

高等职业院校市场营销专业系列教材

电话营销

DIANHUAYINGXIAO

主 编 杨 丽 任锡源
副主编 张宏彦 丁 菊



中国物资出版社

高等职业院校市场营销专业系列教材

电 话 营 销

主 编 杨 丽 任锡源

副主编 张宏彦 丁 菊



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电话营销/杨丽, 任锡源主编. —北京: 中国物资出版社, 2011. 10

(高等职业院校市场营销专业系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3958 - 2

I. ①电… II. ①杨…②任… III. ①推销—方法—高等职业教育—教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 163462 号

策划编辑 寇俊玲

责任印制 何崇杭

责任编辑 寇俊玲

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3958 - 2/F · 1574

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.25

版 次 2011 年 10 月第 1 版

字 数 362 千字

印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

定 价 28.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

电话营销发展至今，已经成为当代市场营销体系的一个分支，是众多企业经常使用的重要市场营销手段。电话营销并不是大家所想象的那样，是一个很轻松、很容易就能完成的工作，也绝不是靠随机拨打大量电话，靠碰运气去推销产品。一个成功的电话营销者，要懂得通过声音与客户沟通交流，让本来对产品不感兴趣的客户购买产品，这就是电话营销的艺术。

本书共分为四个模块：电话营销基础理论篇、电话营销管理篇、电话营销技能篇、电话营销精选案例篇。电话营销基础理论篇着重介绍了电话营销的基础知识（电话营销的内涵、特点、分类、发展历程以及企业实施电话营销的意义等）及电话营销成功的要素；电话营销管理篇介绍了组建电话营销团队，做好电话营销的准备，电话营销的流程；电话营销技能篇阐述了声音、倾听、赞美与提问、情绪、客户异议及处理等操作技能；电话营销精选案例篇通过一系列案例及分析，让学生从系统的角度关注从电话营销前期准备、过程控制到客户跟进整个流程中需要注意的一些关键点，更好地掌握和应用一些电话营销的技巧。

本书模块又分为若干个任务，按“学习任务、情景案例、案例点评、知识体系（穿插小贴士及案例）、任务实训、复习思考、案例分析”等体系来编写，深入浅出地阐述了电话营销的理论及操作技能。教材内容通俗易懂、重点突出，既适用于课堂教学，也可作自学读物，适合通过电话进行销售的人员、客服人员、技术支持人员阅读，也适合对电话营销模式感兴趣的人员阅读。

本书的编写工作具体分工是：中华女子学院的任锡源老师负责编写模块一，山西财经大学的张宏彦老师与河北机电职业技术学院的丁菊老师负责编写模块二，海南大学政治与公共管理学院的刘德浩老师负责编写模块三，中华女子学院的杨丽老师负责编写模块四。全书由杨丽老师负责修改，总纂和定稿。另外，中华女子学院的谢光莲、舒秋梦、陈社舍、纪小文、张莎莎、刘冬在本书的编撰过程中做了前期的资料收集及整理工作。

编 者

2011年7月



目 录

模块一 电话营销基础理论篇	(1)
任务一 电话营销的基础知识	(1)
一、电话营销的内涵及特点	(2)
二、电话营销的分类	(5)
三、电话营销的发展历程	(7)
四、企业实施电话营销的意义	(12)
任务二 电话营销成功的要素	(17)
一、有价值、有一定知名度的产品	(19)
二、明确的目标客户定位	(20)
三、高效、专业的电话销售团队	(21)
四、沟通顺畅、配合默契的部门关系	(29)
五、企业的重视和支持	(29)
模块二 电话营销管理篇	(32)
任务三 组建电话营销团队	(32)
一、团队规划	(33)
二、成员甄选	(38)
三、成员培训	(44)
四、团队考评	(46)
五、成员激励	(49)
任务四 做好电话营销的准备	(57)
一、电话营销资料的准备	(58)
二、硬件及配套设施的准备	(69)
三、销售人员的心理准备	(71)
任务五 电话营销的流程	(77)
一、开场白	(80)
二、产品推荐	(88)
三、建议成交	(97)
四、客户维护	(100)



