

# 中国呼叫中心产业发展研究报告

---

2010

调研小组： CTI 论坛([www.ctiforum.com](http://www.ctiforum.com))

日期： 2010 年 5 月

## 版权声明：

本报告之版权属于北京网际星河信息技术有限责任公司所有，任何单位或个人在未获得版权所有人正式书面授权之前，不得以任何方式复制、摘抄和传播本报告之内容。

# 目 录

图表.....	6
研究范围.....	10
一、报告的目标.....	10
二、报告涉及的调研范围.....	10
研究方法.....	10
一、报告调研的方法.....	10
二、报告所用主要专业词汇定义及说明.....	12
有关说明.....	14
一、版权说明.....	14
二、其它声明.....	14
前言.....	15
第一章 综述.....	16
第一节 呼叫中心的起源及发展历史.....	16
1.1.1 起源.....	16
1.1.2 中外发展历史简述.....	16
1.1.3 业务技术特征及发展进程.....	17
第二节 呼叫中心的分类和形态概述.....	21
第三节 全球呼叫中心市场概述.....	22
1.3.1 北美.....	22
1.3.2 欧洲和非洲.....	23
1.3.3 亚太.....	24
1.3.4 拉丁美洲.....	24

第四节	中国呼叫中心市场目前总体发展状况	25
1.4.1	行业（垂直市场）状况	27
1.4.2	应用（水平市场）状况	28
1.4.3	特征	29
1.4.4	驱动因素	32
1.4.5	抑制因素	34
1.4.6	地域分析	35
1.4.7	中国呼叫中心产业与发达国家的比较	35
第五节	中国呼叫中心产业总体趋势分析	36
1.5.1	市场发展趋势	36
1.5.2	技术发展趋势	37
1.5.3	供应商趋势	38
第六节	中国呼叫中心市场未来发展预测	39
<b>第二章</b>	<b>呼叫中心与服务外包</b>	<b>41</b>
第一节	服务外包行业发展的背景趋势及对呼叫中心产业发展的影响	41
2.1.1	服务外包市场的范畴与定义	41
2.1.2	全球及中国服务外包发展现状	44
2.1.3	国内外服务外包行业的发展对呼叫中心产业的影响	50
第二节	中国服务外包与呼叫中心相关议题	51
2.2.1	政府扶持产业发展的机制与政策	51
2.2.1.1	国家相关政策概况	51
2.2.1.2	“千百十工程”的相关政策	53
2.2.1.3	地方政府相关政策概况	54
2.2.2	人力资源与人才培养	54
2.2.2.1	现状和分析	54
2.2.2.2	当前人才政策介绍	55
2.2.2.3	服务外包产业的发展是解决就业难的利器	55
第三节	挑战、潜力和关键步骤	58
第四节	相关标准研究	59
2.4.1	服务外包	59
2.4.2	呼叫中心	62
第五节	知识产权保护和信息安全管理	63
2.5.1	知识产权保护	63
2.5.2	信息安全管理	63
第六节	服务外包与呼叫中心示范城市及园区	64
2.6.1	概述	64
2.6.2	各基地示范城市的特点分析	65
2.6.3	深度分析和改进建议	70
第七节	给政府的建议	70
第八节	给服务供应商的建议	71
第九节	给外包服务接受者（客户）的建议	71

<b>第三章</b>	<b>自建类呼叫中心市场分析</b>	<b>73</b>
第一节	电信业呼叫中心市场分析	73
3.1.1	行业概述	73
3.1.2	电信行业呼叫中心市场规模及特点	73
3.1.3	各主要电信运营商呼叫中心市场概况	76
3.1.4	电信行业呼叫中心市场发展趋势	77
第二节	金融业呼叫中心市场分析	78
3.2.1	行业概述	78
3.2.2	金融行业呼叫中心市场规模及特点	79
3.2.3	金融行业呼叫中心市场发展趋势	83
第三节	政府及公共事业呼叫中心市场分析	86
3.3.1	概述	86
3.3.2	政府及公共事业呼叫中心规模及特点	88
3.3.3	政府及公共事业呼叫中心发展趋势	90
第四节	制造业呼叫中心市场分析	91
3.4.1	概述	91
3.4.2	制造业呼叫中心规模及特点	92
3.4.3	制造业呼叫中心发展趋势	92
第五节	零售及物流业呼叫中心市场分析	94
3.5.1	概述	94
3.5.2	零售及物流业呼叫中心规模及特点	95
3.5.3	零售及物流业呼叫中心发展趋势	96
第六节	IT及电子商务行业呼叫中心市场分析	98
3.6.1	概述	98
3.6.2	IT及电子商务行业呼叫中心规模及特点	98
3.6.3	IT及电子商务行业呼叫中心发展趋势	99
第七节	其它行业呼叫中心市场分析	100
<b>第四章</b>	<b>外包呼叫中心及其他形态市场分析</b>	<b>102</b>
第一节	综述	102
4.1.1	外包呼叫中心概述	102
4.1.2	外包呼叫中心特点和益处	102
4.1.3	外包呼叫中心的业务类别	104
第二节	中国外包呼叫中心行业市场综述	105
4.2.1	外包呼叫中心行业市场发展状况	105
4.2.2	外包呼叫中心组成和地域分析	106
4.2.3	外包呼叫中心市场的特点	108
4.2.4	外包呼叫中心市场发展的驱动与抑制因素	110
4.2.5	中国外包呼叫中心市场发展预测	112
第三节	呼叫中心托管服务及设备租赁市场分析	113
4.3.1	呼叫中心托管服务市场分析	113

---

4.3.2	呼叫中心设备租赁市场分析.....	115
<b>第五章</b>	<b>中国呼叫中心设备及运营状况分析.....</b>	<b>116</b>
第一节	中国呼叫中心主要设备功能应用情况分析.....	116
5.1.1	平台使用情况.....	117
5.1.2	CTI 中间件使用情况.....	118
5.1.3	IVR 使用情况.....	119
5.1.4	录音设备使用情况.....	120
5.1.5	外拨系统使用情况.....	121
5.1.6	人力资源管理系统使用情况.....	122
第二节	中国呼叫中心运营管理状况分析.....	123
5.2.1	预算.....	123
5.2.2	人力资源管理.....	123
5.2.3	离职率.....	124
5.2.4	薪酬.....	125
5.2.5	质量监控体系.....	125

## 图表

- 图 1 呼叫中心用户调查样本地区分布比例图
- 图 2 呼叫中心用户调查样本行业分布比例图
- 图 1.1 呼叫中心发展的第一阶段
- 图 1.2 呼叫中心发展的第二阶段
- 图 1.3 呼叫中心发展的第三阶段
- 图 1.4 呼叫中心发展的第四阶段
- 图 1.5 2008 年拉丁美洲呼叫中心市场销售额分布
- 图 1.6 2000-2009 年中国呼叫中心市场规模（座席数）
- 图 1.7 2000-2009 年中国呼叫中心市场规模（投资额）
- 图 1.8 2009 年中国呼叫中心市场总体状况（垂直市场）分布（按座席）
- 图 1.9 2009 年中国呼叫中心市场总体状况（垂直市场）分布（按总值）
- 图 1.10 中国呼叫中心业务功能一览（水平市场）
- 图 1.11 中国呼叫中心规模分布图
- 图 1.12 中国电信、金融、政府及公共事业类呼叫中心与其它行业类呼叫中心座席规模比例关系
- 图 1.13 中国电信、金融、政府及公共事业类呼叫中心与其它行业类呼叫中心投资规模比例关系
- 图 1.14 2009 年中国呼叫中心座席地域分布
- 图 1.15 2010--2012 年中国呼叫中心市场座席规模及发展预测
- 图 1.16 2010--2012 年中国呼叫中心市场累计投资规模及发展预测
- 图 2.1 2007-2012 年全球 IT 服务市场规模的现状和预测（单位：亿美元）
- 图 2.2 2008 年全球 ITO 服务支出分布
- 图 2.3 2008 年全球 IT 服务细分市场
- 图 2.4 2007-2012 年全球业务服务市场规模的现状和预测（单位：亿美元）
- 图 2.5 2008 年全球业务服务支出分布
- 图 2.6 2007-2012 年全球 BPO 细分市场规模的现状与预测
- 图 2.7 2008 年中国离岸外包市场份额分布图
- 图 2.8 2008 年中国离岸外包市场来源分布图
- 图 2.9 呼叫中心外包在全球服务外包行业中的比重
- 图 3.1 2009 年电信业在中国呼叫中心行业中座席分布比例
- 图 3.2 2009 年电信业在中国呼叫中心行业中投资分布比例
- 图 3.3 2009 年电信主要运营商呼叫中心市场分布（按座席）
- 图 3.4 2009 年电信主要运营商呼叫中心市场分布（按总值）
- 图 3.5 2009-2012 年中国电信业呼叫中心市场发展趋势（按座席）
- 图 3.6 2009-2012 年中国电信业呼叫中心市场发展趋势（按总值）

- 图 3.7 2009 年金融业在呼叫中心市场中规模分布（按座席）  
图 3.8 2009 年金融业在呼叫中心市场中规模分布（按总值）  
图 3.9 2009 年各类银行呼叫中心市场规模分布（按座席）  
图 3.10 2009 年各类银行呼叫中心市场规模分布（按总值）  
图 3.11 2009-2012 年中国银行业呼叫中心市场发展趋势（按座席）  
图 3.12 2009-2012 年中国银行业呼叫中心市场发展趋势（按总值）  
图 3.13 2009-2012 年中国保险业呼叫中心市场发展趋势（按座席）  
图 3.14 2009-2012 年中国保险业呼叫中心市场发展趋势（按总值）  
图 3.15 2009-2012 年中国证券和基金业呼叫中心市场发展趋势（按座席）  
图 3.16 2009-2012 年中国证券和基金业呼叫中心市场发展趋势（按总值）  
图 3.17 2009 年政府及公共事业在呼叫中心市场中规模分布（按座席）  
图 3.18 2009 年政府及公共事业在呼叫中心市场中规模分布（按总值）  
图 3.19 2009-2012 年政府及公共事业呼叫中心市场发展趋势（按座席）  
图 3.20 2009-2012 年政府及公共事业呼叫中心市场发展趋势（按总值）  
图 3.21 2009 年制造业在中国呼叫中心市场中所占比例（按座席）  
图 3.22 2009 年制造业在中国呼叫中心市场中所占比例（按总值）  
图 3.23 2009-2012 年制造业呼叫中心市场发展趋势（按座席）  
图 3.24 2009-2012 年制造业呼叫中心市场发展趋势（按总值）  
图 3.25 2009 年零售业和物流业在中国呼叫中心市场中所占比例（按座席）  
图 3.26 2009 年零售业和物流业在中国呼叫中心市场中所占比例（按总值）  
图 3.27 2009-2012 年零售和物流业呼叫中心市场发展趋势（按座席）  
图 3.27 2009-2012 年零售和物流业呼叫中心市场发展趋势（按总值）  
图 3.29 2009 年 IT 及电子商务在中国呼叫中心市场中所占比例（按座席）  
图 3.30 2009 年 IT 及电子商务在中国呼叫中心市场中所占比例（按总值）  
图 3.31 2009-2012 年 IT 及电子商务呼叫中心市场发展趋势（按座席）  
图 3.32 2009-2012 年 IT 及电子商务呼叫中心市场发展趋势（按总值）  
图 3.33 2009 年其它行业在呼叫中心市场中规模分布（按座席）  
图 3.34 2009 年其它行业在呼叫中心市场中规模分布（按总值）
- 图 4.1 2009 年外包在呼叫中心市场中规模分布（按座席）  
图 4.2 2009 年外包在呼叫中心市场中规模分布（按总值）  
图 4.3 2009 年中国外包呼叫中心市场按地域分布图  
图 4.4 2009 年中国外包呼叫中心业务来源分布  
图 4.5 2009-2012 年中国外包呼叫中心行业发展预测(按座席)  
图 4.6 2009-2012 年中国外包呼叫中心行业发展预测(按年收入)
- 图 5.1 2008 年中国呼叫中心所有产品市场分布比重  
图 5.2 2008-2015 年中国呼叫中心所有产品年复合增长率  
图 5.3 调研样本中呼叫中心平台使用情况  
图 5.4 调研样本中呼叫中心平台各品牌使用情况  
图 5.5 调研样本中 CTI 中间件使用情况  
图 5.6 调研样本中 CTI 中间件各品牌使用情况  
图 5.7 调研样本中 IVR 使用情况

- 图 5.8 调研样本中 IVR 各品牌使用情况
- 图 5.9 调研样本中录音设备使用情况
- 图 5.10 调研样本中录音设备各品牌使用情况
- 图 5.11 调研样本中外拨系统使用情况
- 图 5.12 调研样本中外拨系统各品牌使用情况
- 图 5.13 调研样本中人力资源管理系统使用情况
- 图 5.14 调研样本中人力资源管理系统各品牌使用情况
- 图 5.15 年预算分配比例
- 图 5.16 全职座席代表与兼职座席代表比例关系
- 图 5.17 座席员平均教育水平
- 图 5.18 新任座席员的平均培训时间及平均招聘费用
- 图 5.19 全职座席员与兼职座席员的平均离职率
- 图 5.20 新人平均薪酬
- 图 5.21 班长及质量检查人员与座席人员的数量比例关系

- 表 1.1 2009 年中国呼叫中心市场总体状况（垂直市场）
- 表 1.2 2005-2009 年中国每万人口拥有的呼叫中心座席数量
- 表 1.3 2010-2012 年中国呼叫中心市场规模及发展预测

- 表 2.1 服务外包的分类与定义
- 表 2.2 2007-2012 年 IT 服务细分市场规模（单位：百万美元）
- 表 2.3 2007-2012 年全球 BPO 细分市场规模的现状与预测（单位：百万美元）
- 表 2.4 国务院、国家部委发布的关于发展服务外包的政策
- 表 2.5 中国与印度对承接国际服务外包的认识和政策比较
- 表 2.6 关于服务外包示范城市认定标准的基本内容
- 表 2.7 关于服务外包示范园区认定标准的基本内容
- 表 2.8 关于服务外包培训中心认定标准的基本内容

- 表 3.1 2009 年中国电信业主要运营商呼叫中心规模分布
- 表 3.2 2009-2012 年中国电信业呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.3 2009 年金融业呼叫中心市场总体状况
- 表 3.4 2009 年银行业呼叫中心规模分布
- 表 3.5 2009-2012 年中国银行业呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.6 2009-2012 年中国保险业呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.7 2009-2012 年中国证券和基金业呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.8 2009 年政府及公共事业呼叫中心市场总体状况
- 表 3.9 2009-2012 年政府及公共事业呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.10 2009-2012 年制造业呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.11 2009 年零售和物流业呼叫中心市场总体状况
- 表 3.12 2009-2012 年零售和物流业呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.13 2009-2012 年 IT 及电子商务呼叫中心市场发展趋势分析
- 表 3.14 2009 年其它主要行业呼叫中心市场总体状况

表 4.1 2009-2012 年外包呼叫中心市场发展趋势分析



## 研究范围

### 一、报告的目标

《2010年中国呼叫中心产业发展研究报告》的主要目标是通过市场调研，对以下各方面进行论述并做出发展预测：

- 中国呼叫中心的市场规模及主要行业应用情况
- 中国呼叫中心的从业厂商现状
- 中国呼叫中心的外包市场现状、规模和发展趋势
- 中国呼叫中心产业发展趋势及预测
- 中国呼叫中心企业的运营状况分析
- 中国各类园区中呼叫中心产业发展状况及针对发展呼叫中心产业的建议
- 中国服务外包相关政策及市场分析

### 二、报告涉及的调研范围

北京网际星河信息技术有限责任公司(CTIForum.com)于2010年1月11日至2010年3月31日，对中国的呼叫中心市场进行了为期近3个月的广泛而深入的市场调研。此次调研的范围只包含中华人民共和国的大陆地区，不包括香港、澳门和台湾等地区。

此次调研活动的主要调查对象包括：

- 已建有呼叫中心的行业及企业用户
- 未建和筹建呼叫中心的行业及企业用户
- 呼叫中心设备供应商、系统集成商及应用软件开发商
- 呼叫中心外包服务商
- 政府主管机构及其它相关组织、团体
- 行业内资深人士

## 研究方法

### 一、报告调研的方法

CTI论坛(www.ctiforum.com)的调研小组，在查阅了大量资料的基础之上，以呼叫中心

2010年中国呼叫中心产业发展研究报告

的设备应用、投资计划及运营管理现状为出发点，通过对呼叫中心重要应用企业（50家）、在市场占主导地位的设备厂商（30家）、系统集成商（25家）、外包运营商（18家）的深度接触，参阅内部相关报告及数据库，对数据的来源和数据的准确性进行了详细核对与论证；凭借参与调研人员的多年从业经验，对呼叫中心市场现状及发展趋势做出了详细的分析。从而最终形成了本报告。

本次报告采用的主要调研方法包括：

- 访谈方式。从2010年1月到2010年3月，分别在国内主要城市对主要的调研对象进行了访谈。
- 邮件及电话访谈方式。从2010年1月20日到2010年2月28日，利用邮件和电话访谈的方式对主要的调研对象进行了调研。

图1 呼叫中心用户调查样本地区分布比例图

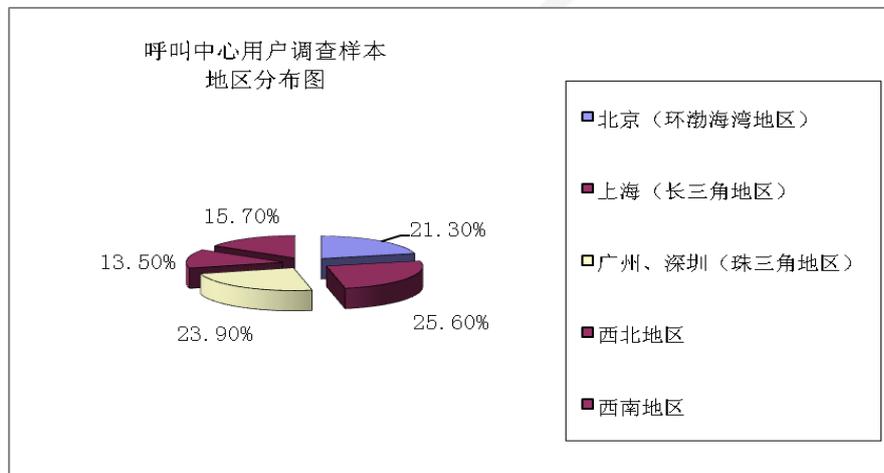
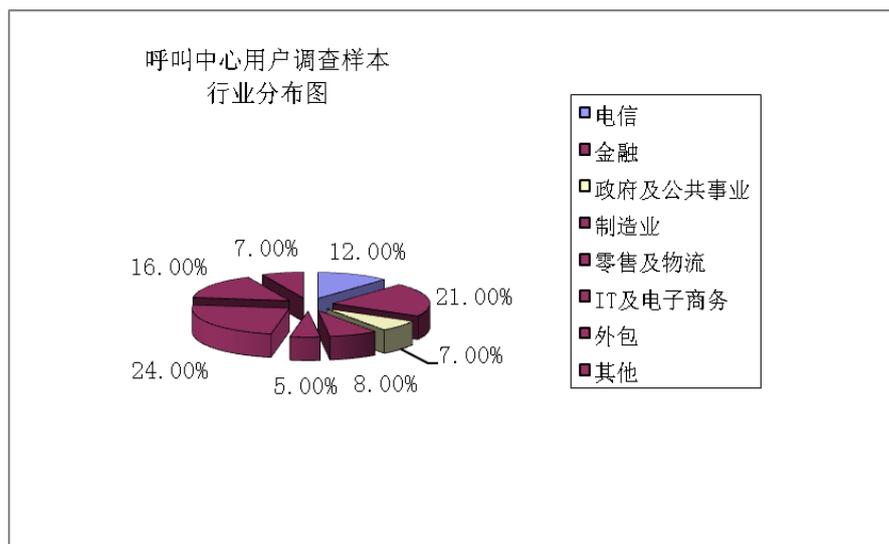


图2 呼叫中心用户调查样本行业分布比例图



- 利用多种渠道进行相关信息的收集、整理和分析，如借鉴有关行业统计公报、数据汇总

及各种媒体报道等。

## 二、报告所用主要专业词汇定义及说明

现将本报告中所用的主要专业词汇定义和说明如下：

- **呼叫中心 (Call Center):**

呼叫中心是为了客户服务、市场营销、技术支持和其它的特定商业活动而接收和发出呼叫的一个实体。这里的呼叫不仅仅是传统意义上的电话呼叫，还包括了传真、电子邮件、短信以及 Web 上的各种文本、语音和视频的呼叫。并且每一个呼叫中心至少包括一个 ACD (自动呼叫分配) 或 AMD (自动媒体分配) 模块和若干座席。
- **客户关系管理 CRM (Customer Relationship Management):**

是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制，通过应用于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域，提供快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户，提高客户忠诚度，最终为企业带来利润增长。
- **CTI (Computer Telecommunication Integration):**

CTI 技术是指计算机和通信集成，前期是指计算机和电话集成 (Computer Telephony Integration)。它使语音和数据融为一体，并在终端 (计算机和电话机) 上得以实现。
- **座席 (Agent):**

在呼叫中心中，用来处理呼入、呼出等业务的人工操作台。
- **市场规模 (Market sizing):**

指建立呼叫中心所需的投资规模，其中也包含外包服务商利用外包业务创造的价值以及行业中的咨询服务费用。在本报告中用累计座席数量和累计投资额两个指标来衡量。
- **垂直市场 (Vertical market):**

指各个行业应用市场的划分，如电信行业，金融业等。
- **水平应用 (Horizontal applications):**

呼叫中心的各种功能应用，如售后服务，咨询，电话营销等。
- **市场主要参与者 (Main players):**

主要指包括设备供应商 Suppliers、系统集成商 System Integrators、运营商 operators、外包服务商 outsourcers 等。
- **产业链 (Supply chain):**

包括呼叫中心的项目咨询 Project Consulting、系统集成 System Integration、运营 operating、培训和管理 Training and Management 等。

- 自建 (In-house):  
企业内部建立的呼叫中心, 为本企业提供客户支持服务等。
- 外包服务 (Outsourcing):  
通过签订合同, 将一部分原本应该在企业内部完成的功能 (如信息服务、电话营销等) 承包给其它公司完成。
- 托管 (Hosted)  
呼叫中心托管是一项基于网络的服务。在这里, 托管呼叫中心服务提供商拥有呼叫中心技术平台并出租功能应用给最终用户。这种租赁典型的是以每座席每月的计费方式进行的。
- 设备租赁 (Rental)  
企业全部或部分租用第三方提供的呼叫中心系统设备及应用软件来构建呼叫中心。
- 呼入 (Inbound):  
要求提供服务的用户对呼叫中心进行的服务要求呼叫。
- 呼出 (Outbound):  
呼叫中心主动向外的呼叫。
- 高端 (High-end):  
指性能和价格比较高的设备; 或服务水平和质量要求高的细分市场。
- 低端 (Low-end):  
指性能和价格比较低的设备; 或服务水平和质量要求低的细分市场。
- 自动语音应答 IVR (Interactive Voice Response):  
通常指为计算机系统提供的电话界面。具体来说, 指一种前台系统 (后台是计算机系统), 它可以让使用者通过电话按键或语音直接输入信息, 然后通过此系统得到事先录制好的数字化的语音信息或合成语音。有时, 使用者还可以通过传真机或通过直接与电话相连的特殊显示屏来获得信息。
- 交换机 PBX (Private Branch Exchanger):  
一种商用电话交换设备。可视电信运营商所用的大型公用电话交换机的小型版本。它通常属于商业公司所有, 安装在公司内部。在呼叫中心中, PBX 用于处理各种呼入和呼出, 完成交换、转接等功能。
- VoIP (Voice over IP):  
IP 语音电话。

- ASR (Automatic Speech Recognition) :  
语音识别
  
- TTS (Text-To-Speech):  
文本语音转换, 又称为语音合成。

## 有关说明

### 一、版权说明

本报告的版权为北京网际星河信息技术有限责任公司所有。任何单位或个人, 未经书面允许或授权, 禁止进行任何方式的复制、公开或节选本报告中的内容。

### 二、其它声明

- 本报告中引述的统计数字, 除特别说明外, 均源自不同行业 2009 年统计公报。
- 本报告中涉及的货币单位除特殊说明外, 均为人民币元。
- 本报告为叙述上的方便, 将“呼叫中心”与“联络中心”、“接触中心”、“客户服务中心”、“客户关照中心”、“客户联系中心”和“客户支持中心”等等同视之。

## 前言

随着 Internet 的普及和信息技术的飞速发展与广泛应用,人类社会已从工业经济时代进入到“电子商务”时代;全球经济一体化进程不可逆转,企业市场竞争环境日趋激烈,各个企业都在寻求新的客户服务与此相关的营销解决方案。如何进一步提高客户服务水平,维护老客户,拓展新客户,不断提高客户满意度和忠诚度,保持业务成交量持续增长和市场份额的扩大,已成为所有企业的一项最重要的工作。放眼全球,无论是 GE、沃尔玛这样的跨国企业巨头,还是国内名不见经传的小企业,对客户以及客户服务的重视程度都达到了前所未有的高度。

作为当前世界范围内企业客户服务和营销的主要工具,呼叫中心最初是从航空旅游服务行业演变而来的,因为该行业拥有集中式的电话预订系统和预订中心。当一个大容量、高容量的电话程控交换机诞生后,随之而来的是呼叫中心在金融业、电信业以及电话营销公司的广泛应用,并由此迅速形成了呼叫中心产业。举例来说,如今在美国,客户购买的任何一种产品的包装上,基本上都印有该产品生产企业的 800 客户服务电话。

从学术上说,呼叫中心是为了客户服务、市场营销、技术支持和其它的特定商业活动而接收和发出呼叫的一个实体。通俗而言,呼叫中心,就是在一个相对集中的场所,有一批服务营销人员组成的服务营销机构。呼叫中心通常会利用计算机通讯技术,处理来自企业顾客的电话垂询,尤其具备同时处理大量来话的能力,还具备主叫号码显示功能,可将来电自动分配给具备相应技能的人员处理,并能记录和储存所有来话信息。一个典型的以客户服务为主的呼叫中心可以兼具呼入与呼出功能,在处理顾客的信息查询、咨询、投诉等业务的同时,可以进行顾客回访、满意度调查等呼出业务。对于任何一个企业来说,选择实施呼叫中心主要基于三个原因。其一,是期望能为其顾客提供更好的服务;其二,是为了减少和降低运营管理成本。其三,是为了在公司的整个营销环节中利用呼叫中心实现某些功能。

经过十多年的发展,目前,呼叫中心已经在国内的电信、金融、政府及公共事业等行业得到了广泛的应用、作为另一个市场热点,企业级呼叫中心建设需求在过去的几年中呈现放量增长态势,已经全面暴发。在这种情况下,CTI 论坛的这份研究报告希望能够给那些对呼叫中心市场得到更多了解的企业和专业人士提供一些翔实的市场信息和分析建议。

本报告内容涵盖综述、呼叫中心与服务外包、自建类呼叫中心市场分析、外包呼叫中心及其他形态市场分析、中国呼叫中心设备及运营状况分析共五个章节。

# 第一章 综述

## 第一节 呼叫中心的起源及发展历史

### 1.1.1 起源

世界上第一个具有一定规模的、可提供 7\*24 服务的客户服务中心是由泛美航空公司在 1956 年建成并投入使用的，其主要功能是可以让客户通过客户服务中心进行机票预定。随后 AT&T 推出了第一个用于电话营销的呼出型（outbound）呼叫中心，并在 1967 年正式开始运营 800 被叫付费业务。从此以后，利用电话进行客户服务、市场营销、技术支持和其他的特定商业活动的概念逐渐在全球范围内被接受和采用，直至形成今天的规模庞大的呼叫中心产业。

从罗克韦尔（Rockwell）在 1973 年发明自动呼叫分配（ACD）后，世界上真正意义的呼叫中心才得以成型。到 2009 年底，全球呼叫中心行业已经走完了 36 年的历程。经过多年的演变及技术大环境的支持，现代呼叫中心不仅仅是传统意义上的电话呼叫，还包括了传真、电子邮件、短信以及 Web 上的各种文本、语音和视频的呼叫。同时，为了满足商业及社会应用的需求，现代的呼叫中心不仅仅接受来自中心外部的服务请求，并且还主动对外进行联络以达到其运营目的。所以，现代呼叫中心已经成为了经营者与其目标人群之间的一个多媒体互动沟通渠道。

### 1.1.2 中外发展历史简述

呼叫中心的起源来自美国，美国也是呼叫中心产业最为发达的国家。多年来美国在呼叫中心服务领域占据明显的主导地位，不但有一大批赫赫有名的呼叫中心设备制造和软件开发公司，也拥有众多的呼叫中心运营管理机构 and 人才。

近年来，由于全球经济的不景气和欧美市场逐步趋于饱和，也由于 IT 技术的突飞猛进使得外包成为可能，欧美很多企业为了降低呼叫中心的运营成本而将呼叫中心业务不断向海外转移。这样一来，促成了印度、菲律宾和墨西哥等新兴呼叫中心市场的快速增长。

我国客户服务中心发展轨迹与国外相似，几十年前的 110 和 119，是我们接触到的最早的呼叫中心。1998 年以前我国的呼叫中心产业主要集中在电信业的一些服务领域，112、114、170、189 等众多特服号码以及寻呼中心的背后就是呼叫中心的雏形。随着电信业务的增长，1998 年也就是电信“九七”工程之后的 1000 号客户服务中心可以说是中国现代呼叫中心产业的先锋。90 年代后期，由于国外专业呼叫中心产品提供商和国内优秀厂商纷纷进入国

内呼叫中心市场，推行客户服务中心概念，其它行业，如金融、政府及公共事业等行业和部门也开始大规模应用呼叫中心提供各种服务，从此之后逐渐发展到了我国呼叫中心产业的今天。

十几年来，随着中国改革开放的深入进行，在中国加入 WTO 之后经济快速发展的大背景下，中国的呼叫中心已经取得了令人可喜的成绩，并逐步形成了一个朝气蓬勃的产业，呼叫中心产业已经完成了在多个垂直行业的布局与发展，相关的计算机、网络与通信技术得到越来越多的运用，而在呼叫中心产业的从业人员数量、席位数量等方面都发展形成了一定的规模。

### 1.1.3 业务技术特征及发展进程

#### 业务发展进程

多年来，呼叫中心产业市场已经从早期业务内容简单、技术简单、应用简单发展为目前的业务内容丰富、技术相对先进与系统化、应用覆盖深入且广泛的发展阶段。早期的呼叫中心以热线电话、咨询服务等为主，由经过训练的服务人员来接听处理客户的各类问题，而随着企业对客户工作重视程度的提高，基于提供更多丰富服务的需求，呼叫中心在客户服务方面的功能也在不断的提高。

从客户服务的应用来看，已经延伸到了企业相关的各个工作环节，达到最广泛的客户联络；通过主动的客户回访、满意度调查等主动了解客户的意见与建议，把握客户需求，进一步挖掘客户价值，在此基础上给客户以最大程度的关怀。

#### 技术发展进程

从技术上来看，现阶段的呼叫中心已经由单一的电话沟通发展为集新一代电话通信、计算机与互联网通信、语音与视频技术等多技术手段、多媒体互动的呼叫中心。今天的呼叫中心涉及到计算机技术、计算机电话集成技术（CTI）、网络技术、多媒体技术等相关技术，与客户关系管理（CRM）、商业智能（BI）、企业资源管理（ERP）、项目管理与团队管理等相关企业信息化应用系统越来越多的形成交叉应用与集成，而呼叫中心也已经成为以 ICT 技术为核心、通过多种技术手段提供客户服务、电话营销、咨询、电子商务等多项业务服务的产业组织体。

从呼叫中心的技术发展史来看，可以分成 4 个阶段。

第一阶段：第一代呼叫中心起源于上个世纪 50 年代的民航业热线电话。

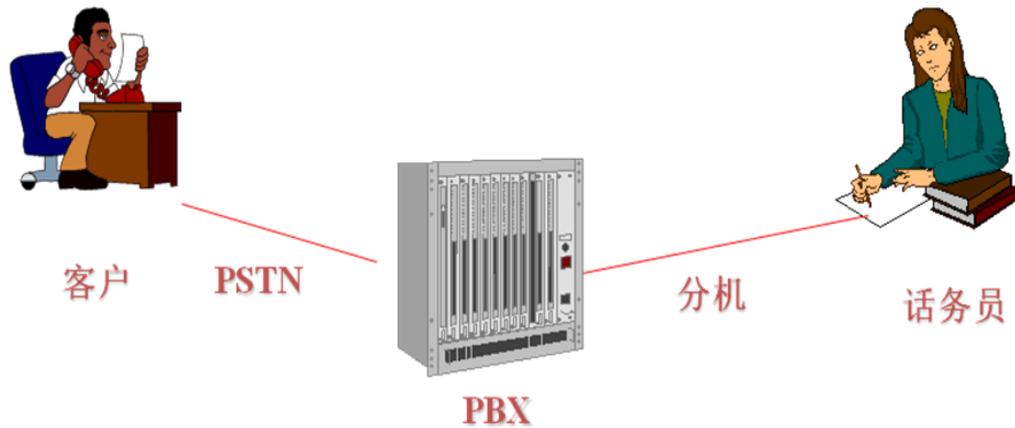


图 1.1 呼叫中心发展的第一阶段

呼叫中心在早期没有所谓的平台，就是透过公共网络的语音电话作单机操作，值机人员接听电话全凭个人的习惯和人工操作。客户端拨打企业服务电话全凭运气。如果没有所谓的客服号(Hunting Number)，客户得一个一个号码拨打，还得记得所有的服务号码。企业端也没有任何有系统的呼叫量纪录可供管理分析，对座席代表也无法实施量化绩效管理，完全依赖人工记录的呼入总量及呼入类别。这样做不但不精准，也无法掌握时效，对座席代表的工作量均衡也无法控管，往往有人非常忙碌，但有人却非常空闲。在这种操作环境下可说是完全没有服务水平也没法控管服务质量，企业只有被动的等着客户上门投诉，所以企业背负着很大的客户流失风险。第一代呼叫中心的特点是基本靠人工操作，对话务员专业技能要求相当高，而且劳动强度大、功能差、效率低。一般仅用于受理用户投诉、咨询。

第二阶段：第二代呼叫中心源自于数字信号处理技术和材料科学技术的进步。

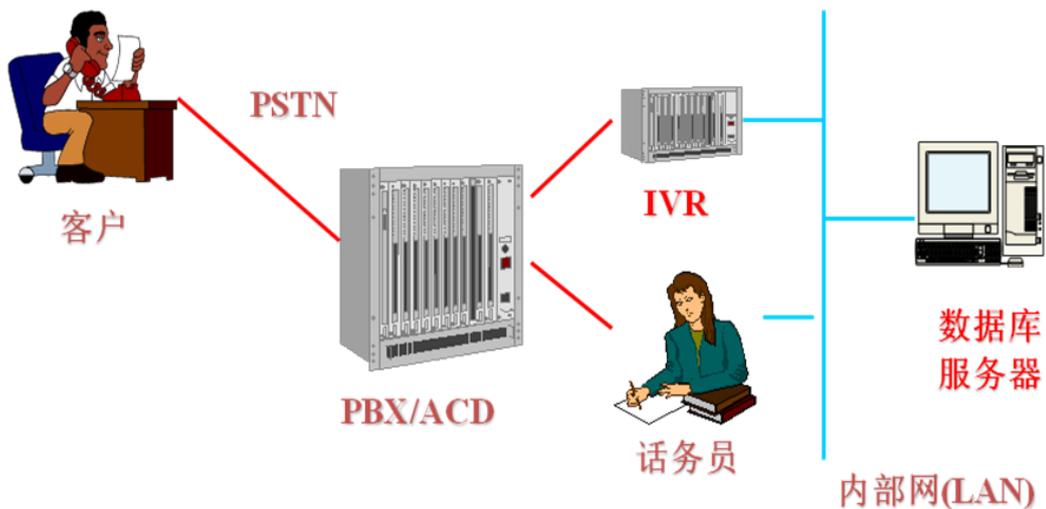


图 1.2 呼叫中心发展的第二阶段

自从 1956 年提出脉冲编码调制 (PCM) 技术之后, 便使发明于 1876 年的电话开始从模拟向数字过渡。上个世纪 60 年代材料科学的进步使得集成电路技术突飞猛进, 从而导致数字信号处理技术的飞速发展。此时, 基于数字信号处理技术的交互式语音应答 (IVR) 应用应运而生。

随着技术的进步, 转接呼叫和应答等需求的增多, 为了高效率地处理客户提出的具有普遍性的问题, 节省人力资源, 呼叫中心开始使用交互式语音应答 (IVR) 系统。这种技术的应用可以不需要人工座席介入, 大部分常见问题的应答交由机器即“自动话务员”应答和处理。

第三阶段: 第三代呼叫中心源自于计算机技术、网络技术、数据库技术的进步, 特征是智能化。

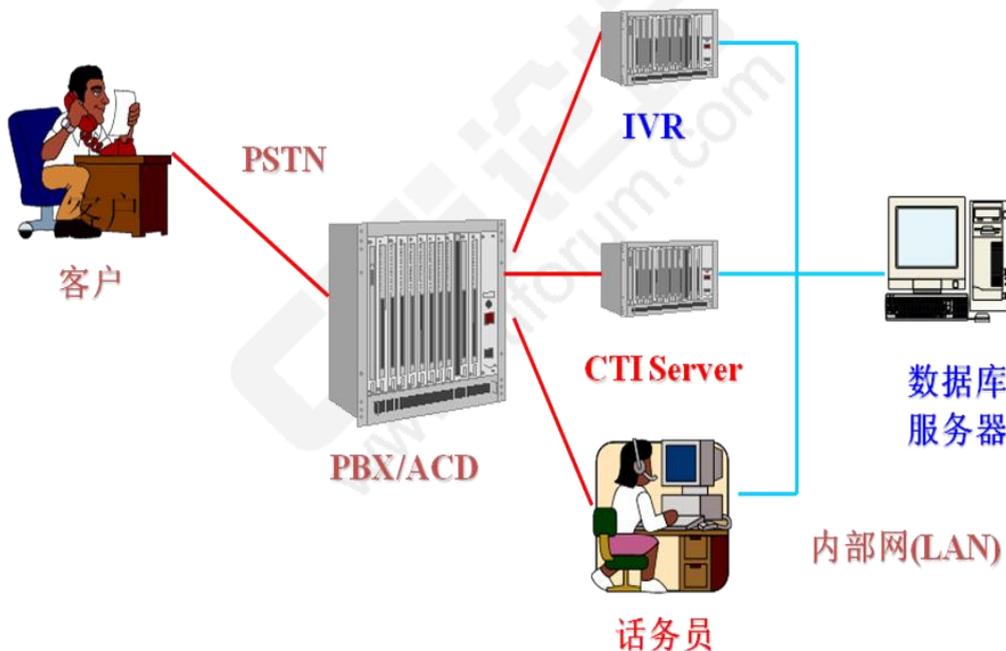


图 1.3 呼叫中心发展的第三阶段

上个世纪 80 年代, 计算机技术逐渐成熟并商业化。新兴的计算机技术与传统的电话技术的融合使得计算机电话集成 (CTI) 技术得以发展。随着 CTI 技术的发展, 随着通信技术与计算机技术的结合, 可以将通过电话语音、计算机及网络获取的数据 (如: 客户信息等) 进行集成和协同, 可以大大增加服务的信息量、提高速度、拓展新型客户服务业务。因此为了满足计算机、信息技术的演进和客户服务的新需求, 利用 CTI 技术, 面向用户, 提供综合服务的第三代呼叫中心系统应运而生。CTI 技术的引入使呼叫中心发生了飞跃性的变革, 采用 CTI 技术的呼叫中心实现了语音和数据同步。在 CTI 技术厂商推广的“开放标准化通信平台”理念的推动下, 呼叫中心有了一定的灵活性, 使得呼叫中心成为一个纯粹的数据网络的应用。

对于用户来说，第三代呼叫中心系统能够提供更优质的用户服务，能够得到 24 小时的持续服务，能够同时得到语音、图像、数据多方面的信息支持。对于企业而言，呼叫中心在提高客户服务质量的同时，还能有效的控制成本、增加收入，树立专业化的企业形象，建立完善的客户服务资料库。

