

电话外呼指南

(日) transcosmos 公司 / 著

上海特思尔大宇宙商务咨询有限公司(译)



客户争夺时代的电话营销必读书目

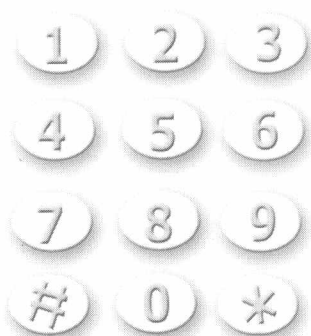
亚马逊商务图书周排名第一！

东方出版中心

电话外呼指南

(日) transcosmos 公司 / 著

上海特思尔大宇宙商务咨询有限公司(译)



东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

电话外呼指南/日本大宇宙集团公司著;上海特思尔大宇宙商务咨询有限公司译. —上海:东方出版中心, 2008.8

ISBN 978-7-80186-890-9

I. 电… II. ①日…②上… III. 推销—指南
IV. F713.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 121539 号

登记号:09-2008-524

电话外呼指南

出版发行:东方出版中心

地 址:上海市仙霞路 345 号

电 话:021-62417400

邮政编码:200336

经 销:全国新华书店

印 刷:昆山亭林印刷有限责任公司

开 本:890×1240 毫米 1/32

字 数:210 千

印 张:8.25

插 页:2

印 数:0,001—2,250

版 次:2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-80186-890-9

定 价:22.00 元

原 著 序

transcosmos 公司从1966年开始就作为外包(Outsourcing)的先驱展开了大规模的工作,一直以不断提高顾客满意度为目标,致力于提供优秀人才、最新的系统和高品质的服务。transcosmos 的事业基础是人和技术的融合,2001年末起,又新增了“人与技术”(People & Technology)的企业口号,即通过经验丰富的人员和最先进技术的结合,提供优质的外包服务,并能按照不同客户的需求帮助他们进行业务革新。

互联网和宽带相继出现,作为商业的基础设施起到重要的作用。我们深深地感到,企业充分利用 IT 技术与客户直接沟通的时代已经来临。在这样的环境中,也要求我们对客户的个别需求能够做出迅速处理,因此,人和 IT 技术的融合变得不可或缺。为了达到进一步的发展,transcosmos 公司在21世纪,集结众人的智慧和经验,提出了能够引起市场营销革命的一种外包服务概念:营销链管理(Marketing Chain Management,简称 MCM)。

MCM 的概念包含两个重要的思想。一是互联网和电话呼叫中心的融合。例如,把呼叫中心接到的咨询电话内容录入数据库,做成“常见问题解答(Frequently Asked Questions,简称 FAQ)公布到网页上,并把即时更新的信息用邮件通知客户,方便他们查询。

另外就是在信息输入(inbound)的基础上,设计信息输出(outbound)。以上述的 FAQ 为例,把 FAQ 公开在网页上也可以说是企业为吸引顾客所作的信息输出。最新的组合是当顾客通过呼叫中心进行电话解约时,呼叫中心就要抓住这个绝好的市场机会,将听取到的详细解约理由做成数据库。为了听取准确的解约理由,呼叫中心员工需要有良好的沟通能力,然后详细分析解约理由的数据,归纳出“谁,什么时候,因什么理由解约”等结论。之后对于那些想要解约的客户,就可以通过呼叫中心传达那些能够打消其解约念头的信息,逐渐减少类似的解约现象。

这样的做法,不但能够维持客户,产生巨大的经济效益,还能提高顾客满意度。

也就是说,所谓的 MCM 就是 transcosmos 公司创造出的一种概念,是利用多种渠道进行信息搜集,设立假设,发出信息,最后验证效果的一系列过程。而且,毋庸置疑,在实践 MCM 的各环节中,发出信息功能,具体到 transcosmos 公司,也就是电话外呼这一环节,尤为重要。但是就现状来看,系列介绍电话外呼方法论的资料还为数不多。transcosmos 公司自 2002 年开始着手自主研发为企业提供高价值电话外呼服务的系统——精确而具操作性的优化外呼系统 (Mathematical and Operational Optimized Outbound system, 简称 MO³)。现在,公司在推进服务系统开发进程的同时,也正努力地为更多的客户提供以 MO³为基础的电话外呼服务,而本书正是对 MO³方法论的系统整理。

