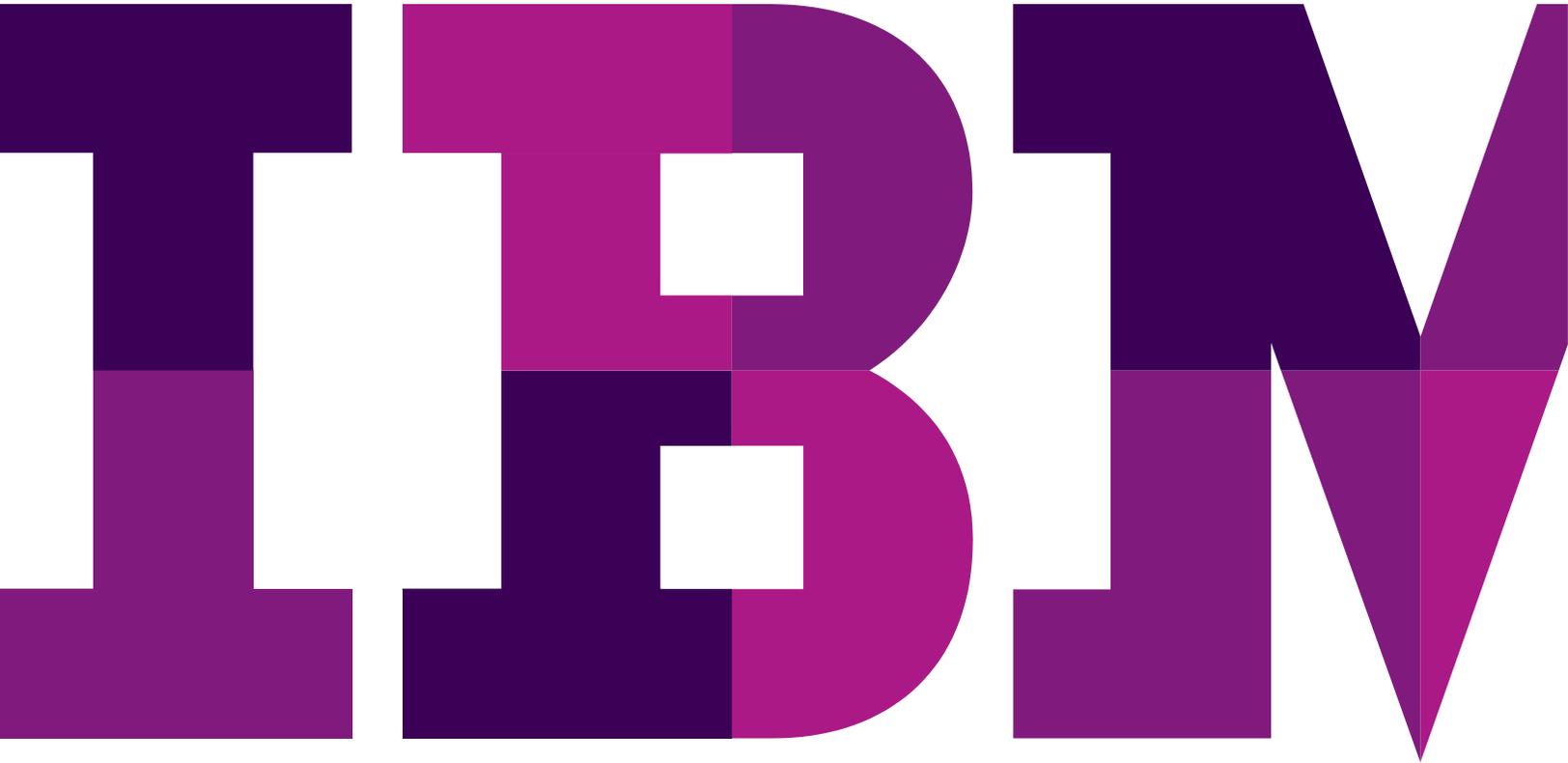


摒弃传统的 CRM 平台，转型 为客户主导型企业

*IBM 与 Salesforce 合作，采用多阶段方法完成
Siebel 迁移*



客户主导型企业：

- 富有远见，着力于打造忠诚的客户，并设计交互，让客户在每个触点都有满意的体验。
 - 利用数据和分析，在不同情境下了解客户并提供个性化服务。
 - 实现敏捷运营，持续洞悉市场变化，并快速高效地作出响应。
-

