

IBM商业价值研究院

社交化业务模式



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

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

社交化业务模式

作者：温晓华，祁剑，王雁

目录

- 01 执行摘要
- 02 互联网社交化改变企业的外部发展环境
- 08 社交化业务模式为企业带来四方面价值
- 14 企业构建社交化业务模式的路径
- 17 结语

执行摘要

社交化业务已经成为互联网发展主要方向。以Facebook、Twitter、腾讯QQ空间为代表的各类社交化业务在全球范围内飞速增长。社交化业务拥有三个核心特点“分享、协作和选择”。它更高程度上满足了人类分享的需求，推动了跨时间和空间的协作，提高了消费者选择的效率并降低了选择的成本。正因为社交化业务的这些核心特点，促使各类社交化业务快速增长，广泛覆盖各个年龄段的消费者，而且对消费者的行为产生了深度影响。各行各业的企业也在积极思考和尝试如何运用社交化业务对企业的业务和运营进行全面创新，以获取竞争优势。

互联网社交化改变了企业的外部发展环境。在这一趋势中企业需要关注四个方面的变化并把握其中机遇。首先，社交化发展推动了互联网自组织模式发展。其次，社交类业务使得散落“小众需求”进一步聚集，从而小众聚集的“长尾”也成为有利可图的市场。其三，社交类业务营造的协作环境，使得消费者和生产者不断融合到价值交付的各个环节。其四，以企业为核心搭建的价值链也逐渐向以各方参与的价值平台演进，价值交付各方信息得以更畅通地分享，自组织模式解放了价值交付潜能，小众需求得到更多的满足，消费者的个性化能力得到更充分的运用。

IBM认为，企业可以通过发展社交化业务模式来把握互联网社交化机遇。社交化业务模式由四大类参与方和业务交付平台构成。它建立社交化业务协作环境，以自组织模式为价值交付基础，设计共赢的盈利模式吸引大量参与方，同时提供有效的平台管理、运营和支撑能力。由此，多方在业务交付平台进行大规模的创新、协作和价值交付。社交化业务模式培育内外部信任的协作关系，由此产生共同的商业价值，达到共同成长的目的。社交化业务模式具有创新性、一致性、促进性和普及性的基本特征。

社交化业务模式为企业创新带来四方面业务价值。首先，社交化业务模式中消费者和企业全面融合，企业有机会获得更深入的消费者洞察，能够变“推”为积极聆听、借势而为、和消费者共同营造消费需求，进一步深化与消费者之间的关系。其次，社交化业务模式将消费者、合作企业、科研机构等多方引入价值交付、进行分享协作，产生海量创意，大大提高创新产生的几率，进而通过有效管理提高创新效率。进一步，在社交化业务模式中，价值交付向参与方充分开放，通过有效管理和公平竞争，多方参与推动交付能力向更灵活、更低成本和更高效方向发展。最后，社交化业务模式通过构建多形式的协作环境，可以有效提升企业在人才招聘、部门协作、知识管理和培养创新协作文化方面的能力。

很多互联网公司和非以互联网为起点的公司已经开始积极尝试社交化业务模式，为社交化业务模式的建设提供了很多宝贵经验。IBM认为，社交化业务模式是企业未来发展方向。社交化业务模式的转型需要从企业战略的高度出发，考虑四个业务价值实现的优先级。同时，需要制定明确的盈利模式吸引广泛参与方。此外，企业还需要为参与方提供良好的社交化用户体验及协作环境以提高参与的粘度和交付效率。在实施社交化业务模式转型的过程中，企业还应该提升管理能力并进行变革管理，为新模式的建立提供适当的氛围和环境。

互联网社交化发展催生了社交化业务模式。企业应顺势而为，充分借助社交化业务模式变革客户关系管理、充分释放创新能力、跨越式提升交付能力、解放人力资源潜能，在市场竞争中拔得头筹。

互联网社交化改变企业的外部发展环境

社交类业务迅速发展，互联网进入社交化时代

进入21世纪以来，互联网向以Facebook为代表的社交类业务方向迅速发展。Facebook自2004成立以来用户已达8亿之多，每天评论超过2000亿条。Twitter成立5年间，用户数也超过2亿，每天产生超过5000万条的信息。中国最大的社交类网站QQ空间，活跃用户数已经近5亿。¹ 社交化业务的兴起对消费者行为产生了巨大影响，各行各业的企业也高度重视通过运用社交化业务对企业战略和运营进行全面创新，以便在市场竞争中取得先发优势。

社交化业务迅速兴起和持续的高潮得益于其三个核心的特点：**分享、协作和选择**。

分享是人类生存和发展的核心需求之一。社交化业务推动了分享的兴趣、乐趣和效率。在社交类业务中，人们基于兴趣自发地组成不同团体或社区，进行分享、交流和互动。以Facebook为代表的社交网络鼓励实名制，使人们将真实世界的人际关系转移到网络上。通过社交化业务，人们可以超越空间和时间的限制，拥有更多的朋友和视野，为人生增添许多乐趣。社交化业务进一步提高了信息交互效率。在社交化业务中，通过朋友或志趣相投的人分享，人们可以更快速知晓和获取所需信息，避免了通过门户网站或搜索网站查找的漫长筛选工作，提高了分享的效率。

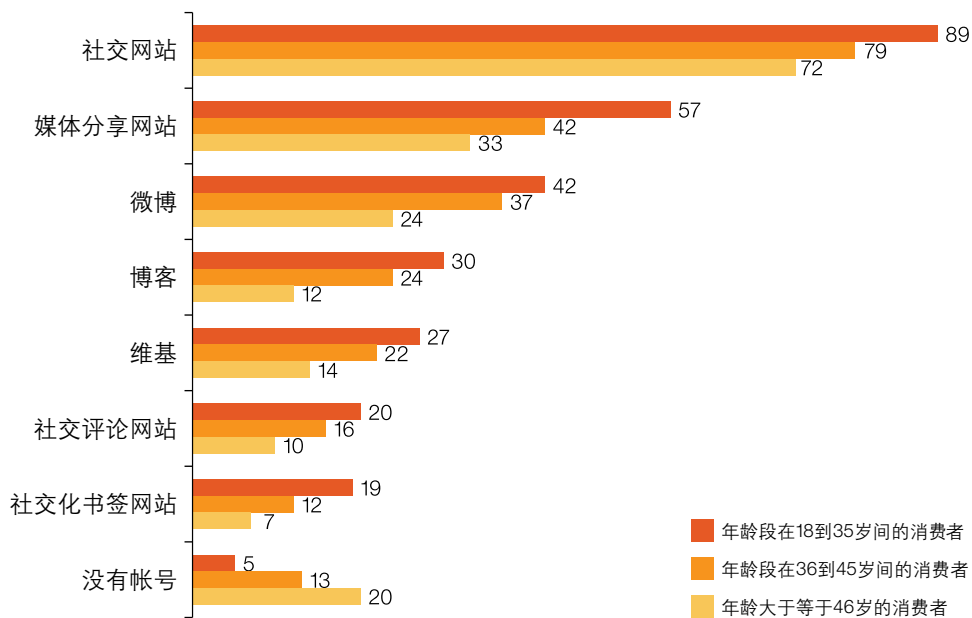
社交化业务也推动了从小到大各类协作的产生和效率。人们和各类组织基于自身兴趣和利益参与社交化业务，形成协作参与的基础。基于自我需求和兴趣在社交环境下提出协作需求，而分享则使协作需求迅速传播和快速响应，使得协作发生的可能性和成功率大大提高。协作进一步推动了人们对社交化业务参与的兴趣和热情，使得社交化业务有更坚实的发展基础。

