

IBM商业价值研究院

# 从社交媒体到社交CRM

重塑客户关系(系列报告之二)



---

## **IBM商业价值研究院**

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

作者: Carolyn Heller Baird, Gautam Parasnis

**欢迎进入** 社交CRM时代。社交CRM是关于客户关系管理的一种截然不同的思维方式，注重采用社交媒体增强客户参与。企业是否准备好做出这种改变？尽管社交媒体被广泛采用，但对大多数企业来说，社交CRM仍处于零星执行的初级阶段，企业仍然担心其投资回报。为了充分利用社交媒体的能力与客户交流，企业需要从孤立项目转向整合计划，并最终采用社交CRM战略。

据IBM 2010年CEO调研指出，贴近客户是CEO面临的首要任务。<sup>1</sup> 企业利用社交媒体的压力非常大，这一点毫不奇怪。它非常适合客户协作，并为扩大接触范围、访问信息和增强直接性提供了机会，这些是其它渠道不具备的特点。到2010年底，在我们调查的企业中，近80%迫切希望与通过虚拟形式集合在一起的客户交互的企业都在社交网站上建立网页，并且积极地推出社交媒体举措。但是，企业是否为此举措的落地开花制订了所需的战略？

作为客户关系管理的下一代，社交CRM正迅猛发展。传统CRM战略注重企业网站、呼叫中心以及实体地点等渠道的管理解决方案。而社交CRM的战略需要将定义社交媒体的基于社区的动态环境考虑在内——在这个环境中，关系的控制权转移到客户手里，客户有能力影响他或她的社交网络中的其他人。

为了衡量企业当前社交CRM的进展及其在社交平台中为客户提供价值的的能力，IBM商业价值研究院进行了两次在线调研。第一次的对象是351名高管，他们来自仍然负责社交媒体的职能部门。第二次调研的对象是超过1,000名消费者，目的是明确他们为何与

企业交互，以及这些交互如何影响他们对于品牌忠诚度的感觉(参见附录中的调研方法论)。

在我们评估消费者和高管的回答时，我们发现了两个群体之间存在一些令人吃惊的理解差异。正如本系列中第一篇调研报告《从社交媒体到社交CRM：消费者最期望的是什么》强调指出，对切实价值(如优惠券、折扣等)的追求是激发消费者通过社交媒体挑选公司的最重要因素。相反，企业高管则认为这是客户与他们交互的最不可能的原因，而且他们显著高估了消费者与公司或品牌联系的交互意愿。此外，尽管70%的企业认为社交媒体将增强客户的拥护度，而只有38%的消费者认为，通过社交媒体与企业交互会显著影响他们对企业的忠诚度。<sup>2</sup>

鉴于消费者的态度，企业必须采取措施提供消费者追求的价值，并且优化社交媒体为企业提供的机遇。这需要企业制定综合的战略及相应的运营架构，以将战略转化为行动。据我们的调研指出，尽管绝大多数企业的社交媒体计划包含许多要素，但实施整合社交CRM战略的进度并非直线型的，挑战非常严峻，而且存在不确定性。

- **没有回头路。**在采用社交媒体时所感受到的巨大压力使近三分之二的高管认同，社交媒体将从根本上改变他们开展业务的方式。因此，他们的社交媒体活动规模迅速扩大，但仍有许多企业未能充分发挥社交媒体的所有益处。
- **大部分企业的社交媒体计划包含多个要素，但需要以整合的方式执行整体的社交CRM战略。**社交媒体举措已经在企业中萌芽，但社交CRM的关键特征——高管支持、整合的跨职能监管、统一的准则和政策以及通过共享客户洞察力而增强创新(来自结构化和非结构化数据)——企业只是不同程度地具备。只有大约三分之一的受访者肯定地表示他们具有所有这些关键特征。
- **社交媒体挑战因企业而异，但对于投资回报和迁移风险的担忧首当其冲。**60%的企业在某种程度上追踪投资回报，但对于标准方法尚无统一意见。运用分析能力会提供一些帮助，但只有大约三分之一的高管认为他们在这方面做得很好。尽管担心对品牌的负面影响，但只有不到一半的企业监控其品牌，而且只有53%的企业为员工提供了社交媒体培训。

社交媒体正快速成为企业最关注的举措。目前，企业纷纷努力管理社交媒体对其交互模式、运营、企业文化和收入的影响。所有信息都表明，社交媒体时代已经到来，借之重塑客户关系需要企业重新思考传统的CRM理念。

## 企业纷纷扩展社交媒体实施范围

企业对社交媒体趋之若鹜。它们提出了很高的期望，三分之二的受访者相信，社交媒体将改变未来的业务。然而，很多企业仍处在社交媒体交互初级阶段的，尚未充分实现社交媒体带来的好处。

社交媒体的普及速度令人吃惊：

- 截止到2011年5月，Facebook的活动用户数量高达5亿多，平均每个用户有130个好友。社交媒体正在全球范围内深入渗透，超过70%的用户现在位于美国以外。<sup>3</sup>
- 另外，到2011年5月，LinkedIn的用户数量高达8500万，覆盖200个国家和7大洲。<sup>4</sup>
- 2010年3月，Twitter发送了第100亿条推文，这是网站的一个里程碑。截止到7月，推文数量增加了一倍，达到200亿条。<sup>5</sup>

企业希望贴近客户，而高管的压力来自于，与客户交互并推出正确举措。社交媒体迅速成为首要关注对象，近70%的受访者认为，如果不使用社交媒体，他们的公司将被认为“失去联系”。三分之二(67%)的受访者表示，他们需要开通社交媒体吸引优秀员工，而超过一半(58%)的受访者认为，他们的竞争对手正通过社交网站成功地联系客户。显然，社交媒体交互已经从根本上改变了企业对于沟通和交互的期望。