第四阶段：第四代呼叫中心源自于 Internet 技术、多媒体技术的进步，特征是多媒体呼叫中心。

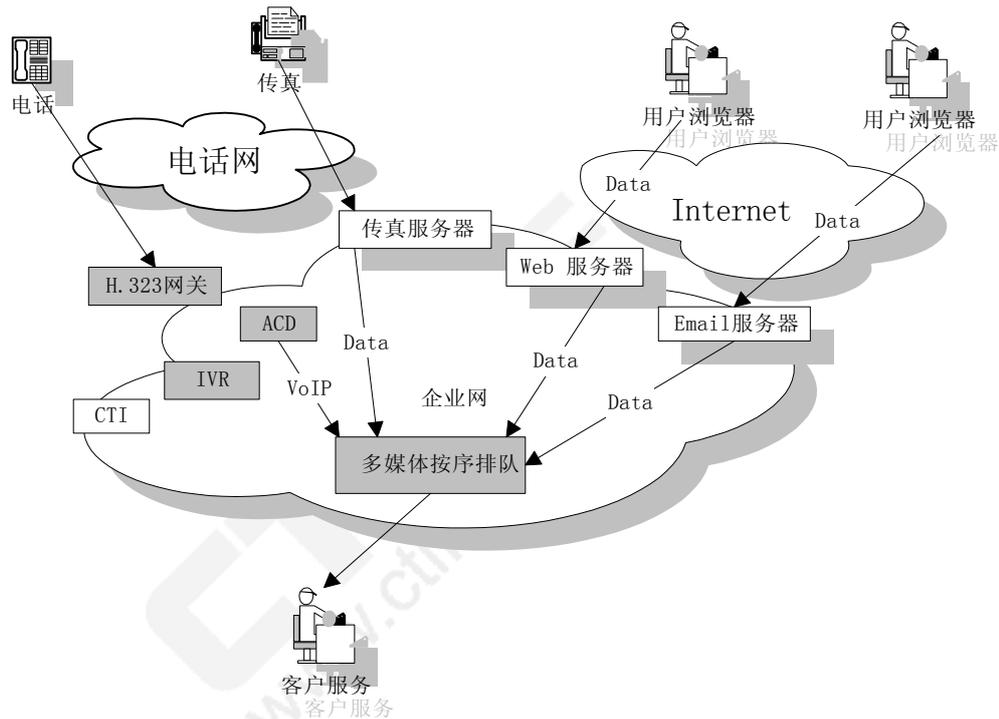


图 1.4 呼叫中心发展的第四阶段

随着 1993 年互联网的商业化，十几年来互联网得到了大的发展与普及，与互联网应用相关的技术也得到快速发展，呼叫中心呈现出多媒体化、分布式的发展趋势。目前，呼叫中心已发展到第四代即以 IP 技术、多媒体技术为基础的 IP 多媒体呼叫中心。

第四代呼叫中心，其功能更加强大，应用范围更加广泛，并逐步普及。通过 IP 的方式将本地坐席、自助服务放在企业的分支，可以最大限度地整合整个企业的呼叫中心资源，更利于管理与资源共享，并且可以通过备份中心的方式来实现整个企业呼叫中心的容灾。IP 呼叫中心是一个结合互联网技术的新型呼叫中心，除了具备传统呼叫中心的各项功能和以“电话”为主的接入方式外，还提供 Web 呼叫服务，支持用户从 Web 站点直接访问呼叫中心，而且，还支持宽带音频、视频终端，将传统业务和新型增值业务完美融合在一起；另外具有实用的呼叫中心管理体系。由于采用了先进的 VoIP 及软件交换技术，就能为电话和 Internet 的客户提供统一的客户服务。因此相比较传统呼叫中心，IP 呼叫中心将更具有功能和成本优势，同时处理能力也将大幅度提升。第四代呼叫中心系统技术上采用了开放式的设计，大大提高了系统的灵活性，同时加强了与其他系统的整合性。

回眸呼叫中心产业的发展轨迹,我们发现如今呼叫中心产业的发展已经跨入一个新的层次和阶段,网络技术革命的脚步已悄然走来。新一代呼叫中心具有用户接入多样化、服务模式多样化、系统高度集成化、管理一体化、办公移动化、业务组合多元化等等特点。完全突破了以前呼叫中心的局限性,系统架构灵活、开放,易于建设、扩容和维护。

## 第二节 呼叫中心的分类和形态概述

### 各种分类方法

在一个呼叫心里,服务的形式可以分成自动服务和人工服务两种。自动服务是指在与电话另一端的客户进行对话的是预先录制好的语音,而并非人工;人工服务则是指在与电话另一端客户进行对话的是呼叫中心的服务人员。自动服务多用于无人职守的时间段(例如:节假日、每日的下班之后),和一些无需人工就可以处理的相关业务(例如查询);人工服务多用于工作时间和一些相对复杂及需要人工参与的业务(例如投诉受理)。

一般来讲,当中心拥有 2 个或 2 个以上专门进行人工服务的人员时,即可被认为是呼叫中心。从技术角度来看,系统拥有一个自动呼叫分配模块(ACD)或自动媒体分配模块(AMD)时,即可认为是呼叫中心。

呼叫中心做人工服务的人员通常被称为客户服务代表(CSR)或业务代表和座席代表,代表组成的小组被称为业务组或座席组。一个呼叫中心可以由几百个,甚至上千个业务代表组成,而有些企业也可以根据需要,非常经济地建立只有几个业务代表的小型呼叫中心。通常,50 个座席以下的呼叫中心为小型的呼叫中心,51 到 200 个座席之间的呼叫中心为中型的呼叫中心,200 个座席以上的呼叫中心则为大型的呼叫中心。

呼叫中心可以按不同的参照标准分成各种类型:

- 1、按呼叫类型可分为呼入型、呼出型和混合型(既有呼入也有呼出);
- 2、按呼叫中心之间的相关性可分为单点呼叫中心和多点呼叫中心;
- 3、按采用的接入技术,可以分成基于交换机的呼叫中心和基于非交换机的呼叫中心;
- 4、按媒体形式可分为电话呼叫中心、IP 呼叫中心、多媒体呼叫中心等;
- 5、按功能可分为资讯信息中心、售后服务中心、电话营销中心、信用卡中心等;
- 6、按使用性质可分为自用型呼叫中心、外包型呼叫中心和 ASP(应用服务提供商)型呼叫中心。这里 ASP 型是指租用别人的设备和技术,而座席代表则是本公司的员工这一类型。

在实际中,更多的呼叫中心是根据应用和不同的情况和场合,同时将这些分类有机地结合在一起。

### 形态

在呼叫中心行业里,一直以来都存在自建、外包、托管及设备租赁等多种形态。

自建呼叫中心指的是企业投资建设呼叫中心的目的在于利用呼叫中心来开展自身业务，从始至终与其他机构无关。

在外包呼叫中心领域里，则分成发包方和接包方。发包方指的是企业委托第三方全面管理或部分管理其呼叫中心的业务。而接包方则是指企业投资建设呼叫中心的目的在于利用所建呼叫中心来为其客户提供客户自身的呼叫中心功能性业务，或客户服务，或商业营销。

呼叫中心托管服务，顾名思义就是企业把呼叫中心系统交给专业公司来建设和管理。而企业自身把稀缺的人力和财力资源集中到核心业务上，有关呼叫中心的建设、维护、升级改造等工作都由提供呼叫中心托管服务的专业公司来负责。这里面有两层含义：其一，企业不需要花费大量的投资去购买软件和硬件建设呼叫中心，一般来讲托管服务提供商都建设有功能齐备的大容量呼叫中心系统，用户可以随时根据业务需要购买、增加或减少呼叫中心座席；其二，企业不需要投入大量的人力和物力去维护呼叫中心，托管服务提供商都能够提供全年 365 天、每天 24 小时的不间断维护服务，时刻保持系统的稳定运行。

呼叫中心设备租赁业务是指企业全部或部分租用第三方提供的呼叫中心系统设备及应用软件来构建呼叫中心，此呼叫中心设在客户方，租赁方按租赁时间付费给出租方，当合同结束时，租赁行为解除。

前两种形态占呼叫中心现时市场中绝大部分份额，后两种形态仅仅在近几年中才出现，规模较小。

呼叫中心的自建形态将在第三章阐述，外包、托管和设备租赁形态将在第四章阐述。

## 第三节 全球呼叫中心市场概述

### 1.3.1 北美

北美是全球呼叫中心产业的发源地，也是目前全球呼叫中心产业最为发达的区域市场。而美国与加拿大则是这一地区的两个主要国家市场。

美国是全球呼叫中心产业最为成熟的国家，对于全球的呼叫中心产业起着引导与示范的作用。据市场调查专业公司 Frost&Sullivan 调查估计认为美国有 75%到 85%左右的呼叫中心是自建型的。美国呼叫中心的座席人员和从业人员到底有多少到目前为止没有太权威的数字，以下数字仅供参考：截至 2006 年美国有 50000 多个呼叫中心，有 290 万以上的座席，有四分之三以上的呼叫中心座席数量少于 50 个。金融行业是其市场中呼叫中心应用规模最大的行业，其座席数量达到了 50 万以上。根据调查，美国大约有 750 万人从事呼叫中心工作，占总从业人口的 3%。

加拿大则既有服务于本土的呼叫中心产业,同时也成为美国一些企业建设呼叫中心的优先地区。加拿大通过优惠的税收政策吸引投资。加拿大现有 5000 个以上的呼叫中心和 30 万以上的座席数量,服务于美国等国际客户的呼叫中心在加拿大占到了 35%。

### 1.3.2 欧洲和非洲

#### 欧洲:

欧洲是除北美之外的又一重要的呼叫中心地区。预计目前欧洲的呼叫中心数量总量接近 40000 个,而座席量预计达到 230 万以上,呼叫中心从业人员占到总从业人口的 1%。大部分的呼叫中心属于中小型,规模在 30-100 座席。

DataMonitor 将欧洲呼叫中心市场分成三类:

一是接近成熟或者饱和型市场。这类呼叫中心产业市场主要分布于西欧地区,包括英国、爱尔兰、荷兰、瑞典、丹麦、比利时与挪威等。基于对于呼叫中心产业利益的考虑,通过优惠政策吸引投资成为这些国家的选择。英国在呼叫中心计算机设备与技术方面更多地投入,法国则更侧重于客户价值的实现,荷兰与爱尔兰政府还建立了与呼叫中心产业密切相关的相关教育体系。

二是稳定发展型的市场。主要在德国、法国、意大利、西班牙、奥地利、瑞士和以色列。由于德国在私有化立法以及劳工组织方面的限制,其呼叫中心产业相对落后于英国等国。

三是起步阶段的市场。代表性的国家有俄罗斯、波兰等国家。相比有地域、文化、语言和成本等方面的优势,有望在吸引更多外包呼叫中心方面取得更多的发展。

#### 非洲

非洲呼叫中心产业市场发展也已经有了 10 余年的历史,在这一地区呼叫中心产业发展的最为代表性的国家是南非。

南非有些呼叫中心已经比较成熟,但相当一部分还处于初期发展阶段。南非政府为了吸引来自于世界各地的呼叫中心外包业务与投资、促进产业发展,特别成立了一个注资上亿美元的并专门用于扶助呼叫中心产业的基金,以资金支持相关企业、人员就业与培训。

有研究数据表明,南非的一个呼叫中心服务于近 2.5 万个客户,其代表性的座席数量为 600 以上,座席人员平均年龄在 24 岁,在职时间两年以上,是相比于其他国家与地区呼叫中心人员流失率最低的国家。其座席代表的工资水平也相对较低。

非洲另一个值得一提的国家是尼日利亚。

尼日利亚人口大约为 1.47 亿，对呼叫中心的需求量较大。尼日利亚劳动力成本低，受教育程度高，英文水平好且熟悉欧洲和北美文化。时区与欧洲相近。呼叫中心运营成本低于同属非洲的南非、埃及和肯尼亚。目前 74% 的呼叫中心是自建型的，外包呼叫中心值得期待。

### 1.3.3 亚太

亚太地区呼叫中心发展历史相对比较长。研究认为，在亚太地区中国呼叫中心产业增长强劲，其增长速度在亚太地区市场居首。其他亚太国家中呼叫中心座席量增长较快的国家与地区包括印度、菲律宾、马来西亚、泰国和新加坡。

印度由于在人才、语言、技术和政策方面的优势吸引了众多的欧美国家的厂商。印度有 2000 多家呼叫中心和 40 万以上的座席量，其中 75% 的左右的呼叫中心是服务于国际市场，呼叫中心的员工规模平均达到 740 人以上，远高于全球平均水平，在印度，上千座席规模的呼叫中心比较常见。但是印度有着更多的座席人员流失率。由于口音与管理等问题导致的服务质量问题也导致了部分外包业务的流失。

中国的呼叫中心市场规模尤其是外包市场还是小于印度，但增长速度更快。电信、制造业、政府与公用事业等行业成为中国呼叫中心增长较快的行业。与印度比较，中国更多的是服务于本土客户，本土客户占 80%，外包部分主要来自于日本、韩国。而印度则相反 80% 来自于美国等的外包。

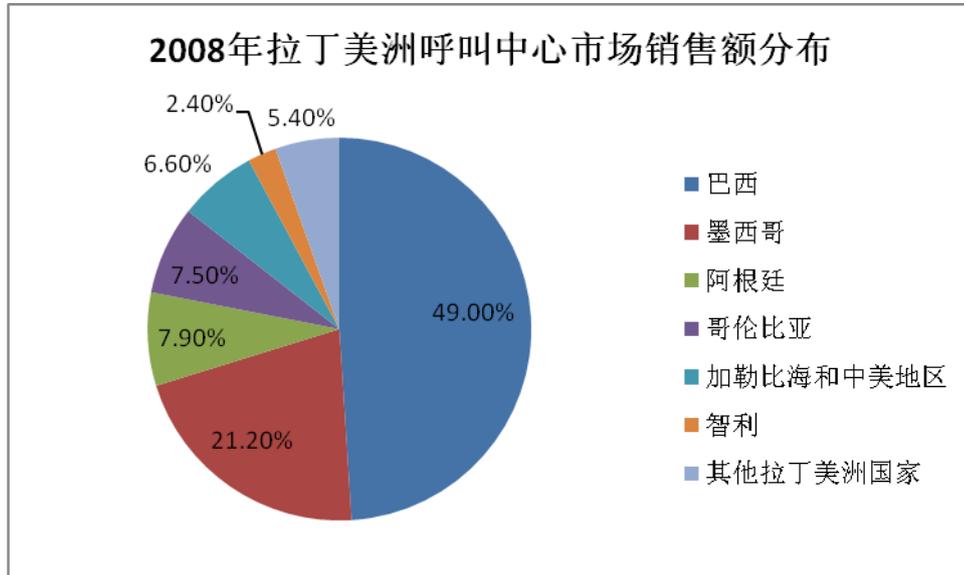
菲律宾与马来西亚等地同样以低廉的人力成本与优惠的政策和语言优势吸引了欧美外包商的目光，外包呼叫中心有向着这些国家转移的趋势。尤其是菲律宾为例，其呼叫中心产业的增长速度非常快，目前座席数量在 28 万以上，为其经济增长和就业做出了很大的贡献。

澳大利亚在技术、运营与管理等方面具备独到的优势，但是在成本控制方面则处于相对劣势。

### 1.3.4 拉丁美洲

根据 Frost&Sullivan 公司的研究报告，2008 年，拉丁美洲呼叫中心市场上的软硬件销售总额为 3.83 亿美元，市场份额分布如下：

图 1.5 2008 年拉丁美洲呼叫中心市场销售额分布



数据来源:

Frost&Sullivan 2008年

从图中可以看出，巴西、墨西哥是拉丁美洲呼叫中心市场上的主力军。

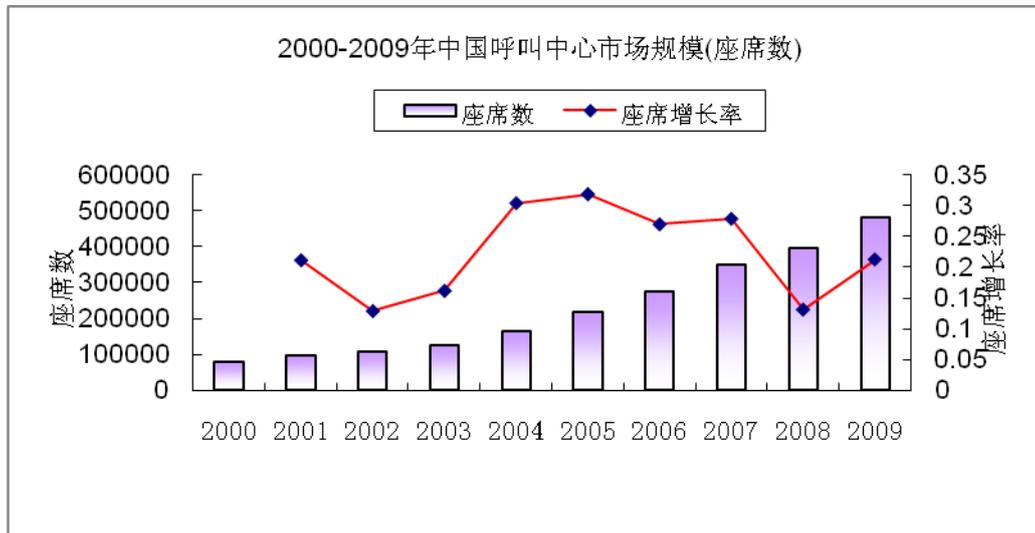
#### 第四节 中国呼叫中心市场目前总体发展状况

呼叫中心进入中国已经有较长的一段时间了，从最初的金融、电信、航空等行业，已经辐射到数十个行业。其中不仅包括服务类呼叫中心，也包括营销类呼叫中心，而且营销类呼叫中心已经成为呼叫中心市场的新增长点。

总体来讲，目前中国的呼叫中心产业进入了发展的关键时期。在原有的市场格局的基础上出现了新的趋势，呈现出多方位、高中低不同层次的变化。

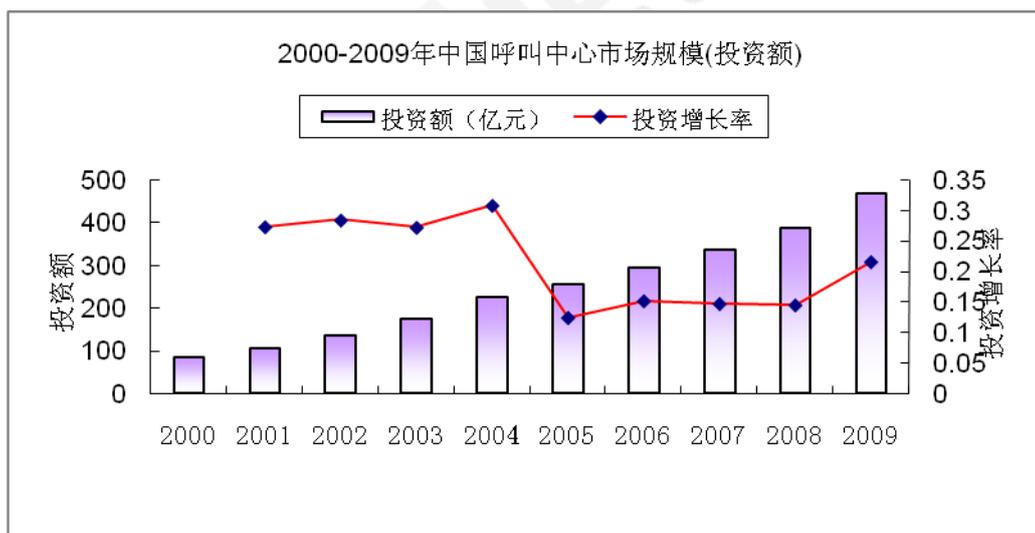
经过近几年的发展，到目前为止，呼叫中心几乎已经遍布全国各行各业。截止 2009 年底，中国呼叫中心座席总数达到 **480,000** 个，市场累计规模为 **469.2** 亿元。

图 1.6 2000-2009 年中国呼叫中心市场规模（座席数）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 1.7 2000-2009 年中国呼叫中心市场规模（投资额）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

以中国人口 13.36 亿计算,截止到 2009 年底,中国每万人拥有的呼叫中心座席数为 3.59 个。比 2005 年的 1.66 个增加了 1.93 个,有了长足的进步。

从图 1.6 和图 1.7 可以看出,

- 1、 中国呼叫中心座席总数持续增长,尤其是 2004 年以后,有快速增长的趋势,这主要源自于企业级呼叫中心的快速增长。2008 年的金融危机给成长中的呼叫中心市场带来了极大的影响,2009 年情况有所好转。
- 2、 与此相反,虽然中国呼叫中心总体市场规模保持增长态势,但增长幅度却从

2004年之后下降，并在这几年保持平稳状态。这说明企业级呼叫中心市场的发展已经左右了整体市场发展的格局。并且企业也认识到，一味地压低价格也并非最理性的做法，性能价格比是最重要的。

### 1.4.1 行业（垂直市场）状况

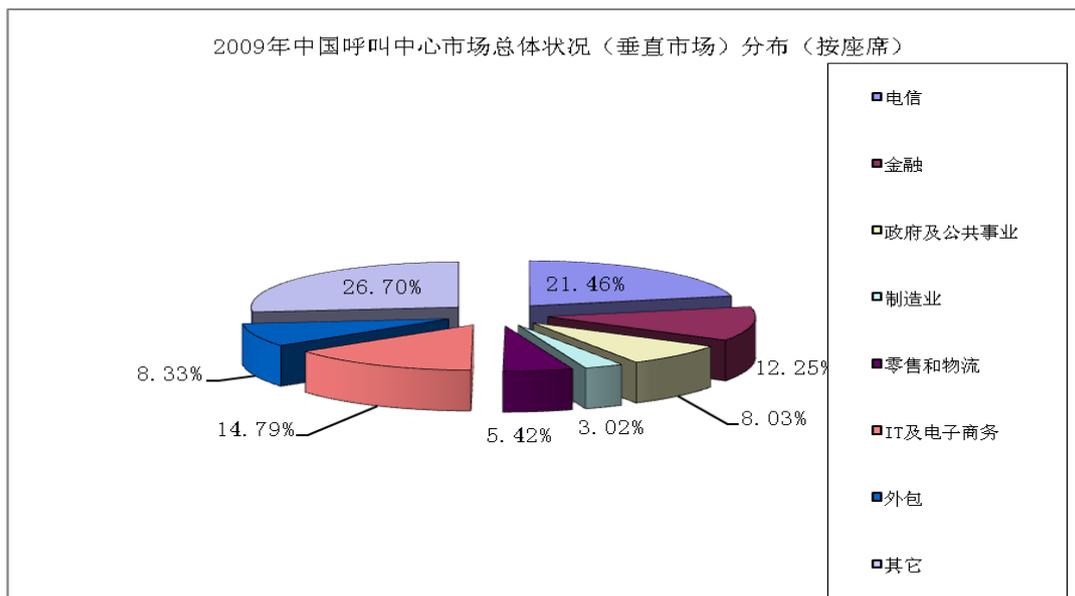
目前应用呼叫中心的主要行业有：电信、金融（包括银行、保险、证券及基金）、政府及公共事业（包括工商、税务、城建、劳动保障、市长热线、社区服务、应急系统及电力、自来水和天然气等）、制造业（包括汽车、家电等）、零售和物流（包括邮政）、IT及电子商务（包括电视购物、互联网、商旅等）、外包以及其它（包括烟草、石化、传媒、医疗卫生、调查统计）等。

表 1.1 2009年中国呼叫中心市场总体状况（垂直市场）

行业	座席数	百分比	总值（亿元）	百分比
电信	103000	21.46%	126	26.85%
金融	58800	12.25%	103.8	22.12%
政府及公共事业	38550	8.03%	48.3	10.29%
制造业	14500	3.02%	13.5	2.88%
零售和物流	26000	5.42%	12.5	2.66%
IT及电子商务	71000	14.79%	25.5	5.43%
外包	40000	8.33%	110	23.44%
其它	128150	26.70%	22.8	4.86%
咨询服务	0	0.00%	6.8	1.45%
总计：	480000	100.00%	469.2	100.00%

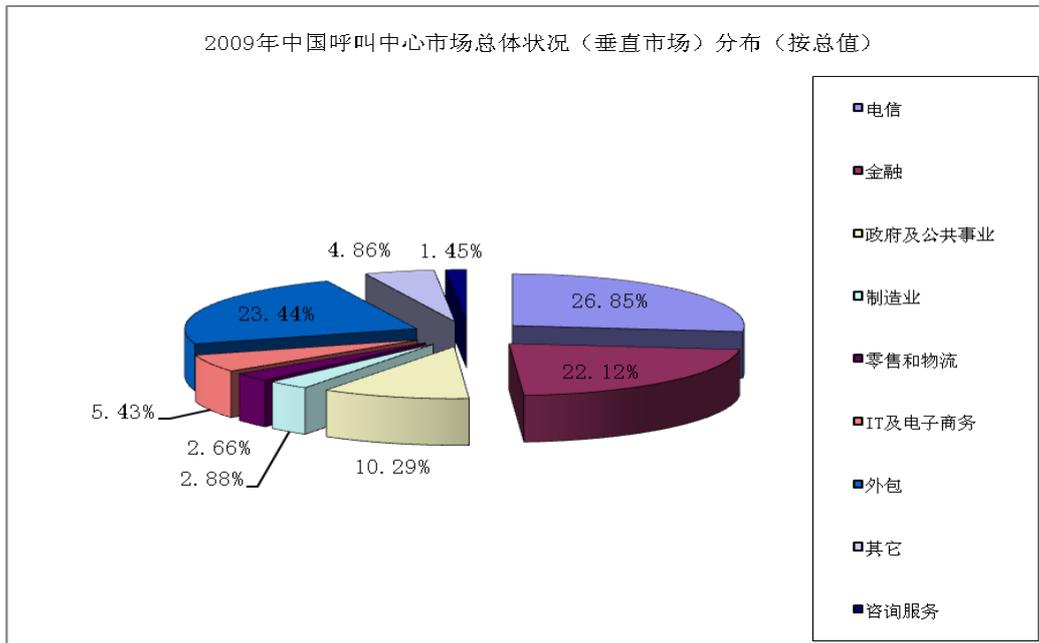
数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 1.8 2009年中国呼叫中心市场总体状况（垂直市场）分布（按座席）



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 1.9 2009 年中国呼叫中心市场总体状况（垂直市场）分布（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

注 1: 表 1.1 中“总值”一栏数值为历年累计值。

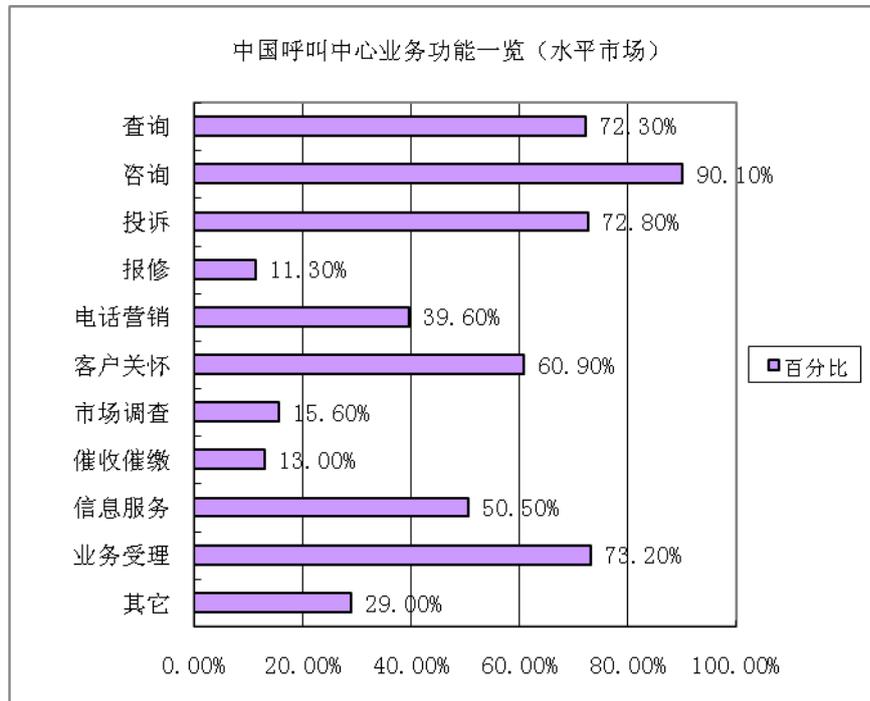
注 2: “其它”一行代表在表 1.1 中所列各类中的未知或不准确部分以及没有在表中但实际上存在的各类部分。

从表 1.1 可以看出以下几个特点:

- 1、目前中国呼叫中心已应用在几十个行业。可以说呼叫中心已经在中国遍地开花。
- 2、电信这个最早开始大规模应用呼叫中心的行业近几年来扩张趋势放缓，而其它一些行业快速增长，此消彼涨，电信业呼叫中心已经从市场占有率的近 70%，下降到了目前的不到 21.46%，这也从一个侧面反映了中国呼叫中心产业这几年的发展变化。

### 1.4.2 应用（水平市场）状况

图 1.10 中国呼叫中心业务功能一览（水平市场）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

注: 图中百分比为在调研的呼叫中心具有某项功能的呼叫中心数量占总数的百分比。

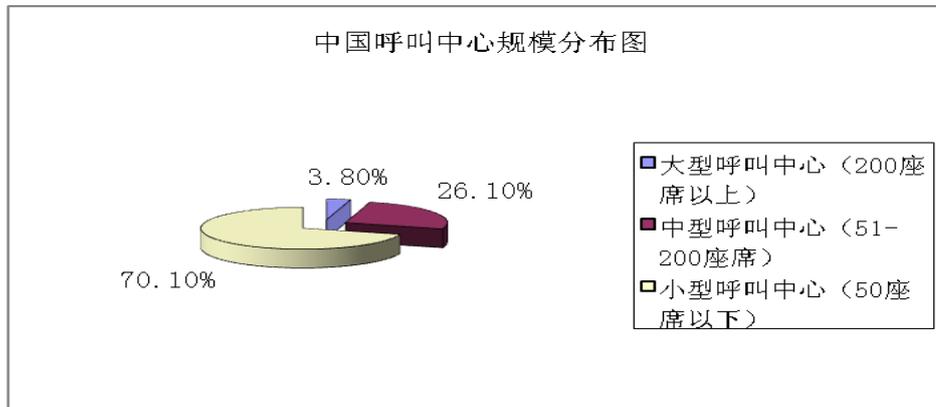
根据利用邮件和电话访谈的方式对中国主要的已建呼叫中心调研对象进行的调研结果分析,从水平应用的角度来看,中国的呼叫中心从单纯的服务类呼叫中心向营销类呼叫中心的发展及转化趋势已经越来越明显。电话营销、客户关怀、市场调查、催收催缴、信息服务、业务受理等功能已经具有相当规模,发展迅速。

### 1.4.3 特征

#### 1、座席数量分布特征

从不同座席数量规模的呼叫中心的数量分布来看,中小型的呼叫中心依然占据了中国呼叫中心数量中的绝大部分,而大中型呼叫中心数量相对仍然较少。

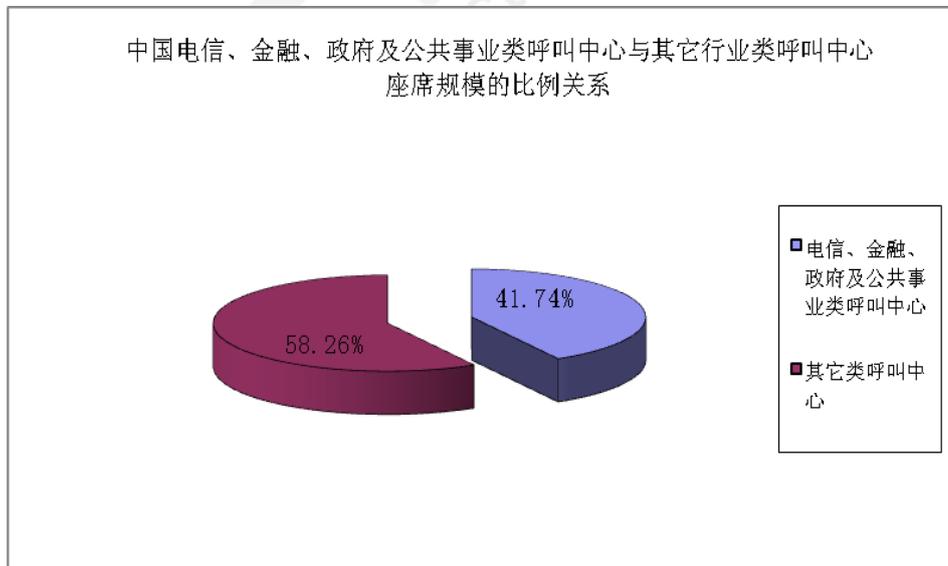
图 1.11 中国呼叫中心规模分布图



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从不同垂直行业市场的座席数量来看，电信、金融（包括银行、保险、证券及基金）、政府及公共事业（包括工商、税务、城建、劳动保障、政府热线、社区服务、应急系统及电力、自来水和及燃气等）三个垂直行业细分市场在 2009 年仍然占据了全国呼叫中心座席数量的 40% 以上。近年来，其他行业（尤其是 IT 及电子商务）的份额有所上升，但是其分布仍然有明显的行业性分布特征。

图 1.12 中国电信、金融、政府及公共事业类呼叫中心与其它行业类呼叫中心座席规模比例关系



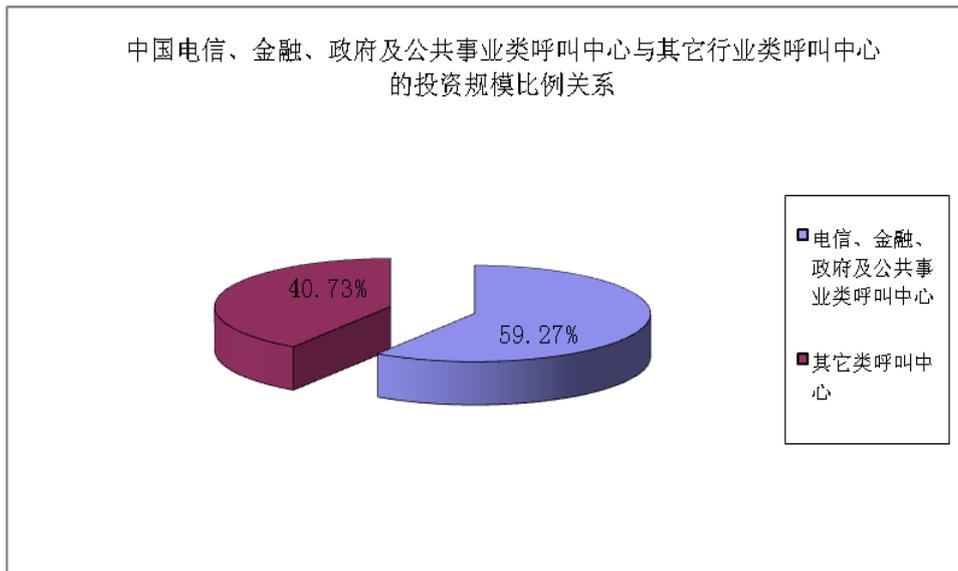
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

尤其是从呼叫中心的座席规模来看，大型呼叫中心也是多分布于电信、金融、IT 及电子商务行业，其他行业的大型呼叫中心则相对较少。

## 2、投资规模分布特征

虽然企业级呼叫中心在座席数量上已经赶上甚至超过了传统电信、金融和政府三大行业，但从累计投资规模来看，三大行业细分市场的投资规模仍然占到了 59.26%，尽管电信与金融行业的份额略有下降，但是三大重点细分行业市场的呼叫中心累计投资规模仍然占有较多的份额。

图 1.13 中国电信、金融、政府及公共事业类呼叫中心与其它行业类呼叫中心投资规模比例关系



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

从所有行业细分市场来看，虽然某些企业级呼叫中心的建设带动了整体的呼叫中心座席规模的扩大，但是并没有带来同等程度的投资额度的增加。这也从另外一个方面说明了，三大重点细分行业的呼叫中心座席单位数量的投资额度要高于其他行业。

### 3、主体运营模式发展特征（自建、外包与托管）

从呼叫中心主体的运营模式来看，其特征表现为：自建仍居主流，外包健康发展，托管模式期待突破。

总体来看，目前我国 80%左右的呼叫中心仍然属于自建的，仅有不到 20%的属于外包模式，托管模式的呼叫中心更是少得可怜。

近年来国内外外包呼叫中心的发展也取得了一定的成绩，这表现在以下几个方面。首先，市场接受程度得到较大程度的提高。其次，外资外包运营商纷纷以不同方式开始进入中国市场。再次，电信、金融的大型企业发包力度加大。

但从全球外包呼叫中心发展的趋势来看，目前国内离真正的外包呼叫中心的发展还相差较远，这也表现在以下几个方面。首先，真正的大型呼入类外包业务还相当少，项目多以短期呼出型业务为主。其次，离岸外包项目没有大的起色，成为世界呼叫中心外包强国还遥遥无期。再次，市场恶性竞争加剧，外包运营商们离赢利目标还有相当大的距离。

#### 4、多媒体呼叫中心发展特征

多媒体统一通信近两年来已经成为企业通信的热点,呼叫中心作为企业通信的重要组成部分,其多媒体功能正在逐步加强。非语音接入方式,如电子邮件、短信、Web 请求等正逐渐地被大多数呼叫中心所重视和接受。同时,在高端呼叫中心市场上出现了视频通信的需求。江苏联通就于 2009 年 9 月 28 日开通了 8 个视频座席。

许多呼叫中心产品提供商已经陆续加强了在多媒体方面的研发能力。可以预见,在今后的几年内,高端多媒体呼叫中心将会在电信等重点行业率先出现。当网络环境越来越好时,多媒体呼叫中心的普及指日可待。

#### 5、应用领域延伸特征

几年前,许多人仍将呼叫中心称作为客户服务中心,那是因为那时呼叫中心在电信、金融等大行业里的定位仍仅仅是在客户服务领域。但从企业级呼叫中心市场发展以来,呼叫中心已经成为企业营销链条中非常重要的一环。许多非服务性的呼叫中心不断出现。其中,企业营销中心的发展显得尤为突出。包括在营销、电子商务、市场调查、咨询、各类业务受理等领域的应用成为呼叫中心应用领域延伸的一些细分市场领域。

#### 6、产业园区化发展特征

近三年来,由政府牵头的呼叫中心产业基地开始建设,这些对行业来说是喜忧参半。喜的是,各地已经把呼叫中心服务看成是企业不可缺少的一部分,并且政府相关部门从中推动相应的基地与园区建设,对于各地呼叫中心产业的发展客观上有推进作用,而忧的是由于目前市场上对呼叫中心的运行模式、管理方式、赢利方式等还没有看得太清楚,有些盲目跟风的嫌疑。

呼叫中心行业发展得还不成熟,虽然对呼叫中心的定位是“劳动密集型+技术密集型+知识密集型”,但是与其他相关行业相比,它还处于“食物链”的最底端,而且由于各方面还不完善,使得赢利空间有限,利润率相对较低,影响了行业健康、长久地发展。要跟上发达国家同行的步伐,中国的呼叫中心产业还有很长的路要走。

产业园区化的发展有利于整合资源来发展中国的呼叫中心产业市场,但这一过程中仍需要科学规划与引导。

### 1.4.4 驱动因素

#### 1、中国经济持续、高速、稳定的增长。

中国经济持续高速稳定的增长了近二十年,创造了中国式的经济奇迹。在此大环境下,世界上众多外资进入中国,带来了先进的技术和管理经验的同时,也带来了激烈的竞争。呼叫中心对于传统渠道不如本地厂商的外商来说是快速占领市场,推出业务的利器;对本地厂

商来讲，则是降低营销成本，统一服务质量的关键。中国社会主义市场经济体制的建立、完善，市场竞争的加剧以及全社会服务意识的提高是呼叫中心行业得以发展的根本动力。

## 2、第三产业高速发展，城市化进程加快。

在经济大发展的前提下，面向广大消费群体的第三产业得到了高速发展，大批农村劳动力进入城市，中国城市化进程加快，消费型社会逐步形成，中国正逐渐成为世界上最大的一个潜在消费市场。呼叫中心正是适合于面向大众群体的服务和营销工具，第三产业的发展 and 消费市场需求的增加，为呼叫中心注入了新的发展动力。

## 3、呼叫中心从单纯的客户服务更多的成为企业营销环节中的重要组成部分。

市场竞争的加剧导致企业利用呼叫中心降低营销和服务成本，带动营销业绩上升的愿望越来越强烈。非服务型呼叫中心的比例越来越大。通过欧美等呼叫中心发达的国家和地区的经验可以看出，非服务型呼叫中心所占比例要大于服务类呼叫中心。可以预见，在强大的市场需求的带动下，中国呼叫中心市场总体规模还会持续发展。

4、从技术层面看，IP 进程的加快、统一通信的崛起，视频通信、NGN 等新技术的出现，将刺激高端呼叫中心的新需求。

技术和应用向来都是相辅相成的，以此形成螺旋式上升的过程，从而带动整个行业的发展。在呼叫中心的发展初始阶段，用户关心的是如何理解 IVR、CTI 和“屏幕弹出”这些新兴的技术名词，再探求这些新技术为用户带来的好处，而厂商的注意力也集中在底层技术平台的开发和集成，按照用户的要求进行项目化开发。在过去的几年中，随着用户、技术和厂商的成熟，呼叫中心行业步入以应用为驱动力的时代，用户关心的是应用，是管理。为了满足用户这些要求，厂商不仅需要提高技术开发能力，更需要具备咨询能力和对业务的理解能力。目前，在高端呼叫中心市场，随着 IP 进程的加快、统一通信的崛起，出现了对视频通信、NGN 等新技术的新需求。这种情况在以通信和网络资源非常丰富的运营商市场表现尤为明显。华为、中兴等电信呼叫中心市场的解决方案提供商，早就已经为此做好了充分的准备。NGN 时代的呼叫中心已经初现端倪。

## 5、新型业务的发展带动功能性呼叫中心需求趋旺。

在技术发展的同时，业务需求同样是市场的主要驱动力。近几年来，随着各行各业新业务的不断涌现，功能性呼叫中心需求旺盛。例如，电信运营商的商业外包呼叫中心、专门用于外拨的呼叫中心和由固话运营商的 114 查号扩展出来的商业服务型呼叫中心“号码百事通”等。再比如，金融行业中随着信用卡业务、个人理财业务以及催收催缴业务的兴起，相应的信用卡呼叫中心、个人理财呼叫中心及催收催缴外拨呼叫中心相继出现。另外，同样的情况也会出现在大型企业中，例如联想就不仅仅拥有“阳光服务”客户服务中心，还拥有大客户以及 IT 外包服务等多个呼叫中心。