社交化业务的第三个核心特点是提高选择效率和降低选择成本。由于社交化业务参与的普遍性和积极性，它为各种创意的实施提供了海量的尝试机会，而尝试成功和失败记录被记载、分享和累计又为以后的选择提供了资料和基础，从而提高了选择的效率。由于人们的协作和尝试很多是基于兴趣和自发的参与，尝试机会海量增加，尝试的方法和路径的重要性降低，尝试成本大大降低，也推动之后的选择成本持续降低。

正因为社交化业务的这些核心特点，社交化业务得以快速发展，并广泛覆盖了各个年龄段的消费者。根据IBM商业价值研究院在2011年进行的全球消费者调研，尽管年龄段在18到35岁的消费者是社交化业务使用的主流，但是年长的消费者(年龄段在36到45岁和超过45岁的消费者)与其差距并不大(如图1)。另一市

场调研发现，在Facebook上55岁以上用户数增长最快，年均复合增长率超过了40%。²

社交类业务发展改变消费者行为。首先消费者生活日趋社交网络化。消费者将现实生活中的人际关系发展和维护转移到社交类业务中。根据市场调研显示，消费者使用社交网络最重要的三个目的是“联系老朋友”(53.9%)，“结交新朋友”(52.3%)和“寻找志趣相投的群体”(39.7%)。³其次，消费者将社交类业务提供的便利运用到生活的方方面面，不仅是娱乐生活，而且“衣食住行”也越来越依赖社交类业务提供的信息、建议和服务。例如，使用三种或以上数字搜索方式来购买产品的用户中，60%的用户都是从社交网站上了解到一个品牌或者零售商。70%的社交网络活跃成人用户都在网上购物；53%的社交网络活跃成



资料来源：《从社交媒体到社交CRM》，IBM商业价值研究院，2011

图1. 各年龄段拥有社交类业务帐号百分比统计

人用户都追随一种品牌。⁴ 进一步，越来越多消费者在社交类业务营造的氛围中实现精神上的追求。现实世界种种限制使人们存在多种遗憾。而在社交类业务中人们可以改变身份、相貌、拥有现实世界中无法拥有的能力，弥补人生中的缺憾。

正是由于消费者行为受到社交化业务的深刻影响，企业也在积极思考如何将社交化业务运用于业务发展和运营中。IBM的全球调研显示，被调研企业中已经有近80%拥有了社交网络档案。27%的被调研企业已经计划了利用社交化业务的预算。被调研企业还表示社交化业务改变了业务环境。近70%的高管表示，如果他们的企业不参与其中，他们就会被抛弃，而超过一半的人相信，他们的竞争对手正在通过社交类业务成功地赢得客户。(如图2)

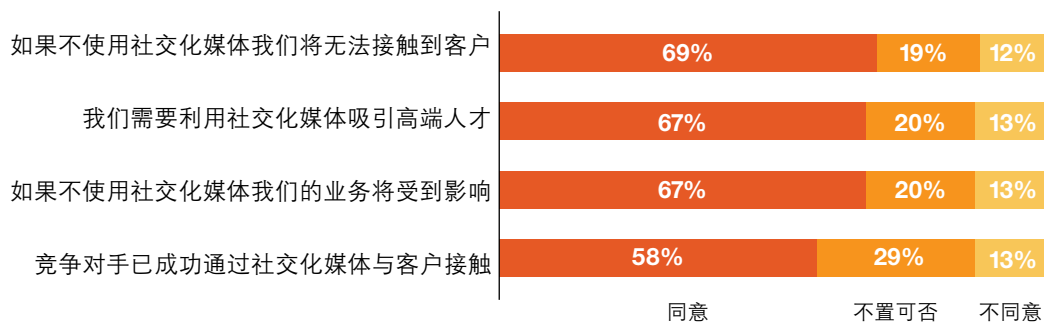
互联网社交化改变企业的外部发展环境

互联网社交化的澎湃发展深度改变了消费者行为，也深刻改变了企业的外部发展环境。企业需要关注四个方面的变化，思考其对业务和运营方面的启示。

首先，社交化发展推动了互联网自组织模式发展。其次，社交类业务使得散落“小众需求”进一步聚集，从而小众聚集的“长尾”也成为有利可图的市场。进一步，社交类业务营造的协作环境，使得消费者和生产者不断融合到价值交付的各个环节。最后，以企业为核心搭建的价值链也逐渐向以各方参与的价值平台演进，价值交付各方信息得以更畅通的分享，自组织模式逐步被运用，小众需求得到更多的满足，消费者的个性化能力得到更充分的运用。

互联网社交化发展促进自组织模式发展

互联网为全球消费者提供一个平等参与平台，消费者根据自己需求、能力及资源在互联网平台上进行自组织的协作。社交类业务推动了自组织模式发展。通过社交类业务，消费者按照兴趣和自我需求组成不同协作团体。通过广泛高效的分享了解协作团体能力、资源情况和协作进展，进而更高效的选择协作对象和优化协作过程，最终使自组织更加高效地运行。美剧翻译联盟就是社交化自组织方式运用的典型案例。



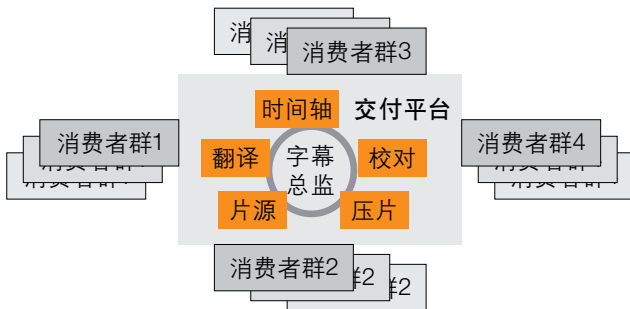
资料来源：《从社交媒体到社交CRM》，IBM商业价值研究院，2011

图2. 企业参与社交化媒体主要原因调研

由美剧“粉丝”自组织翻译联盟完成美剧高效翻译⁵

美国电视连续剧是中国观众非常喜爱的娱乐节目，拥有众多“粉丝”。粉丝们希望能够同步观看每天更新的美剧。为了满足自身和拥有同样爱好的观众的需求，美剧粉丝通过社交化业务按照能力特点自我组织起来，进行片源收集、翻译、校对等一系列专业工作。(如图3)

首先美剧迷在社交网络上根据兴趣和能力组成不同的能力小组，有翻译、校对、时间轴等不同小组，还有字幕总监群体专门负责协调和质量控制。通过社交网络进行信息分享和能力积累，进而不断选择适合的消费者参与工作，使得整体翻译水平不断提高。美剧翻译联盟建立后就迅速壮大，在几个月内就达到几十万用户，翻译速度和质量不断提高。



