运营？如何进行定量化计量计费？如何做ARPU设计？如何做有效的客户关系管理？如何利用数据挖掘工具分析客户趋势和流失原因，如何增强用户的忠诚度和粘度，如何保持高价值客户并给客户持续提供“价值”，等等，这些或多或少都与客户流失管理存在某种关联。本书作者研究的背景虽然还是在话务量运营为主的时代，但很多原理和方法在非话音运营中仍然适用，当然肯定还会出现更多的新的规律和影响市场成功关键因素，这正是值得我们继续研究的，它们整体上将构成电信精细化运行的下一阶段的内容和使命。

希望本书能够有助于中国电信行业的健康发展，在转型阶段更多地吸引大家去研究业务运营中存在的问题与规律，引起市场专家和运营管理者重视，引起电信管理学界的重视。同时本书又是给工作在一线的人员的某种速成材料。还希望本书能够带领大家去追求更深入的市场研究和思考，在为提升中国电信行业做强的能力方面做一点微薄贡献，进而在中国电信运营市场向深层次、高水平、国际化拓展过程中，起到一块敲门砖的作用。

华为公司资深战略规划专家

刘南杰

二零零五年三月八日

中文版前言

客户流失管理在中国

2004年，世界被一个消息所震惊，中国的手机用户超过美国成为全球最大的单一无线市场。当然，对于我们这些曾在中国工作过的人来说，这根本就不是什么惊人的事情。积极并成功掌握了无线技术的中国公司以及国内对无线服务的巨大需求造就了这个历史上最大和快速扩张的电信市场。

令人印象深刻的不仅是这个市场的容量，还有其独特性。整个市场表现出一些有趣、跳跃并且鲜明的中国特色。然而，这并不意味着不可以从其他市场中学习。

随着市场持续扩张，我们能够预见到运营商竞争的加剧和客户要求的提高。中国市场将非常有可能快速达到饱和，这时，有消费意愿并且能消费得起的人，都拥有了电话，这在一些市场已经发生了。当这个转折点到来的时候，电信业者的下一挑战就是为客户忠诚度而战，需要采取行动，留住客户。

学习如何处理客户流失不是件容易的事情，在获得期望的成效之前，需要改变人们看待问题的角度。

本书的目标就是帮助中国电信业者完成这一转变，找到最佳的方式管理客户流失。我们希望本书能够：

- ◆ 对如何更好地管理客户流失和客户忠诚度提供一些新的思考；
- ◆ 展示出其他市场的运营商是如何成功处理这些问题的；
- ◆ 对建立有中国特色的客户挽留和流失管理做出贡献。

最后我们希望读者阅读本书的过程是一个充满乐趣和收获的经历。

罗布·马蒂森

2005年1月

电信业客户流失管理

Telecom Churn Management
The Golden Opportunity

英文版序

读完本书后，许多人可能会说：“真希望几年前就读过这本书。”

我第一次遭遇客户流失问题是在1985年，那时候我担任新向量通信公司（现在是Verizon公司的一部分）的销售经理。当我收到第一份客户统计资料报告的时候，中断业务的客户数目吓了我一跳。我打电话给总公司负责市场营销的人员，希望找到一个好办法来衡量这些流失的客户对我们的业务所产生的影响。是否存在某种统计方法，可以对客户流失进行监控？当时，我确信不久就会有人意识到这一点，并开始追踪客户流失问题。

果然，不久之后，整个移动通信行业都在谈论客户流失问题。1988年，在“全面质量管理”潮流最盛的时候，我管理着一个客户服务机构。当时我们每月的客户流失率在2.5%~3%之间波动。我认为在商业世界里有两类人。一类人的工作是吸收新客户，产生新收益，而另一类人的工作是确保留住老客户。我第一次把这个观点告诉我所在的呼叫中心的客户服务代表们的时候，我猜他们打算“杀”了我。从他们的角度看，销售人员是引发种种客户管理难题的罪魁祸首，而他们，作为客户服务代表必须处理这些难题。

看着客户流失数字统计，我问自己：“究竟为什么要统计客户流失数？”

我们的目标是消除“一切”客户流失现象，绝不失去任何客户吗？如果答案是肯定的，那么有没有办法可以促使此目标实现呢？

作为客户服务和管理呼叫中心的新手，我开始阅读能够找到的关于如何改进工作的一切资料。我拜访了像美国运通和L.L.Bean（美国著

名的服装公司)这样的公司,希望了解它们处理客户问题的方式,以及他们对其所在行业中的客户流失问题采取的措施。我还从客户的角度问自己:“我会忠于哪家公司?”以及“我会遗弃哪家公司?”