引言

云计算的出现彻底改变了企业业务系统的格局。企业虽然渴望探索这种模式，但因其数据困于像 Siebel 这样高度定制的本地 CRM 系统而受阻。多年来，这些系统变得越来越难以维护。在很多情况下，他们可能不再适合提供业务部门所需的敏捷、社交和移动型环境。但是，更换系统也可能耗资巨大且耗时长久。因此，许多企业茫然无措。与本地平台相比，基于云的平台支持更快速地创新，比如部署全渠道（社交、移动、社区等）功能。

对于大多数企业来说，解决办法就是将原有的客户关系管理 (CRM) 应用从本地环境转向基于云的 CRM 解决方案。这些解决方案可以支持快速创新，并及时响应客户、员工及合作伙伴的需求。我们称之为向客户主导型企业的转变。

在连接纵横交错、信息大量充斥且数字化无处不在的时代，新的经济模式有利于实现透明化。为了寻求创新，超过半数的行业高管希望开放他们的企业，铲平内外协作的障碍。他们最本质的转变就是对于与客户开展合作的意义有了新的认识。首席执行官认为技术是塑造企业的唯一最重要的外部力量。其他高管也将其视为三大因素之一。同样地，最高管理层成员还一致认为一系列全新的动态正浮出水面。客户、患者和居民希望获得个性化的服务，这意味着需要了解能够“标记”我们每个人的信息：我们的过去、价值观、信仰、习惯和怪癖。他们还希望银行、零售商、医疗保健提供商等具备敏捷、互动、社交和移动的特性。反过来，这也需要企业与他们所服务的人员加强合作。

大部分行业高管意识到，适用于客户和居民的服务也同样适用于员工和合作伙伴。他们预计组织边界将日益模糊，支持员工与合作伙伴更加紧密地合作，从而加快创新。他们还预计将从外部获得更多这样的创新。过去，企业可以单独行动并成功完成的工作，现在必须开展合作。¹

本篇白皮书旨在为已经考虑从 Siebel CRM 系统迁移的企业提供选择。本文提供的信息有助于您在成为客户主导型企业的旅程中，对从 Siebel 这种传统的 CRM 平台迁移到 Salesforce 这样基于云的 CRM 平台有所了解，简化和弄清迁移过程。因此，本文探究了一种完成 CRM 转型的多阶段方法，并探讨了这种转型的经验教训与最佳实践。

常见的 Siebel CRM 挑战包括：

- 持续的支持投资，包括许可费用
 - 多年广泛的定制增加了复杂性
 - 增强功能的延迟时间较长
 - 需要高技能、高价值的资源
 - 缺乏社交、移动功能
 - 用户采用率、可用性或生产力较低的问题
 - 缺乏未来产品方向，无法满足客户主导型企业不断发展的需求
 - 无法创新
-

目前，企业希望为客户提供真正的全渠道（移动、社交、社区等）数字体验，包括面向客户的自助服务。当评估 CRM 平台时，企业希望选择一个能够跟上其创新速度的平台。诸如 Salesforce 这样的集成式客户成功平台可以提供包含解决方案和各种功能在内的生态系统，让企业占据先机，超越竞争对手。具有前瞻性思维的平台可以支持各个行业和几乎所有规模的企业利用在云计算、社交、移动和数据科学技术方面的最新创新，以全新的方式与他们的客户建立联系。

为何选择 Salesforce

经过多次的收购与兼并活动，CRM 解决方案领域已经发展成熟并实现融合。这些供应商提供的解决方案拥有各种特性与功能。从需求角度来看，每个供应商都可以满足所有标准。CRM 领导必须了解每个供应商的核心关注领域和价值主张，以便作出正确的购买选择。

Salesforce 提供集成式客户成功平台，具有包含解决方案和各种功能的生态系统，可以一致、无缝地实现扩展和改进 - 定期升级以提升客户体验

有了这些功能，客户无需再持续构建复杂的逻辑，因此不会再拖慢创新速度。他们可以抢占先机，领先别人一步。

Salesforce 关键特征

Salesforce 客户成功平台已经成为领先的企业云生态系统，可以支持各个行业和各种规模的企业利用在云计算、社交、移动和数据科学技术方面的最新创新，以全新的方式与他们的客户建立联系。Salesforce 提供市场营销、销售与服务云等集成式云解决方案，支持 360 度全方位了解客户。