模块三 电话营销技能篇	(107)
任务六 声音	(107)
一、声音的感染力	(109)
二、提高声音感染力的技巧	(115)
三、声音的练习	(119)
任务七 倾听	(133)
一、倾听在电话营销中的重要性	(134)
二、倾听的类型	(136)
三、如何做一个好的倾听者	(137)
任务八 电话营销中的赞美与提问	(150)
一、电话营销中的赞美	(152)
二、电话营销中的提问策略	(159)
任务九 情绪	(168)
一、情绪的内涵	(169)
二、情绪的分类：积极情绪和消极情绪	(169)
三、情绪的重要性	(170)
四、情绪产生的过程	(171)
五、销售行业人员不佳情绪产生的原因	(172)
六、情绪的调整与控制	(173)
七、电话销售情绪掌控测试	(181)
任务十 客户异议及处理	(183)
一、客户异议的内涵	(184)
二、客户异议产生的原因	(184)
三、处理客户异议的原则	(186)
四、处理客户异议的 LSCPA 模式	(188)
五、客户异议的类型及处理	(191)
模块四 电话营销精选案例篇	(207)
参考文献	(236)



模块一 电话营销基础理论篇

任务一 电话营销的基础知识

学习任务

1. 掌握电话营销的内涵。
2. 了解电话营销的优缺点。
3. 了解电话营销的发展历程。
4. 把握电话营销的未来发展趋势。

情景案例

杨先生是一家保险公司资深的营销人员，数十年的营销生涯，使他对传统销售模式有着深刻的理解。

在过去，与客户面谈或交流一定要亲临客户，经常是把宝贵的时间耗费在赶场途中。更糟糕的是，有时匆匆赶到，却与客户擦肩而过，就算有幸遇到客户，也未必能把生意谈成。

今天，随着电话联系方式的普及，杨先生的营销方式也因此而发生了革命性的转变。杨先生说：“我们总是电话提前预约，然后全方位开展业务。这样，不仅工作效率得到提高，还可以有效地避免传统销售方式那些令人恼火的现象。通过近几年的电话销售，也磨炼出了我与客户较强的沟通能力。通过电话与客户交流中，采用一些沟通技巧，能够快速与客户达成共识，同时也达到了自己想要沟通的效果。电话销售减少了客户无情拒绝的概率，情绪也不像过去那样低落了，生活也随之阳光灿烂，个人休闲时间也相对增加，还有一点看书的时间。”

两年来，杨先生将电话销售的一些经验在训练课程中与许多朋友分享，有不少朋友从中获益，同时与杨先生一起探讨电话销售中出现的一些问题。杨先生说：“我想近几年来在电话营销方面积累的经验以及电话营销带给人们的不一样的感受，与众多想在电话营销领域发展的朋友分享。”

(资料来源：电话营销. <http://wenku.baidu.com/view/1b07a83d5727a5e9856a6148.html>.)



案例点评

案例中的杨先生作为保险行业的资深从业人员兼培训师，在多年拓展业务的过程中深切体会到了电话营销手段的应用带来的革命性变革，也认识到了采用这种手段需要注意技巧，重视经验的积累。

知识体系

一、电话营销的内涵及特点

（一）电话营销的内涵

电话营销（Telemarketing）是一个较新的概念，20世纪70年代美国人首次把电话这种快捷的沟通工具引入营销模式。

狭义地说，电话营销仅仅是通过电话进行推荐产品的一种销售行为，所以又称为电话销售。

从更广泛的意义上讲，电话营销是通过使用电话技术和计算机技术与客户建立起信任关系，并在建立关系的过程中，了解和发掘客户的需求并满足其需求的过程。一次成功的电话营销能够让买卖双方都能获益。

从上述定义中，我们可以看到几个关键词：电话、信任关系、了解和发掘、需求、满足需求、过程。

1. 电话

电话营销是通过电话或主要通过电话进行的，而不是与客户进行面谈。从这一点来说，相比较于主要靠面访客户来获得订单的营销人员，电话营销人员有很大的不同，也有很大的优势。

2. 需求

客户需求是一个相当重要的概念。客户的需求有很多种，如：商业需求、个人需求等，要想成功地完成电话营销，就需要电话营销人员考虑到顾客的多方面需求，并对其真实需求进行研究分析，最终满足客户需求。