---

**狂热地接受社交媒体的大多数企业现在面临的挑战是如何管理其影响。**

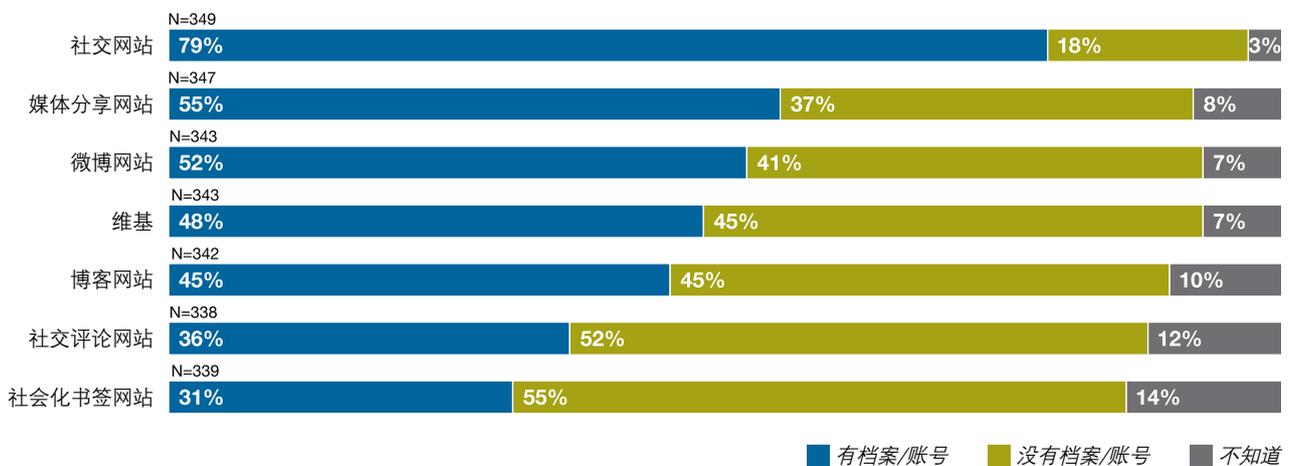
---

企业纷纷在社交网站上争夺消费者，例如Facebook、LinkedIn、Orkut 和QQ，79%的受访企业在这些网站上有账户。超过一半的企业使用社交媒体网站，例如YouTube、Flickr和SlideShare，以及微博网站，例如Twitter、Jaiku和Tumblr(见图1)。少数但比例仍然较高的高管尚不确定他们的企业是否在特定网站类型上安了家。这表明，社交媒体的使用并不一定是从上而下的指令，在企业内也非众所周知的。

### B2B的发展追上B2C

最初，企业对企业(B2B)公司在使用社交媒体方面的力度不及企业对消费者(B2C)公司。然而，二者之间的差距正在缩小。<sup>6</sup> 我们的调研表明，76%的B2B企业在社交网站上有账号，仅比B2C公司低四个百分点。对于某些通常注重协作和相关主题专业知识宣传的社交网站来说，例如维基，B2B活动与B2C活动量相当，或者稍多。

#### 在社交网站上安家的企业比例



备注：数量四舍五入到100%。资料来源：IBM商业价值研究院分析。2011年CRM调研。

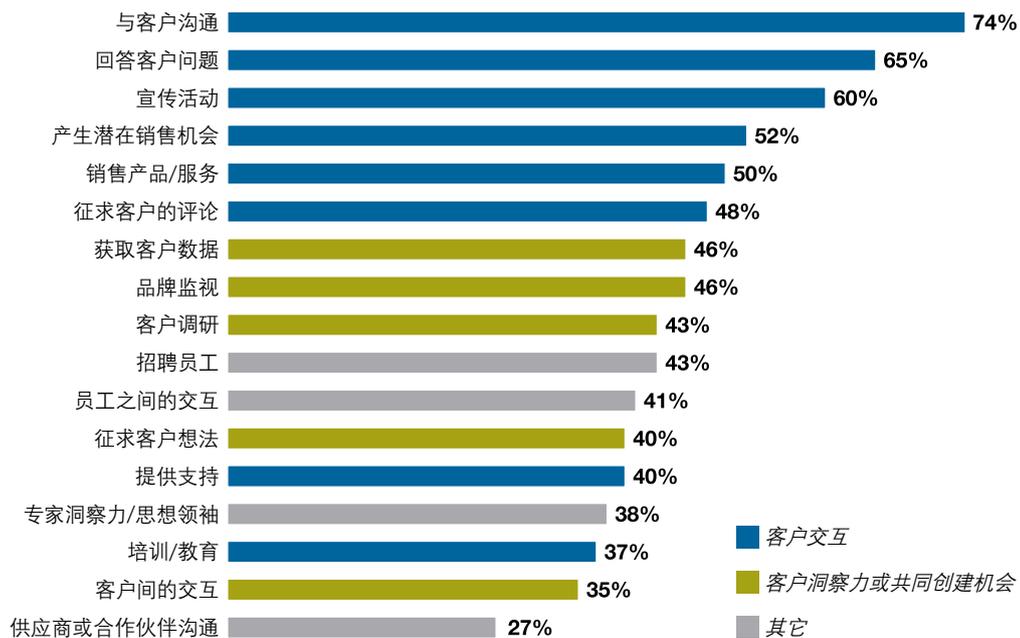
图1. 与其它类型的社交网站相比，企业更趋向于使用社会性网站。

到2010年10月，高达74%的企业表示它们使用社交媒体与客户沟通。65%的企业使用社交媒体回答客户问题，而60%的企业利用社交媒体宣传活动(见图2)。这些数字有力指出了企业正积极接受社交媒体作为主要的客户沟通渠道。