- 堪称市场领导者和龙头平台，支持云计算和移动类型的客户成功解决方案
- 通过在全渠道生态系统中部署，快速交付业务价值
- 生于云端，致力于发展云端，仅在云端提供
- 解决方案涉及销售、服务、市场营销、合作伙伴和员工社区、社交协作、分析与开发平台等方面
- 帮助提高销量，把握高质量商机
- 以更低的成本更好地留住客户
- 利用开箱即用的社交协作功能：面向客户、员工及合作伙伴的移动聊天社区
- 帮助提高销售人员的效率

最重要的是，Salesforce 提供开箱即用的集成功能，这些功能可以为 Siebel 环境打前阵，并提供敏捷 CRM 层，让客户、员工及合作伙伴都能获得更加安全的社交和移动数字体验。

多阶段方法

如果您当前的 CRM 平台部署非常复杂，具有许多集成点，那么更改或取代它就会非常困难。传统应用可以与下游系统紧密集成，具有定制的业务流程工作流和相关的自定义业务逻辑。根据范围、定制级别和集成的复杂程度，基本上企业可能需要考虑两个主要选项。

- **替换与衰落** - 这种“大变革”方法可以通过另一个平台上的类似功能替换掉在某个 CRM 平台中构建的当前业务流程。这种方法必须经过慎重考虑，因为风险往往大过收益。可能需要从法律层面考量数据保留问题。可能还必须在组织内部进行重大变革管理。
- **过渡共存** - 在这种方法中，会通过分阶段计划逐步将传统的 Siebel 平台功能替换为 Salesforce。如果完全替换将花费更多时间或精力，并不是达成目标的最佳选择，这种混合共存方法会很有效。

我们建议采用迭代方法，将 Salesforce 变为您的互动系统，将 Siebel 变为记录系统。企业常常将这种变革视为改进业务流程的机会。如果涉及到复制传统 CRM 系统的业务流程、数据和安全模型，那么迁移至云的优势就会大大削弱。



图 1: Siebel 迁移的多阶段方法。

根据经验，只有在有充分的业务方面的原因且在一些事件的迫使下，才应考虑选择“大变革”方法。采用迭代方法可以提供极具吸引力的收益，包括能够：

- 通过减少支持需求和培训费用，避免昂贵的升级，从而显著降低成本

- 通过解决用户采用率和有效性方面长期存在的难题，改进业务流程和用户体验
- 实施最出色的功能，包括移动、社区、第三方集成，同时将复杂的后台功能留在 Siebel 中
- 支持在转换期间实现更好的业务连续性

开始迁移

找到风险较低和业务影响较小的试点业务单元或部门，然后开始转换。此处的策略是让 Salesforce 成为面向员工、合作伙伴和客户的“互动系统”，而 Siebel 仍然作为某些数据实体的“记录系统”，至少持续到他们支持的流程可以迁移到 Salesforce 的时候。制定可靠的主数据管理策略至关重要。毋庸置疑，这种程度的转型需要专业的组织变革管理。



在这个阶段取得成功的基础上，您可以查看业务流程和集成需求，开始向其他业务单元和部门扩展，最终目标是经过一段时间后淘汰 Siebel 平台。共存期的时间长短不一，取决于现有环境的定制水平。比如通信和银行等行业通常需要较长的共存期才能获益。各种通信渠道中的客户和/或消费者互动流程可以在 Salesforce 平台中实现快速扩充和启用，从而充分利用在 Siebel 中对任何高配置流程的投资。