3. 过程

电话营销是一个过程，就是通过电话沟通与客户建立信任关系的过程。在通话中成功地与顾客建立起信任关系，是每一个销售人员拿下订单的第一步，由此可见信任是进行电话营销的基础。而且，电话营销并不等于随机打出大量电话，靠碰运气去推销出几样产品，这样行动的结果往往适得其反。

（二）电话营销的特点

随着电话、传真、计算机等沟通工具的普及，电话营销模式在中国各大企业也得到了推广。



1. 电话营销的优点

(1) 受时空限制较少

受时空限制较少是电话营销相对于一些传统营销方式最大的优点之一。许多营销方式受时间和地点的限制,如店内的POP、路牌、公交广告以及报纸和杂志等都受到一定的时空限制。而电话营销则不然,比如美国本土的客户接到的一些推荐产品的电话很可能来自印度、菲律宾或者中国。

(2) 信息交流双向性

电话营销人员与目标客户之间通过电话媒介进行一对一的对话,这种对话是相互的,是在信息传递的同时还要得到直接的信息反馈,即便目标客户没有反应的行为也是重要的信息。比如,营销人员对目标客户进行电话营销,电话不能接通或接通后客户并不希望你打给他,这一类型的信息对营销人员来说也是很重要的。从这一点来说,电话营销比传统的广播式营销更具优势,在传统的广播式营销中,这些对营销没有反应的信息基本是获取不到的。

(3) 媒介使用的综合性

在电话销售中,营销人员与客户之间的对话主要是通过电话进行的,而且电话作为一种核心媒介,也支持其他媒介的营销,如传真、电子邮件等。这一点也使得电话营销与其他营销方式相互区别开来。对于其他营销方式而言,虽然可使用的沟通媒介众多,但其沟通方式却是单一的。

(4) 广泛利用数据库

电话营销依赖于数据库来记录、存储和分析各种客户资料及营销数据,数据库容量、信息的准确程度、涵盖内容的完整性以及使用过程中分析管理等因素对电话营销的成败起着非常关键的作用。通过客户数据分析能更好地理解客户行为,选择目标客户,跟踪每一步的营销结果和客户反馈,并将这些结果应用于后续的营销活动。电话营销企业只有充分关注数据库的静态积累和动态使用,才能在电话营销领域有所作为并不断取得成功。

(5) 营销的便捷性

进行电话营销时,可以瞬间与客户通话联系,直接快速地了解目标客户的信息。同时,客户的反应也是即时的,这与电子邮件、直邮都有较大的不同,营销人员发出信息之后会在短时间内得到客户对企业产品的第一反应,并且得到客户对产品及服务的反馈。

(6) 营销的经济性

电话销售最大的优势之一就是成本低,少了销售人员的交通费和差旅费等,取而代之的是少量的电话通信费用。

(7) 营销效果的可测量性

绝大部分的直复营销活动都可被测量,电话营销也不例外。这些测量的结果被用于分析营销效果、客户状态,追踪客户并促成销售。通常电话营销的每一个细节都可以进行分析和改进,每一分钱的投入都可以测量其回报产出,每一个客户的状态和购买行为都可以被跟踪和分析,这些结果都可以用于下一轮的电话营销活动,从而形成一个闭环营销。



2. 电话营销的缺点

电话营销在众多营销模式中可以说是相当有优势，但仍然有其不足之处，我们在此列举以下四点。

(1) 容易被客户拒绝

在推销过程中，营销人员最害怕自己的产品或服务被客户毫无余地地拒绝，而在电话营销过程中，这样的现象却是屡见不鲜。

在任何行业的商务谈判中，买卖双方或多或少都会顾及对方的情绪，即使谈判破裂也会给对方留有余地。但是在电话谈判中客户则不会有太多的顾及，由于客户和销售人员互相看不到，与销售人员一般也是素不相识，所以人们更容易直截了当地使用拒绝策略。经常听到客户说“不”，电话销售人员容易产生挫折感，这是电话销售人员面对的重要挑战。

原因之一是当营销人员致电客户介绍产品或者服务时，假如客户对此确实毫无兴趣，他们通常不会继续与营销人员交流，甚至直接挂断电话，几乎没有回旋的余地。另一个原因则是客户可能对营销人员所介绍的产品不了解或者不信任，从而采取了拒绝策略。

