



CRM Fundamentals

CRM基础教程

Scott Kotojohn

[美] Mathew Johnson 著

Brian Paulen

赵俐 张冠楠 译

- 简明实用，快速掌握CRM要领
- 层次清晰，逐步深入现代管理本质
- 偏重实战，业界专家经验积累



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



TURING 图灵程序设计丛书

CRM Fundamentals

CRM基础教程

Scott Kotojohn
[美] Mathew Johnson 著
Brian Paulen
赵俐 张冠楠 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

CRM基础教程 / (美) 科斯托强 (Kostojohn, S.),
(美) 约翰逊 (Johnson, M.), (美) 保伦 (Paulen, B.)
著; 赵俐, 张冠楠译. — 北京: 人民邮电出版社,
2012.9

(图灵程序设计丛书)

书名原文: CRM Fundamentals

ISBN 978-7-115-28852-3

I. ①C… II. ①科… ②约… ③保… ④赵… ⑤张…
III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第156938号

内 容 提 要

本书详细介绍了如何在企业中成功有效地部署实施 CRM 软件, 结构清晰, 内容全面。主要内容包括: 一个成功 CRM 项目所包括的要件, 如何规划 CRM 项目路线图, 如何评估和管理项目中的软件和人员, 怎样进行最初的 CRM 实施并对其进行维护和演进。

本书适用于企业 CRM 项目的领导者和参与者, 以及关注 CRM 软件的人。

图灵程序设计丛书

CRM基础教程

-
- ◆ 著 [美] Scott Kostojohn Mathew Johnson Brian Paulen
译 赵 俐 张冠楠
责任编辑 朱 巍
执行编辑 刘育红
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 800×1000 1/16
印张: 10.5
字数: 254千字 2012年9月第1版
印数: 1-3 500册 2012年9月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2011-7467号

ISBN 978-7-115-28852-3

定价: 39.00元

读者服务热线: (010)51095186转604 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

版 权 声 明

Original English language edition, entitled *CRM Fundamentals* by Scott Kostojohn, Mathew Johnson, and Brian Paulen, published by Apress, 2855 Telegraph Avenue, Suite 600, Berkeley, CA 94705 USA.

Copyright © 2011 by Scott Kostojohn, Mathew Johnson, and Brian Paulen. Simplified Chinese-language edition copyright © 2012 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由Apress L.P.授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

译者序

简单说，客户关系管理（CRM，Customer Relationship Management）是以提高客户满意度为目标，不断优化企业业务流程，建立完善、综合的客户管理体系的过程。它的核心价值是加强与客户的沟通和互动，从过去的以产品为中心转变为以客户为中心。

CRM对于提高业务流程的效率和巩固与客户的关系具有重要的意义。它是企业与客户之间的桥梁，整合了从发现销售机会和管理销售线索，到联系客户，实施营销，再到后期的客户服务和维护的一系列流程与实践，是维系老客户和开拓新客户的市场利器。

本书概述了一个成功CRM项目的构成要件，并且介绍成功启动一个CRM项目所需要的详细步骤。全书层次十分清晰，共分7章：第1章介绍了CRM的定义和本书的创作背景；第2章介绍了成功的CRM项目的构成要件；第3章介绍了CRM项目的路线图；第4章介绍了如何对CRM软件和顾问合作伙伴进行评估；第5章讨论了如何规划最初的CRM实施；第6章是全书的重点，讨论了CRM项目的最初实施；第7章介绍了CRM的维护和演进，并对全书内容加以总结。

值得注意的是，本书的很多主题，例如用例、项目报告等，都可以独立写成一本书，本书由于篇幅所限只是对它们进行了简略的介绍，为这些主题提供了纲领性的指导，但这并不影响对于本书核心内容的理解，读者如有兴趣，可以参阅专门讨论这些主题的专著。

本书适用于企业CRM项目的领导者和参与者，为他们提供了一本内容丰富的参考手册，同时也适用于企业高管，可以让他们了解CRM对企业的重要价值，因为高管层对CRM项目的支持将是项目成功的关键。

最后，衷心感谢人民邮电出版社图灵公司各位编辑在翻译工作中给予的帮助和宝贵意见。作为原著和中文读者之间的桥梁，我们希望能够完整且准确地传达作者的思想，使更多的读者从中受益。但由于译者水平有限，在翻译过程中难免会出现一些疏漏，恳请广大读者给予批评指正。