然而，在使用社交媒体获取客户洞察力、监控品牌、开展研究或者征求新产品或服务的想法方面，企业的

意愿较低，尽管社交媒体在这些方面将为企业带来最富有成效的机遇。通过社交媒体能快速获取客户观点、期望和习惯的数据，而且成本远低于传统方法。我们相信，我们的调研结果陈述了社交媒体战略的早期演进。随着时间的推移，我们预计越来越多的企业将在更大范围内推出他们的举措。

#### 您的企业目前采用社交媒体做什么？



备注：N=351。未在图中展示：“不知道”=9%，“其它”=2%。资料来源：IBM商业价值研究院分析。2011年CRM调研。

图2. 企业使用社交媒体主要用作客户交互。

## 战略变化

尽管企业纷纷制订社交媒体战略，但它们对于如何实施这些战略尚不确定。

传统CRM战略无法适应这种新的社交媒体。那些战略的初衷是通过传统渠道管理客户关系，通常是从企业的角度出发。传统CRM的主要目标是在客户关系生命周期内从客户中获得最高的价值。在当前的环境中，客户拥有控制权，社交CRM战略应当是管理对话的一种方法，而非管理客户。正如著名的CRM专家Paul Greenberg在《以光速管理客户关系》(CRM at the Speed of Light)中，“社交CRM成功的基本原则与其前一代截然不同...传统CRM基于内部运作理念来有效地管理客户关系。但社交CRM基于企业满足客户个人需求的能力，同时达成企业业务计划的目标。社交CRM针对客户交互，而非客户管理。”<sup>7</sup>

---

## 社交媒体战略与社交CRM战略并不相同。

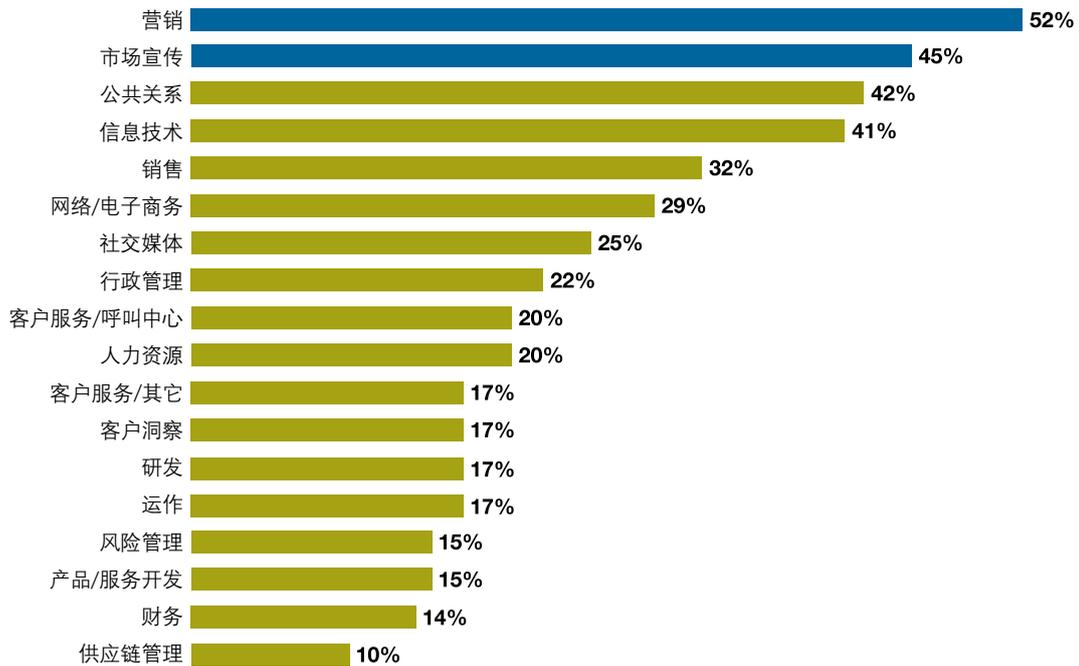
---

社交媒体战略与社交CRM战略并不一样。以推出孤立社交媒体举措的企业为例：营销部门在Facebook上建立了账号，用于发布公司信息并宣传企业，以鼓励客户交互。客户服务部门可能安排代表使用社交论坛回答客户的问题。同时，整个企业中的员工可能就客户感兴趣的话题发表推文或者博文。

这些举措都是利用社交媒体进行客户沟通。然而，这些举措并不能构成社交CRM战略，因为在客户交互方面，它们并没有整合的战略理念，无论是在价值链的哪个部分。此外，如果社交CRM战略未包含治理、准则和共享洞察力的计划，则很难了解对于客户的全面影响，或者充分优化其对业务的好处。一旦制订了社交CRM战略，企业就能更好地确定社交活动在传统和非传统渠道中的客户交互生命周期内的影响。

不足三分之一的受访者确信他们的企业已经制订了使用社交媒体的战略。40%的受访者“有些相信”企业制订了这种战略。此外，由于目前社交媒体的关注重心是客户沟通，因此，毫不奇怪的是，超过一半的受访者表示营销部门负责管理和实施社交媒体战略。然而，令人吃惊的是，企业内的其它许多部门也参与到了社交活动中，通过某种形式的战略支持企业的活动。这些不同战略进一步证明了许多企业对于社交媒体的开发采取了孤立、分散的方法，其职责(以及议事日程)与管理活动的职能部门相对应(见图3)。