(2) 精力容易分散

传统的营销模式在面谈时通常会在谈判间或封闭的会议室里进行，不容易受到其他人员或事务的影响，双方均能专心致志地谈判。而在电话营销过程中，无论是电话的哪一端都很容易受到影响，双方的精力不容易集中，很可能会忽略一些重要的议题。

(3) 缺乏视觉交流

在中国有句古话叫“耳听为虚，眼见为实”。人们获取的信息，听到的占20%，看到的占50%，余下的靠逻辑推理。所以人们更愿意相信眼睛能够看到的东西。在面对面的营销模式中会涉及许多肢体语言，每一个细微的动作都会反映出对方此刻的心理状况，资深的营销人员能够通过察言观色来判断对方的想法，调整自身的推销策略，从而轻松地拿到订单。

但是在电话营销中，很多客户因为没有看到电话营销人员生动的表情而失去了对营销人员的信任。客户除了看不见销售人员，也看不见产品，看不见所介绍的产品的的外形和特点，所以客户对电话营销的信任度整体上来说还是比较低的。对于电话营销人员而言，电话中能了解到的内容是比较有限的，仅凭这些有限的信息很难准确地分析出对方的真实意图，这通常会使得营销人员处于被动局面。高水平的电话营销人员会通过施展各种策略来影响买家的心智，改变双方的谈判力量对比，而习惯于观察的销售人员可能会不适应。

(4) 受电话信号的影响，声音质量受影响

电话营销人员经常遇到的困扰之一，就是客户使用手机时，信号有好有坏。如果遇到信号不好的手机，就会造成一个断断续续的开端，这样的开局会使得买卖双方都有不愉快的感觉。尽管是客观条件所致，但是无论如何，销售效果打了很大的折扣，而弥补这种不愉快的现象，就需要销售人员做很多额外的工作。

虽然电话营销有着上述局限性，但总体来说，电话营销方式的诞生，仍然给企业带来了很多的机会。



二、电话营销的分类

(一) 按执行方式划分

电话营销按执行方式的不同可以分为接听呼入(Inbound, IB)和主动外呼(Outbound, OB)两种模式,这是以初次与客户接触时是客户主动呼叫还是销售人员主动呼叫的方式加以区分的。

1. IB 模式

IB模式是指通过广告、促销活动推动客户主动呼入,销售人员与客户的初次沟通是以销售人员被动接听为主的电话销售过程。

采用IB模式的企业会投放很多的广告或者发布促销信息,客户看到以后产生了购买意愿或者有了兴趣就会打广告上提供的电话进行采购或者咨询。由于IB模式的客户一般是在对公司的产品有了意向以后才呼入的,所以该模式成交的比例较高,销售人员相对轻松。

对于一些知名品牌的优质产品,客户一般会踊跃来电,但是大量的客户主动呼入背后是以大量的广告投入和产品打折的投入为支撑的,而且还要有一套电话总机系统。可见,这种方式投入较大,而且应该认识到,客户主动呼入不能与成交直接画等号,所以如何让客户购买,如何提高成交比例,如何获取更高的利润以弥补广告和促销等费用,都是企业需要面临的挑战。

2. OB 模式

OB模式指与客户的初次沟通是销售人员主动外呼用户的电话销售模式。

在外呼业务模式中,销售人员面对的客户有很大的未知性和不确定性,甚至大部分客户都是没有意向的,需要销售人员去探测意向,挖掘需求,成功率远低于IB模式。再者,外呼业务更大的挑战其实在于销售人员的心理承受能力,由于无法预知客户的实际需求,销售人员可能经常遭到拒绝,而且有时还是很不友好的拒绝,因而销售人员很容易产生强烈的挫折感。

电话销售,尤其是外呼销售,是靠概率取胜的,虽然成交率很低,但是因为电话销售在很短的时间内可以接触大量的客户,又节省了差旅费等费用,所以还是有优势的。

3. IB模式和OB模式的比较

(1) 销售人员角度: IB模式比OB模式更轻松一些。

对销售人员而言,接听客户主动呼入的IB模式更加轻松一些,因为此类客户都是有意向的,对销售人员的态度会比较好,会客气一些。

(2) 企业角度: OB模式比IB模式投入更少。

从企业角度来讲,主动外呼的OB模式更简便易行一些,因为外呼不需要很多广告投入,不需要电话系统等的投入。尤其是刚开业的小公司,几部电话、几个电话营销人员就可以运营了。但是呼入式的IB模式则不然,争取客户主动呼入,在广告、电话营销体系建设、总机系统、记录软件等方面的投入很大,而且做完广告之后有没有人关注还不



