

用户离网率控制：谋求规模效益型发展的关键

华院分析 应用咨询总监 刘晓彬

摘要：本文论述了中国的移动运营商在现阶段要实现从规模型向规模效益型转变的关键就是控制用户离网率，并提出了控制用户离网率的五种有效策略及操作模式，为运营商控制离网率指明了方向。

随着移动通信行业市场的渗透率日趋提高，以及各地移动通信市场移动、联通、电信小灵通“三国演义”的愈演愈烈，近两年来，中国的移动运营商一方面饱尝“价格战”之痛，另一方面也面临着不断攀高的营销成本支出。因而，各地移动运营商都开始考虑如何从追求规模为主的发展模式向规模效益兼顾的发展模式转变。而实现这个转变的关键就是对用户离网率的控制。

一、有效控制用户离网率是实现发展模式转变的关键

1. 有效控制用户离网率可以避免新一轮价格战的发生

用户离网率的上升直接影响到市场占有率、收入、用户数等多项关键绩效指标，从而成为各地一线营销人员申请“低资费”政策的主要依据，而这种“低资费”政策一旦设计不当或在全网推出，必然导致新一轮价格战的爆发。

虽然由于价格竞争导致了用户离网率的升高，但是，简单以“更低资费”、“更多优惠”进行市场回应，并试图一次性快速控制离网率的策略，往往在推出以后会进一步被对手“误读”，双方陷入“囚徒困境”之中，最终竞争双方被迫卷入“价格战”漩涡，并进一步丧失收入，降低用户的 ARPU 值。

2. 有效控制用户离网率可以降低营销成本支出

由于运营商之间竞争的日趋加剧，渠道受到利益驱使，不断根据运营商的政策变换“运营商首推率”，并利用运营商的优惠政策策反用户转网，以增加其放号收益，从而导致各地运营商虚增放号明显，营销成本不断攀升。调研发现，某地中国移动的年有效放号率仅为 21.7%，而中国联通的有效放号率仅为 9.6%，也就是说运营商只有 10—20%的渠道成本是构成了有效的营销投入，而 80—90

%的渠道成本都是虚增成本。

有效控制用户离网率可以大大降低虚增放号率，从而减少在新增用户市场方面的投入，从而达到有效降低营销成本的作用。

3. 有效控制用户离网率可以带来更多的营销效益

经过测算，以在网用户 ARPU 为 100 计算，新增用户的 ARPU 仅为 59，而离网用户的 ARPU 则为 93。而且，挽留老用户的成本只有开拓新用户成本的 1/5，可见，从投入产出方面而言，将营销成本后移，在用户离网控制方面投入更多的预算与资源，必然会带来更多的投资收益。

二、控制用户离网率的几种有效策略及其操作模式

1. 预警挽留：扎紧篱笆墙

研究发现，用户离网前的行为是有一定规律可循的。通过利用数据挖掘技术，建立用户离网预警模型，定期产生可能离网的高危用户名单，并通过分析这些用户的移动通信消费行为特点，深层次的把握其需求特点，设计针对性的挽留政策，并通过客户经理、外呼人员等进行一对一的客户关怀和预警挽留活动。由于预警挽留采取一对一的沟通方式，一方面避免了控制离网而出台的优惠政策带来的大面积影响，另一方面，由于挽留的针对性比较强，也提高了挽留的成功率。

研究发现，不同品牌、不同地区、不同 ARPU 值的用户在离网前的规律是不同的，即使用户离网预警模型涉及的变量是相似的，但是不同的变量取值的变化也会大大影响离网预警模型的效率。因而，要提高用户离网预警挽留的有效性，就需要针对不同地区、不同品牌、不同用户群分别建立离网预警模型，并根据模型预警的用户实施针对性挽留活动。

2. 消号挽留：守好最后一道防线

用户离网前的消号既是对运营商的挑战，也是一次难得的营销机会。消号挽留主要是在营业厅设立客户关怀工作室，配置业务能力与沟通能力都比较强的营业员担任离网挽留人员，了解用户离网原因，并采取针对性的策略。例如，针对受到竞争对手低资费套餐吸引而离网的用户，挽留人员可以帮助其分析通话需求