### 哪些职能部门负责管理和实施社交媒体战略?



备注: N=351。未在图中展示: “不知道” = 2%, “其它” = 1%。资料来源: IBM商业价值研究院分析。2011年CRM调研。

图3. 一般情况下, 营销部门负责社交媒体战略, 但企业中存在多种战略。

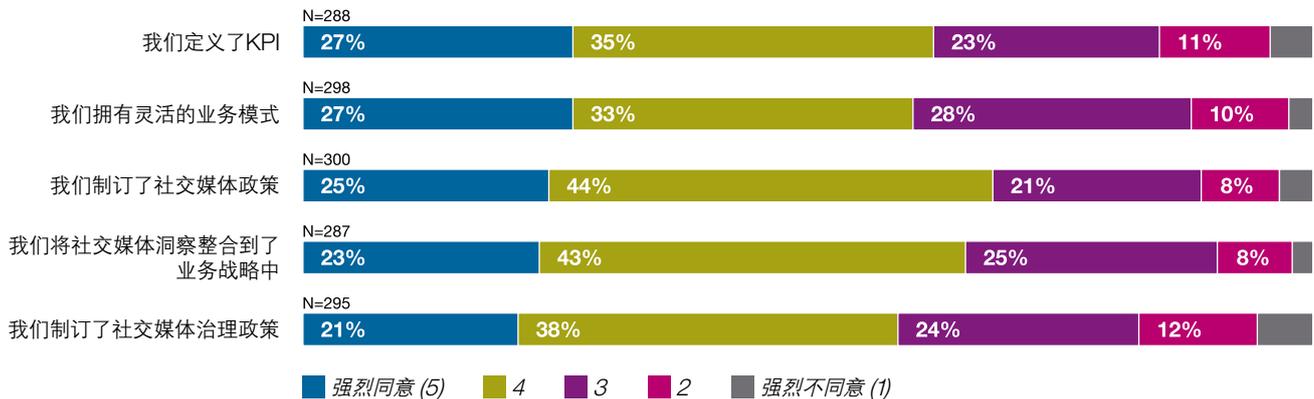
事实证明, 执行战略更具挑战性。制订包含交互政策、关键性能指标(KPI)、衡量参数、共享洞察等的治理模型, 是从孤立社交媒体项目向整合的综合社交CRM战略转型的重要因素。这是真正的竞争领域, 而企业似乎缺乏信心。

仅25%的受访者肯定地表示已经制订了社交媒体政策。44%的受访者“在某种程度上肯定”他们已经制订了政策, 而21%表示不确定。在为社交媒体定义

KPI、拥有灵活的业务模式而快速抓住新机遇、将社交媒体洞察整合到业务战略以及建立社交媒体治理计划方面, 高管的意见与此类似(见图4)。

这些结果反映出企业推出社交媒体举措的时间相对较短。我们相信, 随着计划的成熟, 越来越多的企业将采用社交CRM, 而且将使用技术把传统客户数据与通过社交媒体获取的数据整合在一起。

### 同意还是不同意? 回答比例



备注：由于四舍五入原因，数字可能未达到100。资料来源：IBM商业价值研究院分析。2011年CRM调研。

### 图4. 企业发现社交CRM在运作方面更难执行

除了运营的改变外，许多企业需要消除来自企业文化的障碍。只有38%的受访者相信其企业支持创新和创造力，而仅30%的受访者认为，他们的社交媒体举措得到了管理层的强烈支持。只有27%的人表示，他们跨职能部门分享洞察力。社交CRM要想成功实施，需要管理层对自由协作和尝试的大支持。

#### 互连的蜂巢

提供技术和娱乐产品及服务的跨国零售商Best Buy制订的战略性运营模式让企业内数千名员工通过社交媒体与客户交流，成为可参照的典范。

Best Buy引起媒体广泛关注的计划是Twelp - force，在该计划中，客户使用Twitter向Best Buy发送问题，而公司所有职能部门的数千名员工，只要知道答案就可以回复。公司还维护了多个社区论坛、博客、想法交流站点，并在Facebook上开通了账号。许多员工参与到如此多的社交媒体举措中，Best Buy如何管理所有这些交互呢？

Best Buy将其治理模式描述为互连的蜂巢。社交媒体被视为各项举措的水平整合，贯穿于整个企业中的垂直职能部门中。治理通过卓越中心模型进行管理，不同计划的代表参与进来。通过社交媒体与客户交互的准则由客户支持部门中的社区团队负责，而这也有助于为全体员工提供社交媒体培训。公司取得了良好的效果：

- 呼叫中心节约5百万美元;
- 每年进行超过100,000次社交对话;
- 近3,000名员工在Twelpforce上注册;
- 激发员工的士气, 全企业更好的知识分享和联系, 企业对于社交媒体创新的热情, 以及全方位的品 牌宣传。

Best Buy的模式可用于其它企业, 甚至对于社交媒体 尚未制订宏伟目标的企业。这种互连的整合治理方法 – 社交媒体举措采用项目负责制, 而协作、准则和培 训则采用通用的结构 – 足够灵活, 可推动整个企业内 更多地使用社交媒体。

Best Buy公司客户联系经理John Bernier说: “我们 的模式就好像一个蜂巢。每个小组管理自己的举措, 但我们受制于共同的战略。我们实现了良好的整合和 互连, 并且每个人都为社交媒体负责。”