一定。

(二) 按企业规模划分

1. 大型企业的电话营销

企业自建电话呼叫中心 (call center), 并通过自己的电话销售人员来完成销售, 采用这种方式的企业一般规模都比较大, 电话销售体系比较成熟, 属于完整意义上的电话销售。

2. 小型企业的电话营销

企业有自己的电话销售人员, 但没有 call center, 只有几根电话线, 这样的企业一般来说规模都较小。严格来讲, 不算完整的电话销售, 这种电话销售人员更多的是起到筛选客户的作用。

3. 电话营销外包

企业与一些 call center 运营商合作, 将自己产品委托给 call center 进行销售, 属于电话销售外包形式。这种形式对企业来讲好的地方就是省事, 也减少了投资, 在初期就将风险降到了最低。只是目前 call center 运营商对中国企业来讲还较为陌生, 所以, 这种形式还需要时间才能被大多数企业认同。

(三) 按服务方式划分

我们知道, 呼叫中心除了销售产品, 往往还有客户服务的功能。以服务客户的形式来分类, 电话营销可以分为以下四种类型:

1. 只负责销售

这种模式是指呼叫中心的人是以销售代表的身份服务的, 对客户而言就是向客户销售产品, 只对客户销售服务。

2. 只负责服务

现在很多企业都设有售前咨询和售后服务等销售环节, 而电话营销在这样的企业里就仅仅是对客户的提问做出回答, 就客户的服务需求进行响应。比如说, 电力公司的维修电话, 家电企业的售后服务热线, 从事这样的电话营销人员并不进行销售。

3. 既提供各种服务, 又兼顾销售产品

这种电话营销模式最近增长相当迅速, 值得关注。例如, 现在的 114 电话导航台, 如果你只查询电话号码, 就直接告诉你“请记录……”, 但是如果你没有明确的目标, 想问哪儿有好玩的, 114 的工作人员就会开始向你推荐附近的旅游景点或者公园等地方。再如携程旅行网, 如果你目标明确地想订票、订酒店, 工作人员就会直接帮你下单, 但是如果你没有明确的目标, 工作人员就会向你有倾向地推荐酒店和机票。

4. 看上去像是服务, 但实际上是销售

比较典型的就是一些公司的售后服务电话, 他们通常说“您是我们的老客户, 我们想对您做个回访”, 然后询问顾客以往的消费经历, 最后话音一转, 突然开始说公司现在又有促销动物美价廉, 问顾客要不要体验一下。这就是典型的看上去是服务, 但实际是销售的电话营销模式。



三、电话营销的发展历程

(一) 电话营销的起源

1876年,亚历山大·贝尔发明了磁电电话机,第一部电话机在美国投入使用。电话机的发明宣告了人类新时代的到来。

电话机的横空出世对人类产生了超乎想象的深远影响,对商业营销模式的发展与成熟也起到了推波助澜的作用。20世纪70年代末80年代初,美国企业将电话服务于商业销售,由此拉开了电话营销的帷幕。电话营销迅速从美国发展到日本、中国台湾、印度、新加坡等亚洲国家和地区,20世纪90年代在中国大陆得到发展。

(二) 电话营销的发展状况

1. 电话营销在国外的发展状况

目前,美国是全球电话营销市场最发达繁荣的国家,据美国直销协会(Direct Marketing Association)统计:美国电话营销从业人员650万人(最高时期占总就业人口的3%),从事电话营销服务的企业8万多家;美国2002年电话促销方面的开支为803亿美元,2006年电话营销开支增至1048亿美元;美国本土通过电话购物的人员最高占总人口的45%;美国本土电话营销相关产值高达5000亿美元^①。根据英国电话营销协会CCA统计数据:英国注册的电话营销中心超过5000家,电话营销就业人口35万人;在苏格兰,电话营销属于当地政府重点扶持的产业,电话营销人员超过4.6万名。