众多美剧迷根据兴趣和能力组成不同群体

负责“字幕总监”职责的消费者群将其他群体组织起来完成字幕翻译全流程

资料来源：《从社交媒体到社交CRM》，IBM商业价值研究院，2011

图3. 由美剧“粉丝”自组织翻译联盟完成美剧高效翻译

四个方面的推动力促使社交化自组织模式形成。首先是消费者强烈的参与动力。其次是对价值链各环节的充分开放和重新解构。价值链开放使得消费者和各方能够参与到价值交付的过程中。价值链的重新解构使得价值交付的各个环节能够被分拆到不同群体构成的能力中心。同时，还需要协作意愿和协作信息被充分分享的环境氛围。最后，自组织模式还具有不断自我优化的能力。通过参与者海量尝试，使自组织模式各个环节被反复实践，使得整个生产流程被不断优化，质量和效率不断提高。

互联网社交化促进“小众”需求聚集

消费者持续追求个性化产品和服务，互联网发展使得消费者更方便地表达自己个性化需求。而通过社交化业务，基于消费者的兴趣，个性化需求能够更有效的聚集，形成众多“小众”市场(Mass of Niche Markets)；进一步，通过好友和群体间分享，这些“小众”需求也能够更有效的传播，推动了下一轮的需求聚集，这样“小众”迅速聚集，形成了有规模的“长尾”市场，使之也成为有吸引力的市场。

Google AdSense聚集零散和众多广告发布场所⁶

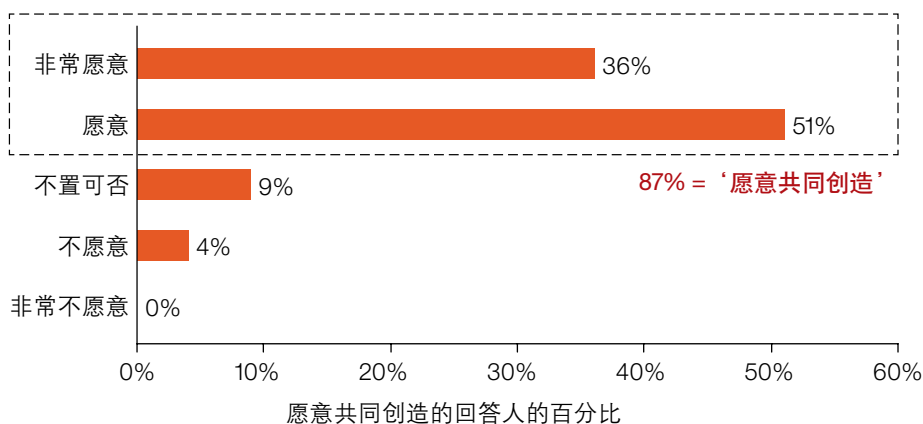
Google通过AdSense联盟收集零散的广告发布场所，在Google Adwords上发布。当广告被点击后，广告主才需要向广告场所提供方付费。Google通过其搜索和匹配能力提高广告的点击率，因而形成了广告阅读者、广告方、广告发布场所提供方和Google四方共赢的局面。Google推出Google +社交网站后，将AdSense功能集成。例如，用户可以通过点击广告上“+1”，向自己朋友分享推荐的广告。通过社交化业务分享和聚集能力，Google为广告提供了更精确和更广泛的目标阅读人群，进一步提高了Google AdSense的覆盖面和效率。

互联网社交化发展促进消费者和生产者融合

互联网社交化的发展促进消费者之间及消费者和各类组织间的协作。而社交化自组织模式推动了价值交付各环节向各类协作的开放。因而消费者能够根据自身的兴趣和能力参与到产品和服务交付的过程中。IBM商业价值研究院的市场调研显示，消费者也有很强的意愿参与到产品和服务的共同创造过程中(如图4)。同时，企业也很希望将消费者引入价值链的各个环节中，以此增强和消费者亲密程度，开发并提供更个性化产品和服务，促进创新，并降低生产和服务成本。

可口可乐公司邀请消费者创造个性化饮料⁷

可口可乐目前正在通过社交类业务展开个性化饮料推广。消费者可通过在社交网络及智能手机上的“随心调配”应用，使用该公司125种饮料来调配自己喜欢的饮料并为其命名，然后在调配饮料自动贩售机“随心调配机”上领取。消费者可以查询最近的“随心调配机”位置，或者申请在自己希望的地点增加“随心调配机”。目前在美国已经有大概1500台这样的机器。可口可乐公司正准备明年以更大力度推广这一活动。



资料来源：《智慧的消费者》，IBM商业价值研究院

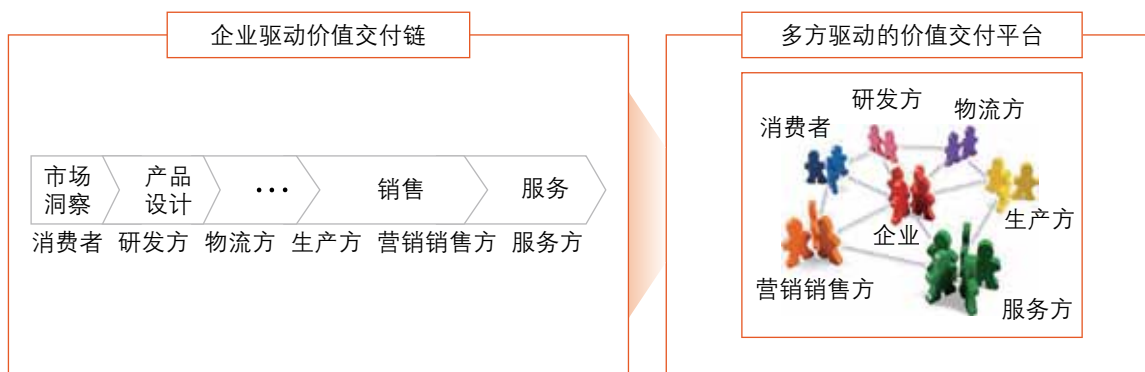
图4. 消费者参与共同创造的愿望

互联网社交化促进价值链向价值平台演进

在企业搭建的端到端价值交付链环境中，企业作为核心推动产品和服务的交付，价值链各个环节信息交流主要通过企业来传递。参与交付的各方也受制于企业的组织和创造能力。互联网社交化发展帮助企业建立价值交付平台。以企业自己为主完成的价值交付过程转变为由企业和合作各方(包括消费者和各类组织)共同创新和协作完成。在这个平台上，企业通过制定清晰业务模式和兴趣氛围吸引多方参与，通过社交化环境促进各方更直接和更高效交流、分享和协作，通过自组织模式或者企业主导方式进行共同创新和创造。各方潜能得以进一步释放。企业能够充分借助各方的力量为市场和客户提供更适合的产品和服务。(如图5)