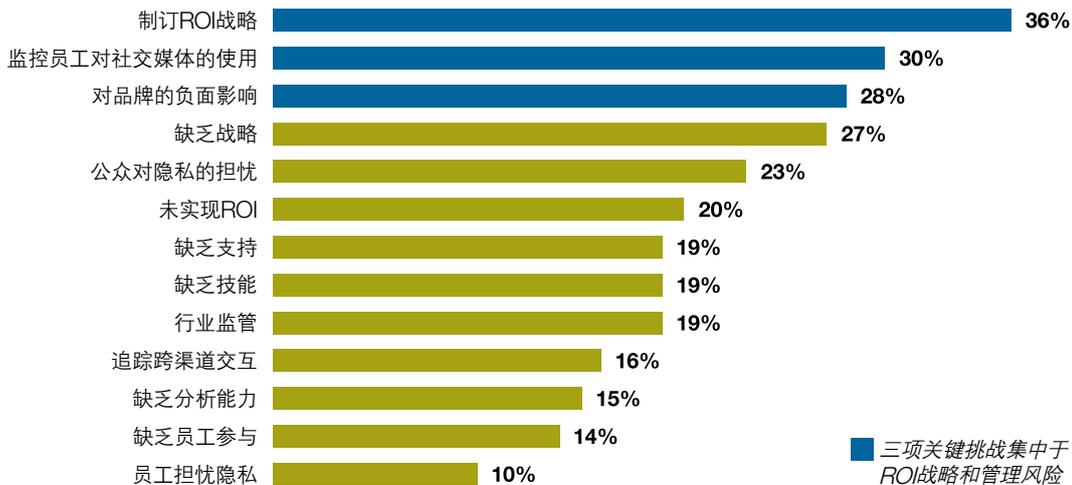
### 主要担忧: 投资回报和风险

在我们让高管对其面临的主要社交媒体挑战进行排 序时, 制订投资回报(ROI)战略和管理风险居于首 位。其它挑战包括隐私问题和缺乏分析能力。

### 社交媒体挑战

企业高管所关注的挑战充分反映出实施社交媒体战略 的复杂性(见图5)。企业的首要挑战是制订ROI战略, 监控员工对社交媒体的使用, 控制与负面品牌影响相 关的风险。缺乏社交媒体战略也是一个主要的担忧。 这种情况不难理解, 因为企业需要做以下几件事:

- 确定通过社交媒体与客户交互是否能产生财务绩效;
- 鼓励员工以负责任的态度使用社交媒体, 并且适当 地传达品牌承诺(包括内容和渠道);
- 与目前控制品牌对话并且可能对品牌产生负面影 响的社交社区打交道。



备注: N=351. 未在图中展示: “其它” = 3%。资料来源: IBM商业价值研究院。2011年CRM调研。

图5. 企业面临着不同的社交媒体挑战, 而ROI和风险居于首位。

与隐私、治理、行业监管相关的其它挑战反映了社交媒体的影响日增并且具有变革力量，而且许多问题需要公司控制范围之外的外部力量来解决。为了应对这种情况，企业在制订社交CRM战略时，需要制订出合宜处理这些问题的本地化政策。

### 难以确定的ROI

在被问及企业是否追踪社交媒体ROI时，只有24%的受访者表示，他们的确这样做，而36%的人称，他们在某种程度上进行追踪。但其余受访者认为这不必要。

确定社交媒体ROI时候很难，部分是因为对于衡量哪些方面以及采用哪种方法没有统一意见。为了更好地了解企业如何衡量社交媒体ROI，我们与负责社交媒体举措的经理进行了交谈。

他们给出了不同的回答(见右栏：衡量ROI)。受访者对ROI的共同看法是没有统一标准。

方法的不同表现在缺乏公认的ROI标准，这与受访者将“制订ROI战略”视为首要挑战一致。有趣的是，高管并不太关心将ROI的实现作为衡量回报的正确方法论。

对于希望显示ROI的公司来说，分析工具可帮助揭示社交媒体对财务业绩的影响。绝大多数受访者都会在一定程度上获取数据来分析社交媒体的表现。但是，也有近三分之一的受访者对于分析、汇总或分享信息的活动质量并不热心。(见图6)。

---

### 衡量ROI

调研参与者对ROI、最佳的使用方法以及如何准确地衡量有不同的意见：

*“与营销业务的其它领域相比，社交媒体更容易衡量，因为它是数字形式。例如，我们可以查看每个平台的净购置金额，或者衡量在这些平台上参与交互的客户比例，以衡量我们是否提供了适当级别的内容。”*

副总裁兼数字营销与CRM全球主管，通信娱乐公司

*“多种工具可用于衡量情感、点击率和参与程度等方面。然而，您不能始终依赖这些进行销售。即使在传统的忠诚度计划里，衡量价值也并非易事。”*

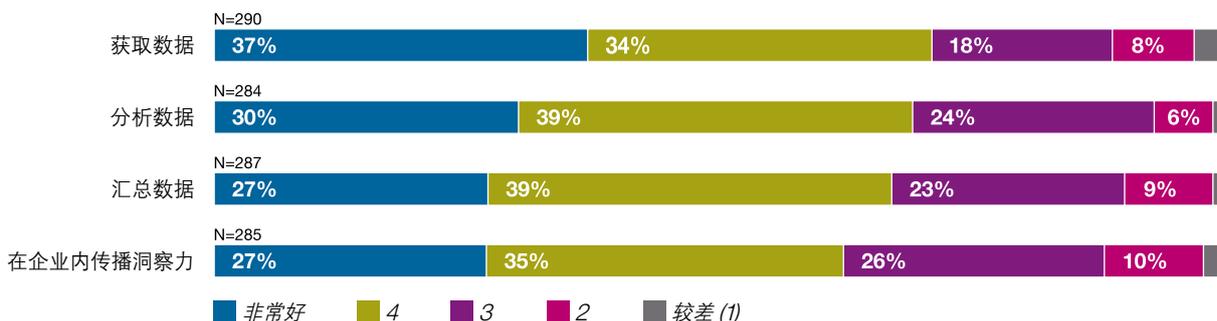
社交媒体和CRM经理，客运服务公司

*“衡量ROI并非不可能，但准确地衡量非常困难，因为要衡量变化和变化的速度。您可能无法确定真正的影响，但我认为可以通过衡量结果的变化而进行。我们开发了自己的分析工具，先是衡量对独特用户的影响，现在发展到衡量深层的交互，例如其它网站上的转发消息、评论和原创内容。”*

