

第一篇

客户中心基础知识导入

- ▶ 客户中心概述
- ▶ 客户中心简介

任何一个产业的发展、壮大都建立在该产业的从业人员对该产业的充分认识和深刻理解的基础上。只有对该产业进行全维度的了解和掌握，才能准确把握产业脉搏，正确引导产业发展，快速提升产业价值。尤其对于客户中心这个产业，从业人员对本产业的认识、认知、认可直接关乎产业的发展。从运营的角度来讲，成本控制、高效运营、利润获取乃至客户忠诚度提高、员工归属感增强等都建立在对客户中心的价值、意义及现状、前景的认识和理解基础上。本篇将重点介绍客户中心产业的价值、历程、现状及未来等，作为学习和掌握其规划、运营、技能的基础。

客户中心概述

客户中心在中国至今已近有近二十年的发展历程，从最初简单依靠硬件系统为客户第一时间提供信息和服务，发展成如今服务、营销一体化的多媒体虚拟客户接触渠道。可以预见的是，在接下来的三至五年时间里，随着互联网的高速发展、新兴技术的不断涌现，客户中心将对运营机构的发展，包括运营机构的品牌建设、客户的维护以及拓展、销售额的增加等起到至关重要的正向作用。

客户中心产业是一个数据密集型、劳动力密集型、智力密集型的现代服务业，且准入门槛(如资本投入、场地等)较高。对运营机构而言，它已经从最初的仅仅用来解决客户问题的部门成长为一个运营机构与客户进行直接互动的桥梁。运营机构可以通过客户中心向客户提供服务和产品信息，并直接促成客户完成购买行为，也可以通过客户中心收集客户的反馈意见。为运营机构的产品研发以及市场活动推进给出指导意见。对于公共职能部门而言，客户中心拉近了政府与市民之间的距离，使政府遵循“立党为公，执政为民”的思路，更好地为市民提供服务。

随着各类运营机构服务和销售需求的快速发展以及信息化建设的不断深入，中国客户中心产业高歌猛进，在各行业得到广泛应用。目前，客户中心进入包括金融、保险、电信、政府、教育、医疗、能源、制造等行业在内的几乎所有类型的运营机构。它也不再是只有大型运营机构才能拥有的“奢侈品”，越来越多的中小型运营机构开始部署属于自己的客户中心系统。尤其是随着电子商务市场的迅速升温，在短短几年内就产生了一大批依靠电子商务实现腾飞的运营机构。在大多数情况下，电商运营机构和客户无须会面，但为了实现畅通的双向交流通道、切实了解客户需求、解决客户问题、宣传运营机构的产品和服务，客户中心就成为一大批运营机构的首选。可以预见，客户中心在不久的将来会是一个集现代化通信手段于一体，具有高度智能的、全球性的、可以给运营者带来巨大收益的客户服务中心。

1.1 中国客户中心的发展历程

经过多年的发展积累，客户中心的技术已趋于成熟，功能日益完善，系统性能越来越高，与IT系统间的协作也越来越密切，在运营机构日常运营中发挥着越来越重要的作用。随着互联网的快速发展，客户中心面向的客户需求和渠道发生了剧烈的变化，客户



中心也随之转型：从服务到营销，从被动到主动。

但是，通过与国外发达地区的客户中心产业相比较，国内客户中心无论在座席数量、市场规模、产业环境的完善程度，还是技术与应用水平，都存在着一定的差距。中国客户中心不论是在技术还是运营模式上都没有突破性的变化。不过可喜的是，客户中心正在经历令人振奋的快速转型期。近几年来，不论是新兴技术、多变的客户行为，还是激烈的市场竞争都为客户中心产业带来了新的机遇和挑战。

随着移动互联网、社交媒体、云计算等新兴产业的快速发展，运营机构对客户中心的需求也发生了一系列的变化。在这些新需求的驱动下，中国客户中心市场开始蓬勃发展，各种产品、技术和服务模式都在不断地推陈出新，以更好地适应客户不断变化的深层次需求。

移动互联网的兴起让客户中心产业面临着前所未有的机遇和挑战，越来越多的运营机构开始关注移动营销、移动销售、移动电子商务战略，这使得客户服务的移动应用逐渐出现。同时，社交媒体正在显著地影响着大众的生活。从中国客户中心市场的实际情况来看，虽然有相当多的厂商推出了社交化媒体解决方案，但在与客户互动沟通方面却鲜有成功的案例。面对日益活跃的社交媒体用户，如何有效地集成社交媒体渠道、提升客户的使用体验是国内客户中心运营机构面临的挑战之一。

伴随着移动互联网出现的云计算也在深深地影响国内客户中心的发展。未来，云服务将会变得越来越专业化，也将针对特定的市场推出定制化的云服务应用。此外，在应用云客户中心的运营机构中，客户的营销渠道越来越复杂，海量的客户数据和接触信息数据不断呈现，分析维度越来越复杂，分析结果要求的实时性越来越高，客户中心大数据挖掘也将成为运营机构的迫切需求。

1.2 中国客户中心市场的座席规模

CC-CMM研究中心在其撰写的《2014年中国客户中心运营标杆管理报告》中显示，国内客户中心从业人员超过120万人，并以每年15%~20%的速度增长，客户中心产业已经成功渗透56个行业，产业总体座席数也从2001年的10.2万人发展到目前约70万人，近几年的年复合增长率一直保持在17%左右，如图1-1所示。

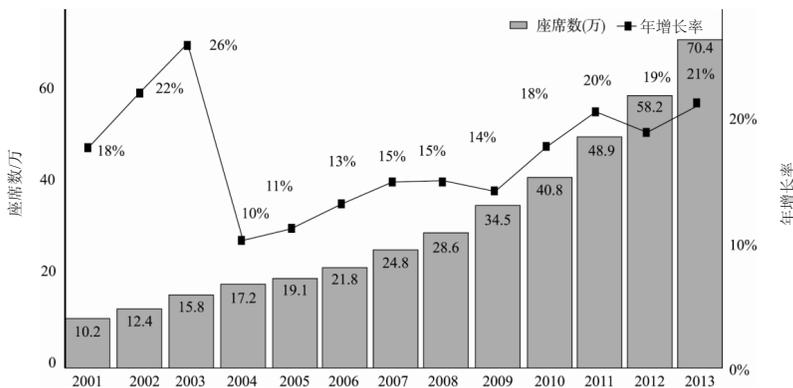


图1-1 中国客户中心座席数发展走势图(2001—2013年)