前言

很多阅读本书的读者都正打算在自己的企业中使用客户关系管理（CRM）软件，有些读者很不熟悉CRM，有些则使用过CRM并获得了不同程度的成功。本书的目的是为业务领导者和相关涉众提供一本实用的手册，指明实现成功的CRM项目和计划的方法。

人们常常认为CRM的成功就意味着去购买当前市场中流行的应用程序，然而，无论应用程序如何完美，即便它拥有大量令人眼花缭乱的功能，你仍然需要仔细讨论如何调整企业的结构，面对客户的流程是怎样的，以及如何有效地利用所有应用程序的强大特性，以便将所有流程转化到系统中。CRM很容易失败，很多人都没能从对它的投资中获得价值；事实上，当有人向我们介绍已经实施了CRM的新客户时，我们发现的最常见短板是由糟糕的使用软件（而非软件本身）造成的。别误解我们的意思，技术当然是必要的，而且将影响设计要考虑的因素，你所选择的软件也会有特定的优点和局限性。但本书通篇要提醒你记住的一件重要的事情是，所影响的涉众、业务流程讨论以及建模和设计决策的重要性，与软件本身比起来有过之而无不及。

本书的目的是帮助你理解当你承担了一个CRM计划时，将面临怎样的情况：有效实现CRM需要付出什么样的努力，以及你可以合理地期望从完成CRM中得到什么成果。这并不是异想天开地幻想CRM计划，而是切实可行的指南，为你提供一种创建有效CRM计划的实用方法。很多CRM书籍都侧重于各种系统的复杂技术细节，然而本书并非讨论具体的技术，而是重点讨论在利用CRM概念进行规划和组织并为你的企业创造价值的时候，都需要哪些必不可少的业务组件。你的企业在CRM中投入了大量的资本和时间，因此我们的目标是帮助你从这些投资中获取最大的回报。最后，你将能够掌握必要的技巧和工具来正确地组建团队、制订总体计划和特定迭代过程，并且自如地应对CRM项目中的所有波折，同时兼顾长期战略。

我们希望你喜欢本书，并能够利用书中所讲的技巧踏上CRM的成功之旅！

致 谢

感谢我的妻子Phoebe以及孩子Zoe和Zachary的支持，他们给予我时间和自由来完成本书。虽然这已经是我写的第二本书了，但还是比想象中花的时间多。Mathew，与你合作并看到本书的最终出版是一件非常愉快的事情。最后，感谢Scott协调了整个工作并撰写了很大篇幅，感谢Tom的仔细审阅和反馈。

——Brian Paulen

首先我要感谢Brian和Scott的支持，他们承担了本书的大量工作，还要感谢Tom McKinnie的技术审阅。本书完全归功于他们，我非常感激他们的辛勤付出。我还要感谢我的妻子Heidi在我的工作生涯中给予我的支持和理解，一个人度过漫长的白天、黑夜和周末对于任何生活伴侣来说都是很痛苦的，而她以难以置信的优雅和包容料理着家里的一切。还要感谢我所有的同事和多年以来合作的客户，他们帮助我在事业上不断成长和进步，感谢这些了不起的人，我很荣幸能够与他们合作。最后，感谢家人多年以来给我的关爱和支持，是他们塑造了现在的我。

——Mathew Johnson

感谢我的妻子Vasanthan以及儿子Alex和Peter在我写作本书期间给予我的支持和耐心。还要感谢我的合著者、朋友Brian和Mathew付出的所有艰辛。同时也要感谢我们的技术审阅者Tom McKinnie，感谢他提出了很多很有见地的意见和建议。最后，感谢Apress出版团队给予我们的指导。