这本书展现了 transcosmos 公司高价值的电话外呼服务,在公司内部经过了广泛的讨论。但由于基于电话的信息输出业务(即外呼业务)涉及内容复杂,人们对此评价不一。为了维护和提高电话外呼渠道的地位,我们决定在日本完全实施《个人信息保护法》之后再出版本书。如果本书能够帮助电话外呼获得“商业过程中正当的手段”这一高度评价,将深感荣幸。

最后,本书是我们公司众多客户和员工的辛勤力作,对给予我们帮助的那些客户,在此深表感谢;本书出版过程中还得到了 JACCS 公司的布施和隆先生、虹川镰一郎先生、Rick Telecommunication 月刊编辑部的山本浩之先生、伏见千鹤先生等人的大力帮助,在此也一并深表感谢。

2005 年 10 月

transcosmos 株式会社

MCM 服务统筹 服务企划部

常务执行董事 河野洋一

本书的读法

◆ 本书的目标和结构

人们对于电话外呼的期望在逐年增加,但是成体系的说明电话外呼方法论的资料书籍还很少。本书将对其理论框架和实践技巧加以解说。

本篇

- 情况篇 第一章:电话外呼的基础知识和最新动向
- 理论篇 第二章:“3大陷阱和12种处方”的总论
第三章~第五章:“3大陷阱和12种处方”各个理论
- 实践篇 第六章~第七章:原有呼叫中心的运营改善
第八章~第九章:新呼叫中心的建立
- 完结篇 第十章:呼叫中心的未来展望

FAQ

50 个问题 用 Q&A 形式总结了专业术语和其在行业中的解释

本书由 10 个主体篇章和 50 个 FAQ 的问题组成。

FAQ 的解说部分尽量以初学者为对象,力求简单明了。而且,还将 FAQ 的读者假定为经营、管理、现场三部分人群,从读者的立场出发,力求每部分人都能理解。“经营”是指企业的经营、企划部门的人员;“管理”是指服务中心的经理、主管,以及间接部门的管理人员;“现场”是指服务中心的组长和话务员。

◆本书的读者群

本书是以经营呼叫中心的相关人员为主要对象的。在众多的信息输出渠道中,电话尤其受人瞩目,因为电话呼叫中心将人和技术等复杂的要素相结合,是必要而最难运营的渠道之一。

因此,用于电话外呼的方法也应适用于其他的渠道,对于与呼叫中心没有直接关系的读者来说,也会找到有所帮助的内容,这正是我们所考虑的。还有一个理由就是,为了达到有效的电话外呼,呼叫中心的相关者和企业各部门的联系也是必不可少的。让企业各部门的人员加深对呼叫中心的理解,也正是本书的目标。

◆本书的阅读

即使是电话呼叫中心的相关人员,也会有各自的立场,在这里我们将向设定的每类读者群介绍一下本书的读法。

面向客户关系管理部门、客户服务改善部门、呼叫中心的管理者和运营部门的读者

对于那些在电话外呼方面没有取得既定效果,或还不明白解决方法的读者来说,本书介绍的改善方法和流程可能会像《圣经》一样珍贵。对呼叫中心的相关人员来说,这些内容也将极具参考价值。特别是对那些“非常想进行电话外呼却没有时间”的读者来说,我们可以保证,本书将指导您充分利用时间,获得最大的价值。

推荐的阅读法

阅读第一章 ➡ 熟读第二章~第七章

※刚着手学习电话外呼的读者请阅读第八章和第九章

面向经营者,经营企划部、销售企划部等的读者

呼叫中心在最近的10年里迅速成长扩大,但是,仍然有很多人

认为呼叫中心只是一个“与客户沟通的窗口”。本书将带领读者对呼叫中心的作用和重要性进行重新认识,并对各企业的服务中心重新定位。

推荐的阅读法

阅读第一章和第二章 ➡ 阅读感兴趣的地方

面向市场、销售、宣传等部门的读者

以前的市场交易存在着某种局限,所以很多人即使想进行一对一的交易和直销,也没有勇气迈出第一步。本书介绍了各种实践技巧,如果这些技巧能引领读者跨出迈向成功的脚步,将是我们极大的荣幸。