1.3 中国客户中心市场的投资规模

在客户中心产业高速发展的这十几年中，其每年的平均市场投资规模依然保持在15%左右的增长。2013年中国经济依然迅猛发展，相应的客户中心产业及相关领域的投资规模也有所增长，超过了990亿元，如图1-2所示。

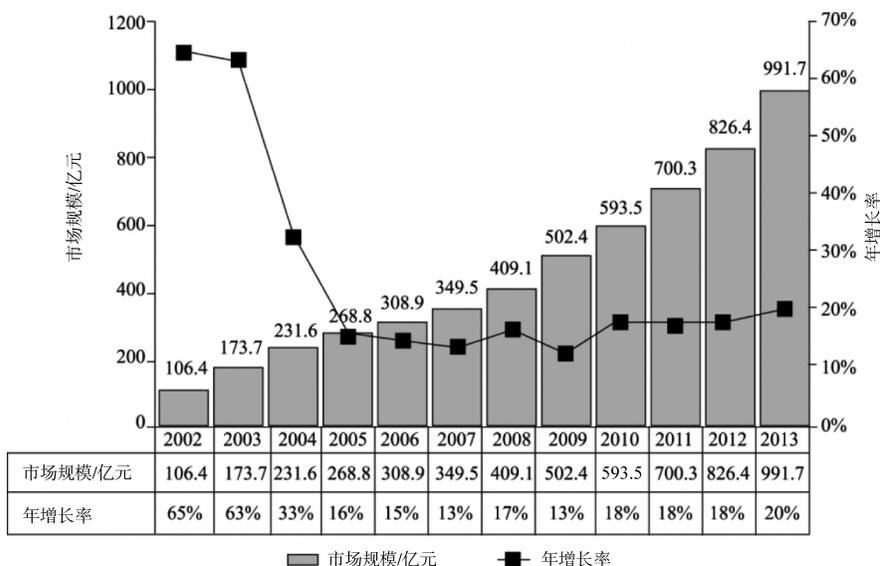


图1-2 中国客户中心市场投资规模走势图(2002—2013年)

1.4 中国客户中心的应用分布

客户中心所涉及的行业非常宽泛，且劳动密集型特征明显。随着更多的业务功能及运营机构对客户中心的需求量增多，客户中心广泛应用于不同地域、行业及业务功能中。

1.4.1 行业分布

目前中国大陆地区应用客户中心的行业主要分布如下：

- 信息传输、软件和信息技术服务业
- 金融业
- 制造业
- 电力、热力、燃气及水生产和供应业
- 建筑业
- 批发和零售业
- 交通运输、仓储和邮政业
- 住宿和餐饮业
- 房地产业



- 租赁和商务服务业
- 水利、环境和公共设施管理业
- 居民服务、修理和其他服务业
- 教育
- 卫生和社会工作
- 文化、体育和娱乐业
- 公共管理、社会保障和社会组织

(注：以上行业分类参考中国国家统计局标准定义)

以座席数的维度来分析整个市场，占市场主要份额的依然是信息传输、软件和信息
技术服务业、金融业、公共管理、社会保障和社会组织。同时，外包相关的市场也在政
策扶持下逐步扩大规模。

2013年中国客户中心产业分布情况，如图1-3所示。

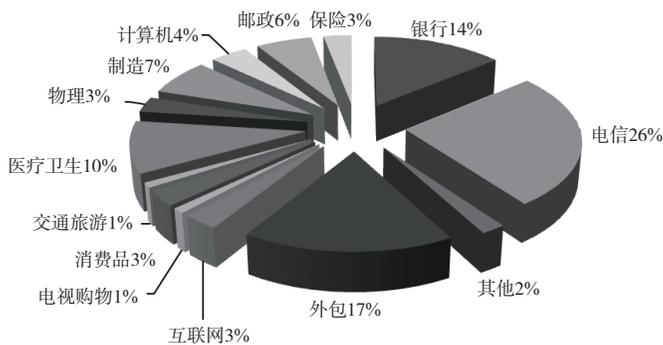


图1-3 中国客户中心产业分布(2013)

进一步细分各行业的座席数规模可以看出，传统的客户中心产业依然占有重要的位
置。比如，电信运营商占据了四分之一以上的座席数。

排名第二的金融机构客户中心的发展也非常迅速，主要包括银行、保险、证券及
基金等运营机构。目前，国内较大的银行、保险运营机构都建立了自己的服务与销售中
心。金融业客户中心座席数的行业分布如图1-4所示：

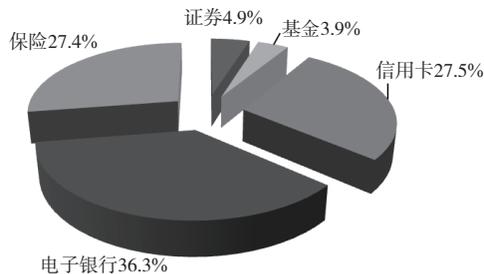


图1-4 金融业客户中心座席数行业分布(2013)



根据调研数据发现：中国国内电信运营商和金融机构的客户中心建设已经日益成熟。在2013年，国内所有的客户中心投资中，电信运营商和金融机构占据的市场份额超过50%。同时，随着广电行业、电视购物、中小型电子商务、医药、旅游和快速消费品等行业的发展迅速，其对呼叫服务的需求也在明显增加。

1.4.2 地域分布

客户中心几乎遍布全国每一个地区和省市。从整体而言，由于客户中心的需求情况与区域经济的发展相关性非常高，华北、华东和华南这三个地区占据绝大部分的客户中心席位。但随着东北地区的离岸外包业务的开展，其座席数量也在快速增长。

按照各地区座席数统计的客户中心分布情况，如图1-5所示。

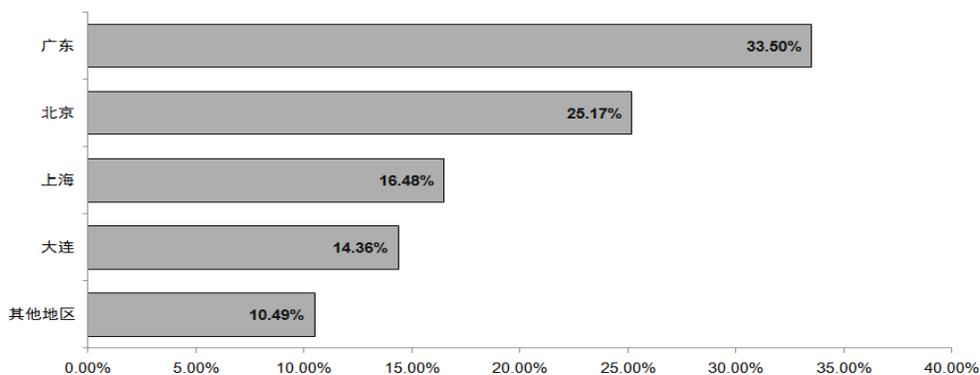


图1-5 中国国内客户中心座席数按地区分布图(2013)