——Scott Kostojohn

目 录

第 1 章 引言	1	3.2.4 实验项目和“概念验证”项目	40
1.1 CRM 的定义	1	3.2.5 示例路线图练习	41
1.2 本书的目的	1	3.3 在项目中间开发路线图	44
1.3 CRM 价值的来源	2	3.4 小结	45
1.3.1 为那些数据驱动的、不断学习 的公司提供支持	2	第 4 章 评估软件和顾问	46
1.3.2 排查低效的工作, 提高员工生 产力	3	4.1 CRM 软件市场	46
1.3.3 提供更好的客户体验	4	4.1.1 功能范围: 完整 CRM 套件和 专用应用程序	46
1.3.4 制定明智的业务决策	5	4.1.2 部署模式	47
1.4 为 CRM 做好准备	6	4.1.3 应用程序访问	48
1.5 小结	8	4.1.4 许可模式	49
第 2 章 成功 CRM 的组件	9	4.2 选择合适的 CRM 软件	50
2.1 人员	9	4.2.1 CRM 应用程序评估标准	51
2.2 流程	16	4.2.2 软件评估过程	55
2.3 技术	22	4.3 选择合适的顾问	62
2.4 期望值	30	4.4 小结	65
2.5 陷阱	31	第 5 章 规划最初的 CRM 实施	66
2.6 小结	34	5.1 管理 CRM 项目	67
第 3 章 构建 CRM 路线图	35	5.1.1 理解项目的阶段	67
3.1 为什么要采用分阶段的方法来实施 CRM 项目	35	5.1.2 变更管理	75
3.1.1 花费的时间太长	35	5.1.3 项目沟通	77
3.1.2 没有机会总结经验教训	36	5.1.4 进行中的项目管理	78
3.2 构建初始路线图	36	5.1.5 人员/供应商管理	84
3.2.1 评估当前状况	36	5.1.6 管理支持	89
3.2.2 将 CRM 愿景分解到各个 项目中	38	5.2 小结	91
3.2.3 人员的安排	39	第 6 章 CRM 的最初实施	92
		6.1 设计阶段	92
		6.1.1 “当前”流程定义	92

6.1.2	“将来”流程定义	93	6.5.2	评估数据源	114
6.1.3	规则和升级	94	6.5.3	数据迁移的设计	115
6.1.4	用例定义	95	6.5.4	数据迁移工具	119
6.1.5	功能规格说明书的开发	98	6.5.5	数据迁移的测试: 伪迁移	120
6.2	自定义开发	99	6.5.6	规划实际的数据迁移	121
6.2.1	将自定义开发作为 CRM 项目的一部分来管理	100	6.5.7	数据迁移总结和主要教训	122
6.2.2	技术规格说明书	100	6.6	实施的测试	122
6.3	集成	101	6.6.1	CRM 应用程序测试的类型	122
6.3.1	提供更全面的客户视图	102	6.6.2	测试计划的开发	124
6.3.2	自动化业务流程	102	6.6.3	实施的培训	126
6.3.3	集成类型	103	6.7	启动解决方案	132
6.3.4	集成工具	103	6.8	初始应用程序管理	135
6.3.5	管理 CRM 项目中的数据级集成	104	6.8.1	推动 CRM 应用程序的采用	135
6.3.6	集成的开发	105	6.8.2	变更管理	136
6.3.7	集成的测试	105	6.8.3	人员管理: 新的工作职能	136
6.3.8	管理 CRM 项目中的用户界面集成	105	6.9	总结: CRM 实施项目计划示例	136
6.3.9	链接系统之间的数据	105	6.10	常见的项目问题和避免方法	137
6.4	报告	106	6.10.1	超出范围	137
6.4.1	有效的报告是由什么构成的	107	6.10.2	过度复杂的设计	138
6.4.2	度量指标是具体的	108	6.10.3	项目被软件驱动	138
6.4.3	度量指标明确地由某个具体部门或小组所有	108	6.10.4	缺乏高管的支持	138
6.4.4	度量指标应该是可度量的	109	6.10.5	管理不同的优先级	139
6.4.5	度量指标能够及时产生	109	6.10.6	应用程序的采用	139
6.4.6	对于记分卡, KPI 的数量必须限制在可管理的少数几项范围内	109	6.11	小结	139
6.4.7	KPI 必须有目标	110	第 7 章	CRM 的维护和演进	141
6.4.8	KPI 必须与公司的总体目标保持一致	110	7.1	指导委员会的职责	141
6.4.9	报告来源	110	7.2	CRM 的维护	143
6.4.10	报告工具	111	7.3	CRM 的增强	147
6.4.11	报告的设计	111	7.3.1	变更控制过程	147
6.4.12	报告的培训	112	7.3.2	路线图的开发和执行	150
6.5	数据迁移	113	7.3.3	对大型应用程序增强的管理	151
6.5.1	你是否需要为项目进行数据迁移	113	7.3.4	新应用程序版本和升级	155
			7.4	监视供应商的生态系统	156
			7.4.1	会议	156
			7.4.2	新的独立软件供应商 (ISV)	156
			7.4.3	用户组织	157
			7.4.4	博客和新闻邮件	157
			7.4.5	顾问	157
			7.5	CRM 的维护和演进总结	158
			7.6	小结	158