特点，并向其推荐更适合的套餐；针对离开本地到外地工作的用户，如果该用户还在本省，挽留人员可以代其办理异地入网或向其提供异地入本运营商网络的优惠券；针对那些执意离去的用户，挽留人员可以向其致谢，感谢其支持，并记录客户资料，向客户赠送联络卡，以备“回流”之需。

3. 开发企业用户：增大个人用户在网粘性的新招

调查发现，可以在企业报销部分或全部话费的用户数比例大约在 15%左右，并且这些用户基本上都是中高端用户，因而发展企业用户，在企业内部组建虚拟网，并利用运营商的资源条件与企业形成全方位的信息化合作框架，将运营商的数据业务推广与企业的信息化需求结合起来，建立个人用户粘性更强、新业务发展空间更大、语音或短信网络的稳定性更大的虚拟网络，从而有效控制离网。

针对企业用户的特点，可采用首席客户经理、专职客户经理和各类渠道的三层接入模式进行客户拓展和服务。首席客户理由高层领导担任，进行客户企业高层的沟通工作；专职客户经理包括企业方案客户经理、商务客户经理及产品客户经理，企业方案客户经理负责整体协调与项目推进，商务客户经理负责会员客户服务并配合企业方案客户经理的项目沟通工作，业务中心和各类渠道负责企业客户的日常服务与客户支持工作。

4. 针对性营销：在攻守平衡中控制离网

引发价格战的关键原因就是资费套餐的设计没有形成有效区隔，从而在推出之后形成全网范围内大幅度的优惠，并进一步引发价格大战。但是，由于移动通信行业边际成本低、产品易腐性的特点，必然诱发运营商的价格调整冲动。当竞争对手调整资费政策之后，仅仅依靠一对一的挽留手段就会显得力不从心，因而就需要考虑如何针对性的设计资费套餐或短期促销进行营销阻击。

针对营销阻击活动的设计一定要事先考虑针对的目标用户群，这样，就可以避免导致全网用户的价格下调和收入大幅度降低。然而，目标用户群的选择不是简单根据用户 ARPU 将用户进行分类后选择的结果，因为用 ARPU 进行用户分类难以让你有效的理解用户的需求，设计真正有针对性的、有市场区隔性的资费套餐。要做到这一点，就需要建立用户行为细分模型，根据用户的消费行为对用

户进行分类，并研究对手的营销策略对于哪一群用户的影响最大，在分析的基础上设计应对方案。

5. 运筹帷幄：在市场博弈中避免离网雪崩

在各省市的通信市场中，一些“单向收费”、“包月制”等违规现象防不胜防，极端价格策略也是屡禁不止。然而，单方面指责对手违规而不采取有效行动往往会导致“城池失陷”，在短时间内造成离网雪崩；而采用价格大战进行对抗又“杀敌八百自损一千”。

这时，宜转变思维方式，实施迂回战术，削弱对手策略的有效性。一般而言，可以采取以下三种方式：

一是联吴抗曹，形成暂时性竞争结盟。由于移动通信市场上的三个主要竞争者在资源方面各有优势，由于极端性价格策略必然导致全行业的反对，因而通过其他资源掣肘的办法联合竞争者对抗违规者往往是一条行之有效的办法。

二是反间之计，利用对手兄弟公司来制约对手。由于极端策略的出台往往导致“窜货”情况的发生，从而影响竞争者兄弟公司的利益，这时，只需要及时的将市场信息通风报信就可以在竞争对手内部形成制约因素。

三是削其羽翼，控制其实施营销活动的关键渠道。许多极端营销政策的出台实施为了避免监管当局的监管，都是通过营销渠道的配合来实现的，因而，在对手实施极端价格政策的同时实施渠道阻击战往往既可以避免价格雪崩，有可以有效拟制对手。

综上所述，对用户离网率的控制是实现移动运营商从规模型向规模效益型转变的关键；而控制用户的离网率则需要运营商通过技术、流程和有效策略实现综合治理。离网率的控制不是一朝一夕之功，也没有特别的灵丹妙药。控制离网率需要运营商转变营销理念、实现营销成本后移，历练营销竞争力，从而实现规模和效益双丰收。

作者简介：

刘晓彬 华院分析技术（上海）有限公司营销咨询经理