2. 电话营销在国内的发展状况

在我国台湾地区,电话营销始于1988年前后。最初,电话营销被用于信用卡的销售,后来引入保险行业;由于绩效相当好,后来慢慢扩展至其他金融产品与其他类型的产品。台湾已有超过20种行业单位一经采用电话营销方式即获得高绩效。中国香港的外包式电话营销市场经过十几年的发展已经逐渐成熟起来。

在我国大陆地区,电话营销业务从1999年始广泛应用于拨入电话(Inbound),2001年开始应用于外拨电话(Outbound),方式以市场调查、客户关怀及寻找潜在客户为主。2003年,外拨电话营销呈现迅速发展的趋势,以销售电信产品、软件、信用卡为主。

随着人们认识的提高,越来越多的管理咨询企业也积极应用电话营销进行市场推广。2003年我国因“非典”产生的“非接触经济”直接促进了我国企事业单位利用电话进行销售产品或提供咨询服务。以销售电信产品、软件、信用卡为主的外拨电话营销呈现迅速发展的趋势。

而这一时期,越来越追求高品质生活的国人悄然改变了消费习惯及消费方式,如网络购物、电话消费等消费方式成为国人的新宠。电话营销在给人们带来新的生活感受的同时,也给广大消费者带来利益和便利,未来的发展将会随着市场消费的总量增长而不断上升。这种全新的生活理念为中国电话营销事业提供了必要的发展条件。

^① 中国电话营销市场的新时代. <http://hi.baidu.com/319962/blog/item/a3a2768d2bba0c16b21bba17.html>.



然而，在电话营销不断发展的同时，也暴露出很多问题，如市场管理不够规范、从事电话营销的企业及人员良莠不齐、行业内经验丰富的专业管理人员缺乏、数据库管理落后、客户隐私信息安全性不高等问题。但是尽管如此，在保险、金融、IT、航空、通信、教育等很多领域都有了长足的发展，涌现出一些电话营销的领先企业（见表 1-1）。

表 1-1 各行业电话营销的领先企业

行业	电话营销的领先企业
IT	戴尔、惠普、Gateway（美国）等
保险	招商信诺、平安电话车险、中美大都会、中保财险 95518
商旅服务	携程、elong、中国移动 12580
服装	凡客、麦考林
化妆品	DHC 等
母婴用品	红孩子
航空	国航等
银行	招商银行信用卡中心
通信	中国移动
教育	思远教育

资料来源：曾智辉. 电话营销管理 [M]. 南京：凤凰出版社，2010.

通过表 1-1 我们可以清楚的看到，电话营销蓬勃发展的趋势已经渗透了一些中外知名企业，逐渐呈现燎原之势。

（三）电话营销的未来发展趋势

1. 整合数据库营销

尽管电话营销在中国还是个正在成长、发展中的事物，而且在很多行业还未被使用，但在不少行业电话营销正在蜕变成整合数据库营销。

【案例 1-1】

电视购物公司典型的营销模式是：电视推介+电话订购+送货上门。其中，核心的环节就是电话订购。从企业的角度讲，电话订购即电话销售的环节，只有在这个环节，才能真正产生订单，产生利润。而电视推介和送货上门都可以被视作成本环节。电视购物的演变必然能降低成本且同时提升电话销售的效率，这也是电视购物公司面临的挑战。对于这个问题，某电视购物公司从以下几个方面作了努力：

第一，客户告知渠道多样化，而不是把电视广告当成唯一渠道。因为一方面，电视广告的成本比较高，另一方面，电视广告也带来颇多管理问题，如每次电视广告的播出带来



蜂拥而至的呼入电话。该公司只能靠直接增加电话销售代表的数量或者由电话销售代表记录简单的呼入客户信息，待高峰期过后再通过回呼进行回访销售，以此缩短高峰期电话和坐席占用，从而尽可能扩大销售对象。

第二，改变整体营销策略，将新客户获取为主的营销转变为围绕老客户的持续营销（交叉销售、向上销售等）。

第三，建立整合数据库营销能力，把粗放式的营销变为客户信息驱动型的营销。

该公司具体采取了如下的改进措施：

第一，把公司网站变成网络直销平台，发展网络营销，力求两年内实现网络销售额占全部销售额的30%。

第二，改变电视渠道的定位，只定位成新客户获取的渠道，其衡量指标变为以销售线索量为主。将电视广告的产品价格降低，以此来吸引新客户。只有20%左右的产品才会在电视上播放，而其余80%的产品将通过之后的目录营销（DM）及网络营销完成。力求两年内，实现电视渠道的直接销售下降到40%左右。