## 6、中国服务外包市场的快速增长。

面对越来越平坦的世界滋生出来的巨大服务外包市场，中国不愿意只停留在制造业领域做看客，“十一五”期间，要以五年翻两番的速度追赶印度。服务外包产业是指技术开发与支持其他服务活动的外包，具有信息技术承载度高、环境污染少、吸纳就业能力强等特点。世界发达国家和地区是主要服务外包输出地，发展中国家是主要的服务外包业务承接地。到目前为止，已有 20 个城市成为国家指定的服务外包基地城市。呼叫中心外包作为服务外包

中的一个重要内容，在此大背景下将获得新的发展机会。近来出现了由地方政府牵头，民间机构协助的呼叫中心产业园区宣传推广高潮。优惠的政策条件、丰富和低成本的座席资源，将吸引包括国外的外包呼叫中心运营商加大在中国呼叫中心行业的投资力度，呼叫中心服务外包项目也将会更多地流向中国。

## 1.4.5 抑制因素

### 1、精细化管理的缺乏

精细化管理要求的是细节，拼细节将是企业竞争的决定性因素。企业之间的竞争将是细节的竞争，说细节决定成败一点都不过分，1%的细节会引来几倍的市场差别，细节已经成为企业竞争的最重要的表现形式。目前我们呼叫中心的管理还处于探索阶段，尽管引入了许多国外的管理参数，但还属于“全盘接收”的阶段，没有达到将自己经验上升到理论的程度。所以我们的管理还属于粗放型管理，离实现精细化管理还有很大差距。

### 2、人力资源管理的不完善

呼叫中心实现精细化管理离不开人力资源管理。人力资源管理的目的包括：建立一支符合企业经营发展并能够与企业共同成长的员工队伍；造就能够激发员工工作的动力、发挥员工潜力的机制；培育和营造良好的工作氛围与企业文化。

而目前中国的现状是，大多数呼叫中心人力资源部门的关注点还停留在人员招聘上，还基本谈不上激发员工的工作动力以及营造企业文化。人力资源管理职责也只限于人力资源部门。应该说，人力资源管理是所有管理者的职责，既包括呼叫中心的高级管理者、也包括各部门的领导、项目主管。另外，我们的呼叫中心缺乏专业化的人力资源经理人员、也缺乏适应我们呼叫中心人力资源管理的技术和工具，这些都是我们的不足之处。

### 3、环境方面考虑较少

我们企业在建呼叫中心时，很少考虑到呼叫中心环境的问题。环境既包括呼叫中心的地理位置，也包括呼叫中心的配套设施、环境与内部布局等。国外的理论是，呼叫中心应建在城市的边缘，有地铁、有小区，成本较低，又能使员工解决交通问题，同时解决部分员工的租房问题。在呼叫中心内部，应该有员工减压设施，环境的布置上，应该既活泼又人性化。原因是呼叫中心员工的压力很大，如果一天数小时关在一个封闭的空间里，人的精神会很压抑。而我们许多呼叫中心基本没有环境的意识，企业的管理者喜欢建在那里就建在那里，许多还建在城市的中心地段，超高的地价使得呼叫中心成本居高不下。在内部的布置上，也很少考虑是否人性化。

### 4、政策方面的不完善

我们国家经济发展在很大程度上取决于我们的政府，换句话说，政策的制定与实施离不开政府部门，而行业组织和第三方机构的作用很少。我们的呼叫中心起步较晚，政府部门相关政策、法规等属于落后阶段，致使行业在一定程度上处于自由发展的状态。

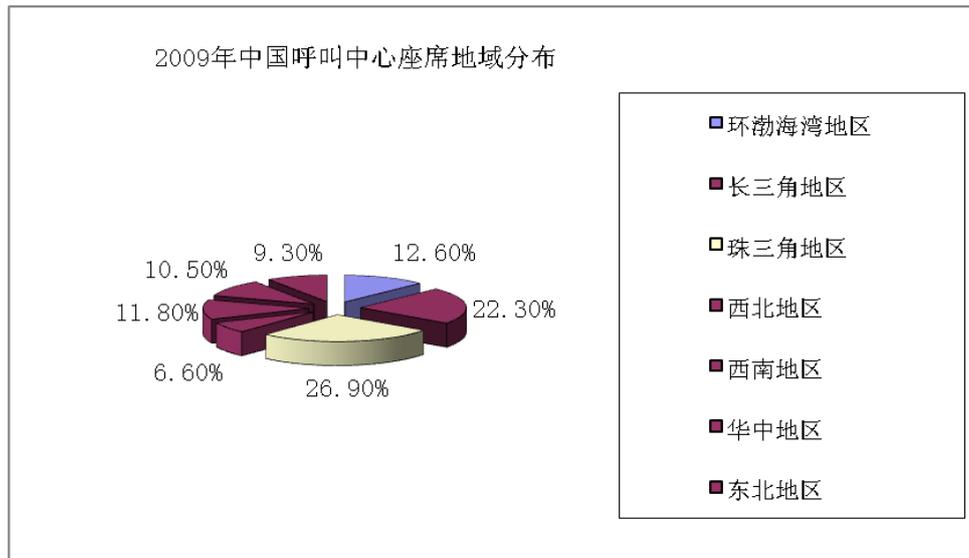
### 5、缺乏行业标准

现在中国呼叫中心许多的参考指标都来自于国外，并不适应我们的运营环境。近来，业

内专家们也在呼吁要在呼叫中心建立相应的标准。但因为呼叫中心所处的行业不同、运行方式不同，所以各家呼叫中心的 가 理方式、运营指标等方面不会完全一样，如果要建立标准，并要求适合每一个呼叫中心也是很困难的事情。另外，我们的国情决定了我们的 가 理方式、方法在很大程度上取决于“人”而不是“制度”，所以标准能否执行也是个问题。

### 1.4.6 地域分析

图 1.14 2009 年中国呼叫中心座席地域分布



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

按 48 万座席总数计算，全国 2009 年按地域座席分布如上图所示。珠三角地区以其发达的经济状况位居第一，长三角地区紧随其后。其他地区都以较大的差距落后于上述两个地区。

### 1.4.7 中国呼叫中心产业与发达国家的比较

按照 2009 年底中国人口 13.36 亿计算，截止到 2009 年底，中国每万人拥有的呼叫中心座席数为 3.59 个。比 2008 年底的 2.96 个增长了 0.63 个，比 2005 年的 1.66 个增加了 1.93 个，进步显著。

表 1.2 2005-2009 年中国每万人口拥有的呼叫中心座席数量

	2005	2006	2007	2008	2009
万人呼叫中心座席量 (个)	1.66	2.1	2.66	2.96	3.59

数据来源: CTIForum.com 2010年4月

中国呼叫中心产业市场到底还有多大成长空间？通过与发达国家的对比，我们可以得出一个初步的答案。美国是世界上呼叫中心产业最发达的地区，总呼叫中心座席数量在 250 万以上，每万人拥有的呼叫中心座席数在 100 个以上。澳大利亚为 80 个左右，新加坡为 35 个左右，台湾为 25 个左右，香港为 17 个左右。不难看出，中国与发达国家之间的差距在 5 倍到 50 倍之间。

目前中国呼叫中心物理座席规模为48万左右，按1.3（座席人员配备）：1（物理座席）的比例，仅仅一线座席人员的数量就在62万上下。再加上整个呼叫中心产业链中的各个其它环节（软硬件提供商、系统集成商、咨询、媒体、管理及相关业务提供商等）的从业人员，整体从业人员规模在百万以上。

## 第五节中国呼叫中心产业总体趋势分析

### 1.5.1 市场发展趋势

一直以来，我们把呼叫中心市场分为建设市场、外包市场、咨询培训认证市场。建设市场又可以分为两大部分，一是已建呼叫中心的升级、改造、扩容市场；二是拟建呼叫中心的新建市场。

#### 建设市场：

在已建呼叫中心的升级、改造、扩容市场里，我们可以看到，随着中国呼叫中心行业的快速发展，客户对呼叫中心的建设正在由以技术（设备）为核心向以管理及业务应用为核心转变。由此衍生出对录音监控、人力排班、外拨、数据挖掘等技术产品的需求量增加。

在新建市场里，呈现出百花齐放、百家争鸣的局面。行业、业务需求的复杂性是前几年所没有的。呼叫中心规模也由大向中小规模倾斜，尤其是中小规模企业对呼叫中心的需求逐渐走旺。

纵观中小型企业呼叫中心市场启动以来的四、五年时间，我们可以清楚地看到由于该市场的非计划性和需求不明确性，使很多企业在建立呼叫中心的初期带有尝试的心态。因此企业级呼叫中心的要求是不仅投入少，见效快，还要具有很好的可扩展性，同时还能与企业的常规及 IP 通信平台有效地融合。

#### 外包市场：

从 1998 年开始，商业外包呼叫中心在中国大陆出现。从那时起到 2003 年左右，一直处于市场培育期，业务匮乏，市场认知程度和接受程度都较低。从“非典”以后，外包服务的概念逐步被认识，但接受程度仍然处于低水平状态。之所以这么说一是因为国外企业没有把大的外包项目发包到中国来；二是国内的大型企业并没有真正的实施大规模外包，在做的还只是尝试性工作，且多半以呼出为主。呼入型的，对于现有客户经营的，才是真正的外包市场。

呼叫中心外包服务做为服务外包业的重要组成部分,首当其冲地受到了各地区各级政府的高度重视。以北京密云、江苏扬州为代表的呼叫中心基地建设正在紧锣密鼓的展开。但是,主观愿望是一方面,市场接受程度又是另一方面,从各方面的情况综合来看,呼叫中心外包服务的高速发展还有待时日。

#### 咨询培训认证市场:

呼叫中心咨询培训市场一直以来在中国处于不温不火的状态。一方面由于呼叫中心在中国发展时间较短,行业人才尽缺,非常需要咨询培训;另一方面,正是由于发展时间短,所以咨询培训市场中的从业人员水平普遍不高。再有,呼叫中心机构的咨询培训意识和理解还远没有达到欧美发达国家的重视程度,在这方面还有待加强。

认证市场从 2003 年中国第一个呼叫中心标准问世以来一直呈持续稳定地增长局面。2009 年,第二个呼叫中心标准出台。两者共存的这种态势将会在今后 1、2 年内保持。

## 1.5.2 技术发展趋势

### 1、呼叫中心的 IP 化进程

八十年代兴起的 CTI 技术在九十年代 IP 大潮下,已经边缘化和扁平化。呼叫中心作为 CTI 技术最典型的应用与 IP 的结合已成必然趋势。

### 2、下一代网络 (NGN) 时代的多媒体呼叫中心已是运营商的重点

基于 IP 架构的下一代网络 (NGN) 时代的多媒体呼叫中心具备多种媒体服务统一接入能力,支持宽窄带统一接入。在支持传统语音、VoIP、传真、短信接入的基础上,还支持 WAP、彩信、视频、流媒体,支撑 PSTN/PHS/2G/2.5G/3G 等多种网络接入。同时,系统按照层次化、组件化、面向服务 (SOA) 的设计思路架构整体方案,在呼叫中心能力引擎组件的完备性、接口的标准化方面将取得关键突破。目前,电信运营商已经把呼叫中心技术发展的重点转移到这种呼叫中心上。

### 3、交换机类呼叫中心在中国呼叫中心市场中一直占据主导地位

中国是世界上人口最多的国家。中国的呼叫中心面对的客户群体是世界上任何一个国家都无法比拟的。从呼叫中心在中国发展之初,交换机类呼叫中心就一直占据着中国主流呼叫中心市场的绝大部分份额。这归功于交换机在稳定性、大容量支持等方面性能卓越。这种局面在今后的许多年内仍将继续。

4、呼叫中心应用软件越来越受到用户的重视,企业呼叫中心的发展带动了应用软件的多元化发展。

长期以来,软件的价值在中国一直没有得到应有的重视,在呼叫中心领域同样如此。但是,软件的使用效果直接关系到呼叫中心运营的效果,这使得过于关注成本而不注意软件使用的客户,在呼叫中心后期运营中竞争力下降。近来,这种情况有了一定程度的改变,呼叫中心软件的销售比例也逐渐成为了整体项目建设中的重点。另外,企业呼叫中心的发展也为应用软件的发展带来了新的活力,各种不同类型的行业、个性化的需求使得软件的多元化发

展成为可能。

### 1.5.3 供应商趋势

#### 交换机平台厂商：

在电信行业呼叫中心市场被华为和中兴所垄断，国外品牌交换机在非电信行业占主导地位。这类国外代表厂商有 Avaya、Alcatel-Lucent、北电、西门子和思科等。

呼叫中心的 IP 趋势明显，各传统交换机厂商纷纷推出了自己的 IP 解决方案。早在几年前，许多传统交换机厂商就停止了传统交换机的生产和研发，全面转向支持 IP 的混合型交换机和纯 IP 交换机。

面向企业级市场，交换机厂商越来越着眼于产品的小型化、系统的开放性及销售渠道的建设。

#### 软件厂商：

呼叫中心的硬件设备和功能应用软件是呼叫中心的基础平台。企业真正关心的是与其自身业务紧密相连的后台业务应用。而这些都需要通过特定行业的业务软件提供商与呼叫中心软件提供商相配合，使得业务软件与呼叫中心座席平台无缝相连。所以作为呼叫中心功能应用软件如何更大力度地支持业务软件的运行是至关重要的。在企业越来越重视业务应用软件的今天，基础功能软件和后台业务软件之间有效的协同运作就成了项目成败的关键。目前，一些基础功能应用软件厂商纷纷与后台业务软件开发商逐渐建立起了各种不同类型的合作关系，软件协同产业链正在形成。

再有，技术的进步促进了高端软件市场的需求上升。高端呼叫中心市场一直以来都是新技术新方案的最先用武之地。随着基于 IP 架构的纯 IP 软交换呼叫中心的出现，高端市场的新需求将逐步上升。对多媒体接入处理的需求、对层次化、组件化、面向服务（SOA）的设计需求、对网络化基础功能（如网络 ACD、CTI、IVR 等）的需求等都给呼叫中心平台提供商带来了新的商机。

管理软件越来越受到重视。呼叫中心建成之后，运营管理是充分发挥呼叫中心作用的关键。目前，运营管理人员越来越注重效率的提升、成本的控制和流程的合理化。所以，专业外拨软件、人力资源管理软件、质量监控软件、效率评估软件以及客户关系管理软件越来越受到重视。

国内外软件厂商各展所长。国内软件厂商会在灵活性、本地化、客户化、售后服务和价格上与外来厂商竞争。外来软件厂商则在品牌、稳定性、多功能上略胜一筹。

国内软件厂商一直在寻求在海外的扩张，他们在不断的寻找自身出路走出国门的同时也积累了经验。目前，中国呼叫中心软件厂商，如华为、中兴、浩丰时代、亿讯以及一些 CRM 软件开发商的产品已经进军海外。

呼叫中心软件将向网络化、多媒体化、模块化、个性化、移动化、开源化发展。

### 板卡厂商：

由于总体市场需求偏离前期预测，目前曾经在 CTI 及呼叫中心领域里纵横天下的板卡厂商纷纷调整了经营思路。国外厂商如 Dialogic 向 IP、移动、流媒体处理方向发展，而国内厂商如东进则向多媒体交换机产品提供商方向转变。而另一家国内知名厂商则在公司的经营思路上发生了较大变化。

综观所有这些变化，都是与市场需求分不开的。作为 CTI 技术应用的典型产品，板卡正在面临着新一轮的变革。CTI 技术本身，也从原来的计算机电话向更宽更广的领域伸展。

## 第六节 中国呼叫中心市场未来发展预测

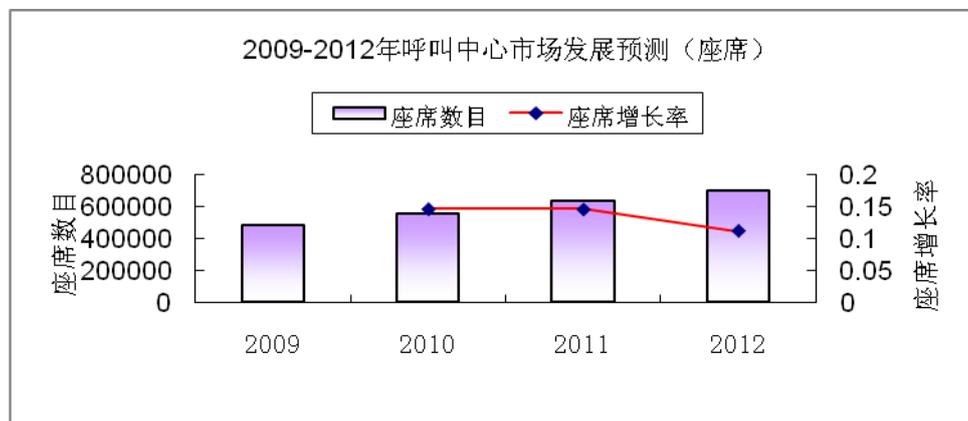
在未来的 3-5 年之间，中国的呼叫中心市场将保持持续增长的趋势。我们认为，座席需求量将因为企业级呼叫中心需求量的持续增长及电话营销等非服务性业务的逐步展开，仍然会稳步增长，大约在 10 到 20 万左右。而投资额方面则会因企业级呼叫中心的相对低端，比起前几年来说，增长幅度趋缓。中国国内需求仍将占绝大部分，其它的部分需求将来自香港、澳门以及台湾和日韩业务。

表 1.3 2010-2012 年中国呼叫中心市场规模及发展预测

年	累计座席数	座席增长率 (%)	累计投资 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	480000		469.2	
2010	550000	14.58%	520	10.83%
2011	630000	14.55%	600	15.38%
2012	700000	11.11%	680	13.33%

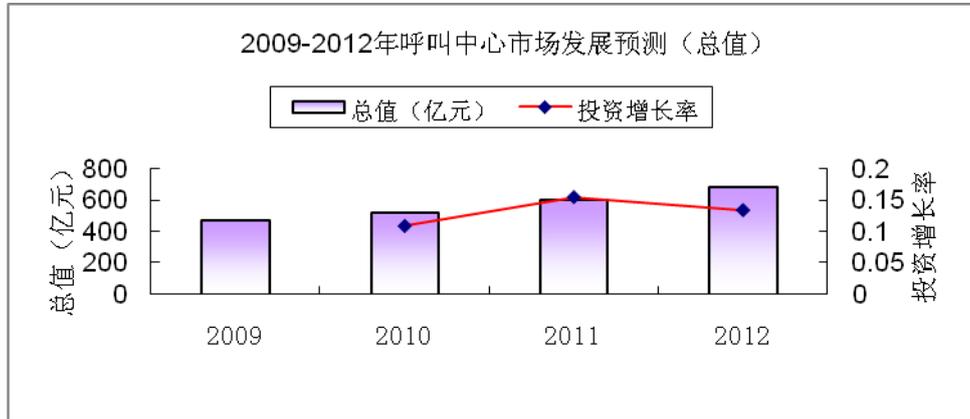
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 1.15 2010--2012 年中国呼叫中心市场座席规模及发展预测



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 1.16 2010--2012 年中国呼叫中心市场累计投资规模及发展预测



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

## 第二章 呼叫中心与服务外包

### 第一节 服务外包行业发展的背景趋势及对呼叫中心产业发展的影响

自从1978年改革开放以来，三十多年间中国与国际资本合作，在工业化进程中取得了举世瞩目的成就。伴随着国际资本向服务贸易领域转移，迅速发展的IT技术和基于IT技术的商业流程服务功能，引领服务外包产业成为当前全球新一轮产业转移中最具承载能力的高新技术产业。

近年来，中国服务外包产业受到了政府有关部门的大力支持和企业界的高度重视。由中国商务部及其他相关政府部门共同建设的“千百十工程”，即培育上千家取得国际资质的中国服务供应商；吸引上百家跨国公司将其外包需求转移至中国；扶持10个有竞争力的服务外包基地城市，使正在起步的中国服务外包产业受到全球客户和跨国服务商的广泛关注。

在本章中，CTI论坛作为中国最早关注服务外包和呼叫中心产业的机构之一，参考和引用了其他国内外知名研究机构（主要是中国服务外包研究中心<COI>、埃森哲、国际数据公司IDC和Gartner）的数据及观点，阐述了本身对服务外包和呼叫中心市场的理解和看法。本章旨在成为客户了解中国服务外包业态、市场特点，供应商交付能力的信息来源；同时，也有益于中国服务供应商和研究部门了解国际服务外包发展趋势与动态。此外，依据权威机构发布的数据，本章对相关市场做了较深入的分析，对具有代表性的国家政策进行了比较研究，相信研究成果也会有助于政府决策参考。

**本章证实：新兴的服务外包产业将成为中国未来经济发展的一个重要的组成部分。**

#### 2.1.1 服务外包市场的范畴与定义

服务外包已经成为帮助企业成就卓越绩效的一项重要的战略工具。现代信息技术减少了外包的交易成本，提高了对非现场工作的监督和控制水平，并使外包服务的交付变得更加快捷和方便。国际边界远不如以前那么重要，而大规模外包特别是向国外供应商外包，正迅速发展。我们相信，在未来20年内，外包服务的范围和数量将越来越大。

虽然目前几乎任何商业服务都可以被外包，但是在中国最活跃的两个领域还是信息技术外包（ITO）和业务流程外包（BPO）。呼叫中心作为业务流程外包中的一部分，也将是这一章节的重点。而对高端外包服务，比如为业务流程外包提供辅助服务的知识流程外包（KPO）以及合同研究组织（CRO）并不作为重点，虽然这种类型的外包在中国有着较深厚的基础。

就像外包市场在不断动态变化一样，“服务外包”这一术语的范畴也是如此。例如，许多不同的外包提供商和客户对于信息技术外包（ITO）就有不同的定义。一般而言，信息技术外包是指IT流程的外包，旨在提供与IT相关的产品和服务，例如定制开发的软件应用和数据服务器等IT资产的管理或维护。

同样地，业务流程外包（BPO）也有许多不同的解释。市场研究公司Gartner将业务流程外包定义为“将一个或多个信息技术密集型业务流程委托给某个外部提供商，后者反过来根据已界定并可衡量的业绩指标，控制、支配和管理选定的流程”，包括企业服务、供应管理、需求管理和运营。根据Gartner的定义，外包给某个（外部服务提供商）业务流程的例子包括“类似人力资源，财务与会计和联络中心的工作职能，或者是类似保险索赔处理，银行付款的垂直专业职能。”

另一方面，许多公司认为，业务流程外包是指由专门的服务提供商负责提供并管理的特定类型的业务流程。业务流程往往是以业务为导向的，而非战略性的；从盈利能力来看，它们一般是业务量大而利润低的流程，很少涉及某个企业的差异化核心活动。

下表是服务外包的分类与定义。

表2.1 服务外包的分类与定义

信息技术外包	IT基础设施		整个基础设施管理流程，从网络接入和桌面管理到远程技术支持。这一类别包括IT支出管理、数据中心服务、服务中心、安全服务、通信服务等。
	IT 应用	定制软件开发	软件开发服务，通常是作为一个应用系统，而不是一个软件产品本身。
		软件研发	作为离散产品供客户销售的整套软件的整体开发。
		软件本地化 / 全球化	软件内容翻译为多国外语。
		软件测试	定制和集成的测试手段，包括手工和自动化的。
		应用软件外包	应用软件维护和支持。
	嵌入式软件开发		嵌入到其它产品中的软件的开发。
业务流程外包	财务与会计		一般涵盖采购到支付流程、订单到现金流程和记录到报告流程
	人力资源		跨越整个雇用周期的人力资源活动和管理流程。
	培训与教育		技术培训和软技能培训的行政和事务方面的内容，包括培训内容的外包和开发。
	采购		从货源寻找到付款流程，包括采购支出管理。
	客户关系		客户关系管理等功能，包括呼叫中心和呼叫中心管理。
	供应链/物流		订单管理、仓储、履约和库存管理、运输管理和退货管理等功能。

	设施管理		维修支持、建筑物电气和通讯系统支持等服务，在某些情况下还包括建筑物开发服务。
	与具体行业相关的外包	服务	某些特定服务，例如金融服务行业的信用卡服务和航空业的预定和收入管理。这些服务是特定行业所特有的一换句话说，它们无法应用于其它领域。
		研发（合同研究组织）	通常面向制药和生物技术行业，几乎涵盖新药品开发的整个过程。通常侧重于药物的安全性和有效性测试，其中包括临床前试验及临床试验、数据管理、新药物的应用，以及其它技术服务的外包。
	知识流程外包（KPO）		目前被市场研究和金融研究等活动主导。在动漫、数据分析、教育、工程、法律、医药、税务服务等领域有很大的潜力，并有机会加强有价值的劳动力属性，例如创造力和判断力。

信息来自埃森哲公司的“服务外包市场研究报告— 中国与全球”，2008 年

### 信息技术外包：

从技术角度看，我国的软件公司在尖端的高价值产品上仍无法与他们的全球竞争对手匹敌，因为他们缺乏必要的技能和经验。像那些对手一样，他们也必须经历三个关键的成熟阶段：本土化和全球化；测试和应用软件开发；以及软件研究与开发。随着一步步走向成熟，可以预期其利润率将显著改善。

不过，目前有成千上万种软件产品需要进行本地化，有丰富的机会等待着我国的外包提供商。尽管这一阶段的利润率并不特别惊人，但是许多全球服务提供商（包括印度领先的供应商）都已经瞄准了我国庞大的本地化市场。如果外包提供商可以将他们的业务模式与合适的成本结构和技能组合相匹配，那么他们在今后一段时间内都可以在本地化服务市场上享有良好的增长。

### 业务流程外包：

我国的业务流程外包市场仍处于初期发展阶段，我国很大程度上是一个业务流程外包输出国而不是国内业务流程外包活动的大型消费国。主要本地业务流程外包客户是在我国运营的跨国公司，其次是电信运营商和金融服务公司。

埃森哲认为，购买业务流程外包的国内客户增长缓慢的原因之一是大多数本土企业仍在努力确定哪些服务要外包，哪些服务必须留在企业内部。埃森哲还指出合格而强有力的我国本土业务流程外包服务提供商数量有限，阻碍了产业的增长。

不过，业务流程外包在我国很有前途。在国家整体经济增长的推动下，随着我国政府推动国家 IT 部门及电信产业发展，随着改革和重组开始增强我国金融行业的竞争力，业务流程外包业将得到提升。我国业务流程外包市场的总体情况可以概述如下：

**财务与会计：**会计事务所在我国业务流程外包的这一部分占主导地位。客户主要外包重复性强、易自动化的后台功能，例如日记账分录、数据录入、财务记录管理等。在金融服务行业，大部分业务流程外包需求是外包财务与会计服务。

**人力资源：**招聘、人员配备和人力资源服务中心占据主导位置。人员配备将推动主要增长，因为具有适当技能和适当成本并处于适当位置的劳动者的短缺问题日益尖锐。越来越多的本土公司开始求助于猎头公司来寻找拥有出色领导和管理才能的高级管理人员。

**培训和教育：**除了跨国公司在我国的运营机构之外，几乎没有企业将开支用于培训和教育方面的流程外包。不过，随着工作场所中软技能重要性的增加，培训和教育必将变得更加复杂和昂贵。因此，我们预计将会出现专门针对这些学习业务流程外包服务需求的健康市场。

**采购：**本部分业务仍然很小。尽管全球其它市场对这一领域进行了战略性利用，但在我国，采购流程外包提供商却侧重于不太复杂的任务，例如与购买、原料采买和采购支出管理相关的交易活动、重复性活动和行政活动的外包。因此，采购提供了中国业务流程外包的一个潜在增长领域。

**客户关系管理：**呼叫中心往往在客户关系管理外包中占主导地位。（请参见本报告中的所有呼叫中心部分。）

**研发：**主要是合同研究组织（CROs）的研究和开发服务。本报告不详述。

**供应链/物流：**第三方物流服务的快速发展是一个重要的业务流程外包趋势。不过，由于我国的业务流程外包产业尚处于初期阶段，需要更多教育和普及，目前这仍是一块非常小的业务。

**与具体行业相关的外包：**这些类型的外包服务有助于客户通过成本节约和流程效率改进成就卓越绩效——至少只要中国仍然是一个业务成本相对较低的国家。外包机会的范围已从相对简单的账户数据录入工作发展到除核心银行业务流程以外的所有内容。信用卡业务处理是本类外包的一个主要例子。服务合同往往将好几项外包流程打包在一起。例如，一项信用卡处理服务业务可能包括账户创建服务、信用核查、业务统计以及账单打印。由于庞大的国内需求，中国银行业存在巨大的机遇。特别是中国国内银行面临着管理信用卡需求急剧增长的挑战，促使它们越来越需要这些外包服务。

## 2.1.2 全球及中国服务外包发展现状

### 全球

全球外包市场正在快速增长。随着信息技术外包关系的日益成熟和普及，业务流程外包在文化上的接受程度也相应逐步增加。

### 信息技术外包市场

市场研究公司Gartner预测，包括IT服务在内的全球信息技术外包总收入将在2012年达到8290亿美元，相比之下2007年是5920亿美元；其中信息技术外包部分将从2007年的2610亿美元增长到2012年的3780亿美元。

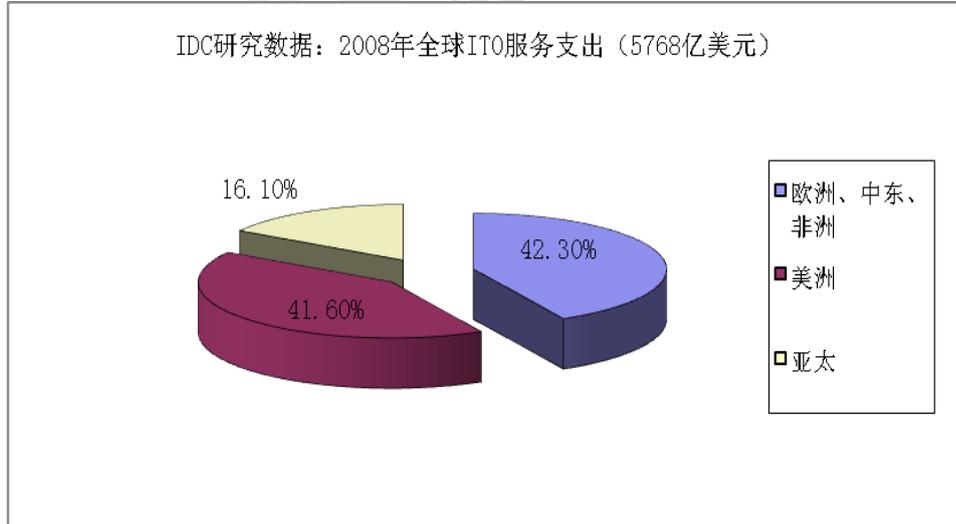
而IDC的研究显示，2008年全球IT服务支出总量达到5768亿美元，增长率为7.6%，低于2007年10.7%的增长速度，2009年预计将继续大幅下降至2.3%。其中，欧洲、中东、非洲区域占据全球IT服务支出的最大份额，达到42.3%，美洲占41.6%，亚太区域占16.1%。

图 2.1 2007-2012年全球IT服务市场规模的现状和预测（单位：亿美元）



数据来源：IDC

图 2.2 2008 年全球 ITO 服务支出分布



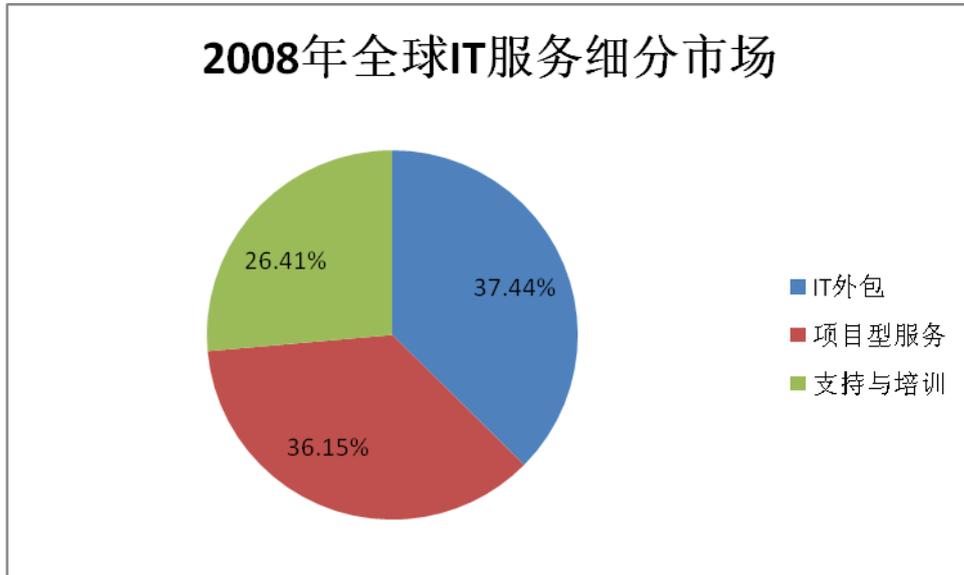
数据来源：IDC

表2.2：2007-2012年IT服务细分市场规模（单位：百万美元）

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
IT 外包	197499	215952	226007	237855	251535	266532
项目型服务	194305	208471	209439	215723	225573	238535
支持与培训	144379	152326	154287	157572	161988	167196
总计	536183	576749	589733	611150	639096	672263

数据来源：IDC

图2.3 2008年全球IT服务细分市场



数据来源: IDC

### 业务流程外包市场

在业务流程外包方面，Gartner报告说全球总支出在2007年高达1560亿美元，预计到2012年将增加至2390亿美元——年复合增长率达9.0%。

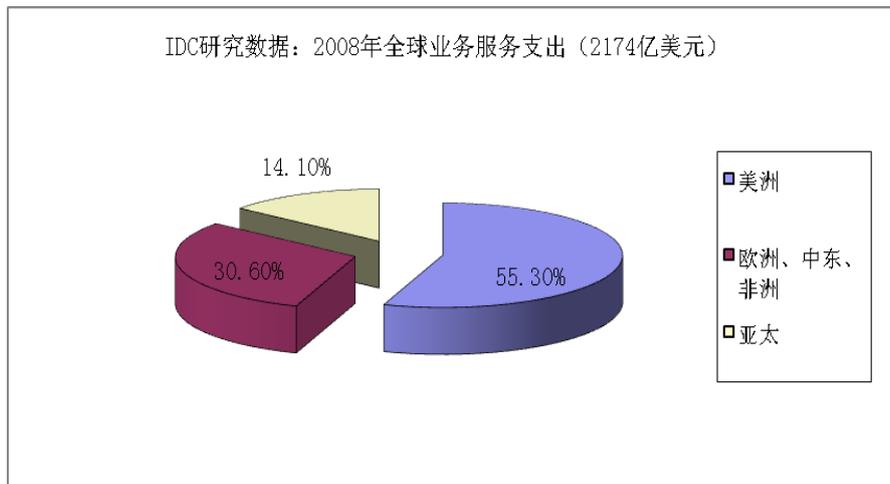
根据IDC数据，2008年全球业务服务支出达到2174亿美元，增长率为7.6%，2009年增长率将放缓至4.9%，但业务服务市场仍将保持高于IT服务市场的复合增长率。其中，2008年美洲市场比重占55.3%，欧洲、中东、非洲区域占30.6%，亚太地区占14.1%；亚太地区作为新兴市场增长最快，预计2007年至2012年间的年均复合增长率将达到10.4%。

图 2.4 2007-2012 年全球业务服务市场规模的现状和预测（单位：亿美元）



数据来源: IDC

图 2.5 2008 年全球业务服务支出分布



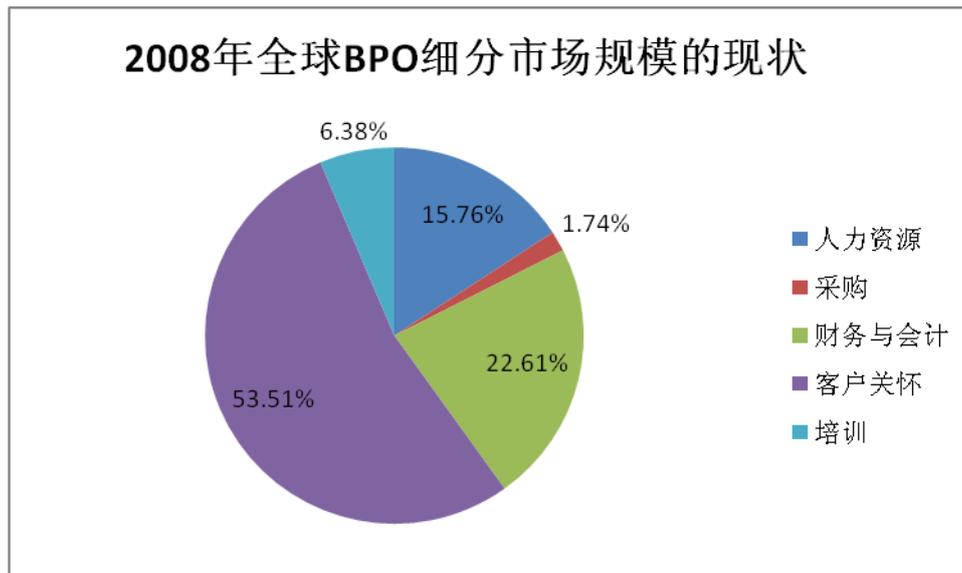
数据来源：IDC

表 2.3: 2007-2012 年全球 BPO 细分市场规模的现状与预测（单位：百万美元）

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
人力资源	16134	18138	20445	23152	26001	29089
采购	1660	1998	2430	2925	3473	4069
财务与会计	23272	26011	29200	32646	36266	39938
客户关怀	55557	61575	70440	78275	88368	96560
培训	6349	7343	8274	9241	10175	11056
合计	102972	115065	130789	146239	164283	180712

数据来源：IDC

图 2.6 2008 年全球 BPO 细分市场规模的现状



数据来源：IDC

## 中国

在过去的20年间，我国作为工业国家的表现十分出色。我国充分利用国内廉价而丰富的劳动力供应，在发展出口型经济上取得了惊人的成就。

但是我国经济体系存在一个明显的弱点：缺乏一个成熟的服务行业。我国要实现长期经济稳定，必须尽快纠正这种失衡问题。我国在全球服务领域的成功将不会像其制造业那样与低成本和大规模如此紧密相连，也不会像在进入制造业时那样拥有其竞争对手缺乏的领先优势。从东欧到中东到东南亚，许多发展中国家也在开始发展其自己的服务产业。这些国家看准的是全球服务市场上不断增长的国际需求。

发达国家也十分关注这个领域。广泛范围内进行的一些研究表明，每个新的全球服务岗位可在相关支持配套行业创造12个新的就业岗位。因此，发达国家政府近几年在制定政策和规划方面加大了力度和增加了资源，支持国内服务提供商并使它们在全球舞台上更具竞争力。

我国政府领导人十分清楚国家经济发展的失衡状况。这就是商务部与其它部委一道，于2006年启动了“千百十工程”的根本原因。该工程的目标是在全国范围内培育1,000家具有国际资质的外包服务提供企业，吸引100家跨国公司并说服它们将其外包业务转移到我国，并在全国建设10个具有一定国际竞争力的服务外包基地城市。这一举措致力于通过发展更多以技能为基础的服务性产业使我国经济得到平衡发展，到2010年，外包产业要争取每年给国家创造100亿美元的收入。

“千百十工程”同样涉及到省、市、县各级政府。一些具备较强外包经济能力的城市已开始调整产业促进政策，以适合当地自身条件和外包产业布局的需要。这些政策提供优惠的税收条件并对一些特定行业实行投资贷款支持，等等。与此同时，各地管理部门也相继出台一些针对性措施，如加强知识产权保护和基础设施建设。

政府的举措推动了这一产业的增长势头。如人所料，我国也正迅速成为某些外包产业领域中的关键角色，并似乎已步入实现2010年目标的正轨。我国的信息技术外包产业正在稳步扩大，并在中国各地大力改善IT基础设施和系统的过程中获得先机优势。中国的业务流程外包公司已开始证明它们对世界领先金融服务公司的价值，与银行业领袖汇丰银行和保险公司安联（Allianz）等全球客户签署了大规模合同。而在过去十年的大部分时间里，中国的合同研究组织（CROs）已成为几家世界最大制药公司取得成功的重要因素。例如，无锡药明康德与礼来（Eli Lilly）和默克（Merck）等制药公司建立了核心的业务关系。

虽然从很大程度上讲，我国的外包服务提供商要在产品和业务方面满足目标客户的期望，还有相当一段路要走。但我国具有三个强大的优势，这将有助于其与外包行业领头羊在未来十年内缩小差距。

首先，政府全面致力于发展世界一流服务产业，并将外包服务放在核心位置；其次，中国拥有根植于中国社会各个阶层的教育体系，这将有助于建立一个具有空前影响力的未来人才库。第三，尽管劳动力成本不断上升，中国的外包企业仍然拥有低成本优势，并且可持续

相当一段时间。

尽管中国在全球业务流程外包开支中所占份额较小，但是这一领域正在整体经济增长的支持下飞速发展。

### 信息技术外包市场

根据中国服务外包研究中心 COI 出版的 2008 年中国服务外包发展报告：2008 年，国内 IT 服务继续保持快速增长。2007 年的整体市场规模为 77 亿美元，同比增长 23.3%。2008 年上半年，中国 IT 服务市场达到 43.4 亿美元，同比增长 29.3%。发包规模前三位分别是电信、制造和金融业。