LUMINATE建构价值交付平台⁸

LUMINATE通过搭建图片分享展示平台吸引多方参与价值共建。它由图片发布者、分析专家、广告商和消费者构成。前三类角色可以是消费者、专业机构、商家等等各种类型组织参与。LUMINATE主要业务模式是图片发布者发布图片，分析专家提供图片中各类信息，包括图片中人物/物品背景介绍、购买信息、评论信息等。当信息被点击和商品被购买时发布者、分析专家和LUMINATE的平台都会获利。LUMINATE搭建了一个多方共同创造的价值交付平台，通过制定清晰业务模式和社交化兴趣氛围吸引大量参与者，通过社交化平台促进各方互动和分享，通过消费者和各方参与的自组织模式满足了众多“小众”累计成长尾的巨大需求。目前LUMINATE已经拥有超过3万亿图片库，1.5亿独立用户月访问量和超过4000个合作企业。



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图5. 价值链向价值交付平台演进

企业应当把握业务环境变化中的机遇

互联网社交化调动消费者参与热情，激发了消费者之间、消费者与企业之间的协作，“小众”市场得以更好的聚集和服务，价值交付也从链状向平面方向演进。这些方面的变化都极大地改变了企业的业务发展环境。它对企业的借鉴意义主要表现在：

在客户关系管理方面，企业应该通过社交化业务环境积极和消费者互动，利用消费者的力量进行营销和销售活动，营造创新和协作的氛围让消费者决定自己需要的产品和服务，参与产品的设计和创新。

在研发创新方面，企业应建立社交化的创新环境，吸引消费者和各类组织合作方参与，共同激发创新能力指数级的增长。

在价值交付方面，企业应不断洞察消费者和合作方能力、资源的特点和变化，根据自身、消费者、合作方的能力和资源对价值链进行解构和开放，搭建价值交付平台，建立清晰的共赢业务模式。利用多方力量从大规模制造向大规模定制转变，充分满足“小众”市场需求。

在人力资源方面，企业应关注到互联网社交化为其带来的开放和协作的氛围和文化，并运用到人力资源管理、知识管理和文化建设上，有效地促进效率提升和对业务的响应能力。

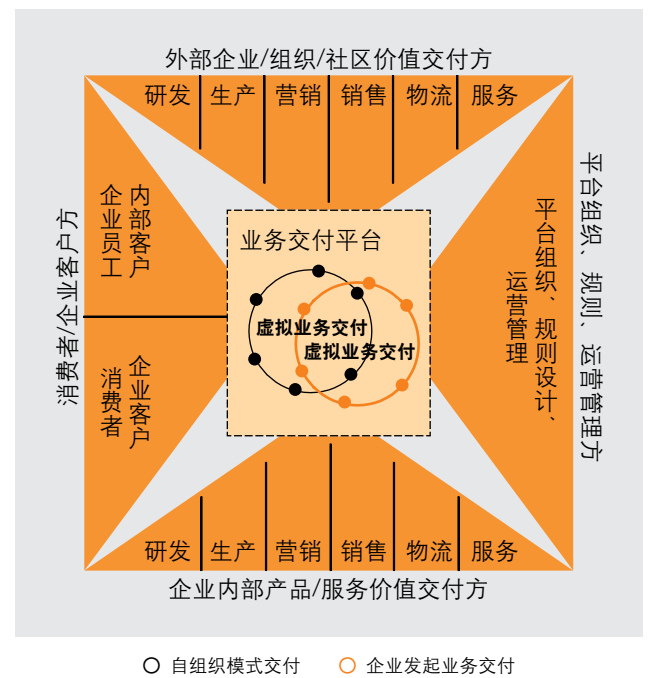
社交化业务模式为企业带来四方面价值

互联网社交化趋势下谋划社交化业务模式

为了充分利用互联网社交化带来的机遇，企业需要对现有业务模式进行转型，改变目前以自己为主的业务发展和价值交付模式。

IBM商业价值研究院认为，企业可以通过发展社交化业务模式来把握互联网社交化的机遇。社交化业务模式组成如图6所示。

社交化业务模式由四个参与方和一个业务交付平台构成。这四个参与方分别为消费者/企业客户参与方、企业内部产品/服务价值交付方、外部企业/组织/社区(由消费者或组织构成)价值交付方和企业内部平台管理方构成。业务交付平台是通过四方共同参与进行具体产品和服务交付的场所。业务交付对象可以是具体的产品、服务、或创新建议等等。



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图6. 社交化业务模式

社交化业务模式运作的原理是以自组织模式为基础。参与方向业务交付平台提出业务交付需求(提出方可以是外部消费者、外部企业或企业内部等),在价值交付平台的规则指引下,企业内部和外部价值交付参与方根据自身能力按照自组织原则组成动态价值交付链,完成价值交付。价值交付完毕后,各个价值交付资源被释放。价值交付平台对各方交付能力进行持续评估,不断优化价值交付参与方选择和交付质量。

社交化业务模式运作的主要基础条件包括对价值链进行重新认识和解构,充分开放价值链,使得参与各方能够在公平和充分竞争的条件下参与进来。为了充分参与解构价值交付过程,内外部的价值交付参与方应把自己的交付资源按照一定的标准模型形成不同的能力中心,以便在价值交付过程中更灵活的进行资源组合和配置。最后,社交化业务模式还需要明确的共

赢的商业模式吸引各方广泛参与,以及对社交化协作环境进行有效的管理。

在社交化业务模式下,四个参与方主要过程和作用如表1所示。

业务交付平台是社交化业务模式的核心。业务交付平台聚集了消费者及各方资源,产生丰富的需求和创意,企业、外部合作方和消费者融为一体。业务交付平台有四个方面的主要作用。首先,这个平台建立开放、创新的环境。它基于社交化模式组织聚集各方资源,管理客户关系,提供开放、分享、协作的生态环境;各方思想创意充分交流碰撞,为创新提供良好的环境。其次,它提供共赢机遇,它定义明确的业务交付内容,提供明确的共赢商业模式和一定的规则指导,从而能够吸引众多的参与方加入平台的创新生

参与方名称	参与方主要构成	主要作用
消费者、企业客户方	消费者、企业内部员工、企业客户	通过社交网络等参与平台互动、分享和评论等,可以向平台提出个性需求和创意,可以按照兴趣和自身能力特点参与需求的生产与交付等
企业内部产品、服务价值交付方	企业内部在产品服务交付环节上各部门	形成能力中心,为内外部需求提供产品服务交付各环节能力,按照平台规则和各方共同参与价值交付,积极参与平台互动和创新,向平台运营提供必要信息等
外部企业、组织、社区价值交付方	外部价值交付参与方,包括外部企业,各类组织和消费者组成的社区团体等	形成能力中心,为内外部需求提供产品服务交付各环节能力,按照平台规则和各方共同参与价值交付,积极参与平台互动和创新,向平台运营提供必要信息等
企业内部平台管理方	企业管理层和后台支撑部门	决策平台发展方向,制定明确共赢商业模式,为平台运营设定规则,为各个参与方进行能力模块划分,对平台交付质量进行管理,对平台运营进行管理和优化,提供平台需要的信息化基础和应用平台管理和运营等