在全球金融危机的大背景下，考虑到一线城市如北京、上海和广州面临的巨大的人力成本、场地成本以及激烈的竞争环境等方面的制约，越来越多的外包及集中式客户中心开始将运营中心向二线城市迁移，以充分利用其相对便宜的人力资源。同时，人员的流失率和发展意愿亦是客户中心开始将运营中心向二线城市迁移的另一个重要影响因素。

1.4.3 业务功能的分布

从业务功能的分布看，35%的客户中心的主营业务是传统的客户服务(包含业务咨询、信息查询、售后服务和投诉建议等业务功能)，技术支持和市场营销(呼入/呼出)。这几类业务呈齐头并进的态势。

中国客户中心业务功能的分布情况，如图1-6所示。

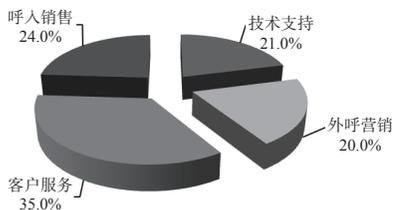


图1-6 中国客户中心业务功能的分布(2013)



随着客户中心从成本型向利润型的转变，客户中心形成以下两个新的业务功能定位。

(1) 要成为运营机构客户营销主渠道。运营机构在渠道建设方面包括自营实体渠道、社会渠道和电子渠道等，但客户中心仍是客户使用最方便、最快捷的服务渠道，在运营机构发展中起着不可替代的作用。要利用好这一优势及特点，客户中心要承担起运营机构的服务、营销与销售的叠加功能，不断增加其在整个渠道中的比例。

(2) 要成为运营机构与客户之间的信息传递纽带。客户中心要充当好“信息传递纽带”这一角色，就要做好面向客户和面向运营机构内部两个方面。

① 面向客户。要由被动式服务向主动式服务转移，内容包括业务推荐、客户关怀、客户挽留和市场调查等，同时要承担最基础的服务工作。

② 面向运营机构内部。既要发挥“传感器”的作用，将营销活动效果、客户反馈及建议等信息及时传递到相关部门，让运营机构各级管理层了解客户感知；又要发挥“监督员”的作用，关注客户满意度，避免产生投诉，同时保证客户意见的及时解决；还要实现“导航器”的作用，深入挖掘客户需求，以提升现有产品和服务，开发新的产品来满足客户，提高客户价值。

从自建和外包的角度看，中国大陆地区客户中心的应用呈现的状态，如图1-7所示。

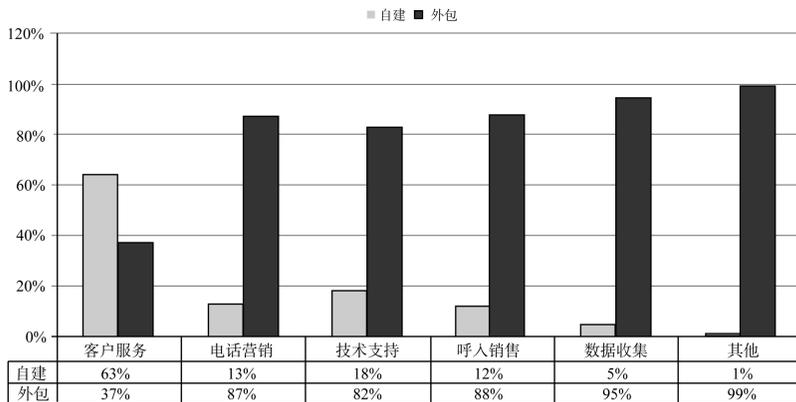


图1-7 中国客户中心外包和自建比例图(2013)

从外包业务层面看，主要来自内需市场的金融与电信行业，并以呼出业务为主。研究发现，传统的客户服务和电话营销依然占据了80%以上的外包业务量。

2013年，中国客户中心外包业务分配情况如图1-8所示。

由于地域优势，对日本、韩国、中国香港和中国台湾等国家和地区的近岸业务主要集中在大连、广东和福建等地。而昆山、成都、武汉和扬州等城市，已逐渐形成了数据处理中心、金融后台服务中心、电信运营商区域客服中心等客户中心产业环境。当然，中国的客户中心外包运营机构存在数量多、规模小、区域性集聚度不高等问题，整个客户中心产业的规模效应不强、产业化程度不高。不过，随着近年来中国服务外包产业的蓬勃发展、相关政策扶持力度的提升、运营机构经营理念的变化以及外包客户中心自身发展等因素的共同影响，中国的客户中心外包市场正在加速发展，内需市场的释放速度



也在加快，客户中心外包运营机构正朝着规模化、专业化方向发展。

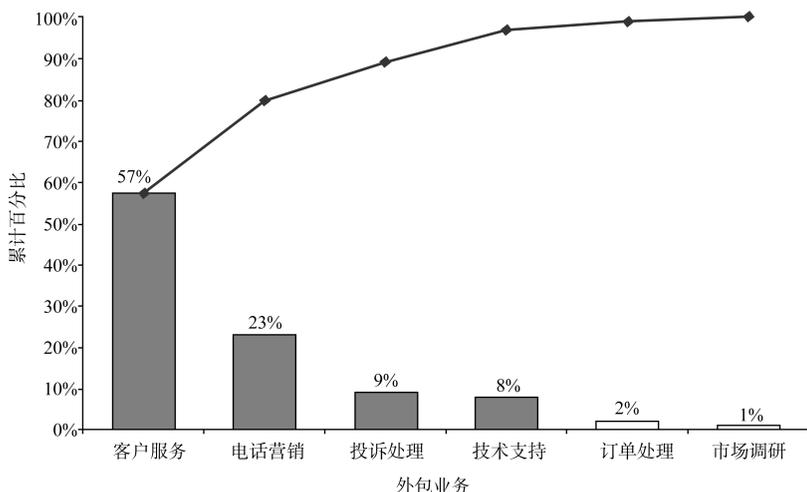


图1-8 中国客户中心外包业务分配图(2013)