### 业务流程外包市场

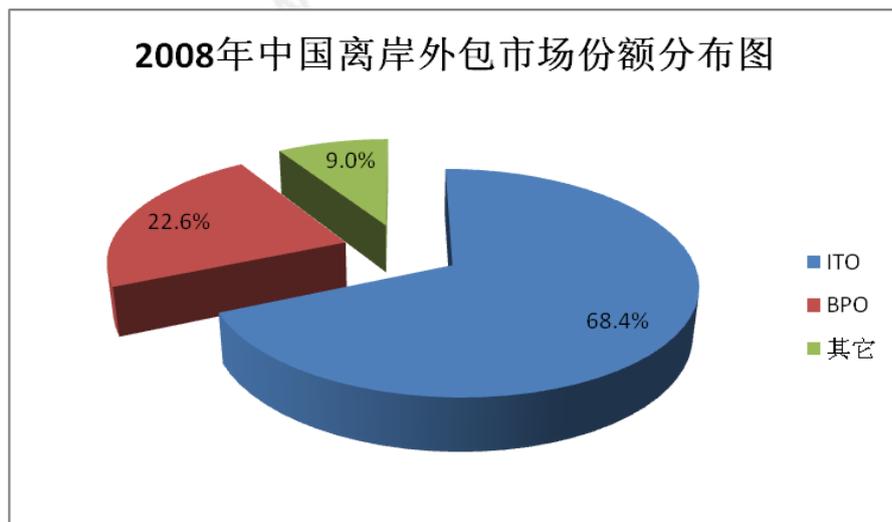
根据中国服务外包研究中心 COI 出版的 2008 年中国服务外包发展报告：2007 年，中国的 BPO 市场总规模为 27.4 亿美元，其中包括跨行业 BPO 10.6 亿美元，流程 16.8 亿美元，同比增长为 22.4%，高于 ITO 市场的增长速度，并且业务范围不断扩大。

### 离岸服务外包市场

根据中国商务部统计，2008 年，在国际经济形势较为困难的情况下，中国服务外包出口仍保持快速增长。2008 年全年承接国际服务外包合同金额 58.4 亿美元，同比增长 83%；合同执行金额 46.9 亿美元，同比增长 192.6%。

离岸服务外包细分市场中，信息技术外包占据主导。2008 年，中国离岸 ITO 的合同执行金额为 32.1 亿美元，占 68.4%；BPO 为 10.6 亿美元，占 22.6%。

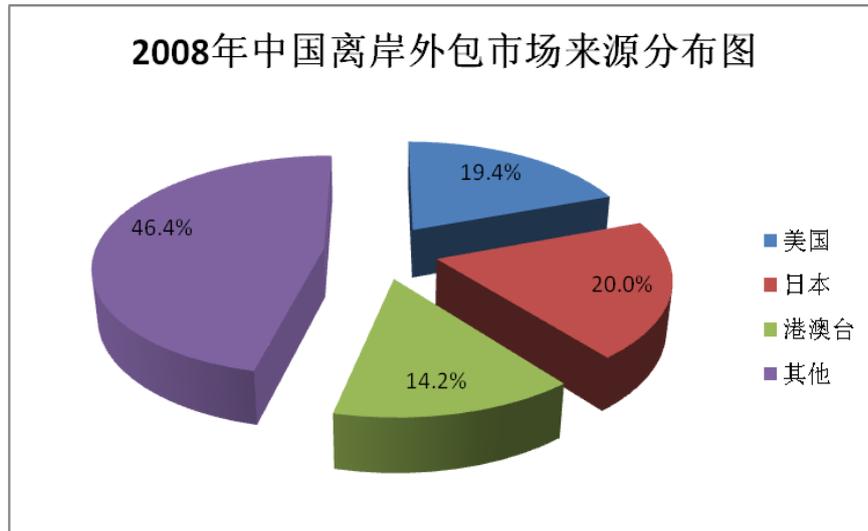
图 2.7 2008 年中国离岸外包市场份额分布图



数据来源：COI

日本、美国是中国离岸市场的最大转移方。2008 年中国承接的离岸服务外包业务中，日本市场份额为 20%，美国市场份额为 19.4%。香港、台湾两地的市场份额达到了 14.2%。

图 2.8 2008年中国离岸外包市场来源分布图



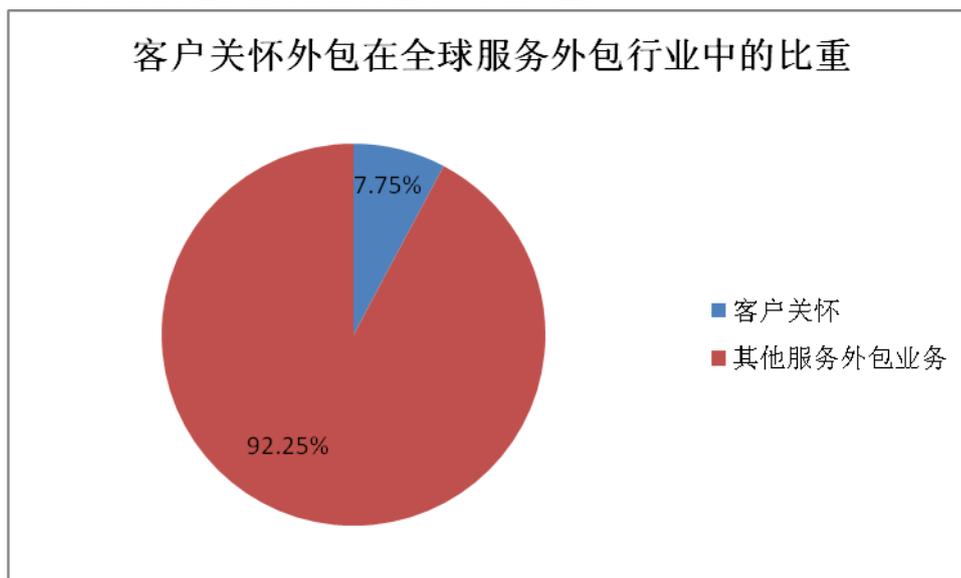
数据来源: COI

总体而言,中国外包市场尚处于萌芽阶段,还没有发展成为一个健全的外包供应市场。埃森哲认为,中国仍然是业务流程外包服务的主要出口国,而不是一个消费国;国内大部分外包消费往往涉及信息技术外包和处理服务。

### 2.1.3 国内外服务外包行业的发展对呼叫中心产业的影响

呼叫中心外包是商业流程外包(BPO)中客户关怀商业流程外包中的一个重要组成部分。呼叫中心行业只有外包和托管形态与服务外包行业发生了关联,而自建和设备租赁形态则与BPO无关。

图 2.9 客户关怀外包在全球服务外包行业中的比重



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

根据 IDC 有关 2008 年全球 ITO 市场（5768 亿美元）、BPO 市场（2174 亿美元）以及客户关怀外包市场（615.75 亿美元）推算，客户关怀商业流程外包在整个全球服务外包市场所占比例大致为 7.75%，而呼叫中心又是客户关怀商业流程中的一部分，所占比例会更小。

但是，服务外包行业的发展将会极大推动呼叫中心行业的发展，并且将改变呼叫中心形态分布格局。

在“12.5”期间，国家将大力发展服务外包产业，国资委等相关部门正在酝酿一些国企的服务外包事宜，我们有理由相信，今后的呼叫中心行业将获得更大的发展空间，尤其是呼叫中心外包行业。

## 第二节 中国服务外包与呼叫中心相关议题

### 2.2.1 政府扶持产业发展的机制与政策

#### 2.2.1.1 国家相关政策概况

为了推动服务外包产业加速发展，国家加大政策支持力度。截止2009年3月，国务院已经发布8个关于服务外包发展的政策，相关部委出台了24个政策文件。

表2.4 国务院、国家部委发布的关于发展服务外包的政策

		政策名称	文号
国务院政策	1	《国务院办公厅关于促进服务外包产业发展问题的复函》	国办函【2009】9号
	2	《国务院办公厅关于加快发展服务业若干政策措施的实施意见》	国办发【2008】11号
	3	《国务院关于加快发展服务业的若干意见》	国发【2007】7号
	4	国务院关于实施《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020年）》若干配套政策的通知	国发【2006】6号
	5	《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020年）》	国发【2005】44号
	6	《振兴软件产业行动纲要》	国办发【2002】47号
	7	《国务院关于印发鼓励软件产业和集成电路产业发展若干政策的通知》	国发【2000】18号
	8	《国家科学技术部财政部关于科技型中小企业技术创新基金的暂行规定》	国办发【1999】47号
相关部委政策	1	商务部关于落实《国务院办公厅关于促进服务外包产业发展问题的复函》情况的报告	商资发【2009】147号
	2	《财政部 国家税务总局 商务部 科技部 国家发改委关于技术先进型服务企业有关税收政策问题的通知》	财税【2009】63号
	3	《人力资源和社会保障部 商务部关于服务外包企业实行特殊工时制度有关问题的通知》	人社部发【2009】36号

4	《关于支持服务外包示范城市国际通信发展的指导意见》	工信部电管【2009】107号
5	《教育部 商务部关于加强服务外包人才培养 促进高校毕业生就业工作的若干意见》	教高【2009】5号
6	《财政部 商务部关于做好2008年度支持承接国际服务外包业务发展资金管理工作的通知》	财企【2008】140号
7	《商务部 中国进出口银行关于服务外包产业发展融资支持工作的指导意见》	商资发【2008】169号
8	《财政部 商务部关于支持承接国际服务外包业务发展相关财税政策的意见》	财企【2008】32号
9	《商务部 财政部关于做好2007年度支持承接国际服务外包业务发展资金管理工作的通知》	商财发【2007】343号
10	《商务部办公厅关于执行<服务外包统计报表制度>的通知》	商服贸字【2007】12号
11	《商务部关于实施服务外包“千百十工程”的通知》	商资发【2006】556号
12	《商务部关于做好服务外包“千百十工程”企业认证和市场开拓有关工作的通知	商资函【2006】110号
13	《商务部关于做好服务外包“千百十工程”人才培养有关工作的通知》	商资函【2006】111号
14	《商务部 信息产业部关于开展“中国服务外包基地城市”认定工作有关问题的通知》	商资函【2006】102号
15	《商务部 信息产业部 教育部 科技部 财政部 海关总署 税务总局 统计局 外汇局关于发展软件及相关信息服务出口的指导意见》	商服贸发【2006】520号
16	《财政部、国家税务总局、商务部、科技部关于在苏州工业园区进行鼓励技术先进型服务企业发展试点工作有关政策问题的通知》	财税【2006】147号
17	关于印发《国家规划布局内重点软件企业认定管理办法》的通知	发改高技【2005】2669号
18	《软件过程能力及成熟度评估管理办法》	国家认证认可监督管理委员会2005年第4号公告
19	《中小企业国际市场开拓资金管理办法》	财企【2000】467号
20	《中小企业国际市场开拓资金管理办法实施细则》	外经贸计财发【2001】270号
21	《财政部、国家税务总局、海关总署关于鼓励软件产业和集成电路发展有关税收政策问题的通知》	财税【2000】25号
22	关于印发《软件企业认定标准及管理办法（试行）》的通知	信部联产【2000】968号
23	《关于软件出口有关问题的通知》	外经贸技发【2000】680号
24	《软件产品管理办法》	信部【2000】第5号令

资料来源：中国服务外包研究中心COI出版的2008年中国服务外包发展报告

从2000年尤其是近5年以来，国务院及国家各部委相继出台了一些扶持服务外包产业的相关政策。但是，从国际比较情况看，尤其是与印度相比，我国的服务外包产业政策存在差

距，这与我国服务外包产业起步较晚相关。

表2.5 中国与印度对承接国际服务外包的认识和政策比较

主要方面	印度	中国
行业整体认识	从20世纪90年代初把这一行业作为重点发展行业加以鼓励和推动	近五年开始重视这一行业对经济发展的战略意义
优惠税收政策	1991年开始对承接软件和IT服务外包企业实行20年内免除所得税及设备进口关税，后来在软件园和经济特区进一步扩大和完善优惠税收政策	没有专门税收优惠政策 在苏州进行政策试点，在“技术先进型服务企业”名义下对服务外包企业按15%优惠税率征收所得税
外商投资政策	实行鼓励外商投资这一领域的自由化政策	电信增值业务管制框架下，对外商直接投资进行审批监管，合资企业外方投资份额受到限制
知识产权保护	针对这一行业特点进行立法，注重保护数据安全和降低发包方企业风险	目前尚没有针对这一行业需要的专门立法
人才培养政策	在英语和技术人才良好禀赋条件基础上，鼓励NIIT进行人才培养，克服传统学历教育局限，加强企业与教育系统联系	主要通过企业的内部培训获得适用人才，目前尚没有这一行业人才需要而采取的集体行动

资料来源：卢峰.服务外包经济学分析：产品内分工视角----兼论我国承接国际服务外包问题。北京大学中国经济研究中心讨论稿系列.NO.C2007011

### 2.2.1.2 “千百十工程”的相关政策

“千百十工程”的政策是由商务部等有关部委共同制定的一系列支持政策，主要包括：

#### 1、税收鼓励政策

商务部与财政部、科技部、国家税务总局等部门商定，在苏州工业园区内进行试点，将从事ITO和BPO的服务外包企业认定为技术先进型服务企业，享受一定的财税鼓励政策，包括：按15%的税率征收企业所得税；企业实际发生的合理工资支出可以在企业所得税前扣除，其当年提取并实际使用的职工教育经费，按一定比例据实在企业所得税前扣除；给予营业税减免；可以享受高新技术产业除税收政策外的其他相关优惠政策。

#### 2、劳动工时调整政策

针对服务外包企业的特点，在苏州工业园区内允许符合条件的服务外包企业实行特殊劳动工时制。

#### 3、财政资金支持

商务部会同财政部、工信部和科技部等部门，通过设立各专项资金支持发展服务外包产业，包括：人才培养专项资金；中小企业国际市场开拓资金；建设中国服务外包公共信息服务平台专项资金；协助服务外包基地城市建设公共技术支撑服务平台的专项资金以及支持服务外包基地城市开展知识产权保护工作的基金等。

#### 4、纳入外商投资鼓励范围

将服务外包产业纳入《外商投资高新技术产品目录》和《外资投资产业指导目录》的鼓励类产业。

### 2.2.1.3 地方政府相关政策概况

为落实以“千百十工程”为代表的服务外包发展政策，各个城市都积极响应，陆续推出了一系列措施，主要包括：

- 1、政府领导高度重视，积极构建联席会议制度，制定推动服务外包发展的政策
- 2、普遍设立服务外包支持资金
- 3、出台税收优惠政策、财政扶持政策
- 4、制定人才引进政策
- 5、综合工时、外汇办理结算、社会保险、鼓励学生参加实训并进入服务外包行业就业的相关优惠政策

## 2.2.2 人力资源与人才培养

### 2.2.2.1 现状和分析

外包业是一种人才密集型产业：其向前发展取决于合适的人才供应。然而合适人才的缺乏问题已成为中国服务外包行业的一个瓶颈，已经成为制约服务提供商发展的三大障碍之一。

虽然我国每年培养无数毕业生（根据劳动和社会保障部的数据，2007年大学毕业生人数超过490万），并且在高等教育部门改革方面取得了进展，但是问题仍然存在，特别是在其课程设计和教学方法上。大学所教内容和市场需求之间存在差距。这使企业承担了额外的培训成本。事实上，员工培训费用在总运营成本中所占比例达5%至20%。

在人才管理方面，缺乏语言技能以及留住人才的高成本是目前企业遇到的主要问题。

### 2.2.2.2 当前人才政策介绍

为克服人才短缺问题，商务部已在其“千百十工程”中包括了这样一个目标，计划在五年内，为外包行业培训300,000到400,000人，为200,000到300,000名毕业生创造外包工作机会。

从2007年开始，商务部联合财政部，开始从中央外贸发展基金中拨款支持外包人才培养。通过这项计划，外包交付中心的服务提供商以及商务部重点外包企业名录上取得资格的公司，均可获得政府扶持，降低其培训成本。此外还鼓励培训机构包括高等院校为国际外包业务培养人才。

在政府的另一项努力中，取得资格的外包企业与应届大学毕业生签订为期至少两年的劳动合同，可以获得不超过每名毕业生4,500元人民币的固定补贴。取得资格的培训机构，其外包学员(大学毕业或以上)通过专业知识和技能测试并与外包企业签署两年以上劳动合同，可获得不超过每名学员500元人民币的固定补贴。

#### 当前试点培训模式介绍

2007年8月，商务部“千百十工程”工作小组与天津经济技术开发区签署了一份合作协议，在天津联合建立一个国家级外包培训中心。目前，其它一些地方政府也向商务部递交了建立国家级外包培训中心的申请。

天津培训中心旨在整合商务部、地方政府、跨国公司和行业领先公司的各种资源；建立和改善定制培养模式；制定一项满足中国需求的人才培养计划；创建一个人力资源网络；并推动外包人力资源库的运作。该中心以非赢利模式运行，向公众开放。它招收应届大学毕业生和未就业毕业生进行外包业务相关领域的评估和培训。它还负责培训技术和管理人员，使其达到行业要求水平。

以上劳动合同，可获得不超过每名学员500元人民币的固定补贴。

### 2.2.2.3 服务外包产业的发展是解决就业难的利器

在当前国际经济形势下，就业问题已经是一个全球化问题，尤其对于发展中国家及人口大国。基于全球经济化的影响，目前在就业问题上都面临着很大的困难。

在中国，就业一直是政府关注和积极解决的问题，每年出现的将近600万左右的大学生就业问题，一直困扰着中国各级政府主管部门。中国的教育体制、职业培训体制和用工机制等多方面存在着各种特殊的难题；在金融危机出现之前，就业问题就已经面临巨大压力，随着这次金融危机的爆发，更加凸显了问题的严重性。政府在解决就业问题上尝试了各种方法，付出了巨大的代价，但是到目前为止，还没有形成有效的就业促进机制。结合政府近期发展具有特色的高等教育号召，解读“特色”两字，其含义之一即是：充分考虑培育人才的后续就业、培养适应用人单位选聘人才标准问题，切实解决大学生就业难而导致的一系列社会难

题。

就业是一个广泛的概念，从就业经历上可以细分为新从业和再就业。目前就业压力最大的是大学毕业生新从业安置和农民工新从业及再就业安置。从狭义方面来理解，解决就业问题的根本办法是“匹配”，既让合适的人做合适的工作，只有这样才能维持良好劳动关系，缩短从学院到职业、从低端向高端技能的距离，创制更大的社会价值。而广义的解决办法是“适应”，即增强就业人员应对不断变化的就业形势的能力及信心。

什么是合适的工作？理论上，只要有需求的岗位都是合适的工作，但是对于大学毕业生规模化就业来说，服务外包业是最合适的工作，这是因为服务外包业所涉及的岗位基本上具备两个特点：

- 一、对从业人员有一定技能要求（多语言能力、计算机操作、较高的学习能力等）。
- 二、能够实现批量化就业（服务外包业加呼叫中心从业人员近200万）。

服务外包业就业特征，也为解决大学生就业问题，提供了支持，包括：

- 一、服务人员规模的扩张，据CTI论坛多年的行业报告显示，年增长持续保持百分之十以上；
- 二、基于服务外包业从业人员流动特征，年流动率接近25-30%，每年预计需要50-60万人员；

针对大学毕业生的社会适应性，服务外包业将做出巨大贡献。主要表现在以下几方面：

第一、社会效益：服务外包业是一个涵盖业务类型广泛的行业，其工作内涵倡导服务的理念。现在行业内的主要从业人员，多数为80年代出生的一代人。成长阶段家庭教育特征的影响，导致这群人个体自我膨胀较为严重，此问题产生了大量的社会性问题出现。有研究表明，历届大学毕业生中，至少存在百分之七到十的人员在家充当“啃老一族”角色，甚至有些家庭，鼓励学生不参加社会工作，造成不良的社会影响，对未来社会人员结构带来不稳定因素。及时的职业规划、多方向的就业渠道建设、服务理念灌输，可以有效的降低自我膨胀感，在心理构建范畴内，提高了社会责任教育，提高了国民素质。

第二、能力效益：服务外包业是各企业中涉及业务最为全面的部门，每一位服务外包业的工作者，均需要秉承服务至上的理念，全面熟悉所属行业的业务知识，为服务对象提供有效、高效的服务产品。各系统内部技能比赛结果，均呈现出明显的成果，从服务技能熟练程度、业务技术熟练程度等各方面指标中，服务外包业成员成绩优秀，明显优于其他部门岗位的从业人员；通过业务技能的掌握，增强从业人员社会活动的自信心，有效的激励个体能力提升，成为社会有用人才。

#### 行业发展制约因素：

服务外包业特点使其成为解决大学毕业生就业的最佳产业。目前国内对于服务外包业存在着一些认识上的误区，这些问题导致就业问题的解决遇到了很大的阻碍。问题主要体现在：

职业教育缺乏科学性：现有教育系统的学历认证标准及审批缺乏专业性，导致全国各地

各自开展针对服务外包业的教育体系研究，从而无法形成更有效的资源的合理利用，并极大地降低了有限专业人员的精力投入，对大学生就业和服务外包业人才培养都会带来较大的影响。

**政策指导缺乏可行性：**政策导向对离岸外包支持力度大，对内需的外包支持力度小。挖掘服务外包业的离岸外包市场，必须通过培育专业语言人才，增强业务处理能力，才能更加有效的面对国际市场竞争，争取数量更多、质量更好的国际离岸业务。内需市场在服务外包业方面的需求实际上是巨大的，关键是如何进行有效整合，完善产业链。两个市场的开拓，均以人才培养为基础，战略储备越充分，发展可行性越高。

**行业自律缺乏监管：**行业协会引导、监管作用不明显。

**行业标准缺乏：**在有限的服务外包企业中，由于所属行业的限制，导致行业管理各为其主，包括：银监会、保监会、工信部、商务部及其他政府管理机构等管理部门，针对自己业务特点，分别出台相关管理办法，各行业之间的信息互通也存在壁垒；加之各省市针对外包产业基地优惠政策的推出，更加导致服务外包产业标准的混乱。

以上分析说明，通过内需市场的开发，政策支持的优化，以及指导、支持行业培训体系、学历建设、规章制度的完善等内容的开展，势必缓解部分中国大学毕业人员的就业问题，帮助毕业生能够找到合适的工作，顺利开始自己的职业生涯。

#### **服务外包业从业人员培养建议：**

什么是合适的人？目前的教育体制下的毕业生，大多数不能直接满足企业用人需求。当前教育体制下的毕业生虽然掌握了大量的知识，但是不具备职业素养和职业技能，不了解企业对员工的考核制度等等。因此对于企业来说，他们不是合适的人选。

实训是解决这个问题的根本办法，将高等教育（包括职业教育）的最后一年通过实训和工作联系起来，使他们在拿到毕业证的时候就已经具备了6—8个月的实际工作经验。通过协会等权威部门组建，建设服务外包业人力资源服务机构实训基地，将学生带入企业进行在真实工作情况下的训练，在学生走向工作岗位前，积累实际操作体验，至少能够达到企业上岗要求的70%，这种模式将有效建立起教育和就业之间的通路，同时缓解企业招聘、培训成本。

实训的优势主要体现在：

- 1、建立整合行业客户需求的人才实训平台，可以对接多个学校和多个企业的需求，降低培训成本，使客户可以直接选择完成实训的人员。
- 2、建立行业人才流动机制，保证行业新鲜血液的补充的同时，让人才根据服务外包业务特点进行适当的受控流动，减少人员找到合适工作的时间和企业的用人成本。
- 3、提高人力资源服务能力，规范行业用工机制，实现人力资源外包服务的真正价值。

最后是人才和工作岗位的匹配，只有匹配得当，才会有相对稳定的劳动关系和不断提高的价值体现。这正是欧美国家人力资源服务机构的核心能力之一，也是我国服务外包业人力资源服务机构需要迅速提升的能力，通过心理测量学、社会学、经济学、管理学等学科的融

会贯通，最终可以实现多学科参与，联系实际企业需求，量身定做派遣员工的完善的人力培养、消化体系。

因此，在确定了合适的工作，培养出合适的人才，又能够保证人才和岗位的匹配，就业问题的解决将会进入良性循环过程。

### 第三节 挑战、潜力和关键步骤

**中国的信息技术外包和业务流程外包产业面临着下列重大挑战：**

- 中国的外包产业仍处于发展的初级阶段。客户担心的问题包括：可靠性（知识产权）和机密性（信息安全）、中国服务提供商的专业性等。
- 推动服务外包发展的关键驱动因素是成本、服务质量、知识产权保护、员工技能和行业专长，以及对于将外包作为一种有效业务实践的高度兴趣和责任心以及熟悉程度。
- 中国发展高效外包产业的目标的成功与否，很大程度上取决于中国客户如何尽快理解外包的重要性，以及外包可以使企业成就卓越绩效的潜在价值。
- 中国仍主要是一个业务流程外包服务出口国，中国的许多企业还没有消费这些服务。大多数本土外包消费都是信息技术外包和加工服务。而且，本土中资公司的大多数仍不愿完全使用本国所提供的信息技术外包服务。
- 影响到中国经济诸多部门的人才短缺问题在新兴的服务外包行业尤为严重。

**我国作为一个外包行业领先者的潜力**

与我国面临的挑战相比，我国在实现成为全球外包活动中心的使命中拥有多种优势。首先，目前价格仍然是我国最大的优势，尽管很多人预期，在未来几年内随着我国的成本负担日趋沉重，这一优势差别将逐步减弱。另外，我国作为一个全球制造业中心的地位也为提供离岸研发服务带来了一个独特的优势。而我国也受益于它对全民教育的长期投入。

再有，由于我国与日本和韩国（在地理和文化上）的接近，我国的外包提供商有一个强有力的竞争优势。事实上，许多我国服务提供商都锁定日本和韩国作为未来增长的目标市场。并且我们相信，我国的外包提供商将在人才的获取和开发、服务质量、信誉和品牌，以及知识产权保护等关键领域迅速改善。

受益于近 30 年的经济改革，我国为抓住前面的机遇奠定了坚实的基础。我国的交通、电信和网络基础设施快速增长并持续改善，有一些已达到发达国家的水平。在不间断双路供电的支持下，高速因特网接入已成为我国所有大型都市的标准设施。目前有约 150 座机场连接了大部分一级和二级城市。此外，在发达地区，例如珠江三角洲、长江三角洲和渤海湾地区，现有的产业集群构成了服务和外包技能转移的一个坚实基础。

**中国今后的关键步骤**

我国将新兴的外包产业视为国家未来经济发展的一个关键组成部分，并承诺各级政府都会为外包产业发展提供强有力的政治和经济支持。

同时，我国政府官员和企业领导人都很清楚成功所需付出的代价。我们知道，要成为这个市场上一个真正的竞争者，我国的外包服务提供商们必须继续提高其业务英语的流利程度，并加强他们的管理技巧。这些企业领导人知道新的服务提供商们必须全面了解西方跨国企业的合同、法律和外包框架。虽然审慎评估和安全措施可以限制许多特定风险的暴露，但是我国还必须继续加强其法制建设，改善知识产权保护，并鼓励公司获取国际标准认证，这样才能吸引许多怀揣迟疑的全球消费者，使我国成为一个真正的全球外包参与者。

总之，我国要想实现它的外包产业目标，必须获取、发展和培养一个成熟的服务行业的所有要素。我国政府的“千百十工程”，一个可行框架的正式实施，加上我国庞大的国内市场、越来越多受过良好教育的劳动力以及改善管理技巧的努力，所有这些因素，都很好地预示着未来的成功。不过，如果我国不为其外包产业的发展设定较高的目标，那么它很可能成为劳动套利的牺牲品——特别是外国客户就可能会很快涌入能够提供更低廉外包服务的其它新兴市场。

## 第四节 相关标准研究

### 2.4.1 服务外包

为了推进中国服务外包产业的快速发展，中国政府从2006年起开展“千百十工程”，提出了设立服务外包基地城市和示范园区、加大基础设施投入、建设公共服务平台、加强人才培养、制定扶持政策等一系列措施。

2006年9月，商务部、信息产业部印发了《关于开展“中国服务外包基地城市”认定工作有关问题的通知》。这份文件是制定中国服务外包相关行业标准的肇始。随着中国服务外包产业的快速发展和基地城市数量的增加，商务部2008年8月委托中国服务外包研究中心牵头制定和完善服务外包发展相关标准，包括基地城市、示范园区、培训中心、企业和从业人员的认定标准。

表2.6 关于服务外包示范城市认定标准的基本内容

序号	指标	基本内容
1	产业基础	国际服务外包合同总额和合同执行金额及增长情况；占当年地方GDP的比重；通过国内外各类资质认定的企业数；服务外包从业人员数和实缴税额等
2	运行成本	城市职工平均工资；能耗、交通及通讯成本；办公用房租金；政府行政审批收费等

3	配套环境	交通、通信、网络、能源供应等基础设施；文化、教育、卫生、居住、休闲、购物等配置以及地区综合治理情况和物价指数等
4	人力资源	普通高校和在校学生数量，专业培训（实训）机构及每年可受训人数等
5	政府支持	专项扶持资金、财税优惠政策；投融资鼓励政策、公共信息技术服务平台建设及人才引进鼓励政策等
6	保障机制	建立服务外包示范城市、园区、培训机构的共建机制；知识产权和商业信息安全保护措施；明确政府分管部门和责任；中长期服务外包产业发展规划

资料来源：中国服务外包研究中心COI出版的2008年中国服务外包发展报告

表2.7 关于服务外包示范园区认定标准的基本内容

序号	指标	基本内容
1	产业特色	依托服务外包示范城市或国家级开发区，以服务外包产业为核心，相关产业链聚合；产业门类符合国家服务外包产业发展规划中的发展重点，主导产业门类的企业应占示范区全部企业总数的一定比例
2	产业规划	有完整的区域建设和服务外包产业发展的中长期规划，并符合所在示范城市或国家级开发区的产业发展规划
3	运行机制	有合理规范的运行机制和精简高效的管理机构，组织开展示范区的建设、管理和招商，并配合专职管理人员，负责示范区物业管理、安全环保和配套服务等工作。
4	建设规模	园区内有一定数量的新建或改建的服务外包产业楼，出租率应达到相当比例；土地和房屋建筑均符合当地相关标准，无历史预留问题
5	配套功能	能提供适合服务外包企业发展和运行的工作环境、交通、通讯、网络、水电等配套设施以及生活居住方便等服务功

2010年中国呼叫中心产业发展研究报告

		能完善
6	人员培训	建有服务外包相关专业的人员培训机构或实训基地

资料来源：中国服务外包研究中心COI出版的2008年中国服务外包发展报告

表2.8 关于服务外包培训中心认定标准的基本内容

序号	指标	基本内容
1	发展规划	所在示范区城市或示范园区有明确的、包括人才需求和人才培养的服务外包中、长期发展规划
2	运行机制	与示范城市、示范园区、企业签订的共建协议 近两年实训人数,以及经培训后当年签定一年以上聘用合同的签约人数
3	办学基础	所在示范城市与周边地区高等院校和科研院所较集中,具备定向培训的条件
4	基础设施	所在示范城市与周边地区交通便利,污染指数和居住环境优美
5	办学机构	培训中心下设的若干培训机构(实训基地)应配备与专业设置、培养目标相适应的专、兼职师资队伍;有一定占地面积的教学、实验、见习和行政用房,平均建筑面积不低于相关标准
6	课程设置	有符合服务外包产业发展及当地重点产业对就业人员的技能需求的教学和实训计划以及相匹配的课程设置

资料来源：中国服务外包研究中心COI出版的2008年中国服务外包发展报告

**关于服务外包企业认定标准:**

1、关于服务外包企业范围

一般分为“信息技术服务外包(ITO)”、“业务流程服务外包(BPO)”和“知识流程外包(KPO)”三大类。

2、关于服务外包企业认定标准的基本内容

- (1) 成立一年以上,具有独立法人资格并拥有健全的管理制度。
- (2) 在财务管理、税收管理、外汇管理、知识产权保护等方面无违法行为。
- (3) 企业业务稳定增长。
- (4) 企业的经营范围和业务应涉及服务外包行业领域的一种或多种服务。
- (5) 具有大专以上学历的员工应占企业员工的一定比例。
- (6) 企业的服务外包收入占主营业务收入的一定比例。

### 关于服务外包执业资格标准:

#### 1、职业层次

初级人才: 其能力要求包括基本的技术能力以及客户服务导向的技术技能, 他们主要从事项目的实施与交付。

中级人才: 其能力要求主要包括管理方面各种能力, 包括项目经理、系统架构师、质量保证经理等。

高级人才: 主要负责企业决策的制定和组织的构建管理, 包括业务管理、市场管理、业务流程外包事业管理等。

技术工人: 是从事简单技术操作的职位汇总, 包括呼叫中心接线员、数据中心数据录入员等。该层次中的人才不需要掌握服务外包产业的核心知识与专业技能, 只需熟练掌握与其工作职位相关的简单操作即可满足工作需要。该层次不属于服务外包专业人才的范畴。

#### 2、知识与技能

基础知识与技术能力: 是指从事服务外包技术工作所要求的基础能力, 包括读写能力、基本计算机操作能力、交流技能及常用商务技能等。它是服务外包行业涉及的最基础、最通用、最具共性的知识和技能。

专业知识与技能: 是指具体的工作岗位职责所要求的必备知识和能力, 其主要知识内容来自服务外包企业的实际环境和发展需要。

行业知识与技能: 指从业人员服务于外包不同行业所需要掌握的与该行业相关的知识与技能, 主要的知识内容和考核办法来自各行业认定机构或企业等。

#### 3、认证条件

初级人才: 应具有电脑基本操作能力, 交流技能和常用的商务技能, 能识别本工作岗位所需的常用术语。

中级人才: 在熟练掌握电脑基本操作和维护技术的基础上, 能掌握一定的专业知识, 了解市场信息和软件开发技能, 掌握一门本专业的英语及日常英语会话。

高级人才: 熟练掌握软件应用和软件开发技能, 熟悉行业知识和相关市场信息, 精通一门及以上外语、包括会话和写作, 能指导和培训行业技术人员, 在本行业某领域内的学术或技能研究有一定社会知名度。

## 2.4.2 呼叫中心

呼叫中心行业的标准长期以来是业内人士经常讨论的话题, 但由于呼叫中心属跨行业产业, 规模在发展初期又相对而言比较小, 引不起相关部门重视, 所以长期以来没有国家级规范标准, 只有民间商业标准。

在新旧世纪之交, 正值中国的呼叫中心产业刚刚起步, 当时中国政府与WTO组织谈判加入问题时, 呼叫中心业务作为第二类电信增值业务却未被提及。而今, 服务外包行业在全球发展的如火如荼, 中国政府开始重视这一发展潜力巨大的行业, 可是由于政策层面的羁绊, 许多国外企业无法进入中国开展相关业务, 这也在一定程度上阻碍了行业的发展。中国政府已经注意到了这个问题, 相关政策法规将不久出台。

COPC 是进入中国呼叫中心行业较早的标准之一，到目前为止联想、上海微创、上海移动和广州电信的呼叫中心职能部门分别通过了此标准。

CCCS 是中国信息化推进联盟客户关系管理委员会主导的一个适合中国国情的呼叫中心运营管理标准。自从 2004 年实施以来，目前通过的呼叫中心企业逾百家。

我们相信，随着中国政府的重视，随着行业的快速发展，相关政策标准将得到统一一个加强。

## 第五节 知识产权保护和信息安全管理

### 2.5.1 知识产权保护

#### 概述：

2008年，中国服务外包知识产权保护达到一个新的高度，服务外包产业的知识产权保护要求呈现出自己的特色。越来越多的城市、部门和企业认识到知识产权保护的重要性。外包企业开始积极关注自身的知识产权保护需求，并通过合同契约来明确知识产权保护要求。目前，中国在知识产权保护上的总体趋势是：

- 1、中国对外包知识产权保护的重要性形成共识。
- 2、中国外包企业保护自身知识产权的意识明显增强。
- 3、通过契约管理体现中国外包企业知识产权保护要求。
- 4、知识产权保护成为服务外包企业迈出国门的基本保障。
- 5、中国外包企业自主知识产权能力逐步加强。

为了适应国外发包商对中国接包企业知识产权保护的要求，处理好服务外包中的知识产权问题，中国服务外包企业正积极做好以下几个方面的工作：

- 1、加强外包过程中知识产权的策略性保护
- 2、通过合同规范知识产权的归属
- 3、建立了有效的核心技术和商业秘密使用控制机制
- 4、建立项目管理与监督机制
- 5、通过知识产权培训提高自身知识产权保护意识
- 6、积极加强自主和创新性学习

### 2.5.2 信息安全管理

#### 国际发包商重点关注的信息安全要求

欧美及日本等发达国家，特别是金融机构，在IT支撑发展上已经积累了大量的信息安全经验。信息安全管理体系的健全和有效程度，成为发包商进行全球发包业务选择的基本条件。

国际发包商对于中国接包商的信息安全管理主要关注下列五个方面：

- 1、发包商的信息在接包商提供服务过程中能否得到保护。
- 2、接包商应对风险的程度，如发生灾害时备份及恢复运营的实际能力。
- 3、接包商关于信息安全方面的法律、法规的认识及遵从情况。
- 4、接包商信息安全能力是否符合国际最佳实践，是否得到业界广泛认可。
- 5、接包商信息安全管理能力是否能够持续改进。

### 中国接包商逐步建立有效的安全管理机制

2008年，中国服务外包企业在内部安全管理模式上积极探索，取得了明显的进步。

- 1、建立有效的人员保密机制
- 2、建立有效的内部软管理安全模式
- 3、建立有效的信息安全管理流程
- 4、建立计算机设备物理保护措施
- 5、强化个人计算机安全保护措施
- 6、固化网络安全保护手段
- 7、防火墙安全保护措施

信息安全和信息安全管理体系标准在中国逐步得到更加成熟的认识。信息安全管理体系认证成为一个被大家所接受的识别组织信息安全管理能力的标志，受到中国外包市场的一致肯定。

### 中国外包企业实施信息安全标准认证的驱动力来源于三个主要方面：

- 1、转移方的要求
- 2、企业本身的发展需求
- 3、中国政府的积极推动和支持

### 中国服务外包信息安全管理发展趋势

- 1、信息安全法律管理架构逐渐完善
- 2、信息安全标准体系的认证将成为普遍性的行业要求
- 3、示范城市和企业将加大对安全管理的投入
- 4、相关各方信息安全管理中的沟通越发重要

## 第六节 服务外包与呼叫中心示范城市及园区

### 2.6.1 概述

专业化集群是产业发展的有效途径，专业导向的园区和产业带在企业孵化服务、投融资服务、技术支撑服务、市场拓展服务、产业辐射等方面发挥着重要重用，是加速企业集聚、人才集聚、资源集聚的主要载体。

为了配合“千百十工程”，商务部联合原信息产业部、科学技术部和教育部一道，共同认定了一批主要的大城市作为外包基地城市。选择这些城市的依据是它们开展离岸外包服务

的能力。同样地，商务部还认定了一批希望在推动指定外包城市和周边地区的外包业务中发挥关键作用的国家级示范区—包括国家经济技术开发区、高科技园区和软件园区。

截至目前，已选择了20个城市。这些城市是北京、天津、上海、重庆、大连、深圳、广州、武汉、哈尔滨、成都、南京、西安、济南、杭州、合肥、南昌、长沙、大庆、苏州和无锡。

被认定城市和国家级示范区将享受国家在宏观政策、投资和协调方面的扶持。此外，将启动专项资金，用于建设公共信息平台、人力资源开发以及基础设施和投资环境的改善。大多数被认定城市还颁布了旨在推动外包产业的地方政策。

除了国家级外包基地城市和示范区之外，青岛、潍坊、扬州等地区都借助其自身资源优势，积极开展服务外包业务，建设服务外包园区。目前，据不完全统计，各类园区数量在100个以上。

在众多园区中，北京、扬州、潍坊是定义较为明确的几个呼叫中心园区。

中国呼叫中心产业经过十余年的发展，相对集中的“小区域化”产业格局日渐清晰。之所以称为“小区域化”是由于目前的格局主要以单个城市为主，尚未在一定范围内形成跨区域的联动产业发展格局。这些“小区域”主要包括三类，一是政府主导，如北京密云呼叫中心基地、上海呼叫中心产业基地、扬州，二是企业主导，如南通，很大程度上得益于携程的落户，三是地域特色主导，如大连靠近日韩，广州与香港的粤港合作以及厦门与台湾的海峡合作。同时，成都作为工行、农行、建行、招行、平安保险等多家金融企业的后台服务中心所在地，其呼叫中心产业也发展较好。

## 2.6.2 各基地示范城市的特点分析

在竞逐全球服务外包市场的国家和地区中，中国已经脱颖而出。由于社会政治稳定、投资环境不断改善，人力资源充足，劳动力成本低，交通、通信等现代基础设施比较完备等等诸多优势，越来越多的跨国公司把中国列为承接外包的选择地。

继“千百十工程”之后，2009年2月，经国务院批准，北京、天津、上海、重庆、大连、深圳、广州、武汉、哈尔滨、成都、南京、西安、济南、杭州、合肥、南昌、长沙、大庆、苏州、无锡等20个城市成为中国服务外包示范城市。为促进服务外包产业的发展，支持产业做大做强，各部委在20示范城市推出了一系列扶持政策。一时间，中国服务外包呈遍地开花之势蓬勃发展。

20个城市只是试点，未来国家将对已经认定的城市实行末位淘汰，以实际的发展情况和基本数据为依据，每两年淘汰一个城市，计划10年淘汰5个城市，且不再增补。

无论是迫于末位淘汰的压力，还是借机实现产业升级的需要，各城市无不怀着强烈的机遇感奋起发展。然而，在当前，各城市比政策，比基础设施，在招商引资中已见效甚微，并

不能快速形成产业集聚。那么如何在激烈的竞争中脱颖而出呢？甚至如何强于国内并见著于国际？

那么从这 20 个城市的布局以及优劣势的分析中，我们可以看到成都产业园区的未来。

### **大连：产业集聚度高，对日软件外包优势明显**

大连是中国发展服务外包较早的城市，目前也是我国产业集聚度最高的城市，无论从产业规模或产业环境，在国内都属于领先地位。2008 年，大连市实现软件与信息服务业总规模 306 亿元，占其地区生产总值的比重达到了 7.93%，是大连市重要支柱产业。几年前，很多人都把中国班加罗尔的希望寄托在大连身上。

