



CTI论坛(10-11-30)



第一线安莱总裁文立：用心服务 外包呼叫中心致胜之利器

曹建菊 2010/11/30

据CTI论坛发布的《2010年中国呼叫中心产业发展研究报告》显示，到2012年，中国外包呼叫中心的座席总数将达到100,000个，2012年累计收入将达到240亿元，年均座席增长率为25%。

而在2010年8月份，第一线安莱发布业绩报告，其2010年上半年收入增长20%，特别是外包呼叫中心增长了50%。也就是第一线安莱座席增长率是行业平均座席增长率的两倍，这自然引起了CTI论坛记者的注意。

众所周知，第一线安莱主要提供MPLS VPN服务，最近几年开始进军外包呼叫中心领域。可是，为何第一线安莱将MPLS VPN服务及外包呼叫中心这两项看似风马牛不相及的服务连系起来，并在这两个领域都做得看似顺风顺水？麦当劳，作为全球最大的餐饮连锁企业之一，为何也会青睐于这个从未做过餐饮服务外包的企业？在他们的合作中有着怎样的故事？

为此，CTI论坛记者专访了第一线安莱创办人及行政总裁文立先生。



上图为：第一线安莱创办人及行政总裁文立先生



CTI论坛(10-11-30)

商机：就在需求转换间

1、CTI论坛记者：上个月我看到第一线安莱的业绩报告，2010年上半年收入增长20%，特别是外包呼叫中心增长了50%，应该说这是一个了不起的成绩，请您谈谈上半年第一线安莱外包呼叫中心增长了50%的原因？

文立：在2006年前后，第一线安莱把握到零售业将面对两方面挑战：一是规模扩张，运营与管理日趋复杂；另一个就是市场竞争激烈，客户如何节约成本，增加收入。

所以在这个时候，第一线安莱以MPLS VPN服务为基础，进行了较快的扩张。同时，通过外包呼叫中心服务，帮助客户进行零售拓展、交叉销售、电话营销等服务。因为当呼叫中心单纯以客服为主时，企业本身是不愿意扩大规模的，因为它需要节省成本，控制成本。而当呼叫中心作为电话营销工具时，扩张速度是非常快的。也基于此，上半年第一线安莱外包呼叫中心增长了50%。

2、CTI论坛记者：您刚刚介绍过，第一线安莱的业务最早是从MPLS VPN 企业通开始的，后期怎么会转到外包呼叫中心业务上来呢？

文立：第一线安莱的定位是成为大中华区具有领导地位的信息通信服务提供商。

目前第一线安莱的MPLS基础网络已达到37个网络节点，覆盖到700多个亚洲城市，并配备了先进设备的网络骨干。也就是说我们自身拥有完善的基础性网络，2004年以前，我们对外包呼叫中心并不了解，当时的市场并没有那么大，在2004年至2006年间成为低谷期。但当时印度的外包呼叫中心市场很大，他们以海外客户订单为主。这引起了我们的注意。

一是统一通信（UC）发展起来，使客户在呼叫中心的初始建设成本大大降低，呼叫中心的发展变得很快；

二是我们觉察到客户的需求发生了很大的变化，从客服型向营销型转换。前期的呼叫中心主要用在客服方面，一般来说，企业用作客服功能的呼叫中心是一个成本中心，如果扩大建设规模，投入就变大。作为企业来讲，对成本中心的投入肯定是有限的。但作为营销型呼叫中心，它就成为了一个利润中心，可以在短时间内快速扩张；

三是行业范围扩展了。早期的是以金融行业为主，后来你发现电子商务、汽车、电视购物等行业也在快速扩张。



CTI论坛(10-11-30)

经过这些分析，同时结合中国的大环境与中国国情：扩大内需及电子商务的快速发展，给我们进军外包呼叫中心行业提供了较好的外部条件，结合我们自身完善的基础性网络优势，因而才能在较短的时间内取得一定的成绩。

经验+心+执行力 树起餐饮行业外包服务标杆

3、CTI论坛记者：国内呼叫中心外包概念一直比较火，但概念火不一定市场就做得好。第一线安莱在外包呼叫中心方面有哪些优势呢？

文立：第一线安莱在外包呼叫中心方面有三个明显优势：

第一个优势是我们所有的座席建设都是自建的，SaaS, Software-as-a-Service(软件即服务)的结构设计大大降低了呼叫中心的建设成本。虽然我们并不对外出售呼叫中心系统，但自己有能力建设，我们自建的原因是客户的需求是多样化的，针对需求我们能更灵活配置。