1.5 中国客户中心核心竞争力分析

核心竞争力，是一个组织具备的应对变革与外部竞争并且战胜竞争对手的能力的集合，是运营机构赖以生存和发展的关键要素，是运营机构得到持续市场竞争优势的力量之源，也是运营机构长期发展的重要保障。一个运营机构要在经济全球化大潮的背景下，特别是在金融危机刚刚过去的今天不被外界击倒，就必须加强其核心竞争力。

对于客户中心而言，其核心竞争力并不完全体现在客户中心管理过程中的比较优势，也不在于客户中心所拥有的各种内外部资源，而在于一个客户中心的组织系统能力。客户中心的竞争优势正是凭借这种系统能力，为客户提供更多、更大的价值。因此客户中心的竞争优势来源于持续建立一个比竞争对手创造更多、更好的服务并且能够迅速适应外部环境变化，通过不断学习，及时调整行动的组织。

客户中心产业的核心竞争力主要集中在人力资源、服务能力、流程管理和创新能力4个方面。

1.5.1 人力资源

客户中心是人力密集型的组织。在整个客户中心运营成本中，超过75%的运营成本与人力成本相关，所以管理者在人员管理方面花费的精力最多。建立和完善一套科学合理的人力资源管理体系，对控制人工成本、降低人员流失率、提高员工满意度、提升客户中心运营效率起着至关重要的作用。组织中人员所掌握的核心专长与技能、人员管理和聘用等成为客户中心的核心竞争力。

从学历要求来看，各行业对客户中心从业人员的入职要求不同，中专生、大专生及本科生等不同学历的人都可能从事座席代表工作。然而，随着客户中心产业的发展，客户中心对从业人员的要求也越来越高，很多客户中心的一线员工中60%左右拥有大专以



上学历，20%左右拥有本科以上学历。从语言能力要求的角度来看，拥有具备外语能力的从业人员的客户中心在外包服务行业中有很大的竞争优势。目前主要应用的外语有英语、日语和韩语等。

人员素质，除了包括员工所具备的客户中心专业知识与技能外，还包括他们潜在的、可以通过不同方式表现出来的内驱力与个性特征等。在与客户的接触中，客户中心的座席代表是一线人员，这些座席代表的基本素质、积极性的高低都对客户的满意度产生最直接的影响。如果座席代表的素质较强，积极性较高，那么客户将对运营机构产生好感；反之，则会影响运营机构与客户确立良好关系。在实际操作过程中，很多座席代表只是一味地以工作为中心，希望迅速完成工作，这往往容易使他们忽略客户的感受。不仅如此，由于座席代表的工作量大，工作内容单一，会经常性地产生挫败感，加之很多运营机构缺少有效的激励机制，造成座席代表的积极性不高，最终产生座席代表的服务质量不如人意以及客户满意度不高的问题。高素质可以使员工产生高绩效，它是实现客户中心战略目标的内在动力和源泉。正是这种素质能够为客户创造独特的价值提供保障，并且竞争对手在短期内难以模仿与复制。

1.5.2 服务能力

客户中心在客户与运营机构之间的互动中扮演的角色越来越重要。有数据显示，进入21世纪以后，客户与运营机构之间的互动，70%以上是通过客户中心完成的。客户中心的功能日益完善，已经扩充到客户业务咨询、投诉受理、业务办理等方方面面，它与实体渠道(如营业厅)的差距变得越来越小。但是，随着市场环境、客户环境的变化，客户中心满足客户互动请求的难度在逐渐增大。

在座席代表与客户互动的过程中，4种能力是必不可少的，它们的层次由高到低，构成一个完整的“四维知识体系”，即心态、知识、技能和话术。心态，即座席代表在与客户互动中所表现出来的心理状态，如亲切、主动、责任等，这是客户互动的前提，服务心态不端正，客户互动的质量无从谈起；知识，即座席代表对各种产品、业务知识的整体掌握，这是座席代表与客户互动的基础，如果座席代表对产品、业务知识不熟练，即使其服务态度再好，也不能解决客户的问题；技能，即座席代表利用所掌握的产品、业务知识，对客户问题的最高效解决方法，如果座席代表缺乏技能，即使他对产品和业务再熟悉，也只能做到“一问一答”，不能高效解决客户的问题；话术，即结合了心态、知识、技能三者的最佳语言表达方法。只有心态、知识、技能、话术4方面要素都做得好，座席代表才能在客户互动中让客户感觉到良好的态度、熟练的知识、高超的技能、简洁的语言，产生“默契互动”的效果。

1.5.3 流程管理

客户中心的运营管理首先是流程管理，高效的流程的设计、优化及运用，对改进服务质量、提升运营效率和效果、降低服务成本以及提升整体绩效等方面都起着至关重要的作用。

流程是客户中心运营的载体，流程管理是客户中心运营管理的核心和首要工作。经



经过多年的学习和经验总结，中国客户中心已经走过了粗放型管理的阶段，正逐渐向精细化管理的方向发展。少数优秀的客户中心(特别是外包客户中心)在学习了国外先进的管理知识和国际标准之后，已经在运营机构内部形成了较完善的流程管理体系，比如招聘管理、培训管理、计件绩效设计流程及外呼项目管理等。然而大多数的客户中心对流程管理的概念模糊，或是在管理中没有形成流程文档，或是流程执行不到位，对流程质量缺乏制度化的控制手段。

1.5.4 创新能力

“成本中心”向“利润中心”的转变是目前客户中心产业的一个热点话题。随着市场竞争的加剧，无论是自建的客户中心还是外包客户中心，简单的成本控制和客户服务已经不能满足运营机构与客户的需要，如何为运营机构与客户创造更多的价值成为客户中心的重要课题。因此，现在很多客户中心进行了战略转型，开始利用客户中心从事营销业务。

根据接听需求不同，客户中心分为两种：一种是呼入型客户中心，多以客服中心为主，主要处理客户的来电需求，包括销售咨询、售后服务等，用于稳定公司的业绩和增加公司利润；另一种是外呼型客户中心，也叫电销客户中心，更多的是强调其营销功能，运用电话营销、客户维护等手段为其运营机构带来新的利润增长点，其最终目的也是为运营机构带来利润，它在银行业、保险行业、电子商务领域、教育行业等应用较多。