大连在对日软件外包的优势十分明显。这有多方面因素促成，包括地域接近、交通便利、文化融合、经贸频繁，尤其是拥有较大数量的日语人才。大连被认为是除日本本土之外，日语人才数量最多的城市。日本还是大连市的第一大对外贸易伙伴。

2000 年以后，随着服务外包在全球范围内的兴起，大连率先提出架构“中日软件合作战略门户”和“东北亚外包中心”的理念，使大连成为日本在海外最主要的业务承接地。日立、索尼、NEC、NTT、丰田等日本企业纷纷在大连建立软件和信息服务机构，GE、惠普、戴尔、IBM 等国际跨国公司也先后将部分日本业务转移到大连。大连对日的软件出口和服务外包规模在中国各个城市中一直居于前列。

但是，大连这一地域依赖十分明显的优势，也在发展的道路上遇到了瓶颈。日本由于受到金融危机的影响，软件产业业绩下滑导致外包量下降。而且，日本虽然是最大的中国离岸服务外包业务来源地，在 2008 年中占 20%，但中国的离岸外包业务在整体服务外包产业中并不占优势，所以大连想成为中国的班加罗尔还很难。

### **苏州、无锡：区位优势，政策扶持得力，制造业基础雄厚**

苏州、无锡作为中国民营经济的前沿阵地，其政府官员的思想观念更为开放和务实，其行政系统的运行效率比较高，服务型政府的理念得到了良好的实践。优越的财政能力，保证了的一系列极具竞争力的扶持政策得到了落实。更加贴近企业需求的政府服务，给企业提供了良好的发展环境。此外，过去几十年的改革开放使苏州与外资联系紧密，比如其太仓有“德国企业之乡”之谓。浓厚外资氛围使得城市文化更加多元化，这有利于从事离岸外包企业的生存和发展。

苏州、无锡区域位置优越，交通十分发达。苏州有多个优良港口，成为其经济发展的重要优势。区位优势赋予他们更多的国际贸易机会。这几个优势叠加所形成的竞争力在过去几十年制造业发展上已经得到充分体现。这对未来服务外包产业的发展同样会产生巨大的推动作用。同时，强大的制造业必然产生相关业务的专业化剥离，这也为当地的企业提供大量在岸外包机会。

靠近上海，充分接受了上海的经济辐射。在成本因素的推动下，服务外包企业会由上海向周边城市转移，或者建立前店后厂模式，即在上海建立接包中心，在周边成本相对较低城市建立交付中心，由此苏州、无锡将会获得一定机会。

外包业务的附加值相对较高。结合自身的优势和产业基础，这两个城市的服务外包产业除了软件开发，正重点发展研发设计、动漫创意、金融后台外包、生物医药研发、物流/供应链管理等附加值相对较高的外包业务。相对而言，呼叫中心是附加值较低的外包业务。

人口较少，是这两个城市在承接如呼叫中心这类人员密集型产业外包业务时的致命弱点。

### 西安：人力资源优势明显，科研力量雄厚

西安是中国重要的科研、高等教育、国防科技工业和高新技术产业基地，综合科技实力居中国城市第三位。西安有市级以上科研机构 672 家，国家重点实验室 93 个，有各类技术开发机构 3000 多家。西安在航空、航天、兵器、电子、机械、光学、仪器仪表、生物医药等行业都占有领先地位。西安在空间技术、电子信息、机电产品等高新技术方面的领先优势吸引了许多国际知名研发机构前来设立基地。特别是西安在航空航天领域具备明显优势，如能依托该优势拓展服务外包业务，可以形成无法复制的特色。航天科技进步对西安市经济增长的贡献率高达 50%。科研基地的发展成为西安承接高端服务外包业务的重要支撑。

西安是中国重点高等院校最为集中的城市之一，在校学生人数仅次于北京、上海，居全国第三位。西安的人均受教育水平较高，平均每 6 人中就有 1 人接受过大学本科以上教育，居西部地区之冠，在全国也处于领先地位。因为地域和文化的因素，西安不仅人力资源总量十分丰富，更为难得的是人力成本在中国 20 个示范城市中具有明显优势，人才流失率保持在较低水平。

可持续的综合成本优势是西安吸引服务外包企业前往的重要优势之一。企业可以在北京设立营销中心，在西安设立交付中心，形成类似苏州、无锡与上海的前店后厂的运营模式。

西安承接呼叫中心服务外包业务的劣势在于当地人员的服务意识不强。

### 大庆、哈尔滨：依托资源禀赋优势，走最有特色的产业发展道路

大庆是中国最大的石油、天然气基地和重要的石化基地，理所当然依托这一资源禀赋优势发展独具特色的服务外包产业，且品牌效应突出。

石油石化技术服务是大庆市服务外包产业发展的主体。大庆石油管理局国际工程公司、大庆石油管理局钻探集团、大庆油田有限责任公司为其服务外包骨干企业，市场遍及中亚、美洲、中东和北非等 20 多个国家和地区。大庆的相关企业在国内外承担的大量油田勘探、开发等石油工程技术服务业务，每年服务性收入约 100 亿元人民币。有测算认为其中约 40% 为服务外包项目。此外，石油石化行业应用软件研发也是大庆服务外包产业的一大特色。2008 年的数据显示，大庆市 115 家服务外包企业中，大约有一半是从事石油石化领域软件研发的，德瑞克软件、拓普、澍汇、明达韦尔等公司均从事此类业务。以华拓数码等为代表的一批数据录入、图文处理等信息服务外包企业群，已将业务拓展到澳大利亚、英国、美国、香港等国家和地区。目前，大庆市已初步构筑了以石油石化技术服务为主体、软件开发和信息处理服务为两翼的服务外包产业发展格局。

对于呼叫中心外包产业而言，其地理位置是阻碍发展的最大障碍。

### 杭州：全力打造金融外包之城

杭州与上海相邻。上海以全球金融中心为发展的战略目标之一，杭州围绕上海谋求金融外包中心城市是一个合理思路。

杭州已经拥有成为金融外包交付中心城市的基本条件。有数据显示，杭州市的金融总量位列北京、上海、深圳、广州之后，排在全国城市第5位，已相当于国内中等发展程度的一个省的金融总量。杭州有适合金融服务外包的环境优势和产业基础，已拥有包括花旗银行、汇丰银行、三井住友银行、新加坡星展银行、东京海上火灾保险株式会社等各类金融机构近200家。此外，杭州还把服务外包公司组织起来，与大学对接，办各种外包实训的培训班，培养服务外包人才。杭州已形成了一定的产业集聚，拥有包括浙大网新、恒生电子、信雅达、美国道富等一批有影响的服务外包企业。

杭州作为经济颇为发达的沿海城市，其政府开明度和行政效能亦比较高。杭州也拥有有力的产业扶持政策。但是同样靠近上海的昆山花桥，也同样旗帜鲜明的提出要做专业的金融外包城市。花桥虽然地域面积较小，但也已经形成了由知名企业领衔的产业集聚。随着各自的发展壮大，未来在进入附加值相对高端的金融外包领域后，是形成互补还是一定程度的竞争，目前尚未知晓。

杭州地理位置优越，但各园区之间竞争程度也相当高。

### 北京、上海：综合条件优越，几乎具备全面的优势——但不包括成本

北京、上海作为中国国际化程度最高，综合实力最强的两个城市，在发展服务外包方面，无论是基础设施的完善，人才的供给，政府效能，生活的便利性等多个方面，几乎拥有全面超越的优势，主要弱点在于综合成本过于高昂。正因如此，未来这两个城市的服务外包产业必然会向高附加值业务倾斜。对于北京、上海而言，可能凌驾于发展服务外包产业之上的战略是发展总部经济，而且对总部的要求已经逐渐往高技术型、知识型、环境友好型、高附加值型的企业总部攀升。实际上更进一步的去，这些企业也正符合了服务经济时代下的企业特征，也基本不会脱离服务外包的范畴。

由于呼叫中心不属于高附加值的外包产业，所以北京呼叫中心产业基地的发展前景令人担忧。

### 天津：依托首都优势，将会在环渤海湾经济圈的发展大潮中突飞猛进

天津市位于渤海湾的中心位置，是中国北方重要的港口城市，2007年末全市常住人口1115万。天津市工业基础雄厚，是中国现代制造业的重要基地，同时也是中国环渤海经济圈的核心城市之一。

天津市作为商务部正式授牌的服务外包示范城市之一，天津发展服务外包产业不仅具有天然港口和区位优势，天津市还在人力资源、基础设施、综合商务成本等方面集聚了发展服务外包产业的优势和潜力。

天津将是环渤海湾地区最适合经营服务外包的地区，呼叫中心也包括在内。

### **深圳、广州：毗邻港澳的区位优势不可复制，文化包容，环境优美**

作为中国改革开放的实验地，曾经全国乃至全世界的资金都涌向深圳，国家的扶持政策又是十分的到位，深圳一跃成为综合经济实力略逊于广州的第四大城市。在发展服务外包方面，深圳最突出的优势在于其毗邻港澳的区位优势。深圳正努力推动“香港接包，深圳服务”格局的形成，利用区位优势大力发展离岸外包。

文化具有很强的包容性，城市环境优美也是深圳比较独特的优势。深圳总人口约为 1300 万，其中户籍人口只有 300 万，也就是说至少有一千万外来人口，人口构成的多样化，给予城市更多的包容性和创新精神，这正是发展服务外包产业所需要的文化。

在呼叫中心外包业务中，广州比深圳更有优势。这里的原因在于，毗邻港澳的呼叫中心离岸外包业务对语言（粤语）的要求很高，而广州的人员结构比深圳更适合做对语言要求颇高的呼叫中心外包业务。

### **长沙：发达的文化产业成就独特的外包品牌**

卡通动漫与影视制作是长沙市文化产业的主体，也是长沙市服务外包产业的特色。长沙是中国的“国家动漫游戏产业振兴基地”。2008年长沙全市原创动漫 2.6 万分钟，占全国总产量 21%，实现销售额 20 亿元，居全国首位。宏梦、三辰卡通公司原创动漫量连续 5 年列全国第一、第二位。长沙影视制作则是中国电视娱乐节目的重要生产基地，湖南卫视收视率一直位居全国省级卫视第一名。

在长沙软件园，原创卡通动漫产业共汇集了卡通创意、研发、创作、制作、教育和传播运营机构 26 家，动画工作室 200 多家，包括三辰卡通、宏梦卡通、哆咪七彩、山猫卡通等企业，从业人员 2 万多人。长沙发达的文化产业成就了其独特的外包城市品牌，其差异化定位十分明确。

### **成都：天府之国，富庶之地，呼叫中心、数据中心、灾备中心的优选之地**

成都是迄今已有 2300 年历史的文化名城，地处成都平原的腹地，环境优美、气候温和，素有“天府之国”的美誉。成都市面积 12390 平方公里，总人口 1103 万人。成都是中国西南地区的交通要塞和通信枢纽，自古以来就是中国西南地区文化与经济的重镇，是西南地区科技、商贸、金融中心，是中国第三大经济开发区“成渝经济开发区”的核心城市。

成都市是商务部第一批授牌的服务外包示范城市之一，作为中国西南地区服务外包发展的中心，成都不仅具有成熟的交通、通信及网络等现代基础设施，还拥有丰富的具有比较优势的人力资源储备。

由于人才、人力成本、通信能力、服务意识等方面的优势，成都必将成为呼叫中心的优选之地。此外，灾备中心、数据中心等由于地理位置的关系，成都具有优势，虽然与呼叫中心的主题有些远，但灾备中心、数据中心的全国布局格局可能会对呼叫中心的区域化发展产生一定影响。

2008年的汶川地震对外包企业选择成都造成了相当大的负面影响，但随着时间的推移，这种影响会逐渐减弱。

### 2.6.3 深度分析和改进建议

产业园区是外包产业的一个重要推动者。据埃森哲的研究显示，已迁入园区的受访者中有50%以上都将四种因素列为他们选择地点时所考虑的重点。按重要性排序，受访者所列依次是优惠政策、有人才供应、地方政府的扶持，以及降低经营成本。

对于那些尚未迁入园区的服务提供商来说，昂贵的迁移成本似乎是让他们止步的主要因素。

被认定城市和工业园区正在做出巨大努力，支持中国的呼叫中心产业发展。从基础设施和技术的角度看，许多都已经达到了发达国家的水平。然而，对呼叫中心产业至关重要的几个要求，例如人才的获取和经营的便利性，尚未得到充分解决。

此外，我们还认为，城市和园区的管理机构必须摆脱其当前作为房地产开发商的角色，不能仅着眼于提供良好的基础设施和较低的成本。相反，必须侧重于改善城市和园区满足呼叫中心行业需求的能力——提供从财务支持到人才培养和提供以及保护知识产权在内的一切内容。

另一个挑战是 20 个被认定城市的众多园区之间缺乏显著区别。投资者在选择一个交付地点时往往陷入困惑，而争夺投资的城市和园区之间存在激烈的竞争，使这一问题变得更为复杂。由于这些障碍，我国的外包产业可能需要很长的时间才能实现真正多元化的发展。

## 第七节 给政府的建议

重点放在通过拉动需求增强外包服务能力和创造外包产能。

1. 积极鼓励和提供意见给所有政府部门贯彻促进外包产业议程。利用全球提供商的技能和经验，创造令人信服的价值观，并通过公开透明的采购程序授予服务合同。

2. 推动国有企业将后台办公流程和职能移交给外包服务提供商。并将此作为一种手段，促使转型变革和最佳实践纳入业务组合，为登上全球竞争舞台做好准备。

3. 继续推进有关外包的教育和信息议程。将服务型经济的基本概念嵌入到适当的大学课程之中。

4. 加强知识产权保护和信息安全管理。知识产权问题是阻碍中国服务外包行业发展的首要问题，政府必须重视。与此同时，基于信息安全是双向的，既要保证服务外包发包商的信息安全，也要保证国家的信息安全，所以信息安全管理应该立法，做到有法可依。

5. 促进教育体制改革及课程设置,使得毕业生达到用人企业的初步要求,提供就业率。同时,扶持培训机构,加强再教育整体能力。

6. 园区化发展无疑是服务外包产业发展的重要举措之一,通过合理规划产业园区既可以为当地创造新的经济驱动力,同时也可以使当地政府与企业一起有机地融合起来,推动当地社会与经济的发展。产业园区规划过程中,要考虑自身的条件进行规划。必须考虑到本地产业经济的特色,从而发展产业的建设,这样才能真正整体化地推进产业园区的建设与发展。

7. 组织各行业制定符合中国国情的、权威的、国家级的相关服务外包及呼叫中心产业标准。

8. 加大优惠力度,将一些服务外包和呼叫中心企业按照符合高技术高科技企业的条件,享受相关政策待遇。

9. 建立产业投资基金。国家、地方政府、企业、私人相结合,加大行业发展力度,扶持中小企业成长。

## 第八节 给服务供应商的建议

重点放在创造价值。建立服务交付模式,以解决在这个当今世界增长最快的经济体中开展相关业务的独特问题。

1. 寻求建立协作伙伴关系,汇集不同的技能和经验,解决客户的问题。与本地和跨国提供商合作,形成特定的关系,增强竞争力。

2. 开发旨在解决高增长模式下经济体特有问题的资产和产品。这不仅可以在中国提供真正的竞争优势,而且是交付服务、业务模式和成本结构的关键,有助于推动在北美和欧洲的下一代外包业务。

3. 强调实现文化和关系上的协同。真正了解其客户的业务并且共同合作来实现成果的提供商们将获得最大的好处。

4. 建立一项优先侧重于亚太地区国家的业务。人们预测这一地区将成为世界经济的发动机,并且很快也将成为我们业务的基石。

## 第九节 给外包服务接受者(客户)的建议

通过创新和弹性成就卓越绩效。重视建立伙伴关系,而不是客户/供应商的等级制度,以确保灵活性和能够共同解决问题。正是这些因素使您的业务更具盈利能力,更具竞争力,同时更具活力。

1. 将所有外包考量因素纳入首席执行官议事日程，记住，最成功的业务计划往往是在这个层面发起的。确保您与您的提供商高层管理人员有适当水平的互动和接触。

2. 与您的合作伙伴协同制定一套针对您的业务问题的解决方案。在开始时就明确你们预期实现的业务成果，双方各自的角色，以及巩固双方关系的一些原则。

3. 不要将您的思维局限于后台外包业务。一些最好的机会往往源于您与客户或者提供商协作方式的改变。



## 第三章 自建类呼叫中心市场分析

### 第一节 电信业呼叫中心市场分析

#### 3.1.1 行业概述

2008年之前，我国电信业经过十多年的改革，基本上形成了中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中国铁通和中国卫星通信等六家国有电信运营商竞争的市场格局。经过2008年电信重组，五合三，铁通并入移动，联通把C网卖给电信，同时兼并网通组成新联通。另外，根据国家关于电信业重组的规定，中国卫通基础电信业务（除卫星转发器出租出售外）的经营主体已经变更为中国电信，其余业务已经随着中国卫星通信集团公司并入中国航天科技集团，成为其全资子公司。同时中国卫通10070客户服务热线已经于2009年4月1日起停止提供服务。中国卫通已经成为继中国吉通、中国网通之后，由于电信业重组而消失的第三个基础电信企业品牌。因此，中国目前形成了电信行业三大运营商中国移动、中国联通和中国电信三足鼎立的格局。

对于电信重组后格局变化的展望，中国移动目前在资产规模、收入规模、盈利能力等各方面优势都很大，重组以后的市场依然是结构失衡的市场，未来一两年内无法改变市场失衡格局。对于重组以后三家能力对比，中国移动在移动语音和数据方面占优，但是中国电信在宽带和固网上占优，新联通在几个方面都比较弱；而在产品广度上中国电信占优，在渠道上中国移动更强。

#### 3.1.2 电信行业呼叫中心市场规模及特点

##### 3.1.2.1 电信呼叫中心市场概述

电信业呼叫中心是中国呼叫中心产业快速发展的带动者，在整个呼叫中心市场中占有主要的份额，并且在过去的十几年中影响着整个呼叫中心市场的发展；虽然近两年电信业呼叫中心在市场占有率上有所下降，但其发展势头，特别是它向号码百事通、外包商业型呼叫中心的转型以及利用其号码和网络资源所进行的托管式呼叫中心的尝试仍然左右着中国呼叫中心市场的格局及发展走向。同时，电信运营商也积极的利用自身的客户资源，与其它商家合作，开展商业呼叫中心的服务，为社会提供包括信息查询、服务中介等业务。在技术层面上，电信运营商利用其强大的IT通信经验和实力，历来都是引领呼叫中心高新技术的发展的排头兵，NGN时代的第五代呼叫中心，视频座席的应用等都将从电信行业呼叫中心走向全行业市场。

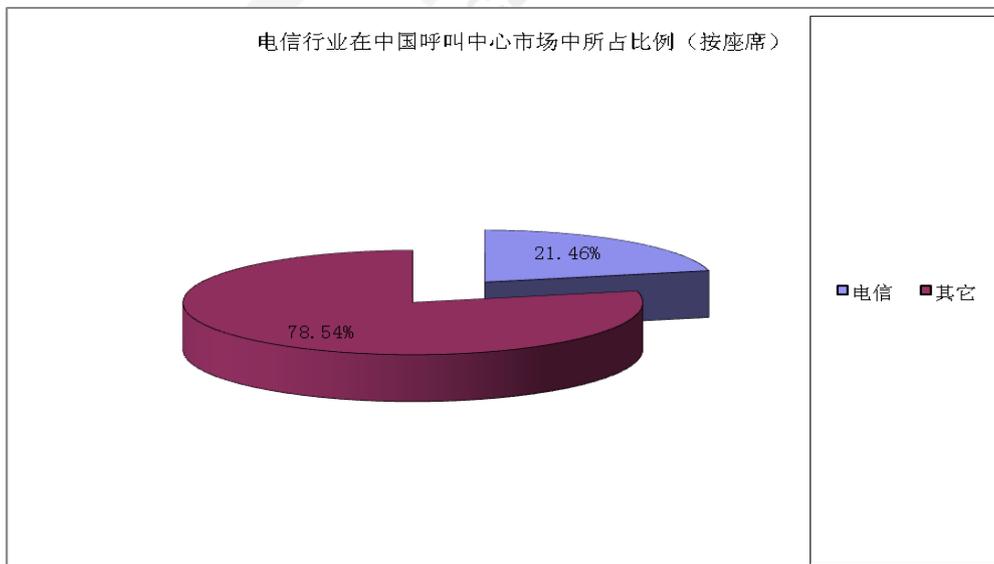
各电信企业在建立呼叫中心时，一般是以省或大地市为单位整体建设，投资较大，采用较为先进的技术设备，这充分体现了电信企业对呼叫中心的重视程度。同时，利用逐渐成熟的 NGN 下一代网络等技术，强化呼叫中心的多媒体统一通信应用功能。再有，电信运营商呼叫中心建立的最早且规模庞大，在现阶段，运营管理水平提升是一个重要课题。

目前电信运营商越来越注重呼叫中心作为一个电信企业门户工具所应该起到的职责和作用。在客户信息的收集、客户消费行为的分析和判断以及挖掘新客户和挽留老客户上赋予了呼叫中心更多的使命。在呼叫中心的投资上，电信运营商渐渐地向深层次数据挖掘等功能方向倾斜。

电信运营商为摆脱传统业务收入日渐减少的局面，工作重点正在向开发新的增值业务转移。电信数据网基础设施建设基本完成后，如何摆脱单纯的带宽价格的恶性竞争，发掘网络上的更高价值的内容服务成为工作重点。电信托管式呼叫中心业务实质上就是其中的一项内容服务，是一个有实际市场需求的应用。电信提供外包呼叫中心业务已很常见了，但与此同时电信业的部分企业则将非核心业务委托给非电信呼叫中心外包服务商经营。

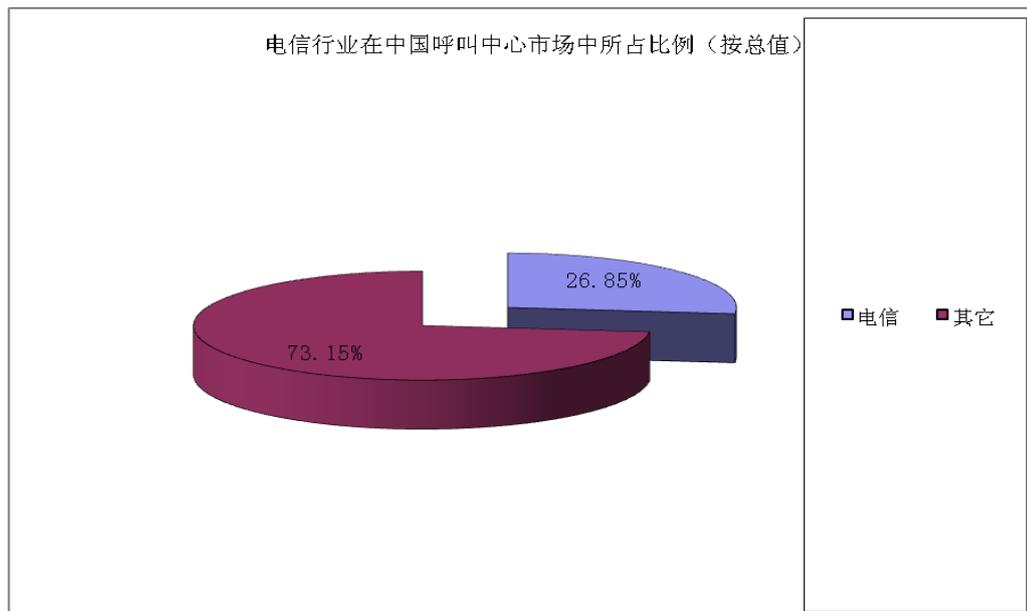
截止到 2009 年底，电信业呼叫中心市场总值超过百亿元，达到 **126** 亿元，座席总数超过 10 万，为 **103,000** 个。其市场规模占整个呼叫中心市场的 **26.85%**，座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的 **21.46%**。

图 3.1 2009 年电信业在中国呼叫中心行业中座席分布比例



数据来源: CTIForum.com 2010 年 4 月

图 3.2 2009 年电信业在中国呼叫中心行业中投资分布比例



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

中国电信业呼叫中心是最初中国呼叫中心市场上建设的主力军,但随着电信呼叫中心建设市场的趋于饱和,其它行业呼叫中心市场的迅速增长,电信业呼叫中心的市场份额,近几年一直呈现下降的趋势,截止到去年底,更是下降到了只占全国的 21.46% (按座席)。

一个成熟的呼叫中心市场,电信业的座席数量占全行业的比例一般在百分之十到十五之间,目前我国的这个数字还是偏高。随着中国电信业呼叫中心的规模成长趋缓,企业级呼叫中心的需求持续增长,电信业的座席比例将会持续下降。

### 3.1.2.2 电信呼叫中心特点及分析

中国电信业呼叫中心目前主要有以下几个特点:

#### 自身投资减缓

电信运营商自身使用的客户服务中心,目前正在投资上减缓。主要投资主要使用在对运营管理水平有效提升上及外延功能的挖掘上。其呼叫中心发展方向向外包、托管及商业信息服务等方面倾斜。

#### 利用本身资源, 开拓商业服务项目, 最典型的是“号码百事通”

中国电信的“号码百事通(118114)”、新联通的“电话导航(116114)”、中国移动的“商旅热线 12580”等都是基于运营商平台上的增值业务,其目的就是要在充分挖掘和整合用户号码信息的基础上,延伸和拓展传统的业务,满足用户现实和潜在的各类信息查询需求,将平台打造成一个综合类信息服务平台,提高电信运营商的差异化服务优势。

#### 全面进入外包市场

在全面由固话，固网业务提供商向综合增值业务提供商定位转型的过程中，中国电信、新联通等也把外包呼叫中心当成了一个重要的新型服务项目，积极延伸合作共赢的产业价值链，加强与内容提供商和IT服务商的合作，全面进入外包市场。

### 向 NGCC 迈进

NGCC，即下一代呼叫中心，也是呼叫中心的未来发展方向。IP化、多媒体化、一体化、面向业务则是NGCC的重点体现。电信运营商一直走在呼叫中心技术发展的前列，很多新的技术和应用都是从这里开始的。目前，NGCC已经开始在电信运营商那里进行试运行，相信在今后几年会有大的发展。目前视频座席已经出现在一些电信运营商呼叫中心里。

### 3.1.3 各主要电信运营商呼叫中心市场概况

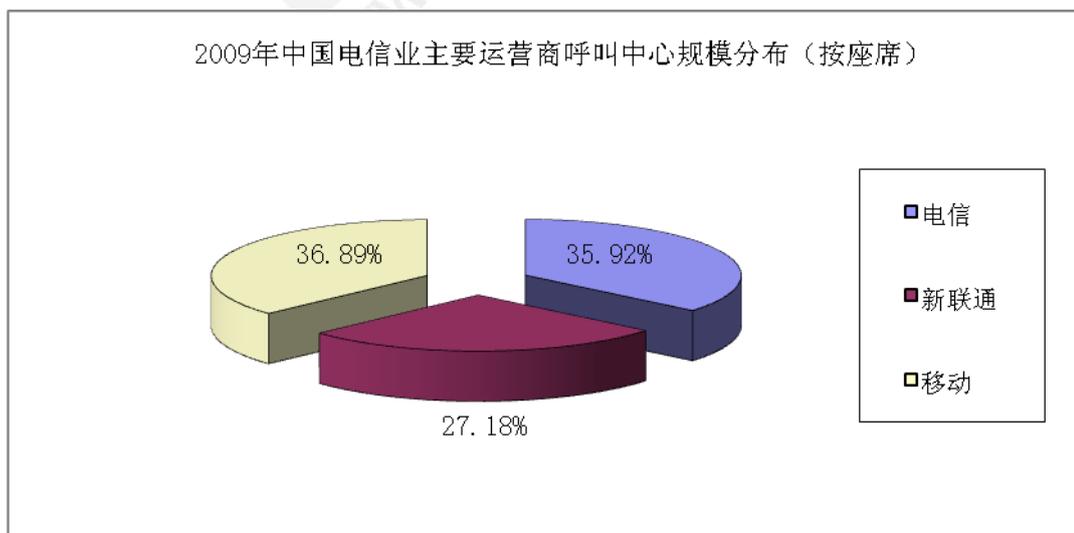
中国电信业的呼叫中心市场在过去的一年里，由于电信重组而发生了很大变化，形成了中国电信、中国移动、新联通的呼叫中心市场格局。

表 3.1 2009 年中国电信业主要运营商呼叫中心规模分布

运营商	座席数	% (电信行业)	百分比	总值 (亿元)	% (电信行业)	百分比
电信	37000	35.92%	7.71%	40	31.75%	8.53%
新联通	28000	27.18%	5.83%	38	30.16%	8.10%
移动	38000	36.89%	7.92%	48	38.10%	10.23%
小计	103000	100.00%	21.46%	126	100.00%	26.85%

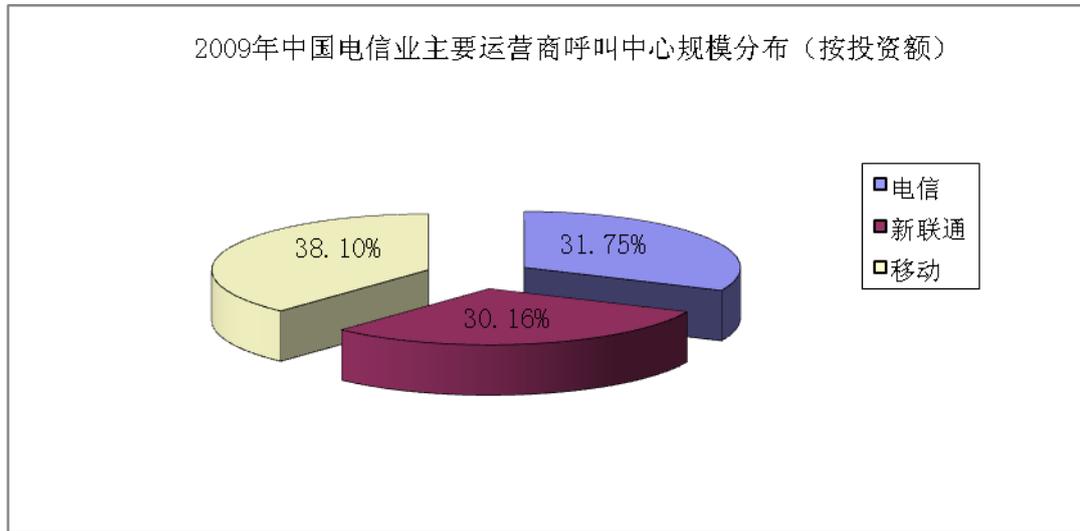
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.3 2009 年电信主要运营商呼叫中心市场分布 (按座席)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.4 2009年电信主要运营商呼叫中心市场分布（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

### 3.1.4 电信行业呼叫中心市场发展趋势

电信行业通过系统的升级改造,功能的加强,座席的利用率得以大大提高。由于目前固定电话和移动电话都出现了用户数量增长趋缓的现象,再加上由于座席利用率的提高,所以我们认为电信运营商在今后几年内为客户服务专门设计的座席数量不会有太大的增长。再加上2008年电信行业的再次重组,今后的电信呼叫中心的发展变化存在变数。

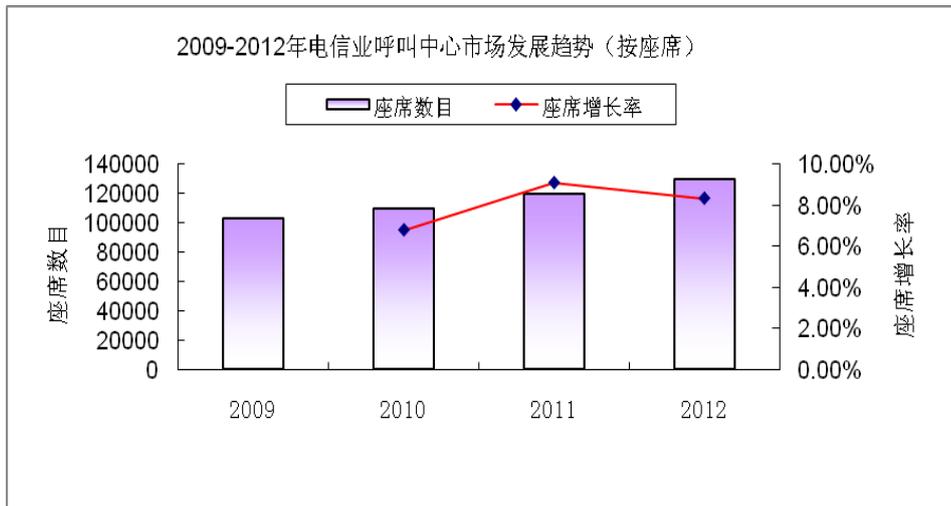
CTI论坛谨慎预测,由于电信运营商重组,座席利用率的提高,集中式趋势等各种因素,到2012年,电信业呼叫中心的座席总数将上升到13万,累计投资额将达到165亿元。

表 3.2 2009-2012年中国电信业呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席数	座席增长率(%)	累计投资额(亿元)	投资增长率(%)
2009	103000		126	
2010	110000	6.80%	136	7.94%
2011	120000	9.09%	150	10.29%
2012	130000	8.33%	165	10.00%

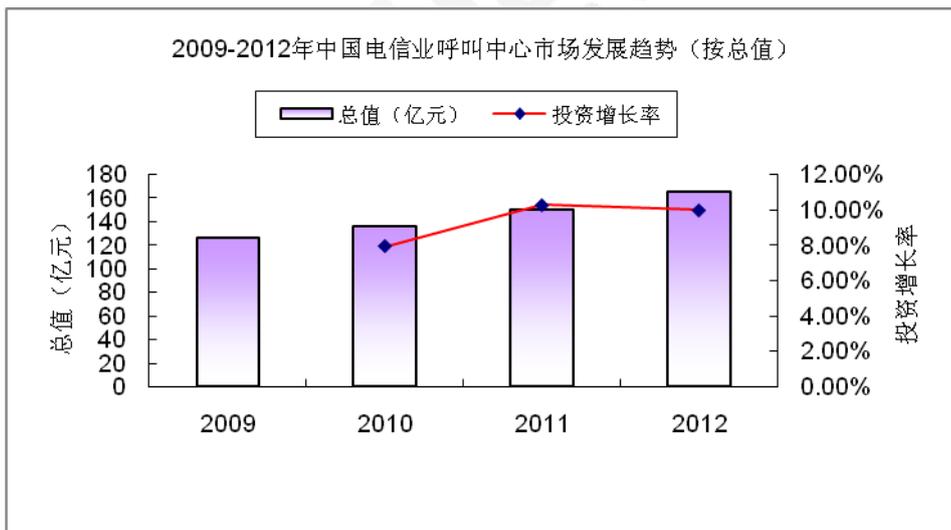
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.5 2009-2012年中国电信业呼叫中心市场发展趋势（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.6 2009-2012年中国电信业呼叫中心市场发展趋势（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从上面数据可以看出，电信业呼叫中心在未来三年内的的发展平稳。

## 第二节 金融业呼叫中心市场分析

### 3.2.1 行业概述

金融业是一个国家掌握国民经济命脉的重点行业。人们把银行、保险、证券以及基金这

四部分统归为金融业范畴。

2006年12月11日，中国入世5年保护期结束，中国金融业全面开放，这标志着中国对WTO承诺的全面兑现，也代表平等国民待遇下的中国后金融时代已经到来。

### 3.2.2 金融行业呼叫中心市场规模及特点

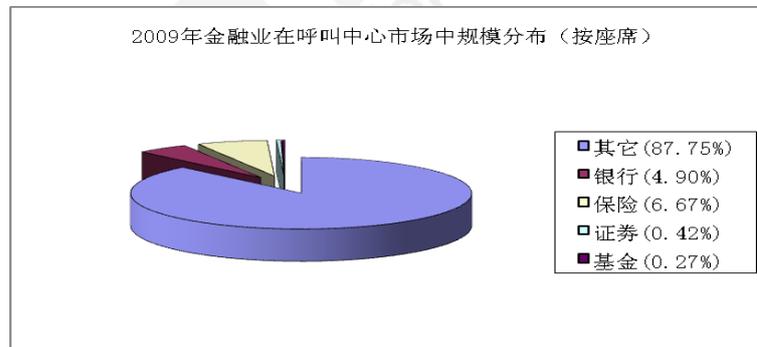
当前，在对呼叫中心的应用上，金融业是仅次于电信业的第二大市场。下表是金融业呼叫中心市场总体状况及在中国呼叫中心市场中的所占比例。

表 3.3 2009年金融业呼叫中心市场总体状况

行业	座席数	百分比	总值（亿元）	百分比
银行	23500	4.90%	78.5	16.73%
保险	32000	6.67%	20	4.26%
证券	2000	0.42%	3	0.64%
基金	1300	0.27%	2.3	0.49%
总计	58800	12.25%	103.8	22.12%

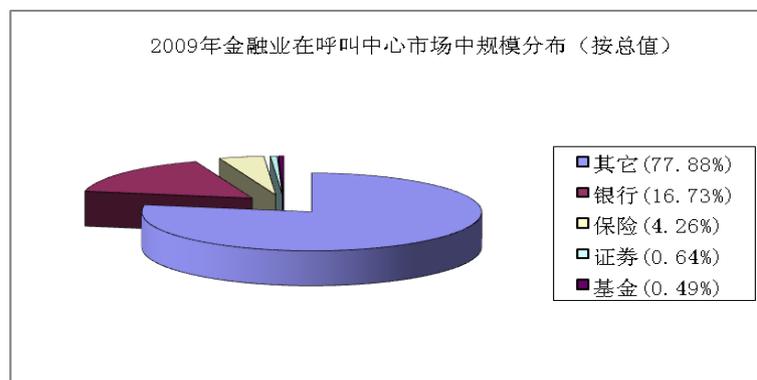
数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 3.7 2009年金融业在呼叫中心市场中规模分布（按座席）



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 3.8 2009年金融业在呼叫中心市场中规模分布（按总值）



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

在截止到 2009 年为止的中国呼叫中心市场累计总额中，金融行业占了 22.12%。

### 3.2.2.1 银行呼叫中心市场分析

就金融业而言，呼叫中心在银行业的规模最为庞大和集中，应用的也最为成熟的。国内四大国有商业银行的呼叫中心规模都在几千席以上，此外，几乎所有的商业银行都建起了软、硬件设施非常完备的呼叫中心，管理水平先进，其中很多呼叫中心是国内行业的标杆。

银行因为对于客户数据安全性要求非常高，基本全部采用自建方式建立呼叫中心，在呼叫中心业务开展早期主要用于客户服务。在自建过程中，国际大牌的呼叫中心硬件设备及系统供应商会成为他们的首选。

银行在呼叫中心电话服务中一直以来存在接通率偏低、菜单设置不合理的问题，这一现象在四大国有商业银行身上特别明显。究其原因，四大国有银行的客户基数非常庞大，银行在呼叫中心规模上的扩张赶不上服务需求的增长；为了尽量减少人工服务，把很多业务堆积到语音自助服务上，这又导致了更多客户抱怨菜单层级过多，菜单提示犹如迷宫。要解决这一问题，除了进一步加强管理，提高员工效率，在优化菜单和最大化自助语音系统价值中找到合理平衡外，只有扩大座席规模，再无其它途径可想。

国内银行除了利用呼叫中心提供服务外，也不断在尝试把呼叫中心从成本中心转变成利润中心。近两年，呼叫中心在银行的信用卡业务中起到了举足轻重的作用，特别在信用卡的电话销售上，包括招商银行、建设银行在内的多家银行利用呼叫中心在信用卡直销上获得了成功。也有一些银行通过与外包呼叫中心合作进行银行卡的销售，业绩也很可观。同时，银行还会利用自身的客户资源，展开“银保合作”、“银基合作”，代理保险和基金产品的销售。

我国银行呼叫中心基本采用全国统一电话号码，由总行进行统一规划和设计，大型国有商业银行基本采用客户服务大集中或统一平台的方式，最大程度地为客户提供统一标准的服务。中小股份银行，往往采用分布加集中方式，即在总行设立可以服务全国的呼叫中心座席，在各地分行设立自动语音应答系统或少量人工座席，以网络呼叫中心的形式为客户提供一体化服务。

我国银行呼叫中心和网上银行作为银行与客户联络的不同渠道已经大多数进行了整合。将这两种渠道整合可以帮助银行收集并集中管理客户信息，建立有效的服务策略去改变客户的行为，在所有行业中，银行呼叫中心与网上银行的结合是最为紧密和有效的。

综合起来，目前国内银行业客户服务中心，有以下几个特点：

首先，设备性能一般较为高端。其次，大集中是国内银行信息化发展的普遍趋势。再次，功能化中心呈现。

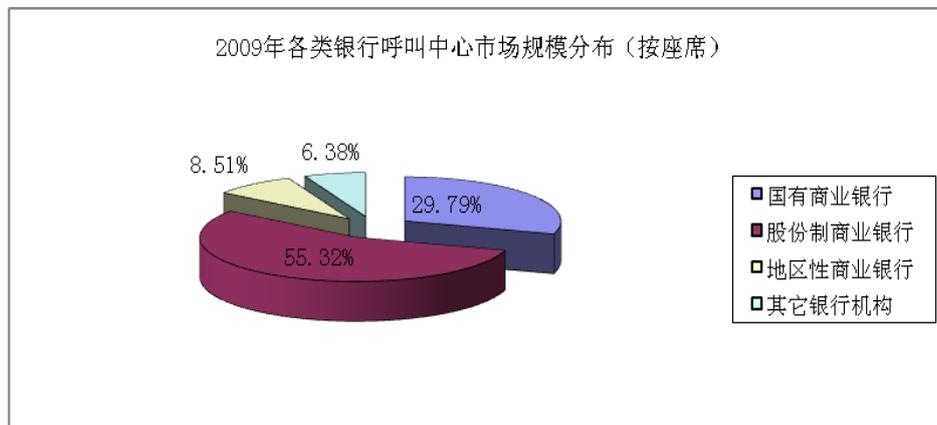
截至到 2009 年底，我国银行客户服务中心座席和投资分布如表 2.4，图 2.9 和图 2.10。