第三，加大老客户的持续营销。通过对已有客户各类信息、已购产品的分析和挖掘，进行客户细分。他们把客户分为六类，并匹配相应的产品，设计针对这六类客户的产品目录，进行目录营销。

第四，建立数据库营销能力。进行客户信息的重新规划，变“客户记录”为营销导向的客户信息架构；引入统一通信的呼叫中心平台（电话销售代表可以通过多种方式与客户进行互动）；引入智能化的呼叫中心管理平台，支持各类的智能分析（例如：多种呼叫路由选择和智能化坐席分配技术、智能外拨、来电曲线智能分析等）；成立客户信息管理中心，发展客户数据分析和挖掘的能力等。

从这个意义上说，该公司已经从单纯的电视推介+电话订购+送货上门模式转变为整合的数据库营销。

（资料来源：曾智辉．电话营销管理 [M]．南京：凤凰出版社，2010.）

所谓数据库营销就是企业通过收集和积累会员（用户或消费者）信息，经过分析筛选后有针对性地使用电子邮件、短信、电话、信件等方式进行客户深度挖掘与关系维护的营销方式。当企业利用数据库营销实现“一对一的客户互动”，必然将关注到客户对互动方式的偏好，也必然关注在营销的不同阶段（告知、交互、交易、交付和服务）各种客户互动方式的效率。因此，企业很难再以单一的交互方式来面对所有的客户，也很难再以单一的交互方式来完成对单一客户营销的全过程。企业面对客户可能的各类交互方式和渠道必须走向整合，而互联网技术、新一代的移动通信技术以及统一通信技术都为这种整合提供了可能。在整合渠道基础上的数据库营销可以称之为“整合数据库营销”。

2. 电话营销的应用行业和领域将进一步扩大

电话营销受到诸多因素的影响，并没有得到很好的发展，但潜力巨大，尤其是在金融保险领域，未来市场相当可观。实际上，除了电信、保险、银行、投资等金融行业、饭店



及各式俱乐部之外，其他如报纸、邮购、健康食品、图书、招聘、软件、国际快递、租赁、保养品、装饰设计等领域，都适合通过电话营销开展营销活动。

3. 传统的客服中心将变“成本中心”为“利润中心”

由于受技术条件限制，传统的客户服务中心仅被用于客户投诉、信息调查、售后服务等方面，仅从侧面为企业树立良好的企业形象，成了只有投入、鲜有产出的“成本中心”，被部分企业视为“鸡肋”。近年来，随着 CTI^① 技术与 CRM 理念的日益成熟，双 C 结合的客户服务中心（以下简称 CSM^②）能够识别产品、服务、客户与商家间中介关系，并且了解客户与商家之间进行的交互操作，使得企业客户服务中心转变为了“利润中心”，即可通过具体的运营，为企业带来直接的经济效益。通过表 1-2 可以看出，CSM 不仅仅实现了以前没实现的想法，而且在某些方面是管理理念的提升。目前中国国内专业从事 CSM 解决方案的提供商不多，其中星际网络、东软、网欣等公司是这个领域比较出色的供应商。

表 1-2 传统的客户服务体系与 CSM 基本特征的比较

传统的客户服务体系	双 C 结合服务体系 (CSM)
成本中心	利润中心
统一处理	个性化服务
以产品为核心	以客户为中心
有限的处理技能	完整的专业知识
模糊、不确定的活动	可以量化的标准
被动地等待	主动地推进
只有产品售后服务	全方位服务

资料来源：尹艳芳，施梅，陈学军。双 C 结合，变“成本中心”为“利润中心”——如何构建能赢利的“客户服务中心”[EB/OL]. http://www.ctiforum.com/factory/ebanswer/ebanswer02_1003.htm.