结果,我发现了问题所在。业界的每一个人都把客户满意度和提高客户服务水平作为重点问题加以讨论,但是竟然没有人对客户本身进行探讨。人们谈论着“保持力”、“清点人数”、“客户流失率最小化”以及“占有客户”这样的概念,但没人谈及我们的客户需要什么,或者我们如何能够让他们更满意。

我开始要求我们的管理人员和普通员工说一说他们和各个公司的长期关系。我让他们想一想他们忠心拥戴的那些公司,并找出拥戴的原因。我问他们:“你是否曾经把自己归为‘被占有的客户’?”回答毫无例外总是“没有”。

事实上,当我们真正喜欢一家公司,使用它的产品和服务,并向我们的亲戚朋友推荐的时候,我们大部分人都把自己称为“忠实客户”。当我提议以达到100%客户忠诚度为正目标,更换我们追踪客户流失情况的常规统计方法,即一种以0为“客户忠诚度”(客户流失的对立面)目标值的负值度量法,我几乎是在人们的嘲笑声中走出了会议室。当我向他们提出“对客户使用‘占有’这个词也同时向我们的员工发出了错误信息”的时候,我说了一句比较过火的话,我问大家,他们愿意被“占有”,还是被珍视和尊重。

如果你仍在阅读这篇序言,你一定理解我对客户所抱有的这种热切心情。我们谈论人(毫无疑问,客户也是人)的方式可以清楚地表明我们对他们的态度。

读完本书,你会理解什么方式可使客户“惊喜(Delight)”并享有其忠诚度;你会比以往更加热切地想让公司的每一个人,从总裁到接待员,都来探讨本书。

第一次听说“客户惊喜度”这个术语的时候,我觉得这太离谱了,

以客户的身份，我并不指望任何电话公司、移动运营商或互联网服务提供商来哄我开心；我全部的要求就是优质的服务和公道的价格。直到我去捷克经营一家刚刚起步的GSM运营商EuroTel公司的时候，我才致力于“客户惊喜度”的工作。我与市场营销及客户服务工作组合作，共同规划公司的首次客户满意度及忠诚度调查，并开始为他们传输“客户惊喜度”这一概念。他们迷惑不解地告诉我，没有与惊喜度相对应的捷克语单词，而且惊喜度和满意度是同一概念。

我问他们，当他们遇到自己理想中的人，一个他们愿意承担义务、付出忠诚的人时，什么东西发生了改变。实际上，就我们中的大多数人而言，承诺和忠诚并非由于我们获得了满足，而是因为我们感到愉快。当我们发现了使自己超越一般满足感、达到惊喜程度的那个人（或公司）时，我们就找到了将忠心对待的那个人（或公司）。让我们惊喜的那个人（或公司）一定是这样的：他可以带领我们认识从未想到的东西、重新评定我们认为重要的事物，并且带给我们在最初的计划中没有列入的种种益处。

超越满意度达到惊喜度的这种想法非常有效。它让我们渴望得到更多，它把我们带到各种关系中的更高级别——承诺和忠诚，它令我们感觉更好。

你是否希望你的客户感到惊喜、对你们之间的关系充满热情，就像对他们理想中的男友或女友那样？如果你希望，那么就请继续读下去，并准备采取行动。罗布·马蒂森了解我们这一行、了解我们所面临的问题。本书将给你提供增加客户和收益的方法。

欧康年（Joseph H. O'Konek）

远传电信（Far Eastone Telecommunications）总裁

目 录

第1章 客户流失是电信业的黄金机遇	1
第2章 电信业是建立在客户流失基础之上的行业	19
第3章 客户流失类型一 非自愿客户流失	31
第4章 客户流失类型二 自愿客户流失	39
第5章 电信行业的客户购买周期	59
第6章 电信客户流失管理的传统观点	73
第7章 客户流失管理策略	95
第8章 管理客户关系,而非管理客户流失	113
第9章 客户流失管理涉及每个部门	125
第10章 电信运营商如何运用客户数据仓库系统	145
第11章 电信市场细分概述	165
第12章 电信市场细分应用	187
第13章 客户价值与客户价值函数	205
第14章 客户流失指数	213
第15章 客户流失的预测模型	233
第16章 电信行业的客户响应模型	243
第17章 零售客户响应模型	255
第18章 以电信客户为中心的客户响应模型	271
第19章 时机与客户亲密度	293

第20章 客户流失报告	303
第21章 销售和促销——推销客户关系计划而不是费率计划	315
第22章 客户服务肩负客户关系管理使命	325
第23章 广告、市场、产品开发和品牌管理：重在巩固现有客户	333
附录A 无线通信业介绍	341
附录B 无线通信业的商业模式介绍	351
附录C 有线和长途电话业介绍	365

第1章

客户流失是电信业的黄金机遇

客户流失是世界各地电信运营商探讨的首要话题。尽管人们对客户流失持有不同的意见，但是每个人都同意一点，那就是，客户流失是一件糟糕的事情。

毫无疑问，客户流失会带来许多负面影响，但是我们认为这也许是发生在贵公司身上最好的事情。我们希望，在你读完本书的时候，你会理解为什么我们把客户流失看作一个黄金机遇。