社交媒体主管，跨国通信公司

---

### 您的企业在社交媒体中执行以下数据获取和分析任务的效果如何？



资料来源：IBM商业价值研究院。2011年CRM调研。

图6. 企业利用分析工具衡量社交媒体的影响和可信度。

### 连接孤立点

通过分析来衡量社交媒体ROI，有助于将相互孤立的点联系起来，从而更好地了解交互如何影响销售或者其它预期。Seton Hall University发现了这一点，而且现在已经获得了经过验证的ROI，改变了与潜在学生交流的方式。

Seton Hall过去吸引学生的方法渐渐失效。2008年，新生数量少于原定目标，导致学校收入降低，而且如果这一下降趋势持续存在，学校会担心其未来的运营。第二年，Seton Hall使用Facebook、Twitter和博客与潜在学生直接联系，希望更有力地影响其择校流程。

显然，学校的营销部门认为社交媒体起到了关键作用，但数字并未表明这种联系。Facebook数字提供了“粉丝”增长的信息，但这不足以确定经验是否影响了对话。对话的质量和交互数量才是关键。因此，Seton Hall在Facebook中实施了“印象归属解决方

案”，把点击率和访问率分析结合起来，以追踪社交媒体交互是否影响学生在招生/决策过程中访问学校网站及其它接触点。

学校发现，在推动潜在学生访问学校网站方面，社交网络的效率远远高于传统渠道。事实上，通过Facebook的交互量，和在网站上交互量是成正比的。结果，Seton Hall招收到了30年内最多的新生，收入净现值增长了18%，即2,900万美元。通过将Facebook的数据与印象归属举措相结合，学校能够计算其ROI，并在很大范围内将此归功于社交媒体。目前，Seton Hall的社交媒体计划继续扩展，将Facebook作为学生和教职员工的虚拟沟通中心。

Seton Hall证明了可以衡量ROI，尤其是企业希望不局限于标准评估措施的情况。

Seton Hall战略营销、公共关系和营销部门高级总监 Rob Brosnan说：“我希望降低这些事的复杂程度，并且不会在标准评估措施上花费太多时间，这些措施告诉我们，与客户的对话效果不好。但是，在我们开始使用印象归属并且看到其模式后，我认识到我错了。我必须检查自己的假设。我将社交媒体看作一个渠道，而且我应该将此视为一个附属渠道。”

### 评估并降低风险

尽管负面的品牌曝光是许多公司的首要顾虑，但企业更担心错失社交媒体所带来的机会。超过一半的受访者都完成了风险分析(58%)，但超过四分之一的受访者对于他们是否推出举措持中立态度，另有16%表示尚未进行分析。如果企业关心社交媒体对品牌的影响，他们为什么不多做点事？

我们认为，对于是出于对“无法立即参与交互”的担心推动着企业在没有充分评估潜在风险的情况下，即推出社交媒体举措。对于希望了解“客户在何处”的吸引力、媒体对于社交媒体创新的持续宣传以及日益提高的普及度更是火上浇油。正是由于如此巨大的潜在收益，企业认为它们要想保持生命力和竞争力，必须参与到社交媒体的洪流中，而且最大的风险是没有赶上社交媒体的浪潮。

不过，企业应加大力度降低其对品牌造成负面影响的风险。不到一半的受访者表示，他们使用社交媒体监控品牌，而只有39%的人目前与品牌监控软件厂商合

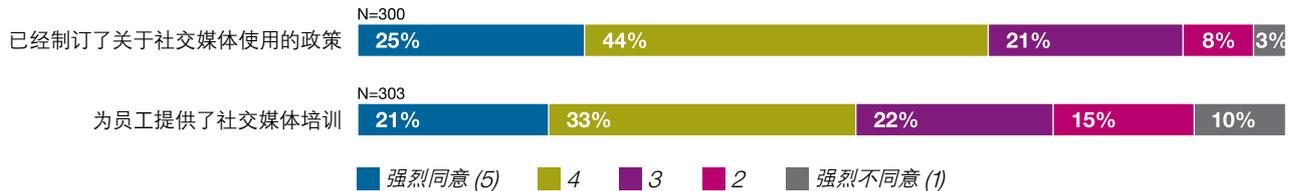
作。忽视品牌监控会在两个方面失去机会。第一，声誉分析软件可用于防护目的，使企业及早了解潜在的负面影响，从而快速应对可能的威胁。第二，分析工具可用作一种进攻战略，来跟踪了解相关情况。即使企业尚未积极使用社交媒体与客户交互，他们也可以通过社交媒体更好地了解其品牌的认知度，并确定如何以最佳的方式增加客户价值。

在顾虑方面，挑战之一是有有效监控员工对社交媒体的使用情况。受访者对于因员工疏忽大意或故意造成的病毒破坏表现出了明显的担心。但是，企业控制员工日程使用社交媒体也表示担忧。实际情况是它们不能再像控制电话或电子邮件那样控制社交媒体。然而，企业要降低不当使用社交媒体的风险，一个最好方法是为社交媒体制订企业指导准则，并且统一地培训和向员工授权，使其根据企业价值和品牌承诺做出明智的决策。

但是，许多企业在制订这些措施时速度缓慢。只有25%的高管肯定地表示他们已经制订了政策，而44%的人称他们没有这些政策。对于社交媒体培训，只有21%的受访者确信他们的公司提供了培训(见图7)。

缺乏培训导致许多企业当前的社交媒体计划存在着巨大差距，尤其是三分之一的高管不确信其公司拥有与客户交互所需的社交媒体技能。对于受过培训的沟通人员的需求以及对社交媒体交互的狂热将进一步加剧。事实上，三分之二的高管预计在工作中使用社交媒体的员工数量在未来两年内将增加。