第二个优势是我们有覆盖面极广的网络，因为我们是信息通信技术服务提供商，这奠定了很好的基础；

第三则是第一线安莱的服务范围广，我们的服务从单纯的系统租赁到全外包服务都可以进行；现阶段我们提供全外包服务模式，即系统+座席+人员+培训模式，比如香港麦当劳的案例，我们是提供这种全外包服务，而对于英孚英语（English Town），我们则提供系统+座席服务，人员及培训由英孚英语自行负责。

4、CTI论坛记者：您刚才提到，第一线安莱与香港麦当劳有着密切合作，请您介绍一下这个项目的的基本情况。

文立：第一线安莱与香港麦当劳最早的合作始于提供网络服务，也就是在与他们进行订餐客服全外包服务前就与他们有着良好的合作。香港麦当劳对于第一线安莱的处事及服务风格比较了解。

第一线安莱赢得这个订单其实也是非常辛苦的，但第一线安莱是个对客户非常用心的企业，为了表达我们获得该定单的诚意，我们很快组建了一个富有经验的运营管理团队，这个团队与香港麦当劳沟通后的结果让对方非常欣喜，同时，客户也感受到了我们的诚意，我们的用心服务，最终达到了合作的意向。

可以说，第一线安莱与香港麦当劳合作成功，我总结几个词，就是经验+心+执行力，这里的“心”指公司的企业文化。

CTI论坛(10-11-30)



外包呼叫中心服务模式创新：分成模式与客户共同成长

5、CTI论坛记者：据我们所知，第一线安莱与香港麦当劳合作采用的是利润分成的模式，这在外包呼叫中心行业应该是属于比较创新的一种合作模式，请您详细介绍一下这种模式？这种模式优缺点是什么？第一线安莱当时是基于什么原因采用了这种模式呢？

文立：是的，与国内大部分外包呼叫中心服务模式按每个座席收费不同，第一线安莱与香港麦当劳合作采用的是利润分成的模式。因为香港麦当劳不仅仅是客服的工作，还具有订餐的功能。我们按照一定的预算，比如每一单订餐会有多少订单额，每一个成功下单多少费用，按照这种方式进行利润分成。

麦当劳作为一个餐饮企业，它的主营业务是餐饮，呼叫中心订餐只是他的销售模式之一，所以，他们将服务外包出来是必然的。对于客户来讲，在销售额中分成，是客户风险最低、最容易预算的一种模式，也是最容易被客户接受的模式。

这种模式的缺点对于呼叫中心外包商来讲，风险比较高，如果对方商品销售不好，则可能连成本都无法收回。好处是如果客户成功，外包方就能与客户共同成长，也能获得除了稳定收益之外的高增长收益。



CTI论坛(10-11-30)

6、CTI论坛记者：那么，采用利润分成的外包模式，因为有着比较高的风险，您对选择合作伙伴有着哪些建议呢？

文立：实际上第一线安莱采用利润分成这种服务外包模式也是比较谨慎的，其中90%左右的业务会被我们拒绝。一般企业规模小，风险承受能力也小；反之，企业规模扩大了，风险承受能力也会扩大。第一线安莱现在拥有1,300个座席，其中1,000个采用纯座席租赁的方式，另外300个采用全外包的方式，好像香港麦当劳的外包及香港无线收费电视TVB Pay Vision的外包服务等。这样的业务模式布局及规模，已经让第一线安莱有了一定抗风险能力。

所以我的建议是，采用利润分成这种服务外包模式首先要评估自身企业的抗风险能力；第二点是偏向于选一些大型企业：他们自身已经有了比较成熟的产品，只是希望多一些销售渠道。比如第一线安莱有一个客户，是一家做电子零件贸易的企业，他们的产品已经卖了很多年了，产品本身没有问题，也卖得也好，多一个电话销售渠道，这样的项目接过来风险会少一些。

第三：尽量接能够接订单的客服，比如既是做客服，又能够接订单，如果客户产品不好卖，接的订单比较少，但一个客服人员可以同时做两个或者多个项目，这样项目的风险也比较小。

另外，从业务内容来看，香港业务如瘦身、美容等比较多，国内电子商务相对比较成熟；从呼叫中心行业规范性来讲，香港对管理的要求非常严格，指标分得很细，而内地发展较晚，还没有形成完整的规范；