在整体经济形势下滑的情况下，营销型客户中心越来越受到运营机构青睐。与此同时，随着电子商务市场的逐渐成熟，越来越多的运营机构改变其传统营销模式，大力发展电子商务。2013年，营销型客户中心与电子商务平台整合需求快速增长。客户中心的创新还体现在流程创新和工具创新两个方面。流程创新是通过流程梳理、流程再造的方式重新组织客户中心的流程，提高流程质量，打通跨部门之间的沟通渠道。工具创新则通过更新工作方式、提高工作效率等方法节约成本，为客户中心带来更多的竞争优势。

1. 开辟崭新的应用领域

将电子商务和客户中心整合在一起，客户中心不仅向通信服务领域扩展和延伸，而且成为电子商务的重要支撑系统，这是现代客户中心发展的趋势和方向。这种整合既是对资源的综合利用，又是对运营机构价值的提升。客户中心和电子商务的整合可以有以下三种形式。

1) 功能互补型整合

根据调查显示，当客户把信任度、消费习惯、运输、付款和售后服务等因素进行通盘权衡的时候，纯电子化交易量还略显单薄。在线上购物中，消费者在购物车选定好商品以后，最后放弃完成交易的比例高达70%，因为一般人购物前需要一些互动的接触，网上的信息往往需要进一步阐述和深度说明，才能把购买“诱因”变成购买“动因”。此外，如果一些网上商店不能提供完善及专业的客服，很多消费者经历不愉快的网上购



物体验后，会降低其在该网店的重复购买率。通过客户中心，客户可以确认网络信息是及时有效的，或者为习惯于使用电话工具的客户提供方便的联系渠道。这种沟通和互补既给客户提供了网上信息深度说明的可能，又给买卖双方创造了一种交流的机会，对促成商机的作用很大。

2) 资源管理型整合

电子商务运营机构不仅要通过网站的内容互动建立精选的有效客户库，也要充分与业务流程对应，与运营机构的ERP(Enterprise Resource Planning, 企业资源计划)及物流配送体系密切结合，从而实现资源的有效整合。

借助电话、电视的电子商务活动，盲目性大、目标客户群不明确。而客户中心一般都配有强大的CRM(Customer Relationship Management, 客户关系管理)工具，网站在客户信息搜集过程中起着很大作用：客户浏览商品的活动印记、客户的购买记录及客户交互提问的内容都是很好的参照物，成为电子商务运营机构的重要客户信息资源。这样一个具有详细、庞大的数据库的客户中心，记录着每个客户的信息，并采用电脑技术对客户信息进行分类，由于对客户的信息了解得非常充分，它可以主动预见客户的需求，从而直接支持运营机构经营业务决策。

3) 信息智能转移型整合

信息的智能转移技术是一种较为成熟的技术，并已经得到了广泛的应用，当前的问题在于，很多使用者没有找到其价值的提升点。信息智能转移型整合可以借鉴马来西亚的做法。马来西亚和惠普公司合作，开通了东南亚最大的分布式客户中心。该系统使两个呼出局和三个呼入局实现了网络互联和一步到位的方便服务，客户只需拨打一个电话号码，就可在各地获得产品查询、订单查询、计费查询和各种个性化服务。这种客户中心和现代商务运作的结合，激活了客户中心产生增值效益的潜能。

2. 选准市场切入点

在中国，无论是新建客户中心，还是由原来的114台转建客户中心，都应该从研究市场出发，选准市场切入点。要从开展业务的实际情况出发，综合考虑市场容量的大小。设备选型要注意稳定性、兼顾实用性，并要留有发展容量；软件的选择既要注重稳定性，更要注重兼容性，还要考虑适宜本地特点的特殊功能的增强和开拓。选准市场切入点，要把握以下两点。

1) 要以激活通信市场为出发点

多数的电信运营商在各地都推出了多项呼叫服务，比如“订水热线”“汽车急修热线”“宾馆订房热线”“订餐热线”“租房热线”“民航订票热线”以及“高血压求药热线”。这些服务具有多维性、综合性和便民性，适应了大城市居民生活的特点，起到了增加话务量的作用。

2) 要以开拓增值效益为落脚点

建立客户中心的目的是为了创效增收。这就必须转变经营理念，使客户中心由原来



的“服务中心”变成“创收中心”。要实现这种转变，不仅要对原有人才结构进行适度调整，还要求运营机构把触角伸向市场，主动开拓服务领域，寻找新的话务增量资源。

3. 做好后续资源开发

客户中心是运营机构接触客户最多的部门，这一优势决定了客户中心具有与客户交流、解决问题的特点，从而更容易开发增值业务和后续资源。后续资源开发是客户中心创收增值的一个重要组成部分。客户中心的建立，仅是由“服务中心”向“创收中心”转型的开始，是经济效益由“潜在”效益向“显在”效益转化的“初现”，并不是增值效益的全部。

从客户心理角度出发，呼入电话这种人对人的交流形式，比依靠其他传播途径进行的销售交流更为亲切和易于接受，并且客户中心的信息技术可以让客户中心座席代表更好地了解客户需求，从而处于交流的有利地位。客户中心真正增值效益的形成是一个累加的渐进增值过程，而且是比客户中心前期建设更为繁重的任务。

客户中心可通过引入CRM，积累并掌握大量的客户资料，这种资料对于各商家而言是极具价值的。未来的商业竞争毫无疑问将发展成为对客户资源的竞争，谁能掌握更多真实的、有含金量的客户资料，则意味着谁将在激烈的市场竞争中立于不败之地。在传统服务差异不大的情况下，运营机构应该把竞争的焦点聚集在如何把握客户最切实的需求、推出最优质的增值服务上。充分运用客户资源并对其需求加以科学的整合，为客户提供全新的增值服务模式，真正地实现共赢，采用客户中心这种服务方式可以说是运营机构出奇制胜的法宝。

4. 做好客户中心的技术评测和多维管理

客户中心建立后的技术评测是一种自我动态管理，也是对设备运行情况的考核。我国目前开发出的模拟呼叫器等先进设备可以对呼叫的反应速度提供毫秒级的精确统计分析，可以对话务量进行动态控制测定。

客户中心管理中的一个重要环节是话务量增值分析。增值分析是一种主动分析，是对话务市场先期开发的考核，可以运用综合统计技术或方差分析法进行。客户中心另一个重要的管理内容是对客户满意度的测量，特别是把客户中心建成电子商务支撑系统的网站，还应对网络信息转移的话务量进行分析，通过分析和追访建立起自己的网络客户群。