### 同意还是不同意？回答比例



备注：由于四舍五入原因，数字可能未达到100。资料来源：IBM商业价值研究院分析。2011年CRM调研。

图7. 只有大约四分之一的企业坚定地认为他们有社交媒体政策和培训。

### 向员工授权

对于适应了传统的自上而下的受控沟通模式的企业来说，授权员工作为公司发言人可能需要做出企业文化的转变。企业可以通过建立内部社交媒体试点向这种新理念转化。这不仅提供了一个无风险区域，使员工能够熟练地使用社交媒体工具、惯例和表达方式，而且为企业获得新鲜、创新的改进概念提供了一个渠道。

为此，美国运通采用题为“如果……”的内部社交媒体举措。与许多大型企业一样，美国运通拥有正式的创意产生流程，但公司的领导层知道，还存在被压抑的创意和独创性。美国运通希望利用“大众智慧”创造令人振奋的新想法，而所有员工都可以了解并评估这些想法 – 而通过传统流程不可能实现这一结果。

在美国运通增长和创新团队的管理下，该计划鼓励员工对许多具有战略性质的挑战公开地提出想法。人们

发表简介、评论他人的概念，并投票选出自己认为最佳的想法。相关主题专家评估优胜的想法，帮助确保其可行性，而这些都在网站上透明地进行。

在过去两年内，通过这个社交渠道萌发想法的七种产品被推向市场，对ROI起到了积极的作用。事实上，由于计划的成本相对于传统方法非常低，美国运通认为，如果想法良好，就一定能产生良好的投资回报。公司已经打算向公众传达公司的计划，以鼓励客户参与创新。

该计划的管理人认为，这对于帮助重塑企业文化并将美国运通定位为社交领域的创新者具有关键作用。美国运通业务增长与创新副总裁Steven Faktor说：“社交网络的初衷就是一种向人员授权的工具。任何拥有优秀想法的人都可以参与，而且如果想法能够实现，最终成为真正的产品或服务时，我们都是受益者。”

## 建议与行动

企业纷纷为社交媒体战略奠定基础，但社交CRM战略并没有充分实现。运营方面更具挑战性，而应对这种挑战将带领许多企业建立更成熟的社交媒体。

如果企业希望通过社交媒体来重塑客户关系方，就需要从全新的角度思考CRM，同时建立战略性运营框架，以提供结构和灵活性。图8显示企业社交媒体策略的演进：从1)孤立的社交媒体项目到 2)单一部门推出的、包含多项举措的社交媒体计划到 3)全面的社交CRM战略。

社交媒体计划通常包括既定的使命、指导准则、分析、治理和来自高管的支持。社交CRM战略包社交媒体计划往前推进一步，从而跨越了单个职能部门的领域，例如营销，改为含盖所有面向客户的职能部门，从而形成一个跨职能的网络，例如客户服务和销售。这种整合理念以整体视角对待客户，并有助于分享从多个社交接触点获取的非结构化数据和从传统渠道获取的结构化数据以及客户洞察。客户洞察使企业能够改善客户体验，并且为客户的交互制订创新的新模式。

然而，从一个阶段向另一个阶段过渡既没有明确的分界线，也不是以线性方式进行的。我们的调研指出，社交媒体计划可能包含多种特征，表明计划处于哪个阶段，但分界线并非始终很明显。例如，一家受访的公司拥有社交媒体计划的所有组成要素，但缺乏高管的支持。另一家公司建立了跨职能部门的社交媒体举措互连社区，但缺乏既定的KPI。

**针对员工的社交媒体准则和培训可帮助降低与社交媒体滥用相关的风险。**

### 从社交媒体项目到社交CRM计划



资料来源：IBM商业价值研究院。

图8. 从社交媒体项目向社交CRM战略过渡。

为了帮助向社交CRM理念演进，企业可以：

- **消除营销和客户服务部门间界限。**企业应更好地协调营销和客户服务部门发起的社交媒体举措，以便作为一个整体来支持客户。客户与企业接触时，无论是回应公司的推广活动，还是寻求信息和支持，他们都期望公司真正地履行品牌承诺。目前，只有20%的企业制订了针对呼叫中心的社交媒体战略。我们相信，随着企业将社交媒体用于以下目的，这一比例将显著提高：

- 显著降低由于呼叫差错而导致的成本
  - 通过产品或服务推荐来提高销售额
  - 通过加强客户对优质的服务的依赖来提高忠诚度
  - 通过服务价值差异化来提高市场份额。
- **全局着眼；本地着手。**为社交CRM建立一个卓越中心式的治理模式：由来自面向客户的职能部门的代表组成的互连社区，共同制订客户交互战略，分享想法，使各个职能部门能够采用经过验证的方法自由创新。

另外，还可以通过为新员工配备辅导员来扩展培训。企业可以通过奖励来推动员工增强客户价值，并采纳员工对于客户和市场趋势的看法。

- **言行一致。**使用社交媒体就是要建立虚拟社区。企业应该在内部开发沟通和协作的机制与工具，让员工能够轻松地互相联系，并且促进想法和知识的交叉传播，帮助消除组织孤岛。这些内部社交媒体平台也为新员工提供了安全的培训环境，并可以作为新举措公开发布之前进行试验和微调的试验场。
- **利用客户分析和洞察来提高ROI，并消除风险。**社交CRM的一个显著特性(实际上是一个基础)是能够持续获取和分析来自交互的客户数据，从而帮助企业洞察客户关系，降低风险，并改善客户关系的各个方面。从基础的情感分析到更复杂的预测性建模，企业可以建立倾听 — 分析 — 参与 — 演进的持续循环。制定通用的衡量指标、工具、政策和应用指导。企业可以以其“业务行为指导”和核心价值观作为基础，也可以借助其它公司公开的社交媒体指导，包括IBM公司。<sup>8</sup>