从市场容量上来讲，中国内地呼叫中心市场肯定要大得很多。

呼叫中心运营管理的三个层面

8、CTI论坛记者：一般来讲，外包呼叫中心对运营管理的要求很高，第一线安莱有哪些运营管理经验可与大家分享呢？

文立：我们理解的运营，主要分为三个层次：一是系统运营层面；二是网络运营层面，第三是行业运营层面。

第一线安莱本身是信息通信技术服务提供商，我们能保证网络运营的稳定，这是非常重要的。

从系统运营层面上讲，第一线安莱的系统是自身研发的。而系统运营与网络运营稳定性，对呼叫中心外包商而言，构成了最坚固的运营基础。基础运营经验与行业运营经验能使我们对每个行业、每个客户的需求都能满足。



CTI论坛(10-11-30)

6、CTI论坛记者：那么，采用利润分成的外包模式，因为有着比较高的风险，您对选择合作伙伴有着哪些建议呢？

文立：实际上第一线安莱采用利润分成这种服务外包模式也是比较谨慎的，其中90%左右的业务会被我们拒绝。一般企业规模小，风险承受能力也小；反之，企业规模扩大了，风险承受能力也会扩大。第一线安莱现在拥有1,300个座席，其中1,000个采用纯座席租赁的方式，另外300个采用全外包的方式，好像香港麦当劳的外包及香港无线收费电视TVB Pay Vision的外包服务等。这样的业务模式布局及规模，已经让第一线安莱有了一定抗风险能力。

所以我的建议是，采用利润分成这种服务外包模式首先要评估自身企业的抗风险能力；第二点是偏向于选一些大型企业：他们自身已经有了比较成熟的产品，只是希望多一些销售渠道。比如第一线安莱有一个客户，是一家做电子零件贸易的企业，他们的产品已经卖了很多年了，产品本身没有问题，也卖得也好，多一个电话销售渠道，这样的项目接过来风险会少一些。

第三：尽量接能够接订单的客服，比如既是做客服，又能够接订单，如果客户产品不好卖，接的单比较少，但一个客服人员可以同时做两个或者多个项目，这样项目的风险也比较小。

7、CTI论坛记者：香港呼叫中心外包服务与中国内地比较而言有哪些不同？

文立：前几年我感受比较深的是广州向香港开展业务，近两年香港呼叫中心开始向中国内地开拓市场了。这个转折是比较明显的。

呼叫中心运营管理的三个层面

8、CTI论坛记者：一般来讲，外包呼叫中心对运营管理的要求很高，第一线安莱有哪些运营管理经验可与大家分享呢？

文立：我们理解的运营，主要分为三个层次：一是系统运营层面；二是网络运营层面，第三是行业运营层面。

第一线安莱本身是信息通信技术服务提供商，我们能保证网络运营的稳定，这是非常重要的。

从系统运营层面上讲，第一线安莱的系统是自身研发的。而系统运营与网络运营的稳定性的，对呼叫中心外包商而言，构成了最坚固的运营基础。基础运营经验与行业运营经验能使我们对每个行业、每个客户的需求都能满足。



CTI论坛(10-11-30)

第一线安莱采用的是项目经理负责制，从项目开始被引进来、项目评估、项目运行、实施状况、人员激励等，都会与项目经理的绩效考核息息相关。所以能更好的调动项目经理的积极性。

CTI论坛记者：非常感谢您接受采访！

文立先生简介：

毕业于香港中文大学，文学学士学位。文立现为第一线安莱公司创办人及行政总裁，是香港高速发展的互联网业杰出的青年企业家。2009年，他被香港资本杂志“Capital”评选为“2009年资本杰出领袖”。

自1999年创办以来，在文立的带领下，第一线安莱已经成为大中华区最大的独立MPLS VPN的网络供应商。目前，第一线安莱于37个主要城市设有网络据点，服务覆盖亚太地区700多个城市，及超过6,800个MPLS VPN网络连接据点，托管客户设备达5,200多台，服务广泛覆盖中国、香港、台湾、新加坡以及越南。

文立早在1995年已经从事互联网的工作，是香港第一代从事互联网业务的企业家。在创办第一线安莱之前，他已经是香港最大的商用互联网供应商-LinkAGE Online的创办人之一。LinkAGE Online 在1998年被美国PSINet收购前，在香港商用上网市场拥有超过35%的市场占有率，是当时香港最大的网络服务提供商。

声明：CTI论坛 (CTiForum) 版权作品，未经CTiForum书面授权，严禁转载，违者将被追究法律责任。

CTI论坛报道