1.1 CRM的定义

商业世界的竞争日趋激烈，发展的步伐也越来越快。技术创新降低了进入门槛，过去的专业化产品和服务现在变成了普通产品，一瞬间每个市场都变得拥挤起来。客户体验成为了一个对企业越来越重要的差异化因素，同时客户本身也变得越来越成熟，要求越来越高，而忠诚度却越来越低。

企业要想获得成功，必须比竞争对手更高效地运营，人员也必须具有更高的生产力和工作效率，而且产品和服务必须更符合客户的需要。企业必须更快地做出更明智的决策。这种高水平的绩效需要掌握大量信息，包括与企业运营有关的信息，与现有客户和潜在客户有关的信息，以及与竞争对手有关的信息。

为了顺应这些趋势，企业已经提高了对客户的重视程度，他们在制定决策时经常会考查客户的观点，同时调整业务流程和组织结构以提供更好的客户体验，并且更周到、更主动地从总体上管理客户信息和关系。软件工具应运而生，它们旨在支持企业对客户和客户管理的新的关注。这种更加注重客户的业务策略，以及为了支持此需求而出现的一大类业务应用程序，合在一起被称为“客户关系管理”（CRM, Customer Relationship Management）。在本书中，我们用“CRM项目”来描述企业为了提高对客户的重视程度而部署的人员、流程和技术，此外用“CRM应用程序”来描述技术元素，通常这些元素以CRM软件包为中心。我们将在下一章详细介绍CRM项目的不同元素。

1.2 本书的目的

本书旨在为那些在企业中负责领导或参与CRM项目的人员提供一个资源。我们的目标是让你对CRM的价值有明确、基本的了解，概述一个成功的CRM项目的构成要件，并且详细介绍成功启动一个CRM项目所需要的步骤。我们特意没有深入讨论具体的CRM应用程序或CRM的技术元素。有大量书籍详细介绍了各种可帮助管理团队提高效率的CRM应用程序。我们是想写一本

为非技术背景的管理人员提供信息的书，帮助他们将CRM项目的各个部分整合到一起，并避免常见的陷阱，以及选择一个适当的应用程序和咨询合作伙伴来帮助他们。

本书内容基本上是按照它们的使用顺序来组织的。第2章介绍了一个完整且成功的CRM项目的元素，目的是帮助你理解变化的部分有哪些，以及它们如何构成一个整体。第3章提供了构建路线图的指导——实施CRM的规划，包括CRM项目的目标和实施方案。第4章介绍了为企业选择正确的CRM应用程序和咨询合作伙伴的过程。第5章讨论了规划路线图实施的细节。第6章介绍了具体CRM项目的执行。最后是第7章，描述了维护和演进CRM的策略。

1.3 CRM价值的来源

既然我们已经知道了CRM的含义，并给出了本书的总体概述，下面我们来研究一下为什么企业，或者说任何组织，需要实施这样的项目。CRM的价值何在？

1.3.1 为那些数据驱动的、不断学习的公司提供支持

把一组用文档完好记录的、一致执行的流程，与支持、监控和报告它们的业务应用程序结合起来，能够为善于学习和发展的敏捷的公司提供一个坚实的基础。这种敏捷性能够帮助你在竞争中领先一步。CRM应用程序除了直接帮助用户提高执行业务流程的效率之外，它的报告和指示板功能还可以充当企业的“控制仪”，使你能够不断地评估哪些流程有效，哪些无效，还能够验证一些假定，并进行改进尝试，然后基于结果制定数据驱动的决策，从而提高企业的敏捷度。