资料来源:IBM商业价值研究院分析

表1. 社交化业务模式四个参与方主要作用

产过程。其三，它保障交付质量。在平台商业模式和规则指引下，生产交付流程向参与各方开放，满足消费者和各方提出需求，以“自组织”模式为基础，根据能力中心配置，组成虚拟价值链进行产品/服务交付，实现更灵活的交付。当符合质量要求交付完毕，各方资源被释放；企业也可以根据企业需求主动组织各方力量在业务交付平台进行产品和服务的交付。其四，它进行有效管理。平台对交付质量进行统一管理，保证需求方得到统一的用户感受；平台提供海量的消费者、合作方、运营等方面的数据，为企业进一步优化平台和满足需求提供了数据依据。

业务交付平台是社交化业务模式重要的战略控制环节。企业需要设计明确共赢的商业模式，吸引消费者和各方积极参与，提供体验良好的开放协作环境，和有效的平台管理能力。

社交化业务模式培育内外部基于信任的协作关系，由此产生共同的商业价值，达到共同成长，创新和提高效率的目的。社交化业务模式应具备四个方面的基本特征。

创新性：一个聚集人才、激发创意并充分分享的创新环境

一致性：和企业发展愿景一致并能够传递统一的品牌精神

促进性：促进每个参与个体共同协作和创造，推动业务发展

普及性：能够在任何地方任何时间以最有效的方式提供社交化协作环境

苹果应用商店运用社交化业务模式原理取得巨大成功⁹

苹果应用商店正是以社交化业务模式原理为基础而运营的。苹果应用商店以应用商店为业务交付平台，业务交付内容为苹果各类应用，它通过分成模式和提供开放互动协作创新环境吸引大批消费者和企业自由的在平台上开发、推广和销售苹果应用。苹果应用平台为开发者提供开发基础环境、平台使用数据，帮助其开发更好的应用。苹果也为消费者提供各类工具便于其和开发者互动和选择。

苹果应用商店社交化业务模式的四方参与者是：

1)消费者方：消费者和企业用户可以通过过排行榜、搜索等方式进行选择、购买和下载应用。在平台上和其他参与方进行互动，对苹果应用开发者互动提供反馈建议等等。

2)苹果公司应用开发能力提供方：苹果公司应用内部开发团队，利用应用交付平台为消费者提供各类应用。同时，把应用外部开发方所需要的能力通过开发接口(API)开放出来，以使外部开发方能为消费者开发各类应用。

3)苹果应用外部开发方：由苹果应用外部开发企业、消费者、消费者联盟等各类团体共同组成。利用应用平台提供的开发环境、交易环境和互动环境为消费者提供种类繁多的应用。这些参与者独立完成所有的开发工作或相互结合或和苹果公司开发者共同组成开发联盟进行应用的开发。

4)苹果应用平台管理方苹果公司：制定平台业务模式和平台运营规则和流程，对平台运营进行管理、维护和优化，决策平台未来发展方向等。

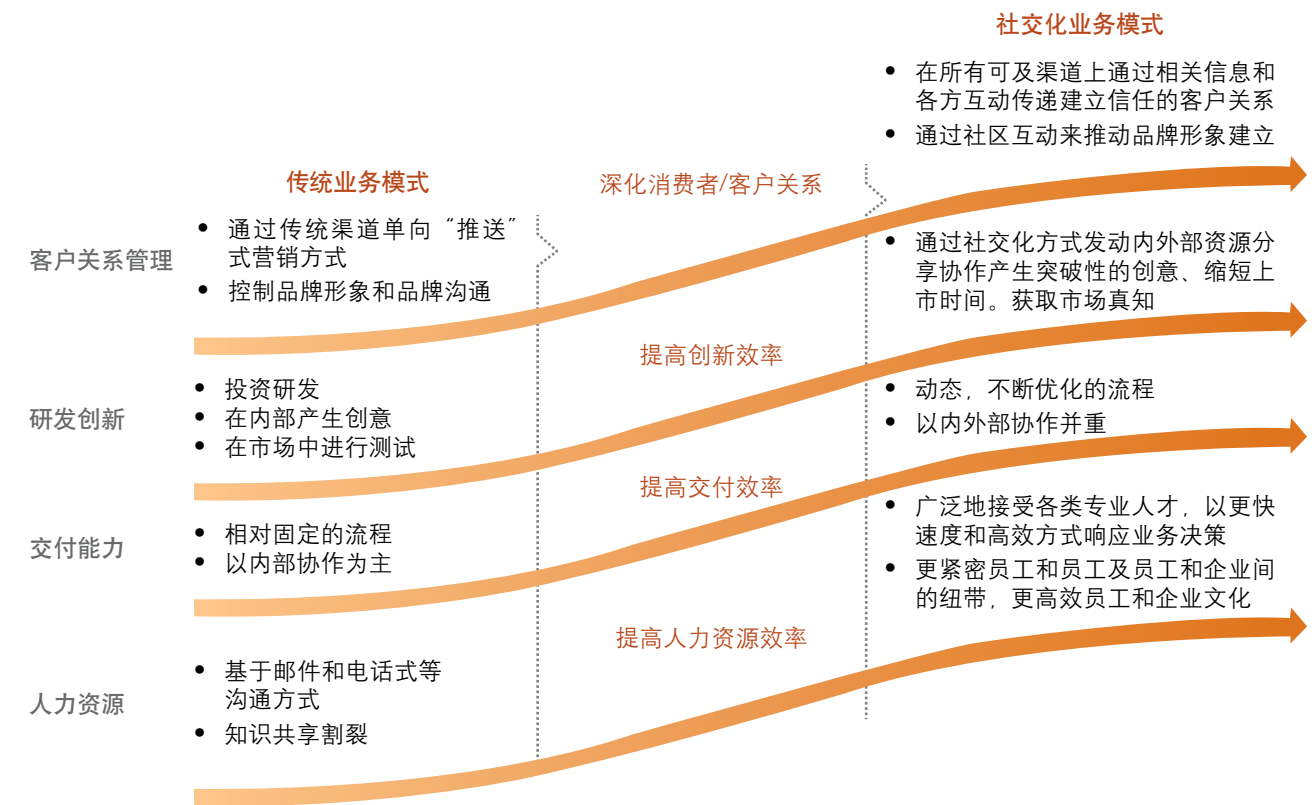
社交化业务模式为企业带来四方面价值

搭建社交化业务模式将为企业的业务发展和运营带来飞跃性发展。具体从四个方面价值来体现：深化消费者/客户关系，提高创新效率，提高交付效率和提高人力资源效率。(如图7)

社交化业务模式价值1: 深化消费者/客户关系

通过社交化业务模式，消费者和企业全面融合，企业营销销售变“推”为积极聆听、借势而为，和消费者

共同营造消费需求，建立更加信任的关系。社交化业务模式帮助企业深化消费者洞察：通过社交化媒体广泛地与消费者、客户和企业员工进行互动，不仅可以进一步贴近消费者，积累海量客户数据，而且通过消费者孕育更多创新能力。社交化业务模式能有效提高品牌影响力：在社交化业务模式下企业营销和品牌建设更倚重社交化媒体，通过消费者主动自愿的参与、评论、分享来提高品牌认知度和影响力。进一步，社交化业务模式有效促进消费者对企业和品牌的归宿