推荐的阅读法

阅读第一章 ~ 第五章 ➡ 阅读第六章和第九章的事例

面向信息系统、数据库管理等部门的读者

如果你是企业内部共享信息、客户数据库的企划或管理者,那么就应对如何获得用户信息和利用方法感兴趣。特别是对那些想要构建智能商业环境的读者来说,本书将是最值得一读的教材。

推荐的阅读法

阅读第一章和第二章 ➡ 阅读第三章~第五章的关联部分

◆ 阅读本书的前提

电话呼叫中心有很多种,有公司内部独立运营的自建型,也有委托给外包供应商的业务外包型。本书对自建型和外包型都有指导作用,并

在书中标明了对不同类型的公司的指导方法。另一方面，根据电话的对象不同，也可分为企业对企业的 B to B 型和企业对客户的 B to C 型，还有最近出现的公共型。本书涉及的是最普遍的 B to C 型。另外，呼叫中心的规模从几个坐席到上百个坐席不等，本书就以最常见的 10~50 坐席的中型规模呼叫中心为对象来设定内容。

目 录

原著序 / 1

本书的读法 / 1

● 第一章 1

关于电话外呼

电话外呼是什么 / 2

电话外呼的作用 / 2

电话外呼的适用类型 / 3

电话业务的特征和性质 / 5

不断扩大的电话外呼市场 / 8

呼叫中心的金字塔组织 / 11

话务员的非正式职员化 / 13

《个人信息保护法》的对应策略是否全面 / 15

其他和外呼相关的法规 / 16

● 第二章 19

顾客争夺时代的电话外呼

“顾客争夺时代”的到来 / 20

电话外呼以“灵活性”的竞争取胜 / 21

战略立案、业务管理、结果验证的重要性 / 22

3 大陷阱与 12 种处方 / 23

成功电话外呼的本质 / 29

● 第三章 31

针对 3 大陷阱的处方

抓住顾客的“战略立案”

战略立案的陷阱 / 32

实施电话外呼的大前提 /	32
有关战略立案方面的问题与处方 /	33
处方 01: 选择潜在顾客较多的区域 /	35
处方 02: 选择合适项目的渠道 /	37
处方 03: 设定最佳的联系时间 /	39
处方 04: 设计科学的语句 /	41
不要忘记顾客的立场 /	43

● 第四章 45

针对 3 大陷阱的处方 创造最优化模式的“业务管理”

业务管理的陷阱 /	46
处方 05: 通过测试进行行动前的验证 /	47
处方 06: 设计灵活的业务模式 /	49
处方 07: 加入制约条件的资源分配 /	50
处方 08: ROI 和 LTV 的测定及预测和实际情况的管理 /	53

● 第五章 55

针对 3 大陷阱的处方 制作成功模式的“结果验证”

结果验证的陷阱 /	56
处方 09: 根据成功法则的整理进行业务模式的改良 /	58
处方 10: 成功模式的阶段性导入 /	60
处方 11: 奖励主动提出的改善方案 /	61
处方 12: 形成追求利润的团队文化 /	63

● 第六章 65

实例: 拯救减肥食品邮购公司! 从订购率低迷的漩涡中解放出来

电话外呼销售的苦恼 /	66
科学的证明 /	68
项目中的危机 /	68

“3Yes 情形”的发现 /	69
帮助新话务员 /	70
什么是可以获得订单的成功对话 /	71
什么是可以获得订单的最佳时间段 /	72
不要忘记画龙点睛 /	73
不断改善很重要 /	74