请考虑以下与销售主管的对话。

CRM顾问：你知道客户为什么购买你们的产品吗？

经理：我有所了解。他们因我们的客户服务而购买，而且我们的产品很出色。

CRM顾问：你是如何知道这些的？

经理：通过与一些客户的谈话。

CRM顾问：那你知道这些因素分别对于哪些客户来说最重要吗？

经理：我不知道。

CRM顾问：你知道你最常失去的是哪些客户吗？为什么会失去他们？

经理：我知道一些，但没有实际数据来证明。

这样的对话在那些没有尝试或者没有成功实施CRM项目的公司中再常见不过了。如果我们询问一些相关的问题，如销售渠道的透明度、销售周期、失去生意的原因分析或者客户服务咨询数据（解决一次咨询所花的时间，有多少咨询在第一次通话中得以解决，等等），也将得到类似的回答。你一定听过那句古老的格言：“无法衡量的，就无法管理。”一致的流程和周密的CRM

应用程序正好可以提供衡量和管理所需的平台。

1.3.2 排查低效的工作，提高员工生产力

理解当前流程是开始分析CRM应用程序所能实现的潜在改进的第一步。专门讨论流程定义和改进的书有很多，所以本书不会详细讨论这些话题，我们的目标是展示CRM系统如何通过正确的分析和实现来帮助提高流程的效率。

下面列举几个例子来说明CRM如何提高流程的效率。

- ❑ 通过在CRM中把直接来自站点联系表格的销售线索输入到适当销售团队的工作队列中，以改善销售线索的管理。
- ❑ 根据地理位置、类别等，自动将进入站点的销售线索分派给适当的销售代表。这种自动分派机制能够使销售代表更快地掌握销售线索。
- ❑ 根据已定义的标准（例如优先级、问题、年龄、类型等）自动升级或重新分派服务问题。这可以实现更有效的问题管理和更好的客户体验。服务问题不会再“漏网”。
- ❑ 大额销售交易的提醒管理。当销售交易额超过一个特定的收入临界值时，CRM应用程序可以自动提醒销售领导团队，以便他们可以注意到这些交易，并为客户团队提供帮助。
- ❑ CRM的商业智能元素可用于对那些已成功转化为客户的销售线索进行剖析，然后为进入网站的销售线索打分，以帮助销售团队成员对他们的电话销售划分优先级，重点关注那些与过去成功案例类似的销售线索。
- ❑ 在CRM中管理报价生成，确保销售代表创建有效的报价（包括必要和兼容的组件/产品），并确保所有销售代表均使用正确的价格和最新的可用产品。这可以缩短销售团队新成员的适应期，并降低无效报价的出现频率。
- ❑ 将所有交流（电话、重要的电子邮件、电子邮件简讯、贸易展会的出席等）与客户关联起来，以分析销售的驱动因素、成败原因、回头客生意等。

案例分析：通过CRM改进销售过程

在本案例的这家公司中，销售团队使用Excel电子表格向客户发送建议书。这些电子表格包含产品信息（名称、价格、产品依赖性），因此，当产品信息发生变化时，必须将一张新的电子表格“模板”发送给所有销售人员。这使得销售人员在向客户发送建议书时非常容易出错，原因是：

- ❑ 销售人员可能错误地使用了一个过期版本的电子表格；
- ❑ 销售人员可能会在未经过经理、财务或产品开发等部门批准的情况下，修改Excel模板来满足他们自己的需要（他们确实经常这么做），这可能导致他们销售的产品无法兑现承诺，或者不符合公司的总体原则，等等。

为了对公司的销售预测有个整体认识,销售人员要将他们的建议书信息输入到一个单独的数据库中。重复的录入工作是一个很大的问题,原因是:

- 数据录入错误使得预测工作难以进行;
- 销售人员并不总是在预测数据库中更新电子表格中的数据;
- 销售人员常常等到交易即将成功时才把数据录入到预测数据库中,以避免浪费精力来输入那些失败的生意。这导致公司的预测不够准确。

解决方案是部署一个CRM应用程序和新的预测流程来捕捉销售信息。新的解决方案可以减少销售团队的数据录入工作,并提高预测的准确性。新的解决方案还包括建议书生成工具,用来加强建议书的管理和控制。另外有几个运营数据库也被部署到CRM解决方案中,以便运营人员可以从销售信息中获益,并与销售团队更好地协作来完成至关重要的售后交接。

1.3.3 提供更好的客户体验

为客户提供最令他们满意和最有效的沟通是一个越来越重要的竞争手段。当今的客户几乎已经没有忠诚度可言,他们可能只需在网络上搜索几分钟就会找到一个“更好的”选择来替代你的产品或服务。此外,诸如博客、评级站点和社交网络这样的技术工具产生了一种“口碑效应”,使得客户的话语传播得更广且具有更大的影响力,这使得积极的客户体验变得愈发重要。