资料来源: IBM商业价值研究院分析

图7. 社交化业务模式带来四方面价值：深化消费者/客户关系，提高创新速度，提高交付效率，提高人力资源效率

感和拥有感：在社交化业务模式中，消费者和客户和企业内部相互融合，消费者和客户成为创新、决策、生产者的一部分，消费者和客户进一步决定他们的需求，对企业更有归属感和拥有感。最后，社交化业务模式能够更好地调动员工积极性，激发员工主动能动性，成为企业和品牌的最有效宣传者。

UNIQLO通过社交化平台提高品牌影响力¹⁰

UNIQLO成功利用社交化平台创造消费风暴，提高品牌知名度。首先，UNIQLO在社交平台上设计了非常有趣的激励规则，消费者可通过登录社交化平台看到UNIQLO陈列的服装产品。当有人使用社交化手段推荐某件衣服时，这件衣服的售价就会降低。只要你拥有社交账户，就可以在网站上选择一件衣服，点进去，网站就会告诉你目前这件衣服有多少条推荐，售价多少，折扣又是多少，距离最低价格还差多远。活动结束后，不仅不少商品都降至最低折扣，而且UNIQLO也增加了大量的粉丝。

社交化业务模式价值2：提高创新效率

社交化业务模式将消费者、合作企业、科研机构等多方引入创新，为创新提供丰厚的土壤，大大提高创新效率(如图8)。在清晰的规则指引下，在有效的管理和良好的协作氛围下，有众多背景和海量参与者的社交化创新平台将帮助企业得到更多的创意，进而筛选出更具变革性的创意。它能够帮助企业更广泛接触创新人才，甚至是成本更低的人才。在这样的创新平台上，企业将有效地提高创新速度和降低创新成本。

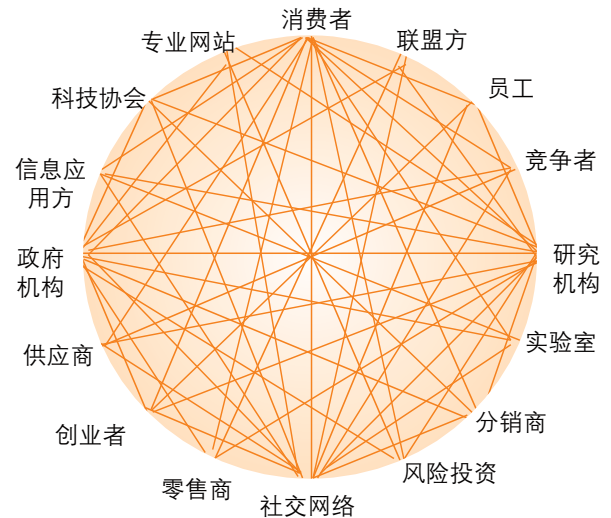


图8. 社交化业务交付平台是多方参与的创新平台

BestBuy利用社交化平台充分调动员工潜能，提高销售预测准确度¹¹

作为零售商，BestBuy需要准确的对销量进行预测。BestBuy原有的预测方法的准确度有时甚至有10%的误差，这为提高公司业绩带来不小的麻烦。BestBuy决定充分调动员工的力量来提高预测准确度。开始它通过邮件系统等途径鼓励员工参与预测和分享收获，随着参与人数的不断提高，预测的准确度不断提高，最高甚至是原有系统的10倍。BestBuy通过这一尝试看到了内部员工在创新上的无限潜力。进一步通过建立协作社区等手段将员工创新转变为一项常规工作，让员工创新的力量渗透到企业各个层面。

社交化业务模式价值3: 提高交付效率

价值交付由链状向平面演进,参与方也根据业务交付平台的标准,形成不同能力中心,根据交付任务的不同,以“自组织”方式为基础,组成动态价值链进行价值交付。社交化业务模式这样的交付方式,有利于信息充分分享,便于分析和改进,推动获得更灵活、更低成本、更高效率的交付能力,而且使资源和能力得到更优化的配置。通过开放和吸引众多的参与者,达到价值交付资源优胜劣汰的目的。通过将消费者引入价值交付,也提高个性化产品和服务的交付能力。

Gigalocal – 自组织服务¹²

Gigalocal是德国的一家通过社区和自组织模式提供本地化服务的公司。Gigalocal的业务模式是消费者在其网站上张贴服务需求,例如:需要在某时某地租自行车,能够满足其需求的消费者或组织可以在其网站上期限内进行竞标交易,从而将需求方和供应方联在一起。在服务完成后,服务需要的资源被释放。进一步,服务供应者通过历史记录累积能力和信用等级,自然形成一个服务能力中心,而需求方需要本地服务时,可以查询附近服务能力中心,根据其历史记录进行选择。Gigalocal的业务模式本质是通过自组织模式将散落在各处的服务能力和无处不在的服务需求进行匹配,并通过不断的尝试对服务资源进行选择和优化。服务完成后立即释放资源,节省了维护成本。同时这一模式充分满足了运营的灵活性和个性化需要。

社交化业务模式价值4: 提高人力资源效率

社交化业务模式充分将社交化特征引入人力资源管理,革命性地提高了人力资源管理效率。它可帮助企业进行动态人力资源管理,通过各类型人才社区,更容易寻找和接触各类型人才,并根据业务需要迅速招募或组成临时业务团队;可以帮助企业增强内外部协作,通过建立社区化的协作分享环境,促进与消费者/客户间的、合作伙伴间的、供应商间的等各类协作;可以帮助企业升级知识管理,通过基于社交关系的知识管理,提高知识搜索的速度和效率;可帮助企业培育创新协作文化,利用社交化的多种形式主动改变员工行为,鼓励大规模协作,让参与者享受和更加主动参与创新。

IBM建立系统化社交环境,提高人力资源效率¹³

在动态人力资源管理方面,IBM建立基于业务和兴趣的人才内外部社区,通过书签等方式促进沟通,方便寻找和接触的各类型人才,并根据业务需要迅速招募或组成临时业务团队。在增强内外部协作方面,IBM开发了多种社交化应用,例如:BluePages, SmallBlue, Blue-IQ等多种应用,帮助员工定位内外部资源组成虚拟团队,再利用社区、虚拟世界(IBM Active World)等进行协作。在知识管理方面,IBM更重视基于真实人际关系的知识管理。例如:每个文档都会有详细的建立者、评论者、分享者、改进者等名单。知识搜索结果会建议基于人际关系的联络知识专家的路径等。在培育创新文化方面,IBM建立有利于创新协作的环境,致力于员工主动改变行为。例如:IBM全球创新活动“Innovation Jam”鼓励在职和退休员工、他们的家属、IBM客户、IBM合作伙伴等多方一起参与创新。每次Innovation Jam都有超过10万人参与,提供几万个创新建议,被选择的10项建议可获得1亿美元的资金资助。