5. 大力培养客户中心产业急需的复合型人才

由于现代客户中心具有服务性和商业性的双重属性，要求从业人员既要懂得计算机集成技术，又要具有捕捉商机的敏锐眼光和应答客户需求的丰富知识。因此，客户中心所急需的人才是一种复合型人才。这是一种多元的复合，是专业知识和商务实战经验的复合。在客户中心行业，从业人员必须具有良好的职业道德和职业素质，掌握客户中心专业基本知识与技能，同时在操作上能通过客户中心系统平台为客户提供查询、咨询、投诉、业务受理、客户异议处理和电话营销等专业服务。

此外，现有人才结构必须由单一型向复合知识型转变，由应答服务型向应答创收型



转变。要适应这种转变，需要对原有的人才结构进行调整，采取“引进小部分，提升大部分”的策略。

“引进小部分”是为了满足“急需”，“提升大部分”是为了保持队伍稳定，实现新老交替。

(1) “引进小部分”。根据人力资源的管理理论，人岗匹配才能有效地激励员工施展其能力，同时也会降低运营机构的相关成本。但目前国内绝大多数的客户中心都缺少专业人才，特别缺少高端的对外客户服务人才，所以可以依托各类高职院校通过定制班、校企合作建立实训和实习基地，共同开发相关专业课程等方式来培养客户中心行业的适用性人才。

(2) “提升大部分”。提升现有人员的知识结构和综合素质，积极培养适用型人才是一项很繁重的任务。各运营机构应立足自身情况，实事求是地进行安排提升培训。培训课程要多样化，须包括基本素质、专业技能、综合技能、商务知识及服务文化理念等模块，减少只注重技术性、缺少综合性、偏重灌输性、缺少实战性的课程。

1.6 中国客户中心所面临的困难和挑战

随着4G、云计算、物联网等领域的快速发展，运营机构更加关注客户中心运维中的成本控制、风险管控和效能升级。在这些需求的持续驱动下，客户中心的管理者越来越关心智能语音交互技术的应用；关注如何通过智能语音导航实现自助服务，帮助运营机构降低运营成本？如何通过语音分析产品实现全录音质检降低运营风险，提高运营效率？如何将传统客户中心和新兴的手机、微信等新媒体渠道相结合，为用户提供更好的服务体验？

不论所处的时代如何，运营机构在提高客户满意度和强化客户体验的同时，客户始终都是关注的重点。客户中心需要将重点放在整个客户生命周期，即从首次接触一直到销售和售后服务。做到这一点后，客户中心才能够了解客户对座席代表的服务质量如何评价，促使客户购买某个产品或服务的原因是什么，以及客户会将什么样的体验与其他人分享。认识到这一点，运营机构才能够留住客户，提高客户忠诚度。

社交媒体是一个很强大的媒介，它有助于提供高质量的客户服务。但是，利用社交媒体与客户打交道并不是一件容易的事情。座席代表需要具备合适的技能和熟练度来处理客户的问题。

定制化和个性化是提高客户忠诚度的工具。因为个性化的服务让客户感到自己很重要。对客户体验过程、历史记录以及个人信息的掌握可以帮助运营机构更好地了解客户，并且在接受客户服务时，客户感到自己受到了重视，就会愿意购买运营机构的产品或服务。

客户中心经常会遭遇业务中断的情况，为了保持业务的持续运转，他们必须要进行优化，确保座席代表都了解最新的政策、产品和服务。这样可以确保座席代表在回答客户问题时始终保持一致而且正确。



大数据应用正在成为主流，而且日益重要，随着通信渠道数量的增加，大数据的数量也在增加。客户中心座席代表需要具备必要的工具，帮助他们利用这种数据获得优势。

从这一层面来看，客户中心需要面临以下几方面挑战。

1.6.1 持续体现客户中心的战略价值

如何体现客户中心的战略价值一直是一个严峻的挑战。在以往的经济危机中(尤其是在20世纪90年代)，客户中心被看作运营机构中运营部门的延伸，本身无法产生实际的市场或财务价值。因此，客户中心管理者应当向公司管理层展示出客户满意度等指标对提高客户忠诚度及维持商业市场的重要性。客户中心提供的服务会无意和无形中提高客户对运营机构的满意度，提高客户对运营机构的忠诚度，提高客户对运营机构的包容度。当客户对运营机构的包容度、满意度和忠诚度提高了，客户还会继续需要运营机构的产品服务、业务服务、咨询服务及其他服务，客户中心就可以通过提供这些服务为运营机构创造效益。

1.6.2 重塑运营管理理念，持续提升管理水平

中国客户中心的理念和技术都是从国外引进的，目前只是简单地运用CRM理念，没有真正从国内市场和客户需求出发。许多运营机构对客户中心的理解也十分片面，偏重技术和设备等硬件因素，认为一个客户中心只要具备ACD(Automatic Call Distributor, 自动呼叫分配)交换机、CTI(Computer Telephony Integration, 计算机电话集成)系统、IVR(Interactive Voice Response, 交互式语言应答)系统、录音系统、TTS(Text To Speech, 从文本到语言)服务器、应用服务器、数据库服务器、Web服务器以及人工座席等基本组成部件就可以投入运作，没有考虑客户中心在运营机构的地位和作用，缺乏相应的绩效评估和日常管理标准。管理上的空洞造成了技术上的浪费，许多运营机构花费大量资金建立了客户中心，却仅仅起到咨询电话的作用，而利用客户中心呼出(Outbound)功能扩大销售范围等重要功能却不能发挥作用。

此外，目前我国客户中心还面临着系统信息或数据库更新太慢等问题，如果客户隔一段时间打电话查询的结果仍然是上一次的结果，那么就会对该客户中心失去兴趣，进而失去对运营机构的忠诚度。这些运营管理的滞后已经成为制约客户中心发展的瓶颈。运营机构在追求技术领先的同时，忘记了成立客户中心的真正价值在于它应当成为运营机构的利润源泉，而实现这一重要转变的关键在于有效的运营管理措施的实施。只有运营管理到位了，才能挖掘客户中心更大的应用空间。

1.6.3 转变营收模式，维持营收效益

客户中心从“成本中心”向“利润中心”转变的理念已经深入人心，不仅是外包客户中心，运营机构自建的客户中心也期望通过业务拓展和营销来增加收入。客户中心的运营管理实际上就是拓展用户感兴趣的业务并使其愿意为之付费。

但调查发现，43%的客户中心将销售看作当前面临的一大挑战，强大的压力会迫使



客户中心倒退到传统的成本中心模式。客户中心可以开拓一些新的盈利模式，比如电话营销。电话营销不单单指通过电话寻找客户，还包括电话直销行业、市场调查行业、数据分析与统计行业、现有客户的维系与价值提升等。同时，客户中心管理者也应向运营机构管理层积极地表现出在相同资源的使用情况下，客户中心也能为公司带来营收上的增长，比如通过培训来发现拥有销售技能的座席代表，然后为他们提供纵向销售与横向销售的机会。