客户的期望决定了什么样的沟通才是客户能接受的,而客户期望在不断变化,现在他们的期望是:

- 与客户进行交流的每个代表能够访问过去整个公司与该客户的交流信息(从购买到服务)。客户寻求服务的电话不必只是为了查找上次通话信息而被多次转接;
- 公司提供自助服务选项,以便客户可以随时(24小时×7天)获取信息或者自己发起基本的交易;
- 公司通过客户喜欢的方式与他们交流,无论是电子邮件、电话还是短信等。

为了简单研究一下客户在交流方面的期望值发生了怎样的变化,我们不妨来看看零售银行领域。就在不久前,所有零售银行都是在“银行营业时间”内通过各个分行的柜员来提供服务的。随着时间的推移,银行业进行了一次又一次的创新,来提供越来越好的客户体验(同时也降低了成本)。首先是引入了“免下车服务的银行”,然后是自动柜员机(ATM),再后来是电子银行。各家银行也相继延长了营业时间,以便提供更便利的服务。现在,有几家银行还允许通过移动电话进行交易,并通过短信发送账户余额提醒。

CRM项目通过以下几种方式帮助公司满足客户的期望:

- 结合CRM项目从客户角度对业务流程进行评估,这样可以做出一些有利于提高客户满意度的改变;

- ❑ CRM应用程序充当了客户信息的中心，所有向客户提供服务的员工都共享这些信息，从而使员工增加对客户了解，以便更好地服务客户；
- ❑ CRM应用程序工作流自动化提供了一个平台，可根据具体事件自动向客户发送信息；
- ❑ CRM应用程序可以充当客户网站入口的数据存储，从而支持自助服务；
- ❑ CRM应用程序的数据挖掘可以根据客户的个人资料来识别他们可能感兴趣的产品、服务和促销活动。

1.3.4 制定明智的业务决策

CRM项目提供了一个用于收集客户信息的平台，业务领导者很容易获取这些信息并进行回顾和分析。过去，只能依据“传闻证据”或者只能在冗长、费力的数据收集和聚合之后才能制定决策。而现在，CRM应用程序通过提供相关的信息来支持决策制定过程。企业可以获得对于自身及客户的深刻理解，从而识别新的机遇或竞争威胁。

CRM数据有助于在以下常见领域制定明智的决策，同时也能够回答每个领域中的以下问题。

● 销售预测

本月/本季度能否实现销售目标？各地区和产品线的销售分布情况怎样？

● 销售管理

销售人员是否取得了良好的业绩？他们是否在完成交易和业务拓展之间合理分配了时间？我的销售渠道是否健康？他们失去了哪些生意？原因是什么？

● 产品规划

不同类型的客户购买了什么产品？他们购买的相同产品是什么？我们每个产品线的主要竞争对手是谁？在哪些情况下他们获胜了？为什么有些产品收到了更多的客户服务咨询？

● 客户服务人员

问题量是如何随时间变化的？人员水平对解决问题的时间有怎样的影响？沟通或问题升级的次数是否随时间的推移而减少了？

● 营销活动规划

过去哪些销售线索来源是最有效的？成功的销售线索有哪些特征？哪些类型的营销活动最能引起客户的兴趣？

除了提供一组用于监控业务的健康状况和绩效的静态指标之外，CRM项目还能够在业务规划中起到积极的作用。

近来, 社会媒体工具的兴起及其重要性的提升, 使得CRM在了解客户和制定明智的业务决策方面成为了一个更有用的平台。随着更多客户通过博客、Facebook和Twitter这样的工具来分享他们的观点、需求和喜好, 公司可以获得更多的用户数据, 从而丰富了CRM应用程序中所存储的客户和市场的资料。现在有很多工具和服务可用来挖掘这些信息, 并将信息整合到CRM应用程序中。除了这种被动的信息收集之外, 公司还可以主动地利用客户正在使用和喜欢的社会媒体工具来开辟新的客户沟通渠道。这些新渠道可用于提供公司的最新消息、宣传促销信息, 以及收集反馈。