企业构建社交化业务模式的路径

众多企业积极行动，尝试构建社交化业务模式

由于社交化业务模式将为企业带来腾飞机遇，众多企业已经开始积极思考并尝试社交化业务模式，积累了宝贵的实践经验。

在互联网企业中，Amazon、Ebay、Google、Facebook等公司都在积极建立社交化业务模式和搭建社交化业务支付平台。例如：Ebay正在积极建设X.commerce平台为成千上万的电子商务卖家提供电子商务个性化服务交付平台。Ebay通过Ebay及Ebay旗下的多家电子商务网站吸引众多卖家在X.commerce平台上关注、分享和提交个性化电子商务服务需求，使用和评价个性化电子商务服务应用。在交付能力上，Ebay将内部服务能力，如Paypal、RedLaser、Magento等业务能力，标准化成各类能力中心，使之能够参与个性化服务的交付。同时，Ebay也将服务交付向独立开发者和企业开发者开放，让外部有意愿和能力的参与者参与进来。在X.commerce平台上，通过各方参与，基于需求和自组织原则进行个性化电子商务服务应用的开发和应用。Ebay对X.commerce平台的交付规则、交付质量和盈利机制进行定义和管理。X.commerce平台是社交化业务模式的最新实践。¹⁴

在非以互联网为起点的公司中，也可看到许多有影响力的企业积极尝试社交化业务模式。宝洁公司就是社交化业务模式实践的成功者之一。21世纪初宝洁公司遇到增长挑战，宝洁公司决定利用社交化方式建立开放的研发体系，改进和推出新产品来支撑每年至少50亿美元的增长需求。为了达成目标，宝洁设立内外部全球社区化网站，用于参与创新各方提交建议、分享和互动。同时，宝洁邀请一切可能的各方参与创新，包括所有消费者、在职/退休员工、战略联盟、供应方、研究机构、甚至是竞争对手等。宝洁公司内部也进行组织文化变革，建立网状创新管理组织管理众多

的创新建议，培养管理开放式创新的流程、机制和能力。实施变革后，宝洁的研发生产力提高了近60%，创新成功率提高两倍多，而创新成本下降了20%，¹⁵有力地促成了公司业务的增长。

IBM认为社交化业务模式将是未来企业发展方向，并建立专门组织对此进行研究探索，内容涉及从企业战略到战略实施、文化变革、主要能力建设和技术需求等多方面。通过IBM自身实践及对多个社交化业务模式转型案例的研究，IBM认为，设计转型路径至少要做四个方面的考虑。

- **战略目标决定社交化业务模式转型起点：**需要根据企业战略目标确定社交化业务模式转型的路径。例如：IBM主要目标是提升人力资源管理、提高创新效率和解决复杂系统交付；宝洁公司是变革创新体系。
- **制定明确的盈利模式：**社交化业务模式需要为参与各方设计明确的盈利模式，这是吸引和维持大量参与者的关键。例如：IBM通过共同市场开发取得共赢；美剧翻译联盟为众多参与者提供兴趣释放空间；宝洁为参与者设立明确的奖励制度。
- **良好的社交化用户体验和协作环境：**社交化业务模式需要为参与者提供尽可能多的参与手段和良好的参与体验，确保充分的分享和协作。例如：IBM通过“Small Blue, Blue IQ, Active World”等多种方式提升人力资源和创新效率；BestBuy不断改进和提升社交化工具和手段。
- **有效的管理体系和文化变革：**社交化业务模式需要变革管理体系，在多方参与环境中为客户提供一致的体验和效率的不断提升；同时也要实施文化变革，为新模式建立提供适当的氛围和环境。例如：宝洁公司建立网状创新管理体系对创新参与者进行管理美剧翻译联盟则通过市场竞争决定参与者资格。

通过四阶段建设逐步实现社交化业务模式价值

IBM建议企业通过战略设计、战略举措制定、执行动员和执行管理以及执行优化四个阶段逐步建设社交化业务模式。每个阶段都应该紧紧围绕企业的战略意图进行。

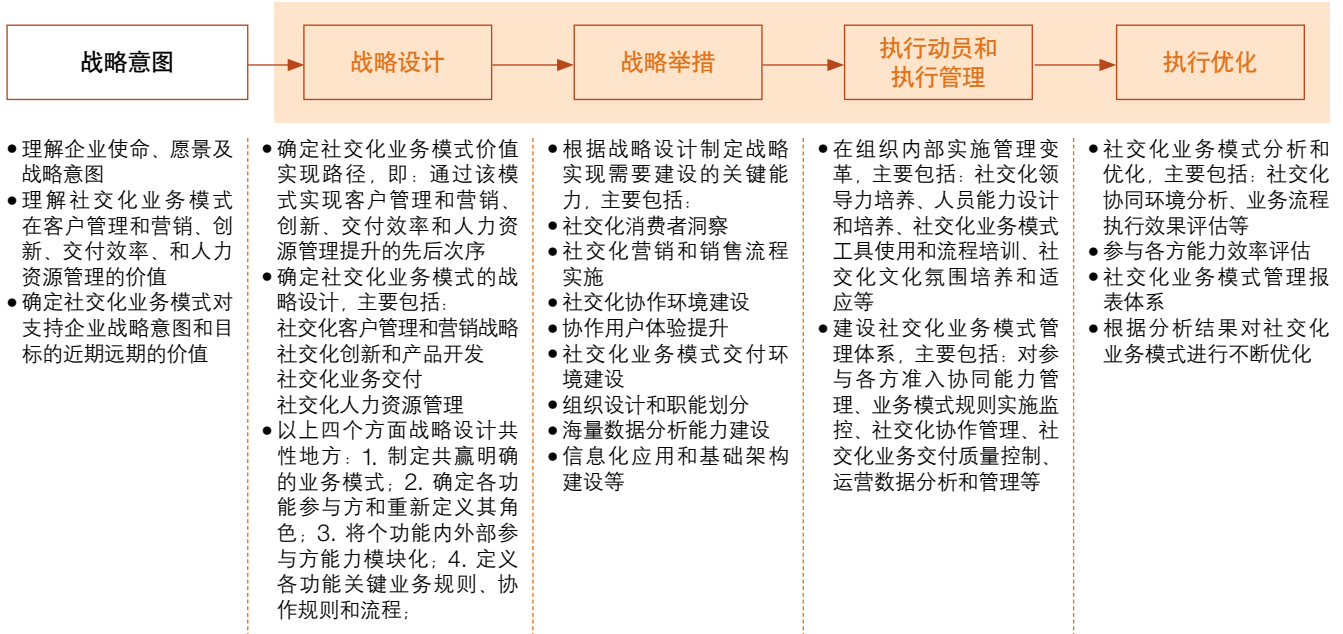
1. 战略设计阶段：按照战略意图决定社交化业务模式价值实现优先级；为优先实现功能进行业务模式、业务规则、关键流程等进行设计；

2. 战略举措阶段：根据战略设计建议具体的战略举措，包括组织设计、社交化工具建设、职能关键流程设计，信息化系统建设等；

3. 执行动员和执行管理阶段：帮助管理层和员工理解社交业务模式的价值，积极转变行为，配合新的组织、流程和工具的实施；推动内外部参与方积极参与各种形式的协作和创新模式；逐步建立社交协作文化；