表 3.4 2009 年银行业呼叫中心规模分布

银行类型	座席数	% (银行业)	% (全国)	总值(亿元)	% (银行业)	% (全国)
国有商业银行	7000	29.79%	1.46%	45	57.32%	9.59%
股份制商业银行	13000	55.32%	2.71%	24	30.57%	5.12%
地区性商业银行	2000	8.51%	0.42%	6.5	8.28%	1.39%
其它银行机构	1500	6.38%	0.31%	3	3.82%	0.64%
总计	23500	100.00%	4.90%	78.5	100.00%	16.73%

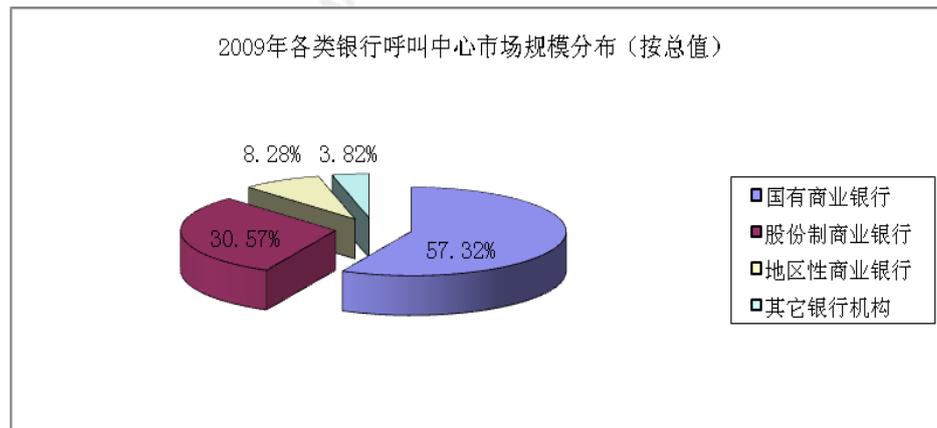
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.9 2009 年各类银行呼叫中心市场规模分布 (按座席)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.10 2009 年各类银行呼叫中心市场规模分布 (按总值)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

### 3.2.2.2 保险呼叫中心市场分析

中国经济社会的快速发展,为保险业提供了强大的增长动力,中国保险业迎来了发展的春天。自2002年以来,中国保险业以年均17.3%的速度持续增长,保险业成为中国国民经济中增长最快的行业之一。尤其是为了履行加入世界贸易组织的承诺,2004年12月11日中国保

险业实现全面对外开放。

保险作为一个重要的行业，与经济社会发展息息相关。新世纪之初，中国政府提出了构建社会主义和谐社会的伟大战略任务。为加快保险业发展，更好地服务和谐社会建设，2006年6月，中国政府发布了《国务院关于保险业改革发展的若干意见》，这是中国保险业发展史上的重要里程碑。为了规范财险电销产品和管理以及寿险电销业务，保监会分别于2007年4月和2008年5月出台了《关于规范财产保险公司电话营销专用产品开发和管理的通知》以及《关于促进寿险公司电话营销业务规范发展的通知》。两份《通知》的出台，不仅是直销业务创新的需要、也是严格监管以及电销业务健康规范发展的需要，与当前保险机构加速进行“后援中心”或“后台系统”建设的大背景交相辉映，与中国27个城市构建“金融中心”，13个城市启动“金融后台”的大环境相得益彰。

随着外资保险公司的进入，市场竞争将越来越激烈，直接导致客户服务水平上的竞争。所以新进入中国市场的及本土的保险公司都将加大在呼叫中心上面的投资力度。这直接表现为新建呼叫中心、原有呼叫中心的扩容以及功能上的提升等。新进的外资保险公司也将带给呼叫中心外包运营商很大的潜在商机。

电话销售也是保险行业对呼叫中心应用的最主要的方式之一。随着外资保险企业相继进入中国，它们都希望用最快捷的方式在最短时间内占领中国市场，电话营销方式成为它们进入中国最方便的销售方式。早在2004年，中美大都会就已经借助赛迪呼叫的场地开始电话营销，它是到目前为止在中国做保险电话销售做得最好的保险公司。其它还有友邦与电讯盈科合作、中英人寿与九五太维合作、太平保险与赛迪呼叫合作、美亚保险与赛迪呼叫合作等等，实施效果不一，有些合作已经结束。

虽然覆辙在前，但国内保险公司显然还不愿意放弃这一市场。他们通过多年的经营，积累了海量的客户资源，对寿险的电销市场前景抱有乐观的态度，有些公司正积极的在试点。据了解，招商信诺与海康人寿已经取得了不错的成绩。

与寿险电销相比，消费者对财险电销的认可程度相对较高，再加上交强险在中国的实行，类似于车险的财险电销受到了保险企业的追捧。因为车险电销是一块非常诱人的蛋糕，多家财险公司迫切希望获得电话营销车险的资格。利用呼叫中心进行车险销售有非常明显的成本优势，因为利用电话直销，中间省略了代理人或者代理机构，就可以节省费用，这一成本优势被返还到产品价格上，消费者可以获得很大的折扣，所以车险电销的成功率较高。

### 3.2.2.3 证券和基金呼叫中心市场分析

证券业对呼叫中心的应用相对银行和保险而言相对落后，规模较小，管理水平也较低。证券业的服务水平与银行业相比有很大的差距，直到07年年初还基本停留在接听客户电话，提供业务咨询的程度，甚至有些公司连呼叫中心的规范用语都谈不上。而基金公司的座席规模更小，很多与办公电话融合在一起，平均每家基金公司只有4座席。

2007年中国证券市场进入了一个新的发展阶段，在股票指数连创新高的同时，证券交易量和开户量也持续增长。当时，突如其来的火爆行情使证券和基金公司预计不足，服务压

力骤然增大。通常情况下，一个服务水平优良的呼叫中心，20秒接通率要达到85%以上，所以在07年几乎所有基金公司在呼叫中心服务上的表现都很糟糕，甚至有媒体多次报道基金公司的客户服务电话接不通。当时证券公司的呼叫中心也面临着同样的问题。

从09年的趋势看，今后证券基金交易将逐步以非现场交易为主，加之证券基金业各企业逐步意识到未来客户服务会成为继业绩、规模、人才团队竞争之后的又一重要竞争力方向，所以在今后，券商、基金公司、期货公司等将大力投资CRM系统，以有效地扩展服务能力，提升服务水平。呼叫中心作为CRM最主要的平台之一，也将面临不小机会。

因为股票行情具有很强的周期性，对于基金公司和券商而言，在投入上会有一些的犹豫。他们必须考虑在股市行情火爆时所做的投入，在行情转熊后，客户数量和交易量减小时，不会造成浪费。面对这样复杂的心理，也许托管型呼叫中心解决方案供应商会面临绝佳的切入理由。当然也有公司意识到客户关系管理的重要性和长期性，会宁愿选择自建呼叫中心，自行管理，以保证在这方面的长期竞争力。

证券呼叫中心建设较早，多以板卡式为主，也有一些采用交换机方案的。当时呼叫中心技术在中国才属于起步阶段，整体水平不高。基金呼叫中心起步较晚，规模不大，是采用以交换机为主并跟企业办公电话相结合的方式。

### 3.2.3 金融行业呼叫中心市场发展趋势

#### 银行：

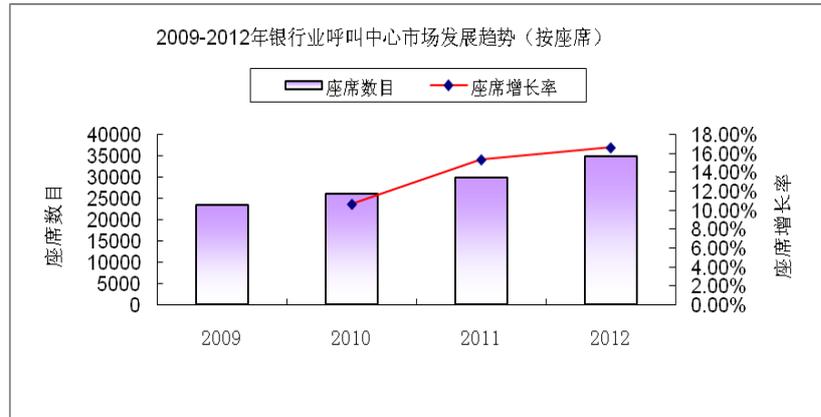
CTI论坛预测，到2012年，银行业呼叫中心的座席总数约为**35,000**个，累计投资额将达到**91.7**亿元。

表 3.5 2009-2012年中国银行业呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席数	座席增长率 (%)	累计投资额 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	23500		78.5	
2010	26000	10.64%	82.7	5.35%
2011	30000	15.38%	86.5	4.59%
2012	35000	16.67%	91.7	6.01%

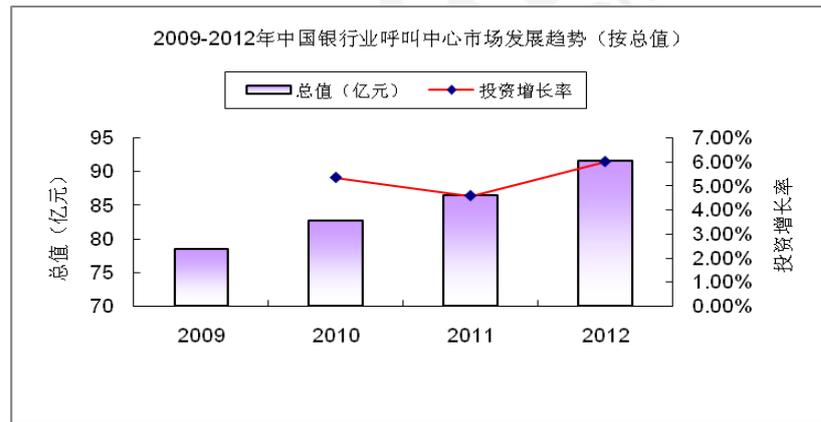
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.11 2009-2012 年中国银行业呼叫中心市场发展趋势（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.12 2009-2012 年中国银行业呼叫中心市场发展趋势（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

**保险:**

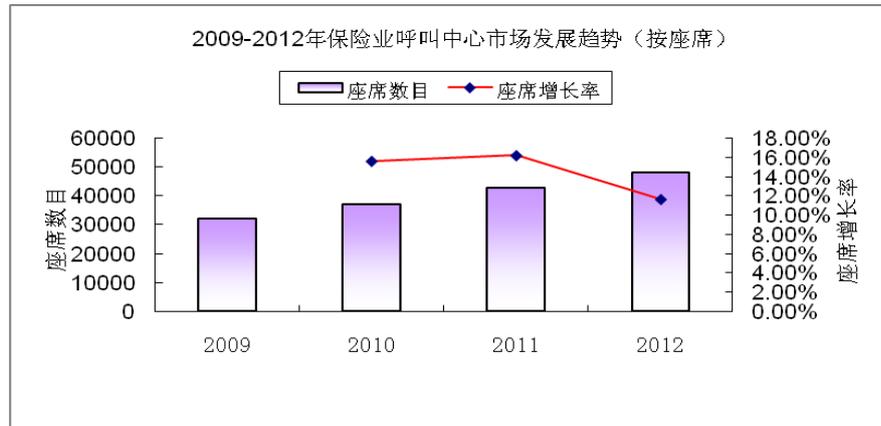
CTI论坛预测，到2012年，保险业呼叫中心的座席总数约为**48,000**个，累计投资额将达到**29**亿元。

表 3.6 2009-2012 年中国保险业呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席	座席增长率 (%)	累计投资额 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	32000		20	
2010	37000	15.63%	23	15.00%
2011	43000	16.22%	26	13.04%
2012	48000	11.63%	29	11.54%

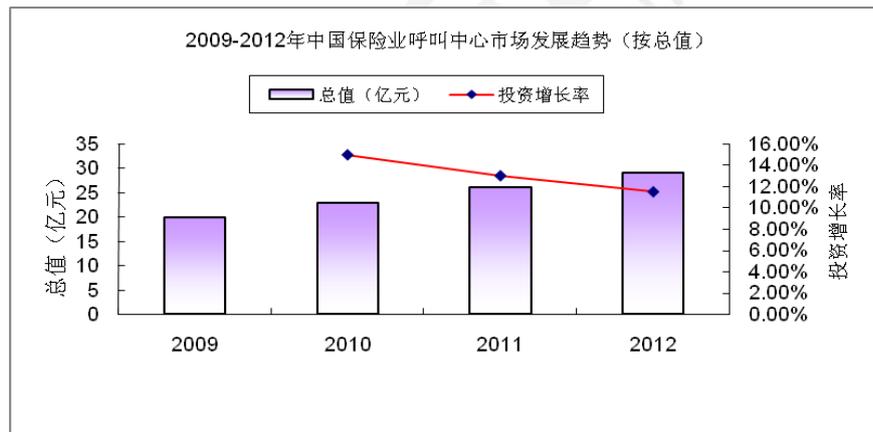
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.13 2009-2012 年中国保险业呼叫中心市场发展趋势（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.14 2009-2012 年中国保险业呼叫中心市场发展趋势（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

### 证券和基金:

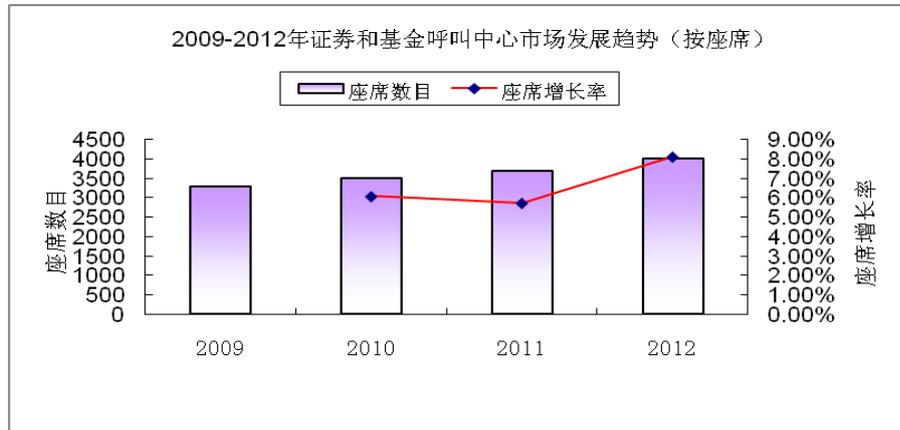
CTI 论坛预测, 到 2012 年, 证券和基金行业呼叫中心的座席总数约为 **4,000** 个, 累计投资额将达到 **5.65** 亿元。

表 3.7 2009-2012 年中国证券和基金业呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席数	座席增长率 (%)	累计投资额 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	3300		5.3	
2010	3500	6.06%	5.4	1.89%
2011	3700	5.71%	5.5	1.85%
2012	4000	8.11%	5.65	2.73%

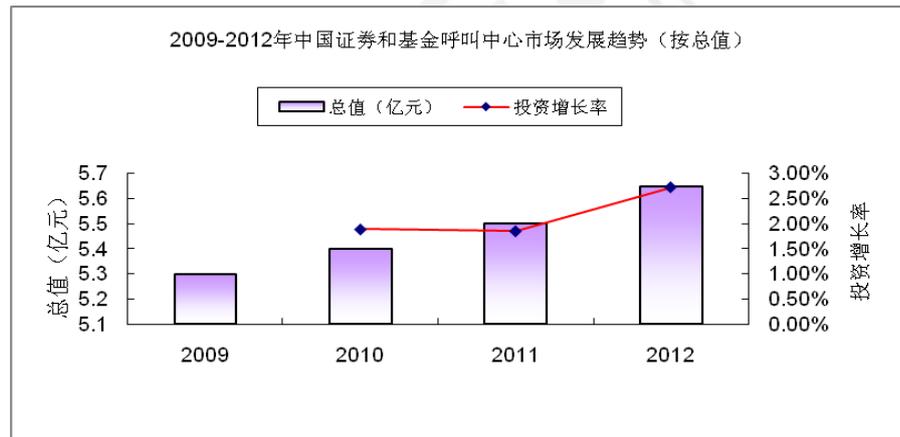
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.15 2009-2012 年中国证券和基金业呼叫中心市场发展趋势（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.16 2009-2012 年中国证券和基金业呼叫中心市场发展趋势（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从上面几图可以看出，在金融行业中，银行和保险业呼叫中心发展较为迅速。

### 第三节 政府及公共事业呼叫中心市场分析

#### 3.3.1 概述

##### 3.3.1.1 政府呼叫中心

政府呼叫中心是利用有线、无线通信设备向公众、企业提供服务的机构，服务包括：与政府相关的咨询、投诉、查询等。把电话、传真与互联网有机结合就是基于电子政务平台的政府呼叫中心。

除政府热线呼叫中心之外，政府各职能部门有很多类似的业务需求，如工商管理局呼叫中心、物价监督局物价咨询呼叫中心、质量监督局呼叫中心、城管局呼叫中心、社会保障局社保呼叫中心、医保呼叫中心、公安局 110、国税局呼叫中心、地税局呼叫中心等。这些呼叫中心可以由各部门单独建设，也可能由政府统一在一个平台上建设。税务、公安局和工商管理局的呼叫中心一般单独建设。

政府呼叫中心在建设时完全属于行政驱动，决策从上而下做出，通常以省、地市为单位建设，分阶段推广。所采用方案从高端到低端，没有固定规律。预算额度由地方政府决定，取决于地方财政状况。远端坐席在政府呼叫中心系统中起到了较重要的作用。每个城市都有郊区县，通常做法是通过内部网络或外部电话使这些远端座席与呼叫中心总部相结合。

### 3.3.1.2 公共事业呼叫中心

公共事业呼叫中心主要包括两部分。一是电力行业呼叫中心，另一类是自来水、燃气行业呼叫中心。

电力：

从 2002 年开始，电力呼叫中心大力发展。在已经建成的电力呼叫中心业务中，省网电力呼叫中心具备公共信息查询、技术业务咨询和投诉举报受理功能；地市级电力呼叫中心具备查询与咨询、业务受理、收费服务、现场服务和投诉举报受理、客户回访和满意度调查等功能。

电力呼叫中心在建设时同政府一样属于行政驱动因素，决策一般从上而下做出，通常以省、地市为单位建设，分阶段推广。系统设备投资力度较大，这主要是因为电力行业在中国属于高利润垄断行业。

电力呼叫中心在提高了服务水平和服务质量的同时，许多供电企业开始建立以客户管理为核心的用电管理信息系统，整合电力资源信息。电力呼叫中心和其他系统(CIS、PSMIS、SCADA、支持决策系统)通过一定的技术手段紧密地连接在一起，再利用数据挖掘技术，把所获得的数据通过数据分析、数据挖掘，在此基础上形成决策。从而实现由被动服务到主动服务的转变，提升电力营销的业务水平。

2007 年电力呼叫中心按省进行大集中，对呼叫中心人员的进行整合，对系统进行升级改造。

自来水、燃气：

燃气及自来水行业的特殊性在于，一方面他们处于垄断的地位，在区域内具有排他性和不可替代性；一方面又属于公用事业行业，服务的对象是全体市民。但是几年来，引入民间资本和外资的政策让这些长期“惟我独尊”的企业有了生存的压力。

环境发生了变化，公用事业企业都面临着从以生产为中心向以服务为中心转型，而信息化建设在这种转型中无疑起到了一种支撑的作用。由于能提高服务水平，直接改善企业形象，

呼叫中心的建设、改造正在成为公用事业企业信息化投入的热点。

### 3.3.2 政府及公共事业呼叫中心规模及特点

现代政府呼叫中心是近十年来由各级职能部门所建立,加上电力及自来水燃气行业呼叫中心,总体情况大致如下:

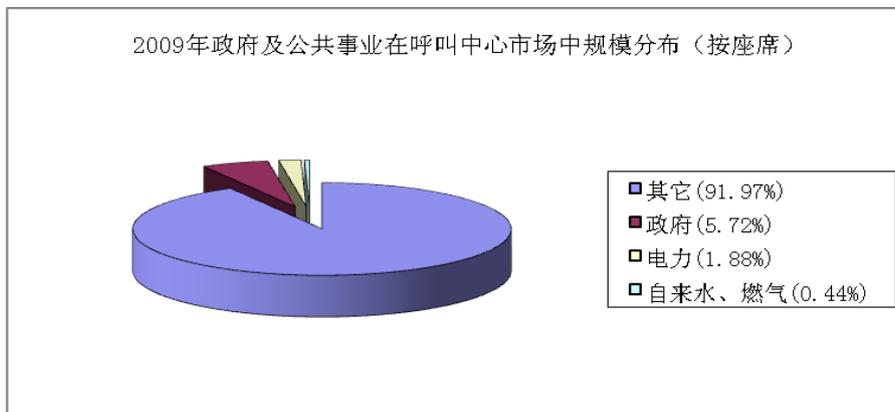
截止 2009 年底,政府及公共事业类呼叫中心市场规模为 **48.3** 亿元,总座席数量为 **38550** 多个。大致市场规模占整个呼叫中心市场的 **10.29%**,座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的 **8.03%**。

表 3.8 2009 年政府及公共事业呼叫中心市场总体状况

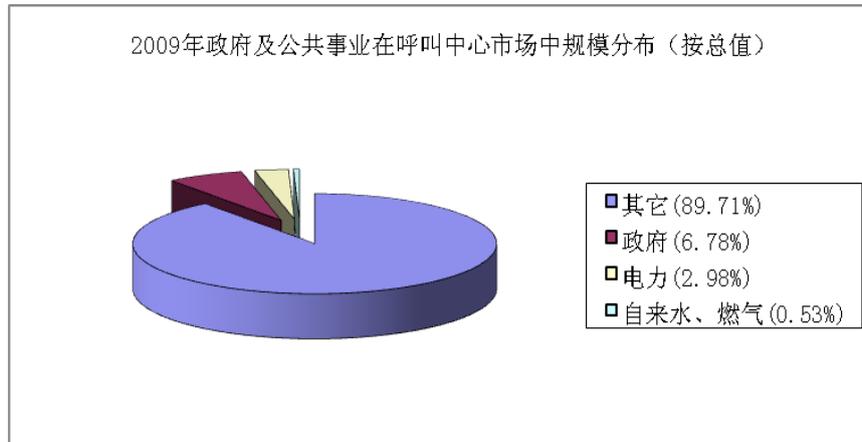
行业	座席数	百分比	总值(亿元)	百分比
工商(12315)	3600	0.75%	2.5	0.53%
税务(12366)	550	0.11%	3.3	0.70%
城建(12319)	800	0.17%	1.5	0.32%
劳动保障(12333)	1000	0.21%	2	0.43%
市长热线(12345)	3000	0.63%	2.5	0.53%
社区服务	3500	0.73%	2.5	0.53%
应急系统(110、119、122)	12000	2.50%	15	3.20%
海关	1000	0.21%	1	0.21%
其它	2000	0.42%	1.5	0.32%
政府小计	27450	5.72%	31.8	6.78%
电力	9000	1.88%	14	2.98%
自来水、燃气	2100	0.44%	2.5	0.53%
政府及公共事业小计	38550	8.03%	48.3	10.29%

数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.17 2009 年政府及公共事业在呼叫中心市场中规模分布(按座席)和图 3.18 2009 年政府及公共事业在呼叫中心市场中规模分布(按总值)如下:



数据来源: CTIForum.com 2010年4月



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

政府呼叫中心市场在总体上有如下几个特点:

- 完全属于行政驱动因素, 决策从上而下做出, 通常以省市甚至区为单位建设, 分阶段推广;
- 照顾到各地域不同的应用和推广环境, 要求系统的可扩展性和灵活性高;
- 在建设中要保障业务的持续性; 市场发展潜力很大。

电力业呼叫中心市场在总体上有如下几个特点:

- 属于行政驱动因素, 决策一般从上而下做出, 以前以地市为单位建设, 后来以省为单位集中;
- 属于电力营销管理信息系统的子系统;
- 电力业呼叫中心的系统设备投资力度较大;
- 考虑到各地域间不同的应用和推广环境, 要求系统的可扩展性和灵活性较高;
- 与 Internet 公众服务网站的支撑平台联系紧密;

除了前几节所述的几类政府呼叫中心之外, 也有其它政府职能部门建设了呼叫中心。例如: 妇联(中华全国妇女联合会维权服务热线)、残联、统计局、12358 物价监察、12365 产品质量监督、防伪、人大信访、民政局、司法、人防、环卫、城管等等。这些一并归入整体“其它”部分处理。特此说明。

### 3.3.3 政府及公共事业呼叫中心发展趋势

总体来说，随着中国政府机构改革的进一步深入，各级、各类政府机构将更加注重为经济发展和百姓生活服务。中国电话普及率的逐年提高，将使政府机构更好地利用电话与百姓建立联系和沟通渠道。

但是目前政府类呼叫中心普遍存在效率不高，模式不合理，功能重复等问题，一些地方政府正试图改变这种状况，基本思路就是合并。即把所有政府所管辖的呼叫中心移植到一个大平台上，统筹安排，合理调配资源，最大限度地发挥呼叫中心的作用。实现这种方式，技术上不是难题，关键在政府内部各部门的协调上。

政府呼叫中心市场有以下几大发展趋势：

- ◆ 传统话音同新兴通信媒介走向融合
- ◆ 远端坐席在政府呼叫中心系统中所起的重要作用
- ◆ 各职能部门现有的系统向政府统一化呼叫中心信息处理平台的整合

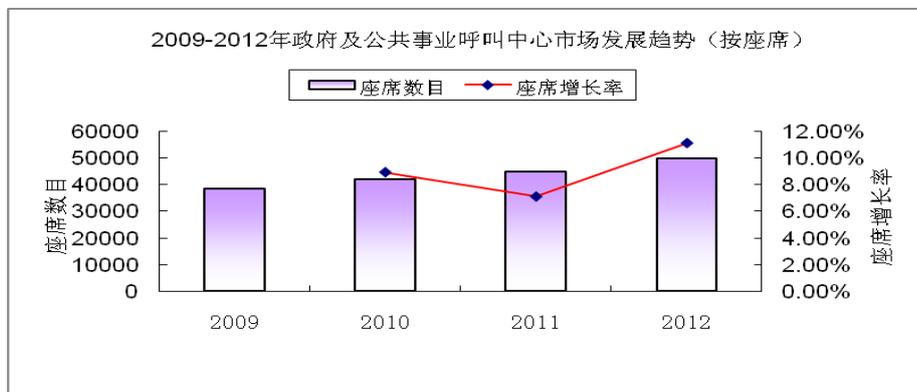
CTI论坛预测，到2010年，政府及公共事业呼叫中心的座席总数约为**55,000**个，累计投资额将达到**55**亿元。2007年到2010年的投资额复合年平均增长率为**11.2%**。

表 3.9 2009-2012 年政府及公共事业呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席	座席增长率 (%)	累计投资额 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	38550		48.3	
2010	42000	8.95%	49.5	2.48%
2011	45000	7.14%	51	3.03%
2012	50000	11.11%	52.5	2.94%

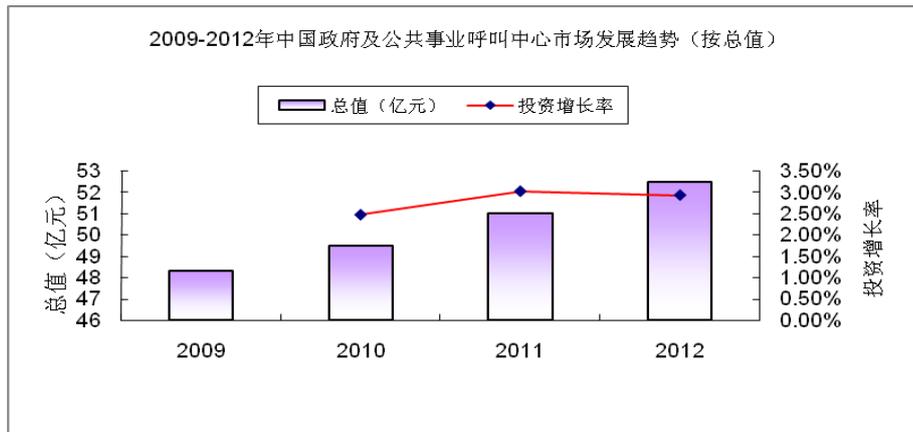
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.19 2009-2012 年政府及公共事业呼叫中心市场发展趋势 (按座席)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.20 2009-2012 年政府及公共事业呼叫中心市场发展趋势（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从上面数据可以看出，政府及公共事业呼叫中心在未来三年内的的发展平稳。

## 第四节 制造业呼叫中心市场分析

### 3.4.1 概述

众所周知，制造业从来都是一个竞争激烈的行业；一个薄利经营的行业；一个更多依靠量能来取胜的行业。这其中的原因也很简单，经济的全球化和产品的同质化，加之中国作为全球的制造基地，很多外来品牌更加入到这一竞争当中，本地生产，本地倾销，凭借更好的管理优势和品牌优势，更加加剧了这一竞争格局。

制造业的呼叫中心在最近几年发展很快，成为诸多制造企业售前咨询，售后服务、维修以及投诉的窗口。目前，中国服务的热潮正涌向大江南北，许多西方企业从服务战略上为中国的同行树立了成功的榜样，例如 GE，IBM 等等。在大众消费者的眼里，国内最先领会到的是海尔的客户服务，有一致的服务品质，也有销售反馈等。当前，汽车制造业、装备制造业、IT 制造业、电子电器制造业、服装轻工制造业等依赖呼叫中心完善客户互动渠道，进而提升客户忠诚度的案例比比皆是。

对于制造企业而言，其消费者分布具有地域广、分散的特性，而其产品本身又对售后服务提出了很高的要求。制造业售后服务的特性是地域广、服务内容分散、服务延续性强、即时性强等。

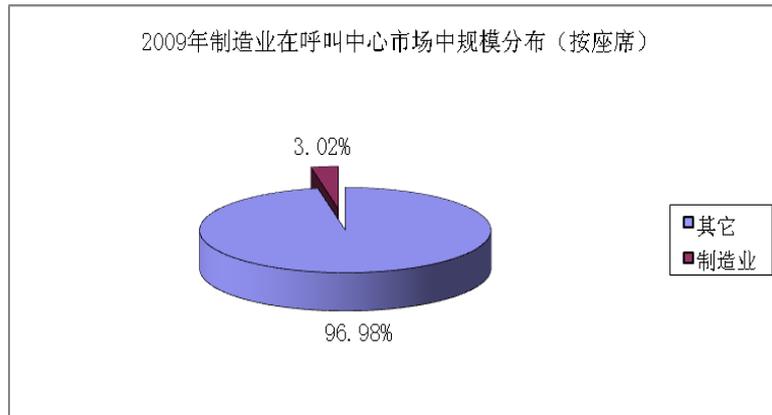
制造业建设的呼叫中心要能够加速产品销售、服务的贯彻执行，提升部门间及部门内部的协作水平，实现顾客服务体系信息化以提高效率，并且又保持一定的灵活性；能够降低维持一个高水平呼叫中心所必须的营运成本，具有增值应用的能力；能够随时应付突如其来的大量呼入呼出业务及相关的信息处理而不降低服务水平；能够不必增加额外人力投入而使客户服务时间延长为每天 24 小时；能够对本企业的产品或服务开展市场调查，促销和个性

化引导、一对一营销；能够随时统计和分析呼入呼出以及涉及企业产品、服务的重要数据，为企业市场决策提供真实可靠的依据。

### 3.4.2 制造业呼叫中心规模及特点

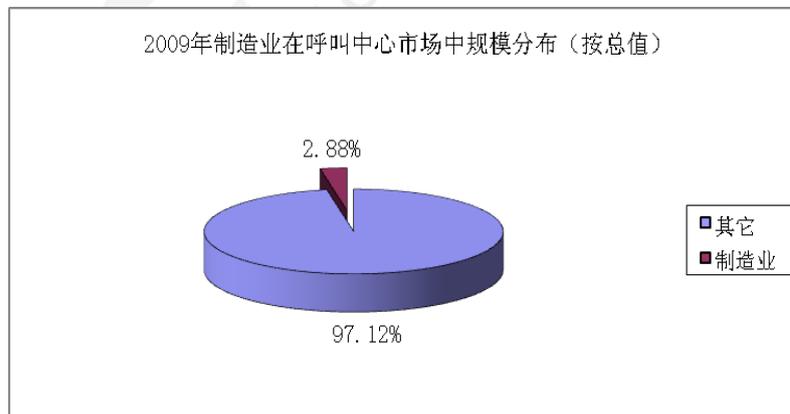
截止 2009 年底，制造业呼叫中心市场规模为 14 亿元，总座席数量为 14,500 多个。其市场规模占整个呼叫中心市场的 2.88%，座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的 3.02%。

图 3.21 2009 年制造业在中国呼叫中心市场中所占比例（按座席）



数据来源：CTIForum.com 2010 年 4 月

图 3.22 2009 年制造业在中国呼叫中心市场中所占比例（按总值）



数据来源：CTIForum.com 2010 年 4 月

### 3.4.3 制造业呼叫中心发展趋势

就制造业而言，面对着白热化的市场竞争态势，再加上产品同质化现象严重，“价格战”已被证明是饮鸩止渴，只能通过提升服务质量在竞争中取得优势。因此，呼叫中心的作用会日益重要；另一方面，随着外部商务环境的成熟、电话营销方式也更多地被制造企业采用；这些都为呼叫中心在制造业的发展提供了强劲的动力。

制造业呼叫中心今后将成为企业获取市场需求信息的重要门户，并成为市场信息的统

计分析中心。面向的消费者越多、分布越广的制造行业将更加需要呼叫中心。

从长期来看，基于相似的外部市场竞争环境和行业特点，呼叫中心在传统制造业的应用和普及也会体现出其在其它领域内那样由服务向营销，不断发展、日渐壮大的规律。

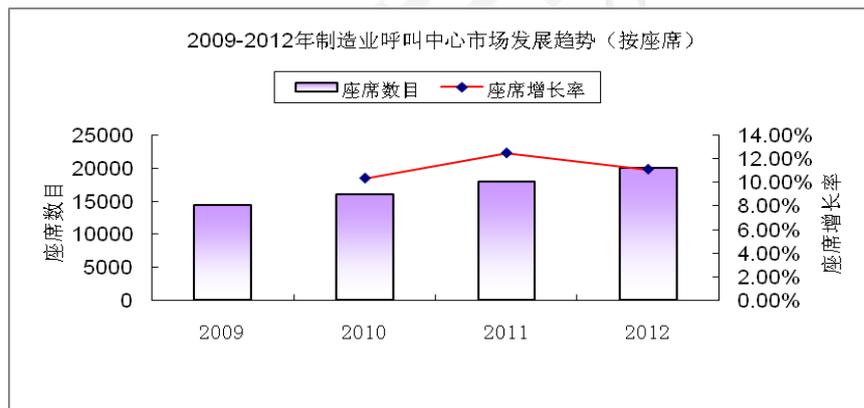
CTI论坛预测，到2012年，制造业呼叫中心的座席总数约为**20,000**个，累计投资额将达到**16.5**亿元。

表 3.10 2009-2012 年制造业呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席数	座席增长率 (%)	累计投资额 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	14500		13.5	
2010	16000	10.34%	14.5	7.41%
2011	18000	12.50%	15.5	6.90%
2012	20000	11.11%	16.5	6.45%

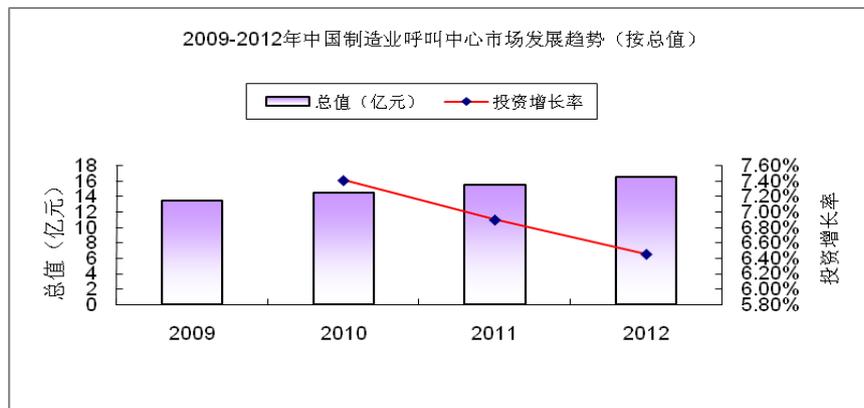
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.23 2009-2012 年制造业呼叫中心市场发展趋势 (按座席)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.24 2009-2012 年制造业呼叫中心市场发展趋势 (按总值)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从上面数据可以看出，制造业呼叫中心在未来三年内的的发展较快。

## 第五节 零售及物流业呼叫中心市场分析

### 3.5.1 概述

#### 3.5.1.1 零售业

在零售行业，进入九十年代以来，连锁经营、集团化经营的大量出现，使得竞争趋于白热化。同时，随着人们生活水平的不断提高，人们越来越要求更丰富、更人性化的服务，客户服务的观念也开始发生根本性的变化。零售行业在这股大潮中更是首当其冲。只有不断挖掘用户需求，提高服务质量，加强与客户间的联系，树立起令人信赖的企业形象，才有可能在竞争中立于不败之地。而运用先进的 CTI 技术，建立一个优秀的客户服务网络，正是其中不可或缺的重要手段。另外它还可以帮助企业改善内部管理体制，减少层次，优化的平面服务结构，提高工作效率；宣传并改善企业形象，扩大企业影响，提高企业社会效益；还可以通过收集到的大量信息和数据进行分析，为企业再发展和决策提供依据。

零售业呼叫中心的建立，将使零售业从传统的柜台、会客室的客户接待方式转变为以计算机技术、网络技术、通讯技术为基础的不受时间、地点、场合限制的高效率的自助服务、人机对话相结合的现代化服务体系。呼叫中心可以通过 7 天 24 小时的集中式服务，建立一个全新的在线商场，随时提供诸如商品咨询，日常订货受理，产品供应商热线，顾客投诉等多方面的服务，达到留住老客户，发展新客户从而提高零售商家的效益，增强竞争力的目的。因此发展呼叫中心是零售业服务手段革新的创举，必将产生较大的社会效益，同时也能带来良好的经济效益。

从 2004 年 12 月 11 日开始，国内零售业随着三年保护期的结束，开始步入后 WTO 时代。外资零售业特别是跨国零售企业巨头，将更加畅通无阻地进入中国的各大城市特别是二、三线城市。零售业市场竞争已呈白热化。

#### 3.5.1.2 物流业

2005 年，中国依据加入 WTO 的承诺全面开放物流市场，国际物流巨头已具备直接参与国内物流市场竞争的条件，国内外物流企业同台竞技的局面在所难免。激烈的竞争态势下，所有厂家都会不约而同地更加重视企业的客户服务，客户营销工作，呼叫中心对企业的重要性以及在企业内的地位会进一步得到提升。

DHL、宅急送等呼叫中心是物流行业中的标杆性代表。

### 3.5.1.3 邮政

邮政 11185 客户服务中心的建设是从邮政速递 EMS185 客户服务中心开始的。

“185”特服号码是 1997 年 1 月 1 日由邮政速递 EMS 正式开始启用的。按照当时的中国邮电部邮政速递局（现中国速递服务总公司）的要求，在 1997 年底以前，全国速递查询网所覆盖的 201 个城市均要开通 EMS11185 特服热线。后来号码改为“11185”。

1997 年，大多数地市采用的 EMS11185 客户服务热线系统比较简单。全国 201 个地市 90% 以上采用的是普通电话设备。采用以 CTI 技术为基础的客户服务中心系统城市只占 10%。

1998 年，全国 EMS11185 客户服务中心的建设进入一个高潮期。

随着 UPS、DHL、Fedex 以及国内民航、铁路等速递企业的加入，快递业的竞争进一步加剧。各地邮政速递局（公司）纷纷将 EMS11185 客户服务中心的建设列为工作重点。

“11185 客户呼叫中心系统”是国家邮政总局 2000 年开始实施的电子商务计划的重点工程，是应用现代化的计算机和通信技术，采用先进的业务处理模式，立足于拓展邮政业务市场，提高服务水平的综合性服务平台。大部分省市的 11185 客户服务中心采用以省为单位的方式整体建设。