1.4 为 CRM 做好准备

在开始实施新的CRM项目之前, 公司为变革做好准备是实现CRM成功的重要因素。变革——即使是好的变革——也常常会遇到阻力, 因为人们对当前的流程有一定的依赖性。

充分的准备可以消除这种阻力, 让员工看到变革的积极作用, 从而帮助他们顺利渡过新流程和应用程序所带来的不可避免的逆反期。那么企业应该如何正确地变革做好调整呢? 根据我们的成功经验, 主要有以下几方面。

● 数据驱动的文化

追求数据驱动的文化意味着要把流程记录下来, 收集流程效率的数据, 根据数据进行变革, 然后再根据数据评估变革是否成功。公司应该尽最大可能与员工就整个过程进行沟通。这种方法将帮助员工理解哪些情况下需要进行变革, 变革是如何发展的, 以及这些变革的效率是如何度量的。这种系统性的方法能够使员工们相信变革不是随意进行的, 而是为了实现重要的业务目标才进行的, 而且会对变革的成功进行严格的评估。这样做的结果就使整个员工队伍能够更好地适应变革, 更愿意支持变革。显然, CRM项目的一个目标就是为数据驱动的文化建立一个框架, 而在启动CRM项目之前尽可能培养这种文化将是非常有益的。

● 行政支持

为CRM项目的整体实施以及它所带来的变革获取行政支持, 对于项目的成功是至关重要的。管理层需要足够的参与, 以便能够指导决策, 并传达实施项目的前景和目标获益。

● 沟通

沟通非常重要, 它可以让人们知道预期结果是什么, 并帮助他们为即将到来的变革做好准备。一份沟通计划(如图1-1所示)是一个很重要的开端。沟通计划确定谁需要什么信息, 何时需要提供反馈, 他们如何提供反馈, 谁负责传递沟通信息, 以及将使用哪些渠道。

<项目名称>

项目团队沟通计划

交付件	信息需求	描述	目的	交付方法	频率	负责人	反馈	受众
项目状态报告	文档、问题、风险、重要的会议/里程碑	项目状态、问题、风险的定期更新	定期沟通项目的状态	电子邮件	每周	项目经理		项目经理 项目发起人 项目团队
项目团队电子邮件	<需求>	项目质量绩效的定期更新	<目的>	电子邮件	每周	质量经理		项目经理 项目发起人 项目团队 质量经理
问题日志	问题清单，解决方案，负责人	<描述>		文档共享	每周	项目经理		项目经理 项目发起人 项目团队
<交付件>	<需求>	<描述>		<交付方法>	<频率>	<负责人>		<受众>
<交付件>	<需求>	<描述>		<交付方法>	<频率>	<负责人>		<受众>

图1-1 项目沟通计划示例

● 培训

显然，培训是任何技术实施必不可少的部分。但是，需要注意的是，当规划项目时有几件关键事情需要考虑。早培训和多培训可以帮助员工适应新技术和流程，从而减少阻力。

● 反馈

为人们提供一个反馈途径是很重要的，以便让他们反映一项新技术或一个新流程对他们的工作所产生的影响（无论是积极的还是消极的）。当然，你无法解决每个问题的反馈（或者无法按每个人喜欢的方式去解决），然而，让员工们知道你以非常诚恳的态度承认、考虑并解释了他们的问题，这无疑对员工欢迎变革起到很大的作用。

● 认可

对于那些在工作中正确利用了CRM系统的人员给予认可，可以为其他人提供一个积极的榜样。这不仅是对所希望的行为的奖励，而且还可以展示这些人员在他们的工作中所得到的益处（时间、更少的数据录入，等等）。对人员给予认可的好方法包括由项目领导^①给团队发送一封表彰性的电子邮件，颁发小的激励性奖品（如礼品卡），以及在团队会议上提出表扬。

① 项目领导指的是负责为项目获取支持和资源的项目管理者或项目主管。这个项目领导的地位通常要高于项目经理。——编者注

1.5 小结

CRM是一种高度重视发展和维护客户关系并从中实现最大价值的策略。CRM项目包括人员、业务流程和技术组件。

本书的目的是为非技术背景的企业管理人员提供成功规划和启动CRM项目所必需的信息。

良好实施的CRM项目会创造很多价值，包括更高的员工生产力和工作效率，更好的客户体验，更透彻的业务洞察力，以及数据驱动的学习文化的发展。

企业为迎接变革做好准备是成功启动CRM项目的基础。