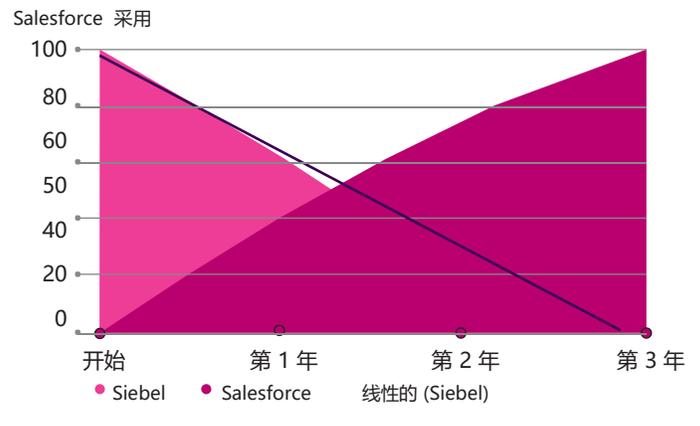


图 2: CRM 现代化时间线。

采用共存方法，可在 Salesforce 平台中更加循序渐进地实现功能，同时提高转换期间的业务连续性。

在转换期间，需要牢记许多注意事项。

流程和业务逻辑

- 如何迁移脚本、触发器、工作流、任务管理器规则等业务逻辑？
- 如何迁移作为特定于领域或市场的专业化垂直解决方案的本地解决方案？迁移这些解决方案可能需要大量操作并需重新设计流程，因此从一开始就让业务利益相关者参与进来非常关键。

分析与报告

- 您将报告和仪表板作何用途？

人员

- 对于您的最终用户、管理员、配置员、合作伙伴等有何影响？
- 将为项目和支持团队提供哪些培训和交叉培训，多久提供一次？
- 多久从用户和利益相关者处收集一次反馈？

安全

- 存在什么级别的业务服务访问控制以及如何维护？
- 迁移的内容是否包含敏感个人信息 (SPI) 以及如何控制风险和管理合规性？

数据

- 将要迁移什么数据以及如何确定提取条件？
- 数据质量如何以及如何从批量加载错误中恢复过来？
- 如何映射实体？针对 B2B 和 B2C 客户的 Siebel Data Model（一方模型），其层次结构和使用家庭与 Salesforce 完全不同。如果假设实体可以进行一对一映射，那就低估了数据迁移工作量。必须准确映射销售/客户领域及其结构。

数据可视性

- 如何做好规划来处理部门、组织、责任、职位中的数据可视性？

集成

- 是否需要以相同的频率或方法实现集成？主数据管理策略是什么？

Siebel 到 Salesforce 实施最佳实践

- 思考企业转型并利用 Salesforce 的移动、协作和分析功能。不要以技术迁移的心态来看待转型，而是借此机会优化业务流程。
- 利用当前的业务和技术现实。借此机会优化技术集成。是否真的需要用于支持旧的 CRM 系统的所有数据？是否存在优化数据需求的方法？
- 尽可能地利用开箱即用功能，避免大规模定制。
- 分阶段在销售、协作、服务和社区等领域中实施。从优秀用户开始推广，收集反馈并实施变更，然后再推广到所有用户。
- 制定主数据管理策略，这对于 Salesforce 和 Siebel 的共存至关重要。
- 变革管理非常关键。研讨会和培训有助于您做好规划并顺利执行。用户了解与此变革相关的原因和好处非常重要。
- 准备好大量的文档和训练材料并提供给最终用户。
- 经常收集用户和利益相关者的反馈并据此采取行动。
- 定期检查策略，并在必要时进行校准和调整。
- （充分）沟通！
- 监控数据质量，不惜一切代价避免“数据退化”。您的系统与其拥有的数据一样出色。
- 避免在系统和人员方面出现“单点故障”。把握每个可能的机会对项目和支持团队进行交叉培训。

Siebel 到 Salesforce 实施步骤

Salesforce 专业服务十步计划可以压缩为以下几个阶段和部分。在沟通阶段，IBM 可以与您共同定制这个计划，以便符合您的业务目标和侧重点。

规划 - 制定各种计划 - 获得利益相关者的支持和承诺，进行变革管理，改进业务流程、KPI 和目标。

一个重要教训就是不要将 Siebel 到 Salesforce 的项目视为一次技术迁移，因为事实并非如此！这实际上是一次企业转型，可使您真正地接近客户、合作伙伴和消费者等，同时成为“客户主导型企业”。