## 3.5.2 零售及物流业呼叫中心规模及特点

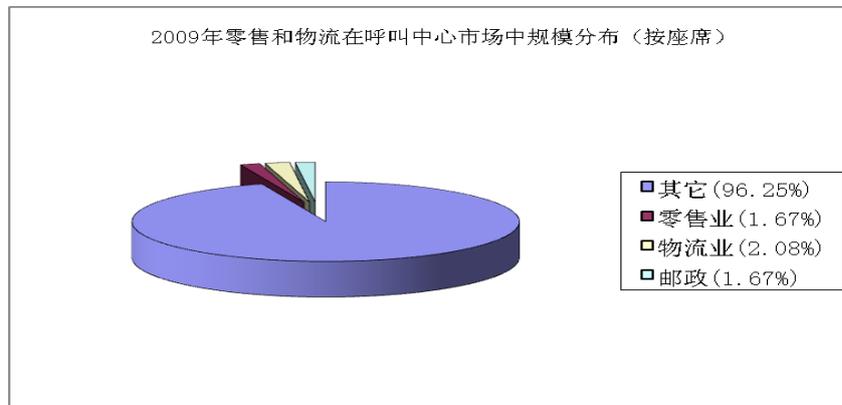
截止 2009 年底，零售业呼叫中心市场规模为 4 亿元，总座席数量为 8000 个。其市场规模占整个呼叫中心市场的 0.85%，座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的 1.67%。物流业呼叫中心市场规模为 5 亿元，总座席数量为 10000 个。其市场规模占整个呼叫中心市场的 1.07%，座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的 2.08%。邮政呼叫中心市场规模为 3.5 亿元，总座席数量为 8000 个。其市场规模占整个呼叫中心市场的 0.75%，座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的 1.67%。

表 3.11 2009 年零售和物流业呼叫中心市场总体状况

行业	座席数	百分比	总值（亿元）	百分比
零售业	8000	1.67%	4	0.85%
物流业	10000	2.08%	5	1.07%
邮政	8000	1.67%	3.5	0.75%

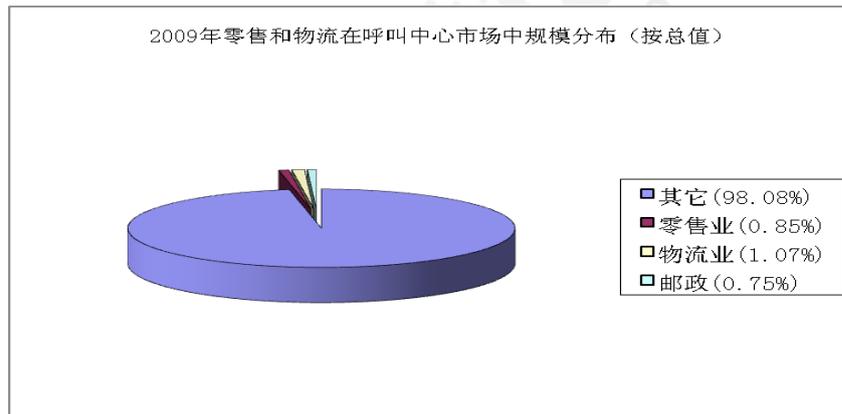
数据来源：CTIForum.com 2010 年 4 月

图 3.25 2009 年零售业和物流业在中国呼叫中心市场中所占比例（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.26 2009 年零售业和物流业在中国呼叫中心市场中所占比例（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

零售及物流业地域分布广泛,对分布式呼叫中心有较强的需求。其建设实施以实用为主,投资额属中等,多采用方案基本上是交换机加国产中间件。从发展的角度来看,随着零售和物流业的持续性增长和消费者消费习惯的自然改变,市场前景极为广阔。

### 3.5.3 零售及物流业呼叫中心发展趋势

零售及物流行业是商业发达社会必然高速度发展的产业之一,不仅强调物品从供应地向接收地及最终用户的实体流动过程,同时也是信息流动和资金流动的过程。呼叫中心系统可以将供应链上的各个环节以及零售及物流企业的各个部门有效的融入一个以“呼叫中心”为门户的信息交换平台。在呼叫中心发达的国家和地区,零售及物流业在整个呼叫中心行业中所占的比例是相当大的。但由于中国的零售及物流业尚未达到世界先进国家的程度,并且同时因为中国的广大消费者在进行非电信消费时,电话的利用率还远不及发达国家,所以,在中国零售及物流行业的呼叫中心在整个呼叫中心的市場中所占比例不高。但是随着中国经济的持续稳定地增长,零售及物流行业的呼叫中心将获得大发展,也是中国呼叫中心发展最

快的行业。

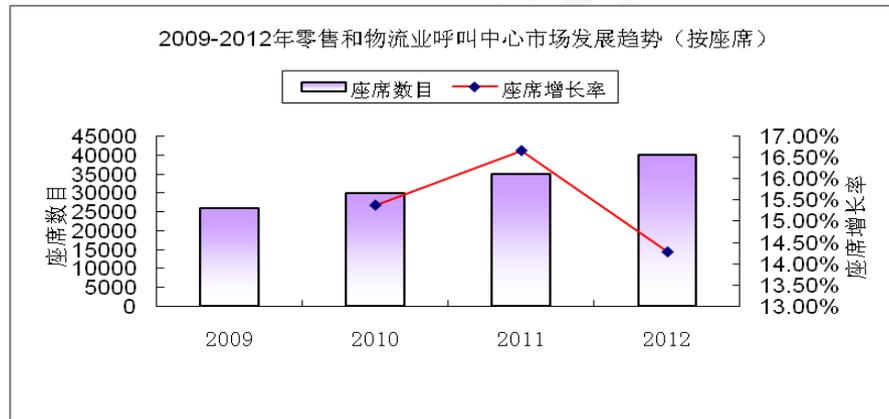
CTI论坛预测，到2012年，零售和物流业呼叫中心的座席总数约为**40,000**个，累计投资额将达到**16**亿元。

表 3.12 2009-2012 年零售和物流业呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席数	座席增长率 (%)	累计投资额 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	26000		12.5	
2010	30000	15.38%	13.5	8.00%
2011	35000	16.67%	14.5	7.41%
2012	40000	14.29%	16	10.34%

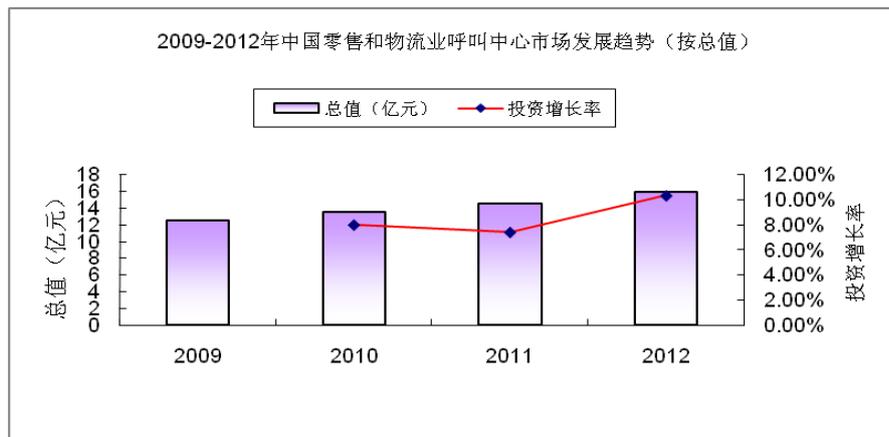
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.27 2009-2012 年零售和物流业呼叫中心市场发展趋势 (按座席)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.28 2009-2012 年零售和物流业呼叫中心市场发展趋势 (按总值)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从上面数据可以看出，零售和物流业呼叫中心在未来三年内的迅速发展。

## 第六节 IT 及电子商务行业呼叫中心市场分析

### 3.6.1 概述

电子商务在我国已经发展了很多年了，现在很多企业被携程等企业的成功所打动，都希望通过电子商务+呼叫中心的模式取得成功。电子商务与呼叫中心的结合可以最大限度地发挥网络和电话的优势。呼叫中心越来越受到电子商务企业的重视。

网络与电话相结合弥补了电话和网络的不足，电话中只有语言沟通，而网络有实物照片、讨论等，听觉与视觉相结合开辟营销领域的新模式。所以电子商务将来发展的道路一定是与呼叫中心相结合。那些运作成功的电子商务平台也证明了这一点。

我们将互联网、电视购物、商旅等企业的呼叫中心称之为 IT 及电子商务类呼叫中心。典型代表有：

互联网：在这些互联网公司中主要分为三大类，一是网络门户和 SP，像新浪、搜狐、网易及掌上灵通等；二是网络游戏公司，如盛大网络等；三是网络电子商务公司，如卓越网和阿里巴巴等。

电视购物：典型代表有橡果国际、摩能国际、七星购物等。

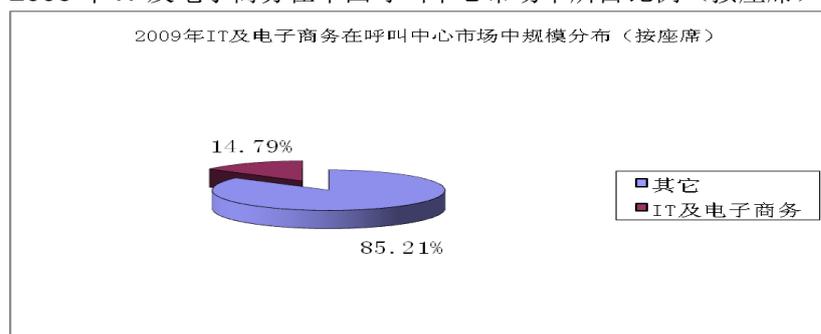
商旅：携程、e 龙、芒果网等。

### 3.6.2 IT 及电子商务行业呼叫中心规模及特点

IT 业面临的市场竞争环境可谓国内最激烈的市场竞争环境之一，品牌和服务就成为 IT 业竞争最重要手段。IT 业是在呼叫中心应用上出手最早、投入较大、获得的回报也最多的企业之一。

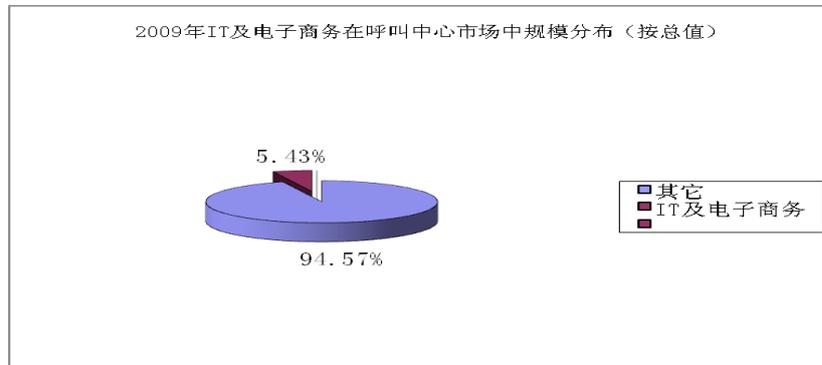
截止 2009 年底，IT 及电子商务行业呼叫中心市场规模为 **25.5** 亿元，总座席数量为 **71,000** 多个。其市场规模占整个呼叫中心市场的 **5.43%**，座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的 **14.79%**。

图 3.29 2009 年 IT 及电子商务在中国呼叫中心市场中所占比例（按座席）



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 3.30 2009年IT及电子商务在中国呼叫中心市场中所占比例（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

### 3.6.3 IT及电子商务行业呼叫中心发展趋势

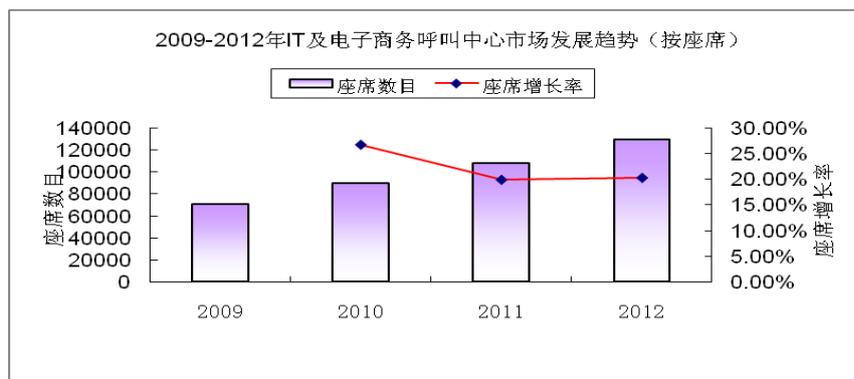
CTI论坛预测,到2012年,IT及电子商务呼叫中心的座席总数约为**130,000**个,累计投资额将达到**33.5**亿元。

表 3.13 2009-2012年IT及电子商务呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席数	座席增长率(%)	累计投资额(亿元)	投资增长率(%)
2009	71000		25.5	
2010	90000	26.76%	28	9.80%
2011	108000	20.00%	30.5	8.93%
2012	130000	20.37%	33.5	9.84%

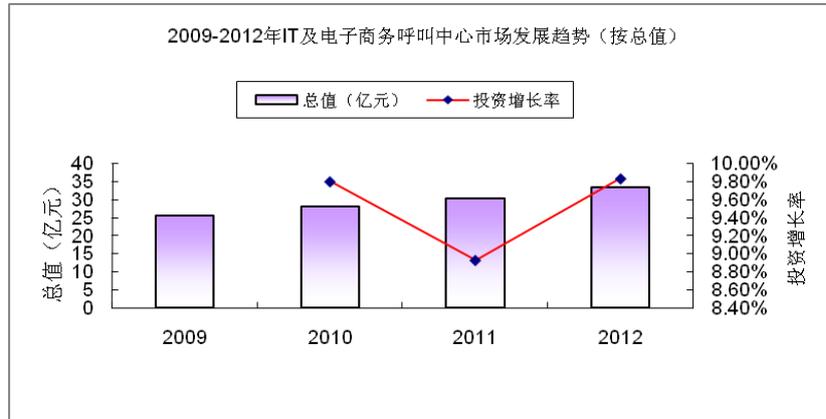
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.31 2009-2012年IT及电子商务呼叫中心市场发展趋势（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.32 2009-2012年IT及电子商务呼叫中心市场发展趋势（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从上面数据可以看出, IT及电子商务呼叫中心在未来三年内的迅速发展。

## 第七节 其它行业呼叫中心市场分析

其他呼叫中心市场主要包括除了文中所述的几大行业之外的其它企业级呼叫中心, 例如: 烟草、石油化工、广电等。

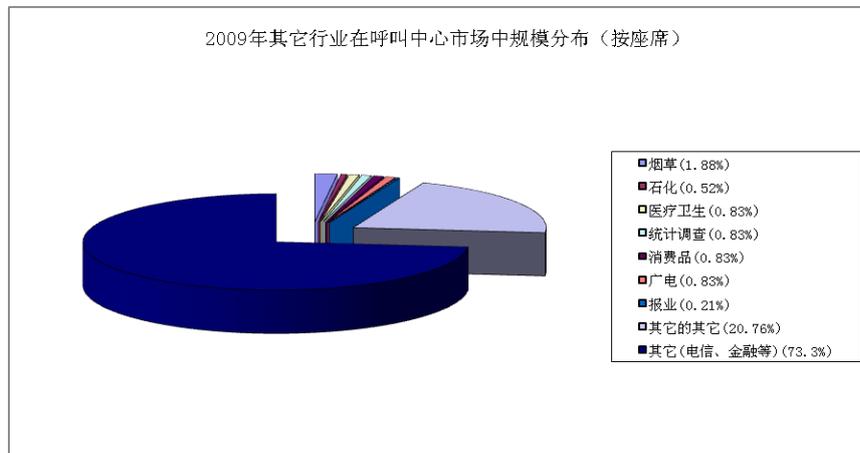
下表给出了这些呼叫中心的一个大体规模情况。

表 3.14 2009年其它主要行业呼叫中心市场总体状况

行业	座席数	百分比	总值 (亿元)	百分比
烟草	9000	1.88%	9.00	1.92%
石化	2500	0.52%	1.00	0.21%
医疗卫生	4000	0.83%	2.00	0.43%
统计调查	4000	0.83%	1.20	0.26%
消费品	4000	0.83%	1.50	0.32%
广电	4000	0.83%	2.10	0.45%
报业	1000	0.21%	1.00	0.21%
其它的其它	99650	20.76%	5.00	1.07%
其它(电信、金融等)		73.30%		95.14%
其它小计	128150	26.70%	22.80	4.86%

数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.33 2009 年其它行业在呼叫中心市场中规模分布（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 3.34 2009 年其它行业在呼叫中心市场中规模分布（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

## 第四章 外包呼叫中心及其他形态市场分析

### 第一节 综述

#### 4.1.1 外包呼叫中心概述

随着社会分工的日趋完善及产品与产品间的激烈竞争，呼叫中心作为 CRM（客户关系管理）的一部分，日益变得同研发和销售一样，成为是企业活动的重要组成部分。企业要生存、发展，就必须更专注于自己的核心优势。对于呼叫中心业务，Tom Peters 组织管理专家有一句至理名言——“做你最擅长的，其余的交给外包呼叫中心”。2002 年的一项调查就表明，在世界 500 强中，超过 90% 的企业利用外包呼叫中心从事至少一项主要的商务活动，85% 的企业比以前更加注重应用外包呼叫中心从事更多的关键性的市场销售。直到今天，这个数字仍然在以可观的速度递增，可见，呼叫中心外包服务市场已经具备了成为一个具有独特优势、符合市场需求的快速增长的市场。

呼叫中心外包可以定义为“以合同的形式，将公司的呼叫中心业务交由外部业务提供者去完成，以达到该公司盈利的目的”。

从这一定义中可明确三点：第一，呼叫中心外包是将公司的呼叫中心业务对外承包，即把原来由公司内部处理的呼叫中心业务交给公司外部实体去完成。因此，对呼叫中心外包业务与外部承包人的确定有一个权衡与选择的问题。第二，以呼叫中心外包模式运作的公司与外部承包人之间是“合同”的关系。即一种责、权、利明确的，相对稳定的关系。第三，实现呼叫中心外包运作，其出发点与最终目的只有一个，即使公司增大赢利。

#### 4.1.2 外包呼叫中心特点和益处

呼叫中心外包有许多鲜明的特点，有利于加快企业的发展。

第一，呼叫中心外包能有效地改善呼叫中心业务对核心业务的支持作用，增加整体赢利。公司业务可划分为核心业务与辅助业务，呼叫中心业务在企业中属于是对整体业务起支撑作用的辅助业务。这个辅助业务对外承包给专业化公司后，其业务质量能得到显著而迅速的改善，从而对核心业务起到推动作用，增加整体赢利。

第二，呼叫中心外包能进一步突出对核心业务的重点管理，同时实现对呼叫中心业务的有效控制。将呼叫中心业务外包，有助于公司管理层以更多的时间和精力，将更多资源投入到核心业务上。而在呼叫中心业务管理上，作为业务承揽方的外部专业化公司，对其承揽项

目的服务等级、成本构成、质量检测等有着明确的标准和承诺，这样，公司就可根据合同的履行情况实行对呼叫中心业务的成本及质量进行控制，实现预期目标。

第三，呼叫中心外包在提高外包业务质量的同时，也将这一业务领域改变成为具有创造性的领域。在公司内部，呼叫中心业务常被视为“日常工作”，是一笔“经常性费用”。当由外部专业化公司的雇员们接手这些业务后，这些业务的性质不再是“日常工作”，而是“新的就业机会”。他们能以一种充满激情的态度，富有创造性地去完成这些工作。此外，外部专业化公司常常是所从事业务领域中的技术领先者，他们对所承包的业务施以优化设计、科学运作与管理，并跟踪最新技术发展，不断更新公司的系统。

第四，呼叫中心外包有利于在新的市场环境中打破传统的行业（业务）界线，与外部公司形成跨业务领域的联合，构成长期的战略伙伴关系，增强彼此的竞争力。

第五，呼叫中心外包有利于控制和降低生产成本。由于实现了对呼叫中心业务的成本及质量控制，对业务进行更新与优化设计，采用先进技术等，因此能有效地控制成本。

总体来说，呼叫中心外包业务对发包方企业有以下几点好处：

一是专业化。优秀的呼叫中心服务提供商，有多次业务重组整合的经验，新业务上马快、起点高；可以确保服务质量的高水准；可以省去企业管理方面的烦恼，有利于简化管理体系，优化管理水平。

二是灵活性。客户可以得到弹性的呼叫中心，其规模可以根据企业的要求随时扩大或缩小；采取外包还可以随着运营商的技术更新，始终得到一个相对先进的呼叫中心系统，企业通过外包得到的呼叫中心，其可改善性、可维护性、可开发性和可控制性都非常强。

三是节约成本。极大地节省在人力、系统和管理等方面的投资，降低风险；呼叫中心通常在价格上进行竞争，规模大的呼叫中心可以降低每个客户的平均服务成本。

四是战略性合作关系的建立。今天，外包呼叫中心已经不只是个趋势，而成为那些明智而又务实的公司在商务活动中的一个组成部分。而且，随着商业的发展，呼叫中心外包业务的范围和焦点也随之改变了，不再只局限于简单定义成与另一个公司签定长期提供服务的合同范畴，而意味着合作者之间的战略伙伴关系，风险与目标共担。企业可以集中精力从事其核心业务，而将剩下的工作委托给外包服务商。

而对于呼叫中心外包业务服务商而言，通过外包业务，可以提升呼叫中心的运营管理经验，扩大呼叫中心系统的运营规模，从而提高运营商在网络资源和人力资源等方面的利用率，将带动产业的规范化发展。以上优势使得外包呼叫中心能在人员、业务流程和资源整合方向企业提供更快、更专业和更有优势的服务。

### 4.1.3 外包呼叫中心的业务类别

外包的方式多种多样，而非单纯的座席外包。相关呼叫中心的各种业务都可以拆分成外包业务：建设外包、应用外包、系统硬件外包、座席外包、管理外包、培训外包……一些富有经验的外包商可以提供相当全面的服务。

**按外包的形式可以分为以下几种：**

#### 1、租用硬件

这类企业，对其本身的运营管理有较强的信心，或者由于特殊的原因需要自己管理其呼叫中心的日常运营。外包的形式主要是租用自动服务设备，租用外包座席，租用数据库及维护人员、开发人员。

#### 2、人员外包

这类企业有较强的IT处理能力，具备搭建、管理、维护呼叫中心系统的能力，但需要解决人力资源问题。外包的形式主要是需要提供从具备呼叫中心基本技能的业务代表到经验丰富的服务管理人员在内的人力资源，提高运营水平，降低运营成本。

#### 3、委托建设及管理

这类企业更着重自己的核心业务，希望剥离自己不熟悉的呼叫中心业务，自己更关注核心业务的发展。外包的形式则是硬件及人力资源全面外包。

#### 4、业务合作

利用外包商的经验、资源优势，合作开展业务，这类业务包括产品销售，售后服务，业务咨询，市场调查等，合作模式主要以企业按业绩向外包商支付费用。业务合作还包括咨询服务及培训服务等。

**按外包的性质可以分成全外包和部分外包模式。**

**全外包模式：**

全外包模式是指承包方将发包方企业对呼叫中心方面的所有需求全部承揽，包括硬件设备、线路资源、人工座席、自动语音系统、语音信箱甚至包括网站等等。发包方只是负责提出需求及付出相应的租金就可得到以上服务。发包方将相关业务委托给承包方，承包方将最终的执行结果提供给发包方，发包方对承包方进行业务指导和质量监控。租用方式可按“每单”或“每座席/每天”或“每座席/每月”或一个项目打包来进行。

**部分外包模式：**

部分外包模式是指发包方企业对呼叫中心的功能只是有部分的需求，如只是需要人工座席服务，或者只是需要IVR服务、座席转接服务等等，形式比较灵活，价格相对也比较便宜。如座席出租、自动语音查询系统、专家座席等等。

**按外包的时间可分为短期外包和长期外包模式。**

#### 短期外包模式:

短期外包服务是指为发包方企业处理一些短期的呼叫中心外包业务,如企业数据整理、电话外呼回访、电话营销等等,这些能够给企业直接带来收益的业务。按业务种类和工作量收取费用。

#### 长期外包模式:

长期外包服务是指为发包方企业处理一些长期的呼叫中心外包业务,这些业务基本上都是以客户服务的呼入业务为主。如咨询、查询、投诉受理、技术支持等等,这些不一定是能够给企业直接带来收益的业务,但是不可或缺的业务。按业务种类和工作量收取费用。

## 第二节 中国外包呼叫中心行业市场综述

### 4.2.1 外包呼叫中心行业市场发展状况

在1998年到2003年是中国外包呼叫中心的发展初期,外包呼叫中心这个从西方引进的概念当时还比较新。在市场的开始阶段,市场很小,利润微薄,运营者举步维艰。2003年之后,市场逐渐成熟,到了2006年,市场进入稳定增长阶段。

到目前为止,中国呼叫中心外包市场已经发展了十多年。拥有运营牌照的有300多家,主流运营商几十个。在这些运营者中有本土的、合资的和国外的。除了在价格上的竞争之外,各运营者在服务种类和行业定位上都有各自的特点。

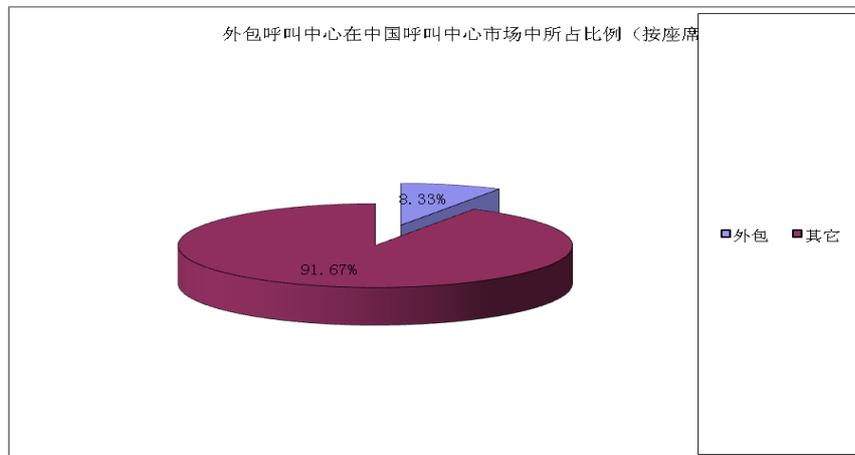
外包呼叫中心是与地域密切相关的,尤其是在疆域宽广的中国。过去,最热的地区是北京、上海和广州(包括深圳),因为这三地的经济和语言都具有得天独厚的优势。在2005年,80%左右的外包呼叫中心都坐落在这几个地区。近几年来,外包呼叫中心有向二三线城市转移的趋势。

今后的中国外包呼叫中心的市场潜力巨大,主要驱动力除了电信运营商之外还来自于本土和外资企业。初期投入的成本压力、人员的招聘、保留和培训的投入都使得越来越多的企业放弃考虑自建呼叫中心而转向使用外包呼叫中心所提供的服务。

全球呼叫中心行业市场主要由三大部分组成:外包服务、建设费用(包括软硬件、系统集成和服务)和咨询服务。其中外包服务是最大的利润来源,占到整个市场收入的2/3。

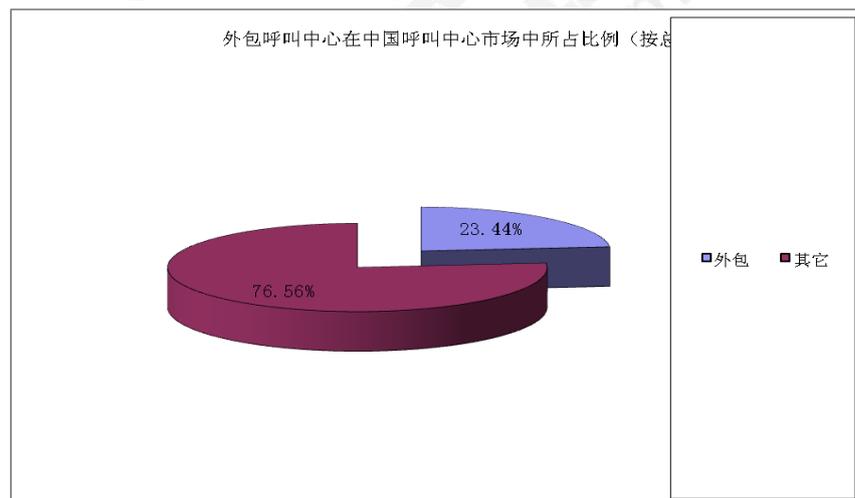
截至2009年底,中国外包呼叫中心拥有的实际运营座席总数量约为40,000个左右,累计市场规模约为110亿元。其市场规模占整个呼叫中心市场的23.44%,座席数量占整个呼叫中心市场座席数量的8.33%。

图 4.1 2009 年外包在呼叫中心市场中规模分布（按座席）



数据来源: CTIForum.com 2010 年 4 月

图 4.2 2009 年外包在呼叫中心市场中规模分布（按总值）



数据来源: CTIForum.com 2010 年 4 月

中国外包呼叫中心与中国呼叫中心产业同步发展，已经经历了十个年头。通过十年来的累计，总体市场规模仅占整个呼叫中心市场的 **23.44%**，远远少于国际上 2/3 的比例。这个现象是由于多种因素综合所造成的。

从这个比例看，中国外包呼叫中心服务市场仍然有较大的增长空间。

## 4.2.2 外包呼叫中心组成和地域分析

### 1、组成分析

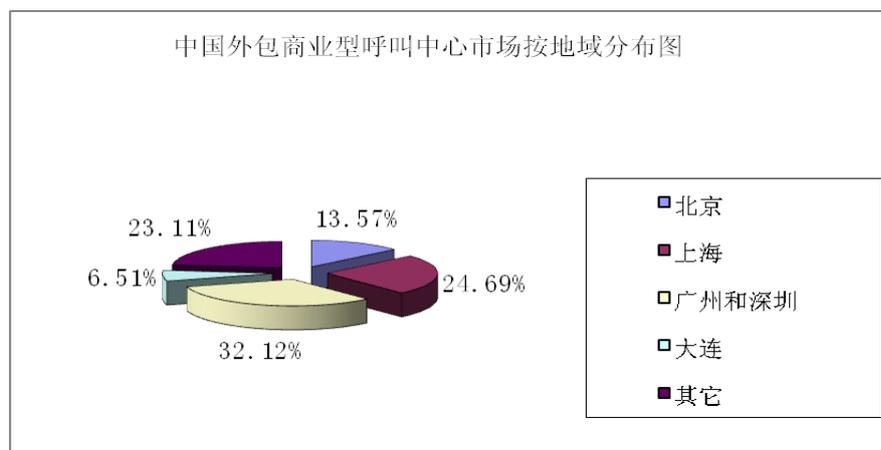
中国外包呼叫中心服务提供商主要由专业外包呼叫中心运营商和电信运营商这两部分组成。托管类外包服务不在讨论范围内。

专业外包呼叫中心运营商主要包括九五太维、Teleperformance、鸿联九五、赛迪呼叫、Sykex（赛科斯）、上海微创大宇宙、维音数码、ITS、飞翱、易方、贝塔斯曼、PCCW、润迅、诚伯、易宝太平洋、盛华数码、翔龙等。

而在电信运营商方面，只有广东电信广州分公司商业外包呼叫中心、上海世纪新元（上海电信控股公司）和四川电信外包呼叫中心做的较好。

## 2、地域分析

图 4.3 2009 年中国外包呼叫中心市场按地域分布图



数据来源：CTIForum.com 2010 年 4 月

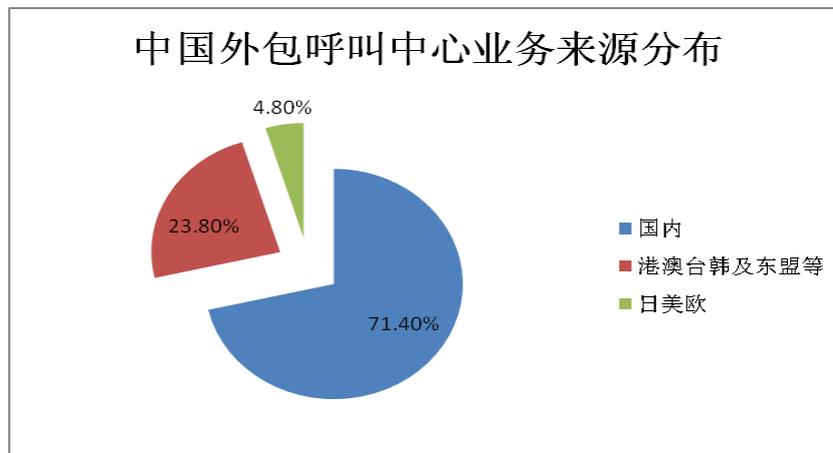
在地域上，以珠江三角洲地区为最。

国内呼叫中心市场经营环境是一个非常复杂的问题，其中影响市场经营环境的因素很多，例如：一个地区的经济发展水平、信息化程度、交流习惯、法制环境、认知程度、人群文化素质、现代企业群分布、政府支持力度等诸多因素，都会对呼叫中心的市场环境发展产生重要影响。

从统计数据可以看出，北京、上海、广州三大城市及周边地区，呼叫中心市场需求明显高于其他地区。这是由于以上地区经济发展水平和信息化程度较高、现代企业群（包括外资企业）比较集中、法制环境及公众对呼叫中心的认知度比较高。另外，如大连、延边等地区，由于与活跃的国际经济圈比较接近，国外外包业务需求较大，因此，也促进了该地区外包呼叫中心的迅速发展。

在 2009 年，71.4%的外包呼叫中心服务于国内市场，23.8%服务于亚太地区包括香港、台湾、韩国和东盟等。接近 4%的业务是服务于日本和美国市场。据预测，本土和亚太地区是两个主要的地区来驱动市场的发展。

图 4.4 2009 年中国外包呼叫中心业务来源分布



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

对于香港市场来说,广州是一个理想的外包承接地。广州的文化和语言对于香港呼叫中心外包业务来说是具有足够吸引力的。在广州地区,有两种外包服务提供商服务于香港市场,一是中国大陆本土外包运营商,另一种是香港外包服务提供商的分支机构。离岸模式创造了对于大陆和香港来说互惠互利的局面,它使得香港企业更具竞争力并且也增加了在中国大陆的投资。

日本离岸呼叫中心外包业务在大连的发展并不如人们的预期好,这是由于服务质量上出了问题。高的期望值来自于在大连和日本之间的先进的通信设施,开发的很好的软件和容纳许多世界 500 强公司的 BPO 产业园,众多的日语人员和相对便宜的呼叫中心运营成本。可是,在 2005 年到 2009 年这些年间,发展是迟缓的。人才的供给不足和文化差异是两个主要的制约因素。不仅缺少流利的日语人员,也缺少呼叫中心的中层管理。对日本市场的优质服务要求掌握日语和日本文化,而这些是中国的座席人员所缺乏的。

### 4.2.3 外包呼叫中心市场的特点

从总体上说,中国的外包呼叫中心市场还在迅速发展,正逐步走出初期市场培育期,正在向成熟发展阶段转变,但在发展中也将遇到相当的阻力与困难。

#### 形成中的市场蓄势增长,但高速发展还尚待时日

从 1998 年开始,商业外包呼叫中心在中国大陆出现。从那时起到 2003 年左右,一直处于市场培育期,业务匮乏,市场认知程度和接受程度都较低。从“非典”以后,外包服务的概念逐步被认识,但接受程度仍然处于低水平状态。之所以这么说一是因为国外企业没有把大的外包项目发包到中国来;二是国内的大型企业并没有真正的实施大规模外包,在做的还只是尝试性工作,且多半以呼出为主。呼入型的,对于现有客户的经营的,是真正的外包市场。

近两三年来，尤其是2006年底，中国政府商务部推行的“千百十工程”更是推动了服务外包业走向了前台。

呼叫中心外包服务做为服务外包业的重要组成部分，首当其冲地受到了各地区各级政府的高度重视。以北京密云、江苏扬州为代表的呼叫中心基地建设正在紧锣密鼓的展开。但是，主观愿望是一方面，市场接受程度又是另一方面，从各方面的情况综合来看，呼叫中心外包服务的高速发展还有待时日。

### 地域上的高度集中

中国的外包服务商主要集中在北京、上海和广州地区（含深圳）等三地。这三地的外包座席，约占全国总座席数量的**70.38%**。其中，广州、上海地区的座席数规模较高，北京的座席数规模稍小。

### 发包方以外资企业（以服务其在华业务为主）、电信及金融企业为主（以呼出短期挖掘新客户业务为主）

从呼叫中心外包业务的发包方来看，以外资企业、电信运营商及金融企业为主。

因为外包呼叫中心这个理念是从国外带来的，在国外的发展也比在国内早得多，所以外资企业对于呼叫中心外包这个理念比较成熟，它们对外包呼叫业务接受的程度相对较高。并且只要承包方的服务品质和服务理念达到了他们的要求，外资企业比较容易选择和一些实力较好的呼叫中心签订长期稳定的合同。外资企业在华选择外包，主要是服务于他们的在华业务，而来自欧美的，约占呼叫中心外包市场百分之七十左右的最大份额并没有离岸外包给中国的外包呼叫中心承包方。

电信及金融企业是目前外包呼叫中心发包方中的又一支有生力量。电信运营商及金融企业由于业务发展迅速，相对来说业务变化也快。当在新业务发展初期，由于时间、精力等因素他们还没有完全准备好该业务的形态和服务，还没有完全看清该业务的今后发展趋势，在这个时候可能会选择临时的外包。另外，电信和金融企业的外包还主要发生在一些呼出项目当中，呼出项目的外包对企业来讲风险很低，因为呼出主要是挖掘新的顾客。而对于服务性企业电信和金融来说，他们最大的资产就是客户，他们通常不会把已有的客户拿出来让外包企业经营，而仅仅是利用外包企业的数据库去挖掘新的客户，按照成功的数量付费，以获得增量客户。但此类外包项目在国内到目前为止并不是很成功，因为中国目前缺乏诚信的营销环境，诚信的缺乏会使得营销很难成功。

### 价格竞争愈演愈烈

随着市场竞争激烈化程度的不断提高和社会信息化需求的不断发展，中国企业已经从单纯的价格竞争转向了更高层次的服务竞争。但在外包呼叫中心这个新兴的行业中，简单的价格竞争才刚刚开始。

目前的情况是，中国整个外包呼叫中心的市场越来越兴旺，但是在这个盘子做大的情况

下，市场规模并没有同比做大。导致这种情况出现的最关键因素是低价竞争。让积累了长期运营经验的外包服务提供商感到困惑的是，他们精心积累的这么多年的经验在市场上体现不出实际价值，经常被一些不知名但报价低的新小公司所击败。而发包方，尤其是熟悉中国国情的发包方也会选择价格上相对有优势的外包商，即使是世界 500 强公司。

### 政府支持下的呼叫中心园区如火如荼

详见第二章相关论述。

### 人才的匮乏日益明显

随着市场规模的扩大，外包呼叫中心行业人才匮乏的矛盾凸显，尤其是运营管理及多语言能力等高素质人才。造成这种局面的原因是多方面的。首先，国内呼叫中心发展仅仅十年，社会人才储备不够。其次，对于座席员来说，工资水平相对较低，工作强度和压力过大，呼叫中心职业不是大多数人的理想职业。对于管理人员来说，呼叫中心的管理是很少数的几个需要非常广博的知识与技能的岗位。优秀的管理人的知识组成应当包括人力资源管理、财务管理、信息技术、统计分析、心理学、通信技术、市场营销等，所需能力与技能包括领导才能、沟通技能、服务意识、解决问题的能力及其它管理能力等，而这类人才在国内尚不多见。

以上种种原因造成了目前呼叫中心管理人员相对于其它行业薪酬水平偏高及即使出高价钱也很难找到合适人才的怪现象。

### 社会诚信度影响外包呼叫中心的发展

外包呼叫中心的发展与社会的诚信度密切相关。中国整体缺乏诚信，直接影响企业业务外包的抉择，呼叫中心到底外包与自建，一直是困扰企业也是影响外包呼叫中心业务发展的一个问题。比如，在呼入类业务中，发包方顾忌接包方的诚信而造成企业客户资源的泄露和流失。而在呼出类业务中，大众对于外包呼叫中心所推销的产品普遍采取不信任态度。这些都是影响外包呼叫中心发展的重要因素。

## 4.2.4 外包呼叫中心市场发展的驱动与抑制因素

### 推动外包服务市场发展的有利因素

- 中国经济的持续增长

中国的经济成长全世界瞩目，每年的国民生产总值快速增长了近二十年。这在世界经济史上堪称奇迹。经济的高速增长必然带动所有行业的发展，当行业发展到了一定程度之后，术业有专攻，很多企业会接受呼叫中心外包模式的。这是中国本土外包呼叫中心市场最根本的动力所在。

- 中国市场的规模

中国 13 亿人口自身形成了一个规模庞大的内部市场。因为中国的语言等外部条件达不

到承包欧美企业离岸外包业务的程度,所以挖掘本土的内部需求将是中国外包服务企业在今后相当长时间内的业务主攻方向。另外,随着外资企业的在华发展,服务的本土化也将提高整个外包呼叫中心市场的整体规模。

- 市场接受程度及外包商服务和运营质量的不断提高

十年磨一剑。中国外包呼叫中心发展已经十年,通过市场的培育、经验的积累、服务和运营质量的不断提高,越来越多的企业将采用外包服务模式。

- 新劳动法的实施

2008年1月1日,新的劳动合同法开始实施。新劳动法的条款里对劳务派遣的限制增多,尤其是连带责任的提出,更是提高了劳务派遣的成本负担。因此,用人单位为了规避这样的风险,更加关注服务外包,来替代劳务派遣。新的劳动法将加速中国人力资源外包的流程,将会有更多的企业采用合同工,这种现象在国外已经普遍。

对外包公司而言,新劳动合同法的实施意味着行业的新一轮洗牌。外包需要一个规范的市场,需要一个公平的交易平台,而新劳动法的规范恰恰提供了一个竞争有序的发展空间,优秀的外包公司将获得更多的机遇。

