



新浪 (11-10-21)



文立：让呼叫中心助企业盈利

<http://www.sina.com.cn> 2011年10月21日 18:11 《新领军》杂志

企业该如何有效利用呼叫中心，使之成为新的利润增长点而不是负担？

文/本刊记者 鲁永奇

随着全球范围内基于互联网电子商务的迅猛发展，中国电子商务市场也迅速升温，与前几年阿里巴巴一家独大不同，现在凡客诚品、京东商城等形成了遍地开花的景象。这些电子商务公司的兴起不仅改变了原来的商品交易方式，经济结构的调整也产生了极为深刻的影响。

电子商务只是基于互联网的一种新的商业模式，要实现电子商务的真正价值，除了仓储物流等方面外还需要很多其他的工具。例如，需要建立一个畅通的、与用户交流的双向通道。这个通道除了能够了解客户需求、倾听客户意见、解决客户问题，还可以宣传企业的产品和服务。呼叫中心正是实现这一目的的必然选择。

互联网从上世纪90年代开始发展，为什么只有近几年才涌现出了成功的电子商务企业？很大一部分原因就是电子商务在带给用户低价商品、便捷服务的同时，无法克服自身在客户服务方面的劣势。“这主要是多数的企业管理者认为呼叫中心并非‘利润中心’，所以很难得到管理者充分的重视和投入。” 第一线安莱总裁文立向《新领军》记者表示。

如今形势发生了变化。“随着信息技术向企业经营活动的渗透日渐增强，呼叫中心渐渐向企业的销售和售前环节转移，呼叫中心正由成本中心向盈利中心转型，而且企业通信系统由传统语音向数据多媒体业务转型，呼叫中心的概念正逐渐为‘联络中心’所取代”。文立告诉《新领军》。

近几年互联网和通信技术的进步，呼叫中心在应用方面已经取得了突破性发展，呼叫中心的多级交互式语音导航、自动呼叫分配(ACD)以及客户关系管理(CRM)系统，可以很好地构架出为客户服务的平台，有效弥补电子商务在互动交流方面的“短板”，大大提升电子商务企业的客户服务能力，有效提升企业的整体形象。“可以说呼叫中心一方面是客服中心，另一方面也为企业增加了很多直接或者间接的利润来源。呼叫中心正日益由售后环节向售前、销售环节转移，这无疑使企业用户在建设新一代呼叫中心系统时更为积极。”



新浪 (11-10-21)

以MPLS VPN起家的第一线安莱日前正依托其日益庞大的网络基础设施，向外包呼叫中心领域快速扩展——2010年其整体业绩较2009年增长20%，主要来自外包呼叫中心业务，该业务增长达到50%。第一线安莱的发展也从侧面反映了呼叫中心的发展前景。那么在新的发展背景下，企业该如何有效利用呼叫中心(或者联络中心)?使之成为企业新的利润增长点而不是负担呢?

逃离印度模式

《新领军》：很多人都认为呼叫中心就是客服中心，你怎么看待这个问题?

文立：呼叫中心一直以来核心的概念都是承包外包，主要是坐席的外包服务。美国人力资源很贵，于是很多呼叫中心都建在了印度(因为印度也说英语)。这种模式称之为印度模式，其核心就是人员外包。从这个层面说，呼叫中心就是一个客服中心。但是这种模式利润有限，因为它是一个成本中心，企业的管理层会想尽一切办法降低成本。

《新领军》：呼叫中心如何才能成为利润中心?

文立：在中国的呼叫中心是另外一种模式，它不是外包的模式。例如，我们和麦当劳、英孚，包括北京的吉野家都研究过，如果他们自己做呼叫中心，首先他要买一套价格不菲的专业呼叫中心专用软件。其次，还要有专门的人员去管理。这些都会增加企业的成本。事实上，英孚是一个英语培训机构，他的主业是英语培训，为什么要做这些呢?所以这对他说来其实是一种负担。而我们就会用我们的专业来降低这方面的成本，不仅仅是管理和设备上，还有销售层面。所以，这里的成本不是成本中心的成本，是利润中心的成本，这个是本质的差别。成本每年都要节省，节省到一定程度之后就没办法节省，但这种以利润中心为模式的话，你做得好，它会迅速增长很多。呼叫中心必须有一定的销售职能。

如何选择外包服务

《新领军》：对一般的企业，该如何根据他们的盈利模式制订一套合适的呼叫中心解决方案?

文立：基本上，我觉得很多时候，有两个方向很容易让他们去接受。第一，最直接，利润分成。因为你帮他做了这些后勤的事情，他就把那一部分利润分给你，大家是同一条船，你要做到多少单才会有这样，这是最直接。另外一种，介乎于客服跟销售之间的模式，这个



新浪 (11-10-21)

模式比较简单。还有一种，像英孚那种，是直接销售模式，需要你有很稳定的基础建设、系统各方面，就按坐席去预算。所以我们本身也有两种比较大的收费模式：一种利润分成，按每个单去做；另外就是坐席的系统。

《新领军》：什么样的业务可以外包，什么样的业务不可以外包呢？

文立：这个主要得看企业的业务模式，如果是销售主导型企业，很多资料都比较敏感，这种企业肯定将自有团队作为一个核心。可能也会外包一些给你，但只是辅助的。所以这种模式，通常我们是以坐席。