● 第七章 77

呼叫中心的“健康检查” 通过灵活的业务改善在顾客争夺战中取胜

在“咳嗽来临”之前进行健康检查 /	78
避开陷阱 /	78
解决策略 /	80
良药苦口 /	82

● 第八章 83

成功的呼叫中心的做法 新建呼叫中心的过程

建立呼叫中心 /	84
描绘成功蓝图 /	84
构思从现在开始到目标实现的“剧本” /	85
复杂任务简单化 /	86
巩固战略 /	89
构建坚实的业务管理基础 /	91
培养自立中心 /	96
12 种处方的效果 /	99

● 第九章 101

询问呼叫中心佼佼者 电话外呼的发展前景

Part1: JACCS 案例介绍	
电话外呼战略立案的第一步	
解约理由的调查与分析 /	102

【成功的秘诀1】设计让顾客说真话的调查 / 102
【成功的秘诀2】实际调查中有效的质量管理体系 / 103
【成功的秘诀3】招募会员的具体措施的立案 / 104
transcosmos 对 JACCS 的提问回顾项目 / 105
Part2: 采访
学习佼佼者,成功写作脚本
用电话外呼赢得顾客 / 106
以接近个人客户为目标 / 107
企业所要求的意识改革 / 110

● 第十章 115

呼叫中心未来

实务操作指南 FAQ50 / 119

FAQ1: 营销基础知识 / 120
FAQ2: 营销现状 / 123
FAQ3: 新营销方法的不同点 / 126
FAQ4: 顾客生涯价值 / 128
FAQ5: 企业和顾客的对话过程 / 132
FAQ6: 电话外呼在不同行业的运用 / 135
FAQ7: 交叉销售/升级销售 / 137
FAQ8: 混合渠道 / 139
FAQ9: 个人信息保护法 / 143
FAQ10: 利益的嵌入 / 146
FAQ11: “陷阱”和“处方”的理论基础 / 148
FAQ12: 自动拨号系统 / 151
FAQ13: 交叉统计的基础知识 / 153
FAQ14: 多变量解析 / 156
FAQ15: 顾客行动模式的制作方法 / 158
FAQ16: 数据库的制作方法 / 161
FAQ17: 分析方法的说明 / 164
FAQ18: 使用了顾客行动模式的电话外呼系统 / 167
FAQ19: 数据库的限制 / 170

FAQ20: 业务管理指标中的 CPO	/ 172
FAQ21: 联系时间段的确定	/ 174
FAQ22: 测试运营中的确认内容	/ 176
FAQ23: 呼叫跟进系统	/ 180
FAQ24: CTS 的输入界面设计	/ 181
FAQ25: 测试运营的样本数量	/ 184
FAQ26: 制作业务模式所必需的文件	/ 185
FAQ27: 整理、准备操作手册	/ 188
FAQ28: 安排排班的技巧	/ 190
FAQ29: 效果测试前的准备	/ 193
FAQ30: 最优化的数据输入	/ 196
FAQ31: 最优化计算 VS 细分	/ 200
FAQ32: 市场上的最优化计算软件	/ 204
FAQ33: 线性规划法	/ 205
FAQ34: 结果验证项目	/ 207
FAQ35: 对话分析的步骤	/ 209
FAQ36: 对话中的引导	/ 212
FAQ37: 文本挖掘	/ 213
FAQ38: 成功模式的导入	/ 216
FAQ39: 电话外呼的人才培养	/ 218
FAQ40: 电话外呼的人才培养(适应性判断)	/ 221
FAQ41: 电话外呼的人才培养(业务轮换)	/ 222
FAQ42: 呼叫监督方法	/ 223
FAQ43: 脚本制作方法	/ 226
FAQ44: 脚本改善方法	/ 228
FAQ45: 促进利润导向的培训	/ 230
FAQ46: 3Yes 模式	/ 231
FAQ47: 新话务员培养	/ 232
FAQ48: 开放型问题和封闭型问题	/ 234
FAQ49: 剧本设计	/ 236
FAQ50: 话务员分析技能培训	/ 238