1.6.4 客户中心行业认证

如何进一步提高客户中心的运营管理水平，推动客户服务中心的规范化建设，是客户中心关注和困惑的焦点。在这种背景下，专业的客户中心认证标准走进了客户中心的视野。客户中心可按照业内认证体系标准，从领导能力、战略规划与部署、客户价值、绩效衡量与分析、现场管理、人员管理、流程管理和运营绩效结果8个方面系统而全面地考察和评审自身的运营管理情况。经过分析和诊断，提升其运营管理能力和专业服务水平。

1.6.5 客户中心人员构成

除了以上的挑战外，在金融危机的背景下客户中心的“人”的问题也显得非常突出，人员构成成为客户中心运营发展的挑战。

客户中心是人与人交流的中心，是提供服务的平台，仅仅依靠技术上的支持并不能赢得客户的满意，最终要靠人员和客户的互动交流来提供服务。客户首先接触到的是座席代表，其态度、情绪以及语音语调等谈话技巧都会影响客户对客户中心的满意度。因此，人员的综合素质是客户中心运营管理的关键，特别是直接与客户打交道的座席代表的素质。在我国现有的客户中心员工中，很多人没有掌握客户中心所要求的技能，严重缺乏具有高级客户中心技能的管理才干。因此，培养合格的座席代表和具备高技能的客户中心管理人员已经迫在眉睫。

客户中心属于劳动密集型产业，其人力成本通常占运营总成本的65%左右，也是人员流失率长期处于较高水平的行业，人员管理是客户中心所有管理工作中最重要的一项工作内容。

近几年，客户中心人员呈现三个明显的趋势特征：年轻人所占的比例逐渐增加；男性员工占比逐年提高；人员数量规模越来越大。上述三个特征背后共同的特点就是员工绝大多数是“80、90后”。客户中心的人员管理工作复杂，管理难度高，其主要原因有三个：①管理对象复杂，既有70年代出生且工作多年的老员工，又有“大群体”的“80、90后”的新入职员工，两者都必须要被重视，不能出现偏颇和不公平的现象；②管理种类繁多，包括前台客服、后台投诉处理、业务支撑以及综合管理，每一项对于现场运营都是非常重要的；③管理层级多，普通、中级、资深客服代表、班组长、值班经理及主管，每一层级都必须有明确、公正、公平的奖惩制度，才能做到有效地优胜劣汰，营造积极向上、竞争有序的工作环境。



1.6.6 技术

63%的客户中心认为，技术是当前面临的一大挑战，这其中包括如何更有效地利用现有技术、升级现有技术和购买新技术等问题。虽然CTI技术已经广泛应用于客户中心，但是目前普遍使用的只有IVR、ACD等基本功能，极少有客户中心采用VoIP(Voice Over Internet Protocol, 网络电话)和语音识别等功能。其他各类商业应用软件，如排班系统、报表系统等，大多数的客户中心在购买这些软件之后也只使用了其中最基本、最简单的模块。

目前，采用先进的云计算技术和通信技术，用相对经济的成本满足客户的云计算IP客户中心需求是近期的关注热点之一。一套充分满足需求的客户中心系统固然重要，但如何充分利用好客户中心系统，进行客户管理及营销，则是考验每一个客户中心管理者的更重要的课题。

1.6.7 知识管理

知识库是客户中心系统的重要组成部分，是日常业务运行的载体。一套健全的知识库系统，不但可以保证日常业务的正常运行，还可以成为客户中心管理和业务拓展的有力工具。客户中心的知识库不同于业务字典和文档管理系统，它的信息是动态的、有机的、电子化的。有效而全面的知识库是支持座席代表进行准确、高效、标准服务的基础，也是运营机构积累共享知识资源的重要途径，有助于改变传统的获取帮助的工作方式，减少因翻阅书籍、手册等而浪费的宝贵在线时间，从而能够全面提升运营效率。

随着客户中心的不断发展以及座席代表流失、更新等，客户中心对知识库的要求、依赖程度越来越高。但实际情况是，很多客户中心的知识库比较陈旧，信息不完整、不全面，检索过程麻烦，无法满足座席代表的实际使用需求。

1.6.8 客户关系管理

客户中心是运营机构和客户沟通的重要载体，有助于运营机构挽留住老客户并发展新客户，更是市场调查的关键渠道。首先，我国客户中心的客户关系管理存在较多不足，比如无法对高端价值、次要价值、潜在价值以及低端价值等几类客户进行有效识别和划分；其次，客户中心在服务高价值客户方面并未系统地推出个性化服务；最后，客户中心在低端客户的管理方面也存在着较多欠缺，很多低端客户享受着和高端客户同样的服务，这极大地增加了运营机构的运行成本，不利于运营机构效益的提高。

一般来讲，目前客户中心已经能够进行维护、关心以及调查等多种操作，能够以电话、电子邮箱、网络、手机短信和网络视频等方式与客户进行互动。然而，客户中心运行的成功与否，不能仅仅以服务项目的数量多少、技术的水平高低等方面进行衡量，最关键的衡量标准是客户的反馈。首先，客户中心运行的好坏，客户具有发言权；其次，客户有自己的使用习惯，要根据客户的需求来服务，如果一味地为客户提供多样但不实用的服务，并不会让客户感到满意。在客户中心的运行过程中，经常会出现一些客户不满意的服务，产生极大的形式主义问题。



此外，客户中心每天与客户接触的次数多，频率高，客户中心与客户的每一次接触都能够获取一些关键性的信息，最终可以建立一个庞大的数据库。这些信息和数据都是运营机构的宝贵财富。然而，在实际操作过程中，客户中心所产生的大容量的客户信息并未得到充分利用。因而，运营机构并没有对数据所反映的深层次问题进行系统的研究，这对客户需求和市场机会的审视及发掘都会产生不利影响，最终很难提供令人满意的产品和服务，也不利于实现有效的客户关系管理。

1.7 中国客户中心的展望

现代通信系统技术、互联网技术和交互式视频信号系统的发展将作用于客户中心，使其向着智能化、个人化、多媒体化、网络化、移动化方向发展。互联网客户中心、多媒体客户中心以及虚拟客户中心在未来的中国市场，将随着运营机构对客户中心认识程度的进一步提高、客户关系管理市场及设备制造商的全力推动而得到推广。未来的客户中心将基于语音、数据和视频等信息技术，从而使客户中心在功能上得以飞跃。