---

*“我们致力于实现品牌代言的透明性和真实性 – 员工是Best Buy的代言人。我们对此充满热情。”*

Gina Debogovich, 社区高级经理, Best Buy

---

- 通过培训、指导和奖励来引导员工参与。通过卓越中心来开发和提供不同级别的社交媒体专业知识培训，确保所有使用社交媒体的员工都接受关于准则、政策、客户沟通实践和流程方面的培训，以降低风险，并逐级报告问题。

## 结论

大多数企业认为，社交媒体对于重塑客户关系的潜力巨大，于是大力推出各项举措，尽管他们对于ROI、负面品牌影响或者缺乏新战略和支持框架有所顾虑。

这种在博客中传达虚拟主张的思潮导致了社交媒体计划的推出，而这些计划对于客户的总体价值需要评估。了解客户为何希望通过社交媒体与企业交互是建立社交CRM战略的价值主张的第一步。<sup>9</sup>

据此，企业需要审查其面向客户的社交媒体举措的所有方面。许多举措是作为独立项目推出的，可能需要跨部门的协作和协调来全面评估其影响。然后，企业需要准备好将这些项目统一到整合的社交CRM战略下，该战略应该确定如何提高社交媒体对客户价值，并且通过提高收入和/或效率而使企业受益。

对企业来讲，意义非常重大。向社交CRM转变不仅仅是采用新的运营模式或技术；这是理念、文化的转变。社交CRM是指导客户关系的战略，而不是管理。对于许多正在经受因快速发展而产生阵痛的企业来说，这种转变尚处于初级阶段。企业越早接受这种理念 – 即客户现在拥有关系的控制权 – 则就会越快实现这一转变，并发挥社交媒体的全部潜力。

欲了解IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订阅我们的电子月刊IdeaWatch：

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

欲查看我们调研的完整目录，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

## 相关文章

Baird, Carolyn Heller, Gautam Parasnis.

《从社交媒体到社交CRM：消费者最期望的是什么》，IBM商业价值研究院，2011年2月。

## 作者

Carolyn Heller Baird, IBM商业价值研究院的全球CRM研究主管。她拥有近20年的丰富经验，专业领域涉及客户体验和CRM战略、数字媒体开发、企业交流、营销与品牌。她的联系方式是：

[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Gautam Parasnis, IBM全球企业咨询服务部合伙人和副总裁，并且是全球CRM主管。他在制订客户体验和CRM战略，推动企业CRM转型及提供实现技术方面拥有20多年的丰富经验。他的联系方式是：

[gautam.parasnis@us.ibm.com](mailto:gautam.parasnis@us.ibm.com)

## 附录：调研方法论

2010年10月，我们进行了两项在线调研：一项针对企业高管，而另一项针对消费者。本文中的调研结果主要基于对美国、英国、法国、德国、印度、中国、澳大利亚和巴西351位高管的业务调研，他们来自以下领域：经销、通信、金融服务、工业和公共领域/医疗。

此外，为了从负责社交媒体计划的高管获得定量数据，我们在美国和英国进行了17次采访。通过与牛津经济研究院合作，我们还建立了社交CRM博客，征求社交媒体和CRM专业人士对于社交CRM主题的反馈意见。

我们还调查了这些国家和加拿大的1,056名消费者。参与调查的消费者代表了Y一代、X一代和婴儿潮一代，他们的家庭年收入为25,000至100,000美元。<sup>10</sup>

## 合作者

Saul Berman, 合伙人和副总裁，全球战略和咨询主管与创新和增长服务领导人，IBM全球企业咨询服务部

Raj Mirchandani, 合伙人，市场与客户管理领导人，战略与转型，IBM全球企业咨询服务部

Geoffrey Hamelin, 市场和解决方案开发领导人/CRM，IBM全球企业咨询服务部

Denise Arnette, 市场和解决方案开发领导人/创新和增长、战略和转型，IBM全球企业咨询服务部

d'Artagnan Catellier, 创新和增长、战略和转型领导人，中欧和东欧，IBM全球企业咨询服务部

Ahsan R.(Rawn)Shah, 社交业务转型顾问，IBM软件部

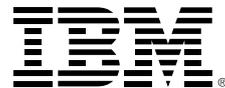
Eric Lesser, IBM商业价值研究院研究总监

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## 参考资料

- 1 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officers Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- 2 For more information about consumers’ attitudes toward social media interactions with companies and businesses’ perception gaps, refer to: “From social media to Social CRM: What customers want.” IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03391usen/GBE03391USEN.PDF>
- 3 Facebook Web site (accessed May 11, 2011). Press Room: Statistics. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 4 LinkedIn Web site (accessed May 11, 2011). Press Center: About us. <http://press.linkedin.com/about>
- 5 Beaumont, Claudine. “Twitter hits 10 billionth tweet.” The Telegraph. March 5, 2010. <http://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/7375442/Twitter-hits-10-billionth-tweet.html>; Anderson, Sophie. “Twitter User Sends World’s 20 Billionth Tweet.” BBC News. July 31, 2010. <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-10829383>
- 6 Gonzalez-Wertz, Christine. “Going Digital, The Connected Collaborative Path Forward.” IBM Institute for Business Value. December 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-going-digital.html>
- 7 Greenberg, Paul. *CRM at the Speed of Light, Forth Edition: Social CRM Strategies, Tools and Techniques for Engaging Customers*. The McGraw Hill Companies. 2010.
- 8 IBM’s social media guidelines can be accessed from the IBM Web site: <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>
- 9 For more information about what customers value in social interactions with businesses, refer to: “From social media to Social CRM: What customers want.” IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03391usen/GBE03391USEN.PDF>
- 10 We define Generation Y as those born between 1975 and 1992, Generation X as those born between 1965 and 1974 and Baby Boomers as those born in or before 1964.



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://www.ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

## 北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编: 100101  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182