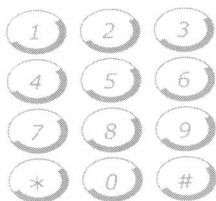
参考文献 / 241

撰稿人简介 / 246

译后记 / 248

第一章

关于电话外呼



所谓外呼,就是企业为了通过和顾客对话以获得收益,而采取的有效的信息输出手段。电话营销行业和呼叫中心的相关人员在日常生活中可能会接触到这个词,但实际上这个词仍然未被人们广泛认知。因此在本章中,我们将介绍一些有关电话外呼的基础知识。

关于电话外呼

电话外呼是什么

“输出”(outbound)在各个领域有着不同含义。在旅游业,是指去别的国家海外旅游;在通信业,是指从系统和网络的内部领域向外部领域输出数据;在互联网领域中,是指将自己的网页链接到外部网页。从这个意义上来说,“输出”的最基本意义是“由内部向外部流出”。

同样,在电话营销业,“输出”是指由企业内部向外部的顾客发送信息的所有业务。使用电话、传真、直邮、电子邮件等的发送业务也是“输出”的一种。但是,使用“输出”这个词的时候,大多数的情况还是以通过电话发送信息的业务居多,也就是我们所说的“电话外呼”。

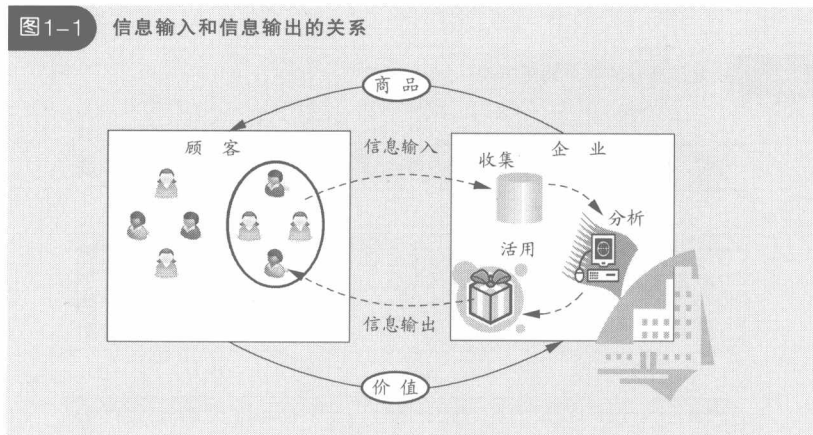
电话外呼的作用

近年来,代替传统型的大众市场,重视培养、维系顾客的新市场理论得以倡导。客户关系营销、一对一营销、电话营销、直销、数据库营销都是其中的代表。这些理论概括起来就是,有效利用数据库、电话、直邮、传真、网站、电子邮件等渠道,促进和顾客之间的“对话”,谋求和顾客之间的紧密交流,使顾客生涯价值(Life Time Value,简称LTV)最大化,确保公司长期的销售额和利益。

那么,实际操作中,怎样才能促进企业与各个顾客之间的“对话”呢?

电话外呼正是其中的手段之一。信息输入与信息输出的结合,就是企业与顾客展开对话的业务全体。图 1-1 是信息输入和信息输出的关系图。企业提供商品,从顾客那里获得相应的价值,像这样基本的商品和货币流通实际上就是信息的互动。在这个基础上,企业再通过市场调查和销售活动,收集、分析与顾客相关的反馈信息,并实际运用到产品开发、销售计划上,进而向顾客发送新的信息。其中,信息由顾客向企业流动称为信息输入(inbound),信息由企业向顾客流动称为信息输出(outbound)。

图 1-1 信息输入和信息输出的关系



这里要注意的一点是,企业必须通过连续反复地进行“输入”和“输出”,与顾客进行信息交流互动,才能和顾客进行“对话”。因此,有效地使用电话外呼,促进企业和顾客之间的“对话”,就可能使 LTV 得以最大化。换言之,电话外呼的重要作用就是,通过和顾客之间的“对话”使其 LTV 得以最大化。

电话外呼的适用类型

电话外呼的具体内容会根据针对什么样的顾客、抱有怎样的目的、需要传达什么,和最终达到怎样的目标等具体内容的变化而发生变化。