4. 执行优化阶段：建立社交化业务模式的业务分析系统，包括社交化协作参与度，社交化消费者洞察，社交化创新管理，社交化业务交付效率等，并不断进行改进。

然后根据每个阶段的主要目标规划每个阶段的主要工作。如图9所示。



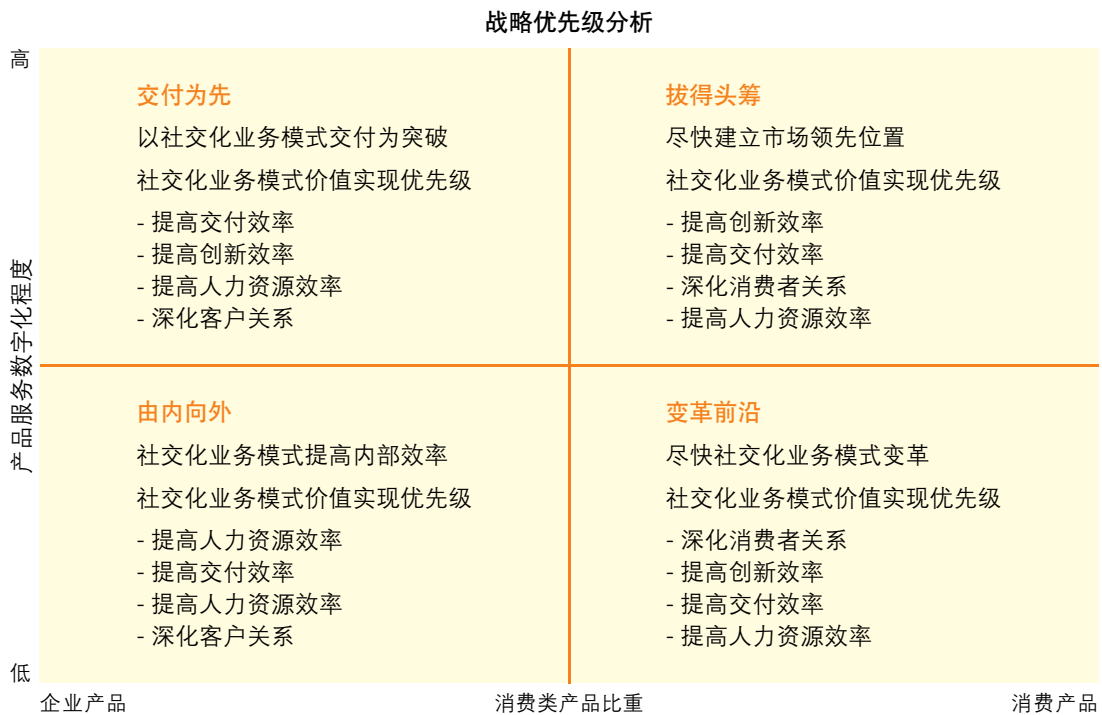
资料来源：IBM商业价值研究院分析

图9. 社交化业务模式建设四个阶段的主要工作

不同行业实现社交化业务模式的优先级建议

在向社交化业务模式转型的战略设计阶段，企业需要选择价值实现的优先级。当企业所在行业不同时，优先级实现的选择会有所不同。我们按照产品/服务数字化程度和消费类产品比重这两个维度对行业进行划分。以产品/服务数字化程度作为维度的主要原因是，它决定了价值链开放的难易程度，即数字化程度越高，价值链开放的可能性越大，社交化业务模式的价值实现越

便利。以消费类产品比重作为另一维度的主要原因是，消费类产品比重越高，消费者在目标客户的比例越高，消费者参与业务交付平台的可能性越大。随着消费者数量增多，业务交付平台参与方将呈指数型的增长，有利于社交化业务模式价值最大程度的释放。采用这两个维度，我们将行业划分为四大类(如图10所示)，建议这四类行业社交化业务模式价值实现战略优先级分别为拔得头筹、变革前沿、交付为先和由内向外。



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图10. 不同行业实现社交化业务模式价值的优先级建议

拔得头筹：高产品服务数字化程度和消费类产品的属性使得该领域的企业可以全面利用社交化业务模式价值。该领域的企业需要面临的挑战是如何利用社交化业务模式建立领先的市场地位，筑起准入门槛。

变革前沿：该领域企业由于产品服务数字化程度较低，因此价值链开放程度受限。该领域的企业正在积极变革，力图在社交化业务模式中首先通过客户关系管理、创新的突破取得市场领先优势。

交付为先：该领域企业产品数字化程度高，但是由于主要客户是企业客户，交付环节开放更容易控制。处于该领域的企业应该积极寻求社交化业务模式中交付价值的实现，提高企业的市场竞争力。

由内向外：受限于产品服务数字化程度和消费者参与程度，企业应该积极创造社交化的工作环境和文化，提高人力资源效率，并谋求通过社交化业务模式提高交付效率的机会。

结语

互联网社交化发展深刻地影响了消费者行为，也改变了企业业务发展和运营的外部环境。社交化业务模式在这一趋势下逐渐产生。企业应当积极思考社交化业务模式对自身的适用度和优先级，抓住深化消费者/客户关系，提高创新速度，提高交付效率，和提高人力资源效率等方面的突破性创新机遇。

社交化业务模式不能一蹴而就，它需要在业务模式转型、管理能力、技术能力和变革能力等方面持续的建设。企业首先要确定社交化业务模式价值实现优先级，进而确定该模式战略落地的具体措施，进行管理和文化变革，并持续对行动计划进行跟踪和优化。发展的新机遇和起飞的新平台已经打开，企业应迅速行动起来，逐步实施社交化业务模式。

关于作者

温晓华，IBM全球企业咨询服务部副合伙人，智慧商务解决方案负责人，他的邮件地址是：

wenxiaoh@cn.ibm.com

祁剑，IBM商业价值研究院咨询经理，她的电子邮件是：qijqij@cn.ibm.com

王雁，IBM商业价值研究院资深顾问，她的电子邮件是：ywangbj@cn.ibm.com

合作者

甘绮翠，IBM中国商业价值研究院院长

致谢

张力阳，IBM全球企业咨询服务智慧商务解决方案高级咨询经理

参考资料

- ¹ CNNIC中国互联网络信息中心和腾讯公司2010年财报
- ² 市场调研机构Wedbush DecisionMetrics对美国大约2500名年龄在18岁以上的受访对象进行调查结果
- ³ DCCI 中文互联网数据研究资讯中心, 2010年社交网络用户使用目的统计
- ⁴ 尼尔森《2011Q3社交媒体报告》
- ⁵ 第一财经日报“被粉丝改变的商业模式”
- ⁶ Google官方网站资料整理
- ⁷ V-MARKETING成功营销“Facebook上的可乐“随心调配””
- ⁸ 美国《FASTCOMPANY》“Google-Backed Pixazza Launches “Image Apps,” Rebrands As Luminare
- ⁹ 苹果官方网站资料整理
- ¹⁰ UNIQLO官网淘宝网旗舰店“N次方: 微博优衣酷 团购”引领社交化电商新行”
- ¹¹ 加里·哈默《管理大未来》
- ¹² 中国软件网等多方公开资料整理
- ¹³ IBM公司资料
- ¹⁴ Ebay官网和X.commerce官网资料整理。Paypal: Ebay旗下专注各类支付业务的分支机构。RedLaser: Ebay旗下提供各类条码识别和搜索业务的分支机构。Magento: Ebay旗下提供各类电子商务网站建设及相关应用的分支机构
- ¹⁵ 美国《商业周刊》2007年全球最具创新能力企业排行榜

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。



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and 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

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