- 在京、沪、穗三地以外的地域,市场的发展仍有较大空间

中国幅员辽阔,地域宽广。长期以来由于历史、自然环境等各种原因,各地方经济的发展是不平衡的。

在外包商业型呼叫中心中,地域性明显。主要分布在北京、上海、广州和深圳等经济发达地区。近几年来,由于大连的特殊位置,对日韩业务的外包呼叫中心发展迅速。但是,随着中国经济的发展,随着政府服务外包业务的扶持,随着北京、上海、广深等地区劳动力成本的提高,像成都、武汉、西安、杭州、南京等省会二线城市将会出现更多的外包呼叫中心运营商来承接范围更广的外包业务。目前已经出现国内知名外包运营商向内地转移的动向。

- 电话营销市场的启动将带来更多的外包委托业务

近几年,在很多企业,呼叫中心已经纳入企业信息化的整体范畴,将呼叫中心作为公司整个CRM(客户关系管理)战略的一部分,企业呼叫中心的范围由服务领域逐渐扩展到营销领域。这些变化预示着一些企业将会把全部或部分呼出类营销业务外包出来。

### 影响和阻碍外包呼叫中心市场发展的因素

- 社会诚信度有待提高

- 人才的匮乏

- 恶性价格竞争

- 缺乏明确的政策支持

近两年,国家对服务外包的支持力度是非常大的,但是国家在呼叫中心外包的政策方面,

还没有明确的适用政策。呼叫中心外包企业在所享用的优惠政策方面，处境尴尬。

虽然在政策上出台过有利于外包呼叫中心发展的规定，在呼叫中心的码号使用，网络组织和分支机构的设置和管理等方面都制定了许多切实可行的政策，但总体而言，政策支持力度还不够，如在《中华人民共和国服务贸易具体承诺减让表》放开的七项增值电信业务名录中，并没有呼叫中心业务。因此，外资呼叫中心仍无法获得市场准入。但据了解，各级通信主管部门已经开始注意到此类问题，正在开展有关政策的研究。

#### 4.2.5 中国外包呼叫中心市场发展预测

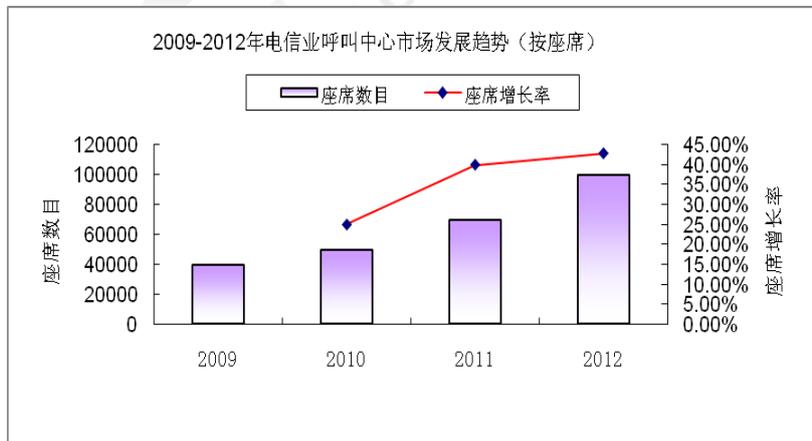
CTI论坛预测，到2012年，中国外包呼叫中心的座席总数将达到**100000**个，2012年年累计收入将达到**240**亿元。

表 4.1 2009-2012 年外包呼叫中心市场发展趋势分析

年	累计座席数	座席增长率 (%)	累计投资额 (亿元)	投资增长率 (%)
2009	40000		110	
2010	50000	25.00%	140	27.27%
2011	70000	40.00%	190	35.71%
2012	100000	42.86%	240	26.32%

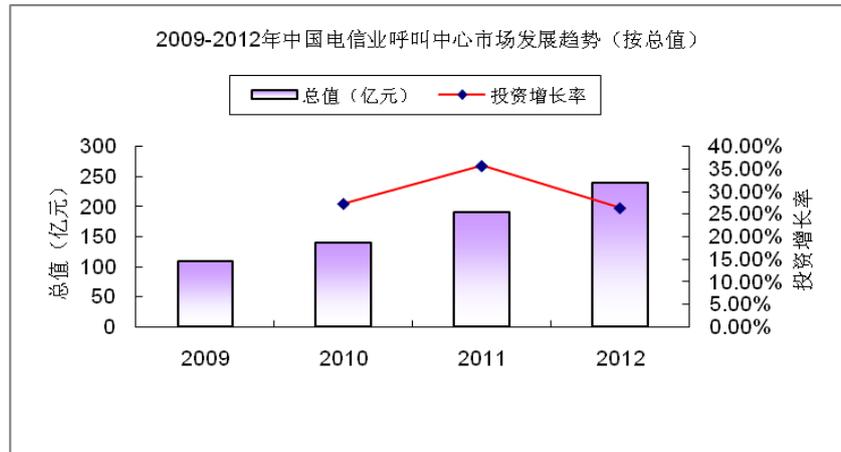
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 4.5 2009-2012 年中国外包呼叫中心行业发展预测(按座席)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 4.6 2009-2012 年中国外包呼叫中心行业发展预测(按年收入)



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

### 第三节 呼叫中心托管服务及设备租赁市场分析

#### 4.3.1 呼叫中心托管服务市场分析

##### 呼叫中心托管服务的概念

呼叫中心托管服务，顾名思义就是企业把呼叫中心系统交给专业公司来建设和管理。而企业自身把稀缺的人力和财力资源集中到核心业务上。

这里面有两层含义：其一，企业不需要花费大量的投资去购买软件和硬件建设呼叫中心，一般来讲托管服务提供商都建设有功能齐备的大容量呼叫中心系统，用户可以随时根据业务需要租赁、增加或减少呼叫中心座席；其二，企业不需要投入大量的人力和物力去维护呼叫中心，托管服务提供商都能够提供全年 365 天、每天 24 小时的不间断维护服务，时刻保持系统的稳定运行。

##### 呼叫中心托管服务的需求背景

首先，尽管呼叫中心在中国企业已经完成教育期，企业已经认识到呼叫中心对提供企业竞争力的作用，但中国企业和欧美企业还是有很大的不同，企业的实力和对服务认识的深刻性有很大的差距，企业在没有实际效果感受前，动辄几百万的投入对企业来说是非常艰难的决定。而且呼叫中心是电信和计算机技术结合的复杂系统，从企业相关服务部门提出需求，项目立项、技术选型、招标、实施、投入运行和维护，时间将持续较长的时间，而且很多的呼叫中心建设是不成功的，也就是说，企业自建呼叫中心可能带来的不是服务品质的提高，而是一个负担。其次，虽然呼叫中心在现代企业中的作用已得到广泛认可，但是，对于众多中小型企业来说，建立一个呼叫中心面临着没有建设经验、初期投入及后期维护费用过高以及欠缺合格管理人才等问题。再有，对许多淡旺季服务需求相差明显的行业（如家电空调），

也希望除自建、外包等方式外能有更灵活的模式来满足企业在不同时期对座席数目不同的要求。

电信运营商已经察觉到来自企业的这种需求，同时在运作中发现呼叫中心外包服务传统业务模式只能被少数大中型企业接受，因此希望能提供被大多数中小型企业接受的新型的更为灵活的业务模式。

基于这种市场需求，几年前电信运营商与一些托管型呼叫中心技术厂商合作，推出呼叫中心托管服务产品。呼叫中心托管服务是面向中小企业客户市场，为企业客户端（分散）的呼叫中心应用提供呼叫虚拟接入和控制功能。具体来说，就是把中小企业在传统方式下建设呼叫中心所需要的呼叫中心控制和接入设备（包括：PBX、CTI、IVR等）部署到一个运营级的平台之上，企业只需像申请宽带接入一样申请呼叫中心接入，同时像开发传统MIS(OA、财务系统等)一样开发呼叫中心应用。企业基于呼叫中心托管服务产品平台的资源，在企业端只需要构建呼叫中心的应用（不需要建设复杂的呼叫中心平台），雇佣企业的员工为企业的客户提供呼叫中心服务。企业的客户资料和应用系统在企业端进行建设，可以方便地与企业的信息系统进行集成。同时，企业可以根据企业的现状调整对呼叫中心系统平台的资源的使用数量，以达到成本的最小化。

虽然呼叫中心托管服务模式还存在着各式各样的障碍和困难，但最近一段时期内出现的天润融通、讯鸟公司及合力金桥公司等仍然把这种商业模式看作是一个自身业务新的突破口，一如既往。

呼叫中心托管服务作为一个新鲜事物，在技术实现上已没有任何障碍，其能否健康发展，并真正发挥作用，关键不在于技术，而在于运营模式及服务模式是否满足中小企业客户服务的要求、这些企业客户的满意度是否提升、服务成本是否保持在这些企业可以支付和接受的范围内，取决于呼叫中心托管服务运营商的管理理念和销售技巧以及他们对使用呼叫中心托管服务企业的服务能力。

总之，呼叫中心托管服务对于呼叫中心行业来说还是个新事物，还有一个被人们认识、认可、追崇的过程。但无论如何，相对于自建、外包两种传统模式而言，呼叫中心托管服务产品给企业提供了第三条路，是今后呼叫中心发展模式中最值得关注的一个方向。

### Frost&Sullivan 的评述

据 Frost&Sullivan 2009 年的报告称，2008 年的大中国地区（包括港澳台）的托管呼叫中心市场比 2007 年有了巨大的进步，年增长率达到了 112.3%。

驱动这个市场前进的是本土的服务提供商，如大陆的中国联通、香港的 PCCW 和台湾的中华电信。但是，全球的托管呼叫中心运营商并没有进入这块市场。这是因为目前这个市场还处于婴儿期，并且目前需要的是那些能更灵活地满足客户需求的提供商。

与其他亚太国家相比，中国大陆这个市场对于托管型呼叫中心的认识程度还是较低的。可是全球经济发展的轰隆声已经深深地影响着这个市场对托管解决方案的兴致，尤其是中小

型企业。另外，从大企业的角度出发，VoIP 的趋势等因素是托管型呼叫中心发展的主要动力。

从技术上来说，针对行业的解决方案和本地化服务能力是提升市场份额的灵丹妙药。因此，产品的差异性已经被认识到是作为一个关键的成功因素用来刺激客户持续不断对托管型呼叫中心所生长的兴趣。

另外，系统的稳定性，简单实用性和数据的安全性是托管型呼叫中心用户主要考虑的关键问题。

像亚太地区其他国家一样，在大中华区电信服务提供商是提供托管型呼叫中心业务的主力军。这主要是因为高质量的网络服务水平和大量的企业客户资源。

在 2007 年早期，中国网通（2008 年已经与中国联通合并）开始在中国的北方运营托管服务。2008 年，中国联通加倍关注在企业级市场上的增值服务能力，这导致了切实的和灵活的服务打包方案。面对全球经济的不确定性，在较发达的省份，比如广东和四川等，中国电信和中国移动也试探性地进入了这个市场。

除了运营商之外，其他的服务提供商包括天润融通、讯鸟等凭借着全方位和快速响应的服务也是成长迅速。

### 4.3.2 呼叫中心设备租赁市场分析

呼叫中心设备租赁业务是指企业全部或部分租用第三方提供的呼叫中心系统设备及应用软件来构建呼叫中心，此呼叫中心设在客户方，租赁方按租赁时间付费给出租方，当合同结束时，租赁行为解除。

呼叫中心设备租赁服务不同于传统出租服务。传统出租服务一般用在生活中耐用消费品的租赁中，它纯粹是按照租赁物件的占用时间计算租金的，只配有简单服务。而在呼叫中心设备租赁服务中，出租方不仅出租了租赁物件，还提供了对租赁物件的维修和保养的经营服务。

在呼叫中心设备租赁服务中，电信运营商或企业是设备的使用者，他们从设备生产销售商租赁设备。

在租赁方是电信运营商的大多数情况下，出租和租赁双方通过相互依靠、相互制约的模式，克服各自的不足，分享合作利润，共担经营风险，解决经营过程中的信用瓶颈。其增值部分主要在于策划的经营活动。

在租赁方是企业的大多数情况下，租赁方是真正通过租赁设备和提供服务来赢利的，而不会从租赁方的核心业务经营中获取利益。租赁方采用这种方式，其目的就是改善资产负债结构，降低经营成本。此类企业租赁方式还很适合企业短期使用呼叫中心的临时需求。

## 第五章 中国呼叫中心设备及运营状况分析

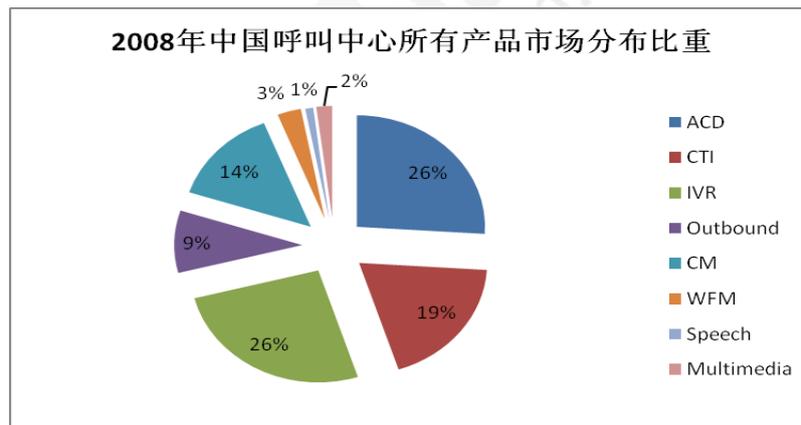
### 第一节 中国呼叫中心主要设备功能应用情况分析

在2007年，CTI论坛与美国Frost&Sullivan公司联合进行了中国企业语音通信（呼叫中心）市场的调研，目标锁定在当时中国呼叫中心的设备市场。两年过去了，这个市场发生了哪些变化？

来自Frost&Sullivan的数据

根据Frost&Sullivan的调研结果，2008年中国呼叫中心所有产品市场分布比重如下：

图 5.1 2008 年中国呼叫中心所有产品市场分布比重



数据来源：Frost&Sullivan 2008 年

图 5.2 2008-2015 年中国呼叫中心所有产品年复合增长率



数据来源：Frost&Sullivan 2008 年

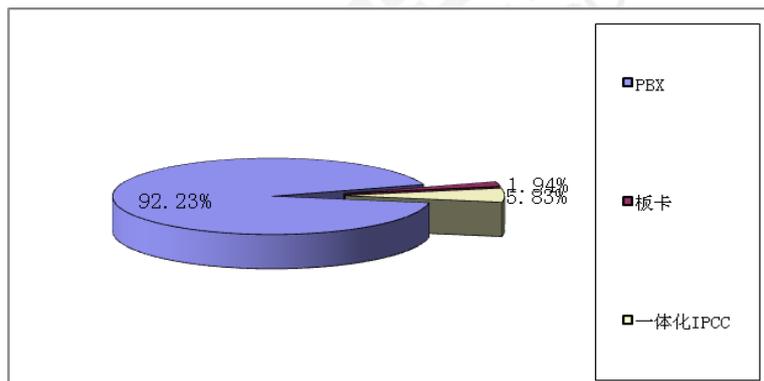
从中可以看出，多媒体、语音技术、呼叫监控、WFM 和外拨这些新兴功能的成长空间较大，而传统的 ACD、IVR、CTI 等则较小。

2009年，CTI论坛承办了由中国电子商会呼叫中心与客户关系管理专业委员会主办的第五届中国（亚太）最佳呼叫中心的评选工作。在 103 份的有效调查资料中我们得出很多有关中国呼叫中心市场设备软件使用情况和运营管理的基本信息。下面就是具体呈现。

### 5.1.1 平台使用情况

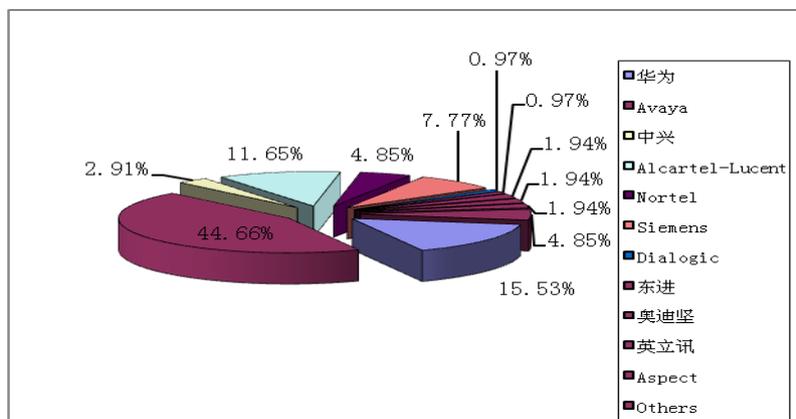
中国市场上呼叫中心平台可分为交换机（PBX）、板卡和一体化 IPCC 几种。PBX 具有稳定性高、处理能力强、扩容相对容易等优点。同时也存在价格偏贵、接口复杂等问题。板卡适应性强，价格便宜，同时在稳定性等方面有所欠缺。一体化 IPCC 则兼顾前两种的特点，并且是今后的发展方向。在我们的调研中，平台的使用情况如下：

图 5.3 调研样本中呼叫中心平台使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 5.4 调研样本中呼叫中心平台各品牌使用情况



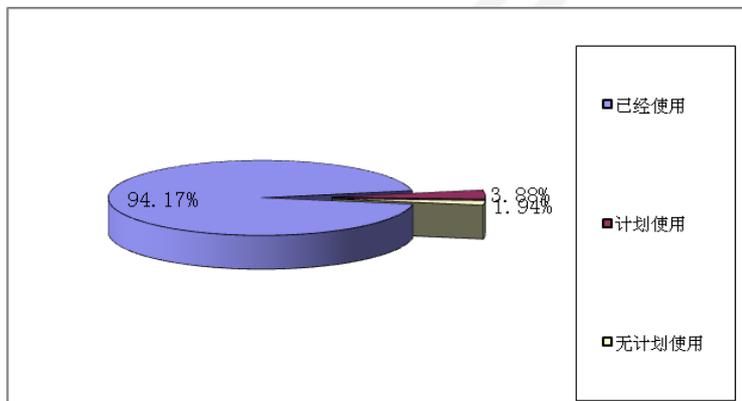
数据来源：CTIForum.com 2010年4月

需要说明的是，参加最佳呼叫中心的评选企业有一定的行业和规模特点，并不足以代表整个市场的真实情况。在这里，仅供参考。从图中我们看出，交换机（PBX）在中国的呼叫中心中占有率相当高。

### 5.1.2 CTI 中间件使用情况

CTI 中间件负责完成电话系统与计算机系统间的连接并提供呼叫中心的基础功能。其主要特征是要在系统进行电话语音信号传送的同时实现客户数据信息的预提取。CTI 服务器是一台与基础通信平台（交换机或板卡所在的工控机）相联的计算机（或其软件模块与平台在一体机里运行），它通过接收来自基础通信平台的事件/状态消息和向基础通信平台发送命令，实现计算机对整个呼叫中心的全面管理。在我们的调研中，CTI 中间件的使用情况如下：

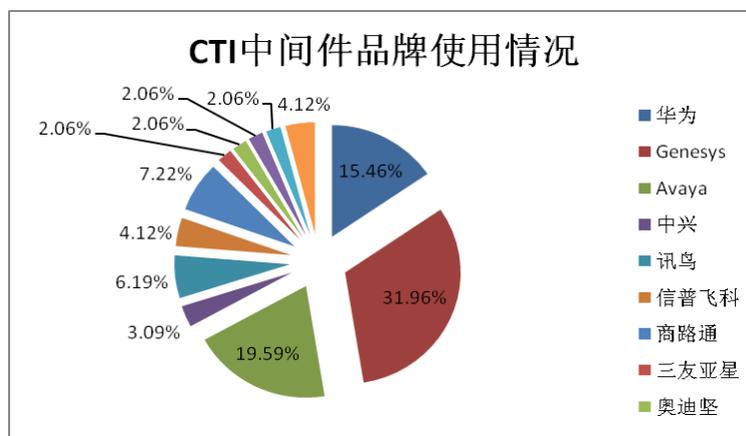
图 5.5 调研样本中 CTI 中间件使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

从图中我们看出，CTI 中间件由于是呼叫中心基本结构组成部分，在中国的呼叫中心中使用率相当高，达到了 94%。

图 5.6 调研样本中 CTI 中间件各品牌使用情况



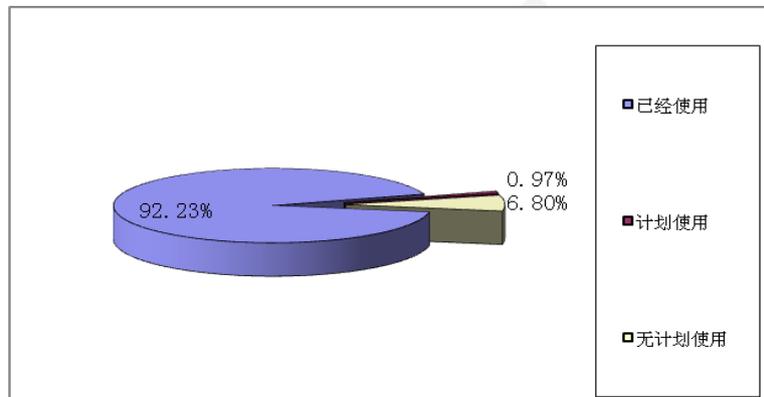
数据来源：CTIForum.com 2010年4月

### 5.1.3 IVR 使用情况

IVR 是呼叫中心基础功能之一，这是因为呼叫中心是同时提供人工服务和自助服务的。在一般的呼叫中心中，IVR 的数量要大于座席数量，银行呼叫中心更是达到了 9:1 左右的比例。

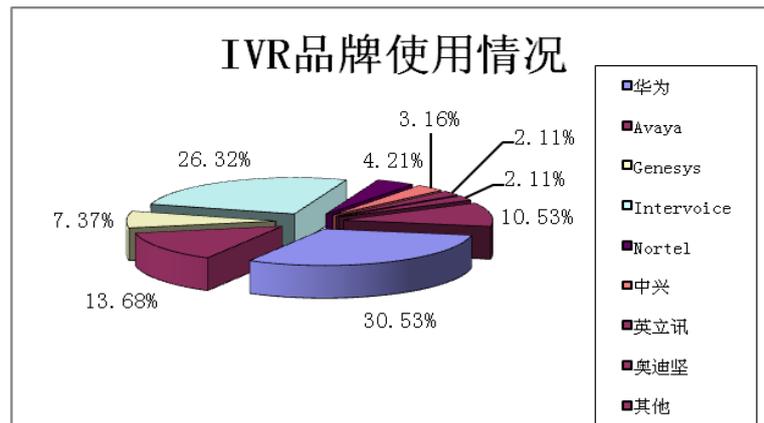
IVR 的作用相当于自动座席员，客户可以在普通的电话上通过按键输入其服务请求及相关信息，而 IVR 系统则根据客户的服务请求和提供的信息，自动访问客户服务中心或企业后台业务系统中的资源，完成客户的服务请求，并将执行结果通过电话、传真等方式提供给客户。在我们的调研中，IVR 的使用情况如下：

图 5.7 调研样本中 IVR 使用情况



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

图 5.8 调研样本中 IVR 各品牌使用情况



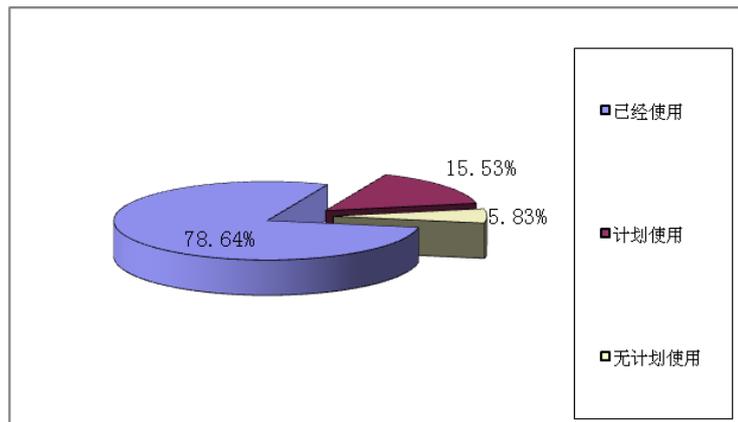
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

从图中我们看出，IVR 在中国的呼叫中心中使用率相当高，达到了 92%。

### 5.1.4 录音设备使用情况

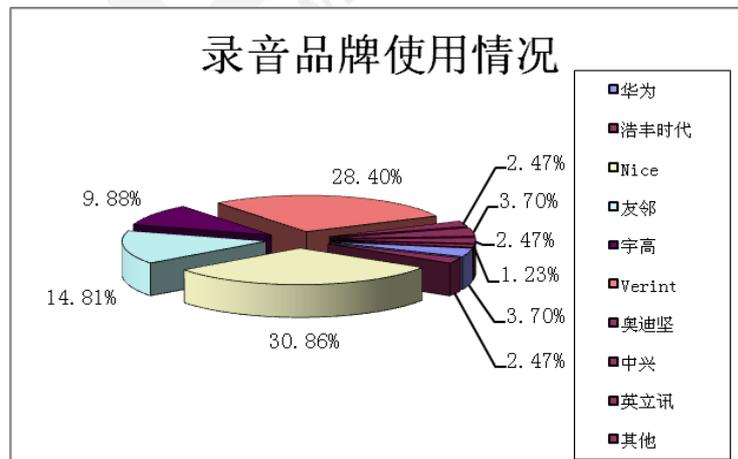
多通道语音记录设备用于对整个呼叫中心服务过程的录音，以便形成语音凭证。语音凭证用作日后的员工考核、事故责任追查、客户争议仲裁证据等。录音系统同时还提供管理人员在线实时监听功能，用来监督座席员的服务质量。有些录音系统还提供画面捕捉功能，与录音资料互补。在我们的调研中，录音设备的使用情况如下：

图 5.9 调研样本中录音设备使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 5.10 调研样本中录音设备各品牌使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

从图中我们看出，录音设备在中国的呼叫中心中使用率还是比较高的，达到了 78%。

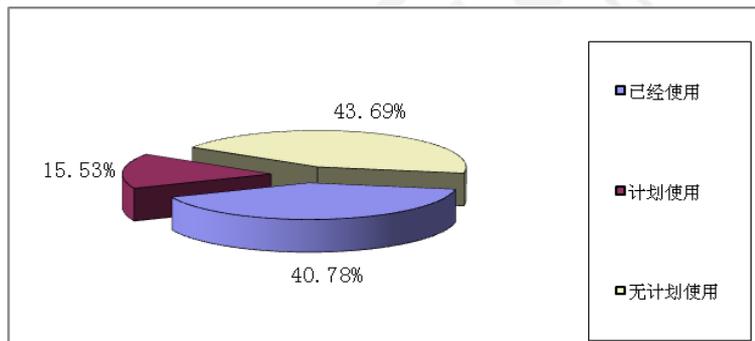
### 5.1.5 外拨系统使用情况

外拨系统被定义为硬件和软件或仅仅是软件的解决方案。这个解决方案使得呼叫中心中大规模外拨工作得到适当的安排。当采用某些特殊算法时，这个系统也被称之为自动外拨系统或预测外拨系统。

普通的呼叫中心基本都具有外拨功能，但与专业外拨产品不可同日而语。

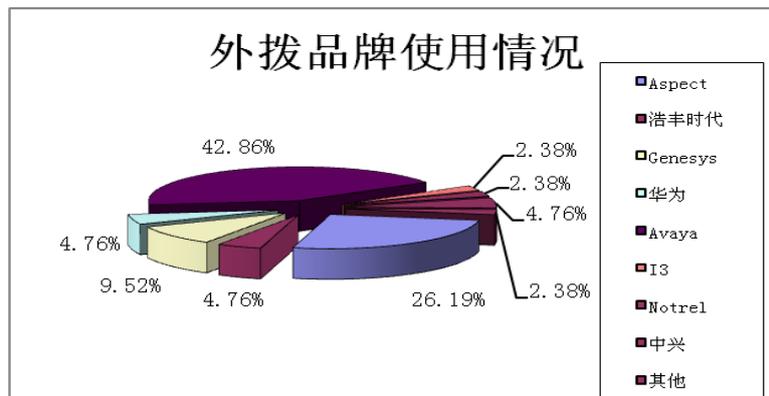
欧美国家呼叫中心成功经验表明，在一个呼叫中心的初级市场，都是先以呼入为主的。当市场逐渐成熟之后，外拨将超越呼入而成为最主要的应用。目前，中国呼叫中心正处于向外拨发展的上升期，各种外拨应用纷纷出现，虽然受到一些发达国家有关外拨业务限制政策的影响，但前景仍然在中国被看好。外拨在未来的几年将呈持续上升趋势。在我们的调研中，外拨系统的使用情况如下：

图 5.11 调研样本中外拨系统使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 5.12 调研样本中外拨系统各品牌使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

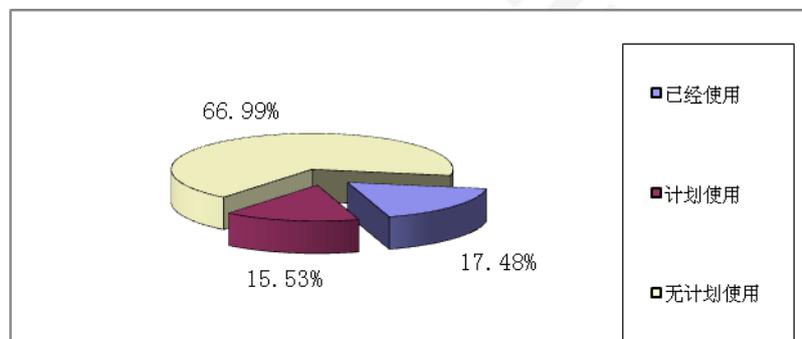
从图中我们看出，专业外拨系统在中国的呼叫中心中使用率还不算高，只有 41%。

### 5.1.6 人力资源管理系统使用情况

人力资源管理系统利用来自于自动呼叫分配（ACD）或计算机电话集成（CTI）统计服务器的数据，使呼叫中心的管理者通过优化员工的工作时间表，进行劳动力资源的预测和排班等手段来使客户交互处理维持在一个适当的水平。优化的过程可以通过管理和预测按小时、天、月或季度来计算的呼叫量和变化的事件来达到。

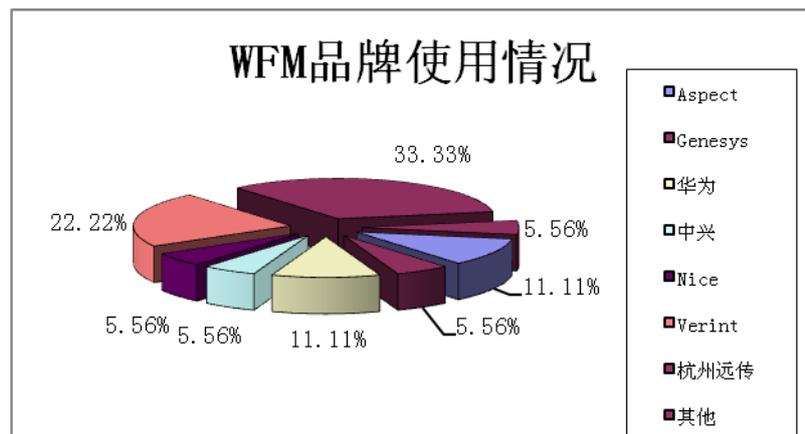
人力资源管理系统是为大中型呼叫中心的专门设计和提供的，由于中国呼叫中心起步较晚，近几年才在市场上出现，目前处于较低水平，在整体应用软件市场上份额不大。随着大中型呼叫中心越来越重视运营管理和效率，今后几年将有很大成长空间。在我们的调研中，人力资源管理系统的使用情况如下：

图 5.13 调研样本中人力资源管理系统使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

图 5.14 调研样本中人力资源管理系统各品牌使用情况



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

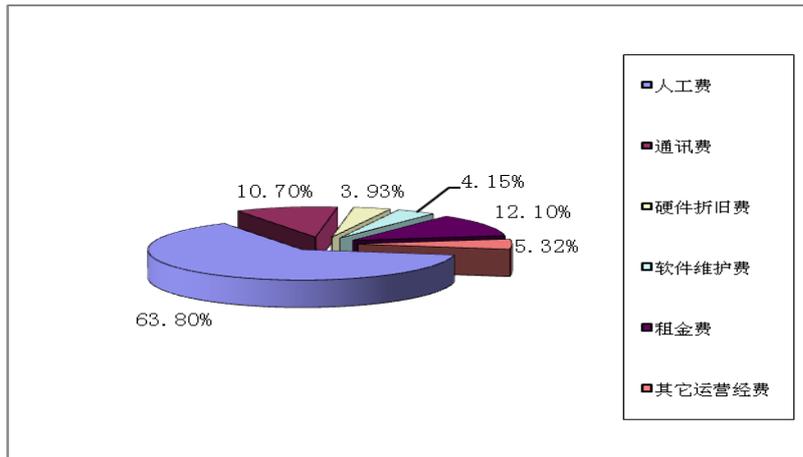
从图中我们看出，人力资源管理系统在中国的呼叫中心中使用率更低，只有 18%。杭州远传公司以 33.3% 的占有率位居榜首。

## 第二节 中国呼叫中心运营管理状况分析

### 5.2.1 预算

在参与调研的103家呼叫中心企业中，呼叫中心年预算分配比例如下：

图 5.15 年预算分配比例



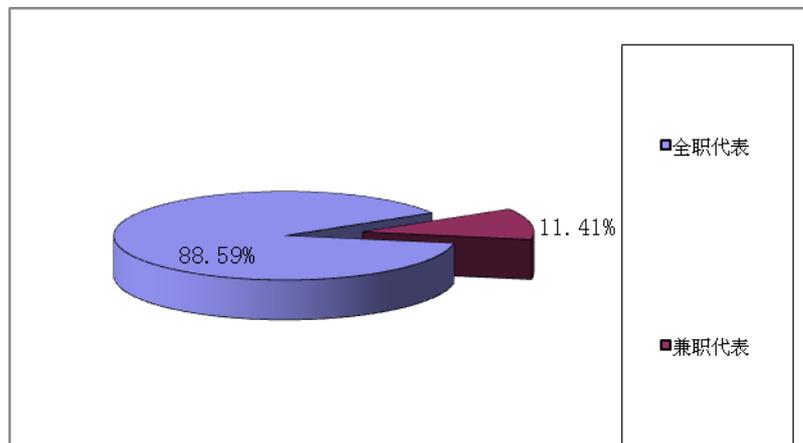
数据来源：CTIForum.com 2010年4月

### 5.2.2 人力资源管理

呼叫中心是“劳动密集型”企业，人在其中起着重要作用。在此次调研中，我们对人员的现状做了初步调查，结果如下：

#### (1) 全职座席员与兼职座席员的平均比例

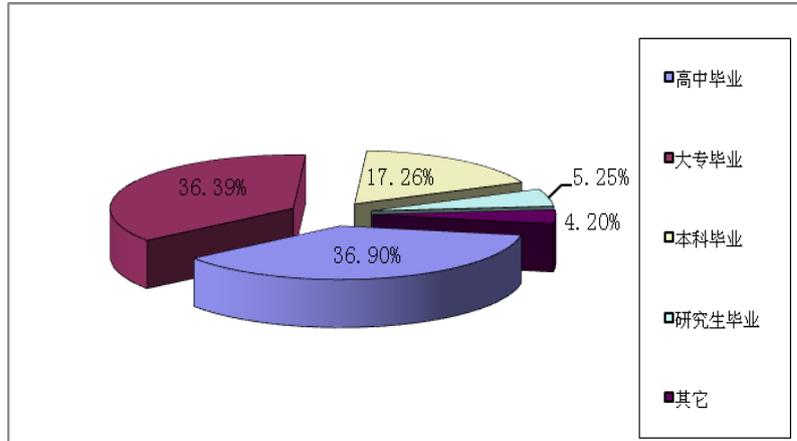
图 5.16 全职座席代表与兼职座席代表比例关系



数据来源：CTIForum.com 2010年4月

(2) 座席员平均教育水平

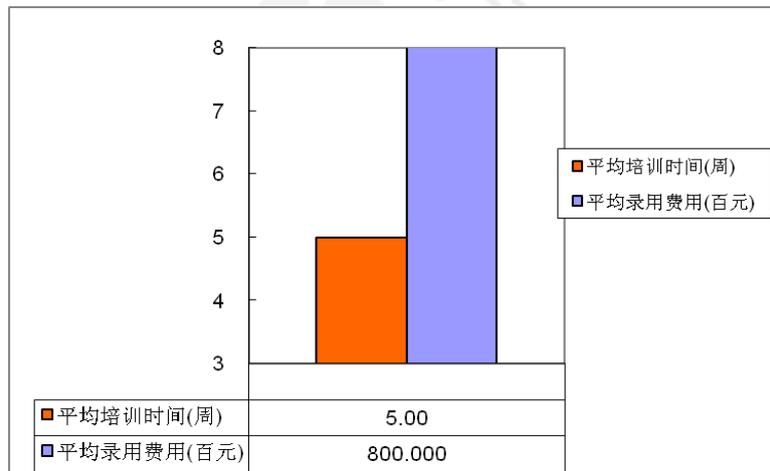
图 5.17 座席员平均教育水平



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

(3) 新任座席员的平均培训时间及平均招聘费用

图 5.18 新任座席员的平均培训时间及平均招聘费用



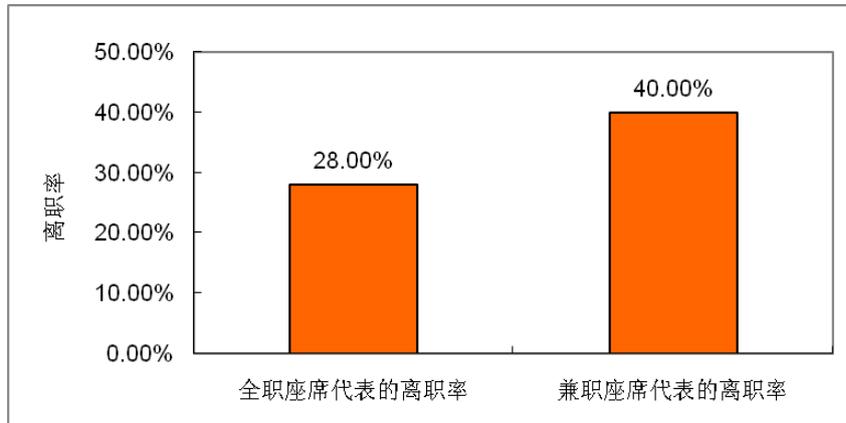
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

### 5.2.3 离职率

由于薪金不高,工作枯燥乏味,工作压力偏大,呼叫中心是人员流动比较大的行业之一。对座席员的职业经历的规划关系到企业的发展和个人成长,事关重大。

一个呼叫中心的离职率直接反映了企业的运营管理状况。

图 5.19 全职座席员与兼职座席员的平均离职率



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

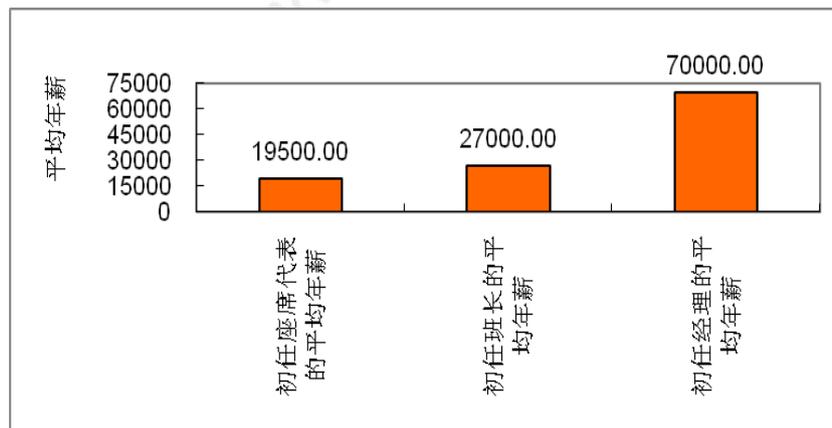
从图中可以看出, 中国呼叫中心的离职率还是相当高的。

## 5.2.4 薪酬

座席员的工作业绩评价和奖励是呼叫中心激励员工、提高劳动生产率的主要手段。

### 新人平均薪酬

图 5.20 新人平均薪酬



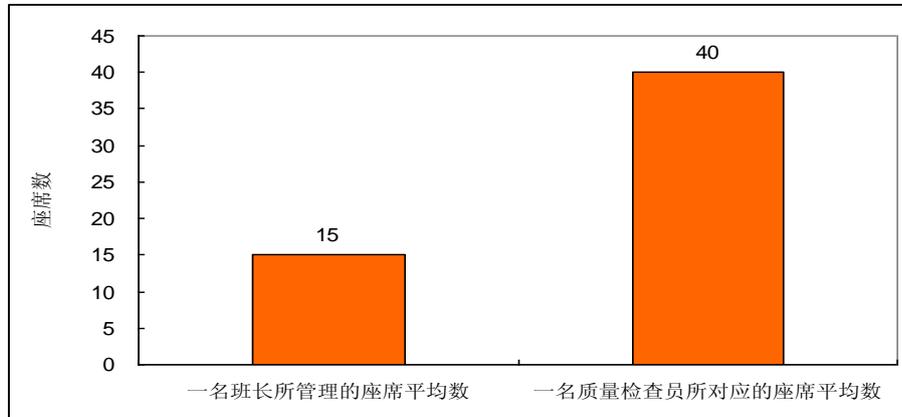
数据来源: CTIForum.com 2010年4月

## 5.2.5 质量监控体系

随着中国呼叫中心越来越重视运营管理, 班长、质量检查员的配置及控制手段都得到重视。

### 班长及质量检查人员与座席人员数量关系

图 5.21 班长及质量检查人员与座席人员的数量比例关系



数据来源: CTIForum.com 2010年4月

CTI论坛  
www.ctiforum.com