执行 - 按计划执行，治理，设计 Salesforce UI，满足集成需求并进行主数据管理。

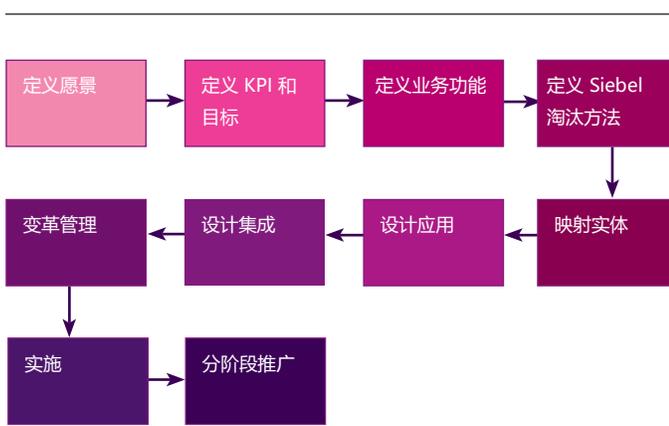


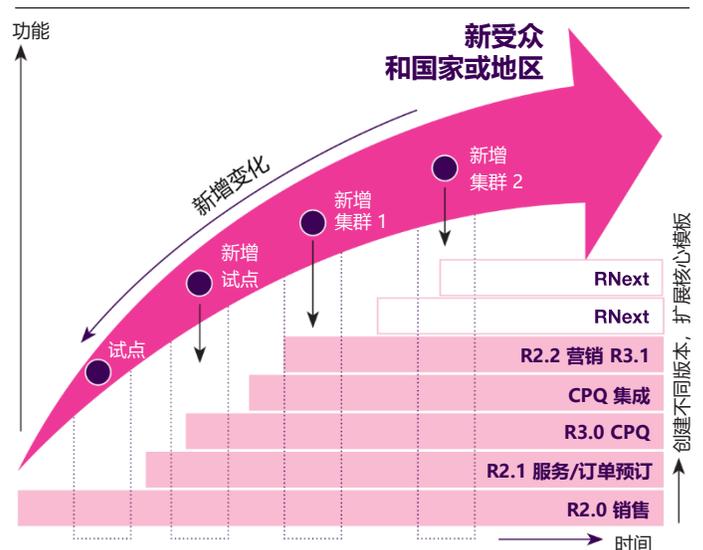
图 3: Salesforce Services 高级计划，介绍实现成功转型需要考虑的关键活动。

推广 - 变革管理 - 培训最终用户，通过“基于批次的”迭代方法实施，采用分阶段的方式推广，从试点用户开始，然后按照业务功能、部门或地区位置进行扩展。

图 3 显示 Salesforce Services 十大步骤计划，介绍实现成功转型需要考虑的关键活动。

在详细确定业务功能时，IBM 以行业特定的组件业务模型 (CBM) 的形式提供了强大的迁移加速器。CBM 能快速让您的流程脱颖而出，帮助获得具有竞争优势的市场地位。对于其他流程，开箱即用的 Salesforce.com 可以满足需求，从而加快迁移计划，同时提供业务优势。

对于那些跨国运营组织，我们在图 4 中给出了一个 IBM 推广方法示例。



版本规划和入选准则：

- 集群 1 包含新受众和新国家或地区并处理新增的试点国家或地区
- 集群 2 包含新受众和新国家或地区并处理新增的试点国家或地区和新增的集群 1 国家和地区

图 4: IBM 推广方法示例。

为何选择 IBM?

IBM 几乎可以帮助您完成多阶段 CRM 转型过程中的每一步。IBM 提供独一无二的洞察和创新。

- IBM 是全球 CRM 服务、业务咨询、云专业服务以及思维领导力方面的领导者。
- IBM 拥有经过多年积累起来的独特洞察和广泛的 Siebel 技能。
- 汇集了一大批掌握 Salesforce 和 Siebel 双重技能的主题专家。

- IBM 是 Salesforce 的白金级合作伙伴。
- IBM 是数据迁移与集成领域的领导者，提供 Websphere、Data Stage、Cast Iron 等多种解决方案。
- IBM 还是基于系统化变革方法进行组织变革管理方面的领导者，这种方法注重结果，可与正式的敏捷项目管理方法密切配合。图 6 例示了这一变革方法的一个实际成果。
- IBM 敏捷变革方法注重转型计划的战略执行、人员变更和价值实现。