【案例 1-2】

目前，国内已经有一些电话银行中心开始研究保险业电销模式的特点以及证券行业电

① CTI 是从传统的计算机电话集成 (Computer Telephone Integration) 技术发展而来的，最初是想将计算机技术应用到电话系统中，能够自动地对电话中的信令信息进行识别处理，并通过建立有关的话路连接，而向用户传送预定的录音文件、转接来话等。而到现在，CTI 技术已经发展成“计算机电信集成”技术 (Computer Telecommunication Integration)，这意味着目前的 CTI 技术不仅要处理传统的电话语音，而且要处理包括传真、电子邮件等其他形式的信息媒体。CTI 技术跨越计算机技术和电信技术两大领域，目前提供的一些典型业务主要有基于用户设备 (CPE) 的消息系统、交互语音应答、呼叫中心系统、增值业务、IP 电话等。

② CSM (Customer Service Management, 客户服务管理) 是企业客户服务管理的信息化 (IT) 解决方案架构。CSM 的核心是以客户为中心，实现对客户相关的信息与流程的管理及企业内部管理流程的全面支撑，并在此基础上实现相关的商业智能。CSM 的基本内容包括客户的信息管理、客户投诉咨询处理以及客户的产品服务 (维修等) 管理。



话支付交易模式的特点。一些理念较为先进的银行则已经开始尝试在内部研发适合电话渠道销售的标准化金融产品，并且将部分基金、保险代销的业务引入电话销售渠道当中。

但是，目前银行业界对于电话银行赢利模式的探讨却有着两种截然相反的不同看法。

第一种方式就是所谓的外部赢利模式。以业界公认为标杆的某股份行电话银行中心为例，其除了传统的客户服务和电话银行业务之外，还在商旅出行、互动购物、投资理财等多方面尝试与电话销售渠道相结合，并逐一推出相应品牌。

一位资深银行从业人士指出，“这种模式，其实是商业银行通过数据分析了解客户的消费偏好，并通过自己的渠道满足客户需求来获取中间业务收入。因为电话营销本质上是数据库营销。而商业银行客户资料的积累和管理达到一定深度后，很容易在自己的客户群体中进行分类，甄别出哪些客户经常进行商旅活动，哪些客户喜欢购买理财产品，哪些客户经常在商场刷卡消费等。”

按照这种模式，银行通过电话渠道销售的产品就不限于金融产品，而是以电话银行为品牌，以客户为中心提供服务。业内人士称，通过这种方式，一直被定位为成本中心的电话银行中心能够在一定程度上达到成本收入平衡。不过，由于这种模式对后台数据的积累、分析要求很高，目前国内仅有少数银行在这方面做出尝试。

另一种模式更为业内人士所期盼，就是向行内产品部门收费。

某股份制银行相关负责人指出，“因为既然是销售渠道，而且面对的是全行所有的产品部门，那么要体现这个渠道的价值和效率，就必须通过一种机制来选择合适的产品进入渠道。这种机制就是向产品部门收费，强调渠道的使用成本。”

这意味着，电话银行未来将被视为银行业务模块中与分支行平行的独立核算单元，并且要和后台产品部门建立完整的内部结算机制。产品部门将客户服务与产品销售外包给电话银行中心，成本与收益直接挂钩考核。

目前，国外很多银行都引入了这种渠道成本量化的考核方式。以信用卡业务为例，国外一些银行可以做到的精细程度是：客服给信用卡中心接的每一个电话，为客户处理的每一笔业务，都可以在内部结算中折算成多少钱；同样，动用多少电话银行中心的资源为信用卡做推广销售，也可以在内部结算中一一折算成为成本。

通过渠道成本量化产品部门将会很自觉地测算不同产品通过不同销售渠道的成本，并权衡产品放在哪个渠道当中销售最合适，并有针对性地设计产品。而且由于电话销售渠道极强的互动性，其反馈回来的数据还可成为产品部门改进和调整的依据。通过这种方式银行不仅实现赢利，而且最终会成为一个业务驱动的主导因素，成为行内资源调度的发起点。

深发展客户服务中心主管指出，按目前的发展趋势，未来电话银行中心应该具备的职能主要有四个：

首先是咨询服务。这是电话银行客户服务中心的传统功能，也是银行与客户之间互动的最便捷渠道。电话银行中心目前在各行都是由总行统一管理，与总行业务部门的沟通通畅，所得到的信息最全面，培训最容易和最便捷，客户消息的反馈也是最快的。

其次是支付交易。这个目前还有赖于客户身份认证技术的完善，一旦这个瓶颈打破，