从政策环境、经济环境和应用技术层面对客户中心行业的发展及前景进行分析如下所述。

1) 政策环境

近年来，全球性的经济结构调整和升级不断加速。发展现代服务业尤其是客户中心业务(包括外包服务)是提升中国在国际分工体系中的地位以及国家整体竞争力的必然选择。结合国内外各大调研机构的研判，中国地区以现代信息服务业为核心的新兴服务经济正在迎来一个新的高速发展浪潮。目前，以客户中心产业为代表的绿色产业的迅速发展，为中国新一轮产业结构升级提供了巨大的增长空间。作为现代服务产业体系中的重要一环，客户中心产业集现代信息行业、高科技行业、客户服务行业、服务外包行业等于一体，且其具有“零排放”“零污染”“零能耗”的特性，以及其几乎不对生态环境构成任何威胁和破坏的属性，完全符合中国整体经济发展的利益。

具体而言，客户中心产业将对中国的发展带来以下四大社会效益。

- (1) 拉动基础设施建设，优化相关投资环境。
- (2) 提高居民收入水平，促进区域经济协调发展。
- (3) 创造大量的就业机会，改善部分地区当前严峻的就业形势。
- (4) 打造行业人才高地，提高劳动力的整体素养。

从市场整体而言，中国的客户中心市场政策层面依然维持了前几年的趋势。前几年在大部委改革中，工业和信息化部特别设立了软件服务业司，作为专门指导、协调软件和信息服务业发展的专业司。客户中心即属于该司管理范畴。从地方的发展来看，除了上海、北京、大连等服务产业发展较快的城市，江苏、山东、西安、重庆、成都等省市也先后推出相关政策，扶持服务产业的发展。从建立服务外包园区到为服务外包运营机构提供税收优惠，各级政府期望把促进服务外包产业发展作为推进中国产业结构调整、转变外贸发展方式、增加高校毕业生就业机会的重要途径。

另一方面，从大环境上政府正在积极地推进客户中心产业发展，确定了北京、天



津、上海、重庆、大连、深圳、广州等20个城市为中国服务外包示范城市，并在20个试点城市实行一系列鼓励和支持措施，建立“地方政府牵头、民间机构协助”的客户中心产业园区成为发展高潮。优惠的政策条件、丰富和低成本的座席资源，将吸引国内外的外包客户中心运营商加大在中国的投资力度，客户中心服务外包项目将会更多地流向中国。

2) 经济环境

在宏观经济层面上对中国客户中心市场影响最大的因素莫过于始于2008年年底的全球金融危机。从客户中心产业层面上来看，自2009年伊始，中国国内的众多客户中心运营机构和相关机构，尤其是从事离岸外包服务的运营机构，明显地感受到这股全球性的“寒流”。全球经济危机的负面效应以及由此引发的一系列变化，对中国大陆地区客户中心的运营和生存状况产生持续的巨大影响。也有很多运营机构以此为契机重新考虑如何控制自身的资本，在恶劣的环境中通过自身的变化应对更加激烈的竞争局面。根据研究判断，能够通过这次危机的严峻考验的客户中心将会成为最终的胜利者，也必将获得长久的生命力。

对于客户中心的发展而言，当周围的客观环境发生重大转变时，发展目标及远景是否能够顺势而变，是客户中心能否顺利度过危机的前提所在。因此，在并非一帆风顺的发展历程中，及时把好发展目标之舵，被很多运营机构视为发展的重中之重。在金融危机席卷全球的关口，不但要保证客户中心的运营稳定，还要节省运营成本。客户中心如果想从这场危机中得以幸存并有所发展，必须从战略的高度来实施成本控制。换句话说，不是单纯地削减成本，而是要提高运营能力并确保服务质量。单纯削减成本十分危险，会导致服务质量的下降，甚至失去已经拥有的市场。

复旦大学CC-CMM研究中心发布的《2014年度中国客户中心运营标杆管理报告》中提到，通过对比过去的数据和分析结果，发现过去几年一些好的方法(Best Practices)在近几年中依然被证明富有成效。国内的标杆型运营机构不约而同地都在努力做好以下几点。

(1) 完善内部的运营管理体系。作为客户中心管理中重中之重运营部分，目前几乎所有标杆运营机构都在寻求全面规划一个完整的体系或系统方法论。他们在运营时不仅仅只考虑一个点，而是将很多点或线上的问题统一成一个完整的体系或方法，从而站在更高的角度上来协同运维整个客户中心的日常工作，并与中心的战略和年度规划相匹配。国内外成熟的标准为这些运营机构提供了很好的参考和学习路径。

(2) 数字化管理+成本精算。任何一个客户中心由“成本中心”成功转型为“价值中心”的首要前提是要进行成本核算，通过数字化管理控制各项费用的支出。成本控制包括可控费用和不可控费用两个方面。每周、每月、每季汇总各项成本支出，将异常数据和超支费用做出标记、分析原因，并由相关责任人对异常数据和超支费用做出合理的解释。

(3) 树立自上而下的整体成本控制意识。控制成本的能力是任何客户中心都必须具备的“生存技能”，在运营的每一个环节都需要控制成本意识和手段。成本意识要从



方方面面来控制，避免租用奢侈的办公室、举办铺张的会议、乱砸活动费用等。否则一旦遇到经济或其他方面的困难，或者市场发生大幅度改变的时候，客户中心运营机构很容易出现现金流上的问题，或者在财务上入不敷出，变成“成本中心”。

(4) 努力打造集约型、扁平化的组织结构。打造集约型、扁平化的组织结构不仅仅是为了控制财务收益，同时可以提高产能和工作效率。因此，各行业中的标杆型运营机构都致力于适当地削减一些中层(行政)管理人员，将原本垂直型管理结构逐步转变为扁平型管理结构。

3) 技术环境

技术发展的整体趋势并未发生大的转变，基于软交换的融合通信将会越来越多地主导国内客户中心市场，注重客户中心人力资源优化的排班及运营管理系统将会得到快速发展。

一些新的技术应用趋势发展迅速。如把传统的交换技术成功地切换到软交换和融合通信，托管平台的出现和软交换的普及使得CTI平台厂商生存空间越来越小，但排班及人力资源优化技术得到了普遍增长和认同，电话营销技术也蓬勃发展。最终客户中心技术适应了市场的驱动，并且完成技术华丽转身，满足了客户中心业务发展的需要。