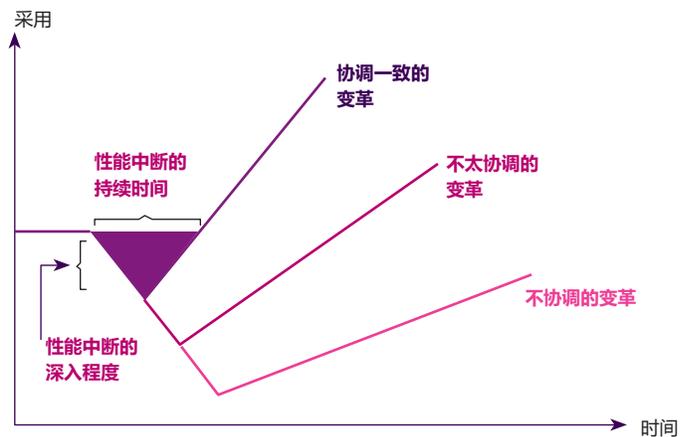
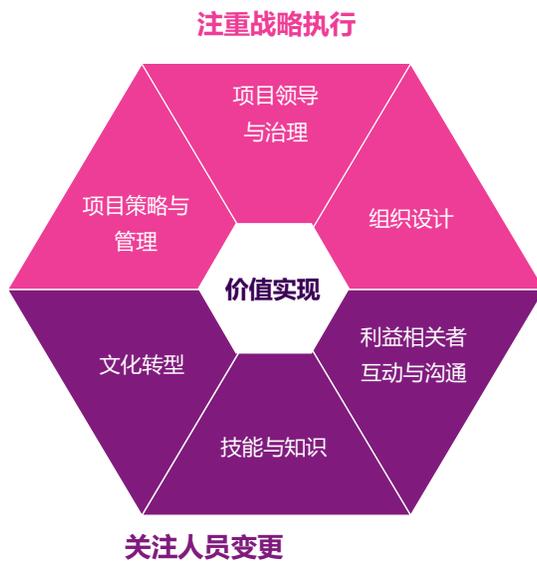


图 5: 变革管理是用户采用的关键。

最后但同等重要的一点是，IBM Siebel 到 Salesforce 数据迁移加速器旨在帮助您显著减少整体数据迁移工作量，从而降低风险并提高数据质量。

在详细确定业务功能时，行业特定的 CBM 能快速让您的流程脱颖而出，帮助获得具有竞争优势的市场地位。

变革管理阶段	愿景与承诺	规划、协调及组织	设计与实施				增强与演变
变革策略与管理	变革计划策略	综合变革计划	项目组合分析	变革影响分析	计划管理	变革采用的指标	转回到业务
变革领导力	变革案例/变革愿景	治理与决策	变革领导力策略	变革领导力行动计划	变更优胜者网络	维持计划	各项目实施后获得的经验
组织设计	业务模型创新	组织协调计划	工作/组织影响分析	详细的工作描述和组织	人员相关的流程调整	过渡到新的结构和工作描述	组织和工作描述审查
利益相关者管理与沟通	利益相关者策略	利益相关者认定与分析	利益相关者组织	利益相关者/利益相关者	持续的利益相关者管理计划与行动		
	沟通策略	沟通计划	沟通交付	沟通效率评估	沟通计划更新与跟踪	项目实施后的沟通交付	持续的沟通计划/交付
技能与知识	培训策略与方法	培训计划	就培训材料面向教员开展培训	培训交付	培训跟踪与效率评估	项目实施后的培训计划	项目实施后的培训交付
文化转型	文化	文化	文化	文化	文化	项目实施后的收益跟踪计划	报告收益并进行沟通

图 6: IBM 组织变革管理概述。

IBM 几乎可以帮助您完成数字化转型过程中的每一步。可以从当前的 Siebel 环境开始该过程，提供各种工具和加速器来帮助加快过程，因为“时间就是金钱”。

在转变当前的 Siebel 格局时，IBM 是设计思路可以帮助您专注于客户和多渠道创新。诸如 Salesforce 之类的新一代客户互动平台可以帮助您获得业务收益。

了解更多信息

要了解有关 IBM 如何帮助推进 Salesforce CRM 转型的更多信息，请联系：

Shobhit Bansal

sbansal@ca.ibm.com

Jos Kuijer

jos.kuijer@nl.ibm.com

也可以访问：

ibm.com/services/us/business-consulting/salesforce/

要了解有关 Salesforce 奖励的更多信息，请访问：

salesforce.com/company/awards/analyst-reports.jsp



如有任何疑问，请通过以下方式联系 IBM，我们会为您提供更专业的咨询：

1. 免费咨询电话：400-810-1818 转 2396 (服务时间：9:00-17:00)
2. 填写[需求](#)，提交至 IBM，我们会尽快与您取得联系。

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2015 年 11 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法管辖区注册的商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

- 1 IBM 商业价值研究院，“客户主导型企业：来自全球最高管理层调研的洞察”，2013 年 10 月。



请回收利用