

IBM商业价值研究院

社交化业务重构产业格局

从“亲力亲为”实干家到“协作共赢”组织者



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/>

社交化业务重构产业格局

作者：祁剑，詹颖，张俐

目录

2 执行摘要

4 社交化业务：“人尽其才，物尽其用”的社会化大协作

社交化业务的基本要素之一：活跃的社交化环境.....	4
社交化业务的基本要素之二：社交化协作	7
从三个方面构建社交化业务	9

9 社交化业务模式：“协作共赢”的组织者

社交化业务模式	9
社交化业务模式四方参与者.....	10
构建社交化业务模式需要的能力	12
社交化业务模式促成共赢的商业模式	13
社交化业务模式引发四方面的变革力	15

20 社交技术：社交化业务的实施基础

社交技术实施基本框架.....	20
社交技术三个关键应用领域	21

23 中国社交化业务发展主要障碍

25 社交化业务实施路径

社交化业务对企业的五个价值	25
社交化业务转型的行动路径.....	26
社交化业务转型的其它重点考虑因素	27

执行摘要

社交媒体自诞生以来，呈现高速增长和持久活跃态势。人们的生活方式也正在被社交趋势深度影响。商业领域积极地思考和讨论如何运用这一趋势进行业务创新并创造价值。

IBM商业价值研究院持续关注和研究社交化趋势带来的变革力量，陆续发表了《社交化业务模式》、《新兴的社交业务》等研究报告。在研究过程中，我们发现学术界和企业对社交化业务的定义、应用范围和实施路径普遍缺乏系统的理解和认识。不全面的认识严重影响了社交化业务释放其应有的潜力，使企业错失市场和升级机遇。

我们认为，社交化业务将重构产业结构和企业业务模式及运营模式，使企业有机会为每位消费者提供个性化产品和服务。营销和销售不再以推广企业的愿望和需要为目的，它将被每个消费者的意愿和需求推动。个人将有更多的时间从事自己有兴趣和有专长的领域。组织建设更加开放，组织和部分间协作壁垒降低，协作效率大幅度提高。产品创新将基于全球丰富的开源资源，和富有激情的创客*、同行业和跨行业专家及合作机构共同为每个消费者设计个性化的产品。生产和服务交付领域将具备大规模提供个性化产品和服务能力。社交化业务由互联网发展而兴起，正在影响和变革实体产业。

本报告研究社交化业务对企业的价值，并向企业建议可行的实施路径。报告分为两个部分。第一部分首先讨论社交化业务定义，形成的基本要素及其价值。企业运用社交化业务需要从三个方面进行，社交化业务模式设计、重点战略运营领域部署和社交技术支撑。报告第一部分包括社交化业务模式和社交技术的论述和分析。报告第二部分则重点构画未来社交化企业

蓝图和运营模式，及如何在五个关键运营领域，包括人力和组织管理、产品开发、生产和服务交付、营销和销售，落实这一蓝图。

社交化业务是指在活跃的社交环境中，参与者利用社交化大协作达成所有协作者共同的目标。社交化业务形成的两个基本条件是构建活跃的社交化环境和促进并繁荣社交化协作。鲜明的“身份”特征和良好用户体验的连接能力是构建活跃社交环境的关键。活跃的社交环境吸引了足够多的参与者进行分享，分享的海量信息极大改变了信息的透明度，促成了社交化协作形成的三个基础：共同的利益推动参与者进行社交化协作、社交化声誉释放社交化协作的规模、参与者分享的资源为社交化协作提供了物质基础。

社交化业务模式需要企业从“亲力亲为”的实干家向“协作共赢的”组织者转型，即企业需要从以自己为核心构建的价值交付体系向通过构建社交化协作环境，组织各方资源协作完成价值交付的组织者方向转型。组织者将消费者、员工、合作伙伴吸引到社交环境中，并提供协作工具和流程，促进各参与方的全面协作。

社交化业务带来的变革力体现在四个方面：

个性化需求和规模化交付的统一：两者间存在的矛盾使其很难有效地被真正实施。社交化业务为消费者提供直接进入价值交付全过程的机会，为探索个性化需求和规模化交付的统一提供了可行的路径。在社交化业务中，消费者自我参与满足自我个性化需求从模式上根本降低了个性化交付的成本，而数亿消费者的积极参与和技术的发展(包括大数据、新材料、3D打印机的发展等)正在不断创新地解决交付的规模化问题。

* 创客：来源于英文单词“maker”，指主要以满足兴趣和爱好为目的，通过自我创造的方式，把创意转化为现实的人。

社交化协同促成产业形成新的共赢生态体系：社交化业务推动产业组织者出现。产业组织者将产业中不同行业企业聚集在社会化环境中，大企业和小企业借助组织者提供社交化环境相互分享资源，进行社交化协作，形成共赢生态系统。企业间关系从上下游向合作伙伴方向转化。

消费者与消费者协作减少购买需求：社交化业务提供了消费者间直接协作的平台。消费者可以通过使用其他消费者分享的资源、或与其他消费者交换来满足需求，而不是通过购买获得。这会减少消费者购买行为，一定程度上使市场增长放缓。

无边界组织创新：社交化业务模式改变了企业和员工间的关系，它增强了企业和员工间的双向交流，使得组织有机会以员工兴趣和专长来分配工作，释放员工工作主观性，提高内外部协作效率，建立外部动态人才库，以微型组织运营巨型业务。

这四方面的变革力将重构产业格局并创造全新的业务模式。企业应充分利用这些变革机遇，进行业务模式创新，改变产业地位，领导行业进步。

社交技术是社交化业务实施的基础。云计算和大数据处理平台是整个社交化业务的支撑平台，在此之上的社交化技术按应用领域可以分为三个主要方面，包括社交数据分析，社交用户体验，以及社交协作技术。这些技术从不同角度支撑和保证企业在构建社交化业务时所需要的关键能力。

社交化业务在中国还处于发展早期，许多中国企业已经意识到发展社交业务的重要性，但对其为企业带来的业务和文化的变化准备不足。社交化业务在中国的发展主要面临来自对社交化业务内容和范围理解及应用方法、社交技术应用、监测和衡量效果、风险管理与隐私保护、治理结构和政策以及管理层支持这六方面的挑战。

企业应周密部署，科学设计，并系统规划实施路径，从而保证社交化业务实施的成功。企业的社交化业务转型应该分成三步：1)模式设计，即根据公司的总体战略进行社交化业务模式的设计；2)开展项目，即分步骤在关键的运营领域开展社交化转型的项目；3)整合提升，即整合多个领域的社交业务项目，逐步完成向社交化企业的升级。

蒸汽机的发明使人类文明进入了工业时代，火车、汽车等交通工具的应用推动了第二次工业革命。作为业务模式，社交化业务将和新兴技术(包括新材料、新能源、新生产工具等)一道触发第三次工业革命，将人类文明发展向前推动。希望本文能帮助企业家关注和理解社交化业务，借社交化业务大势，推动企业战略和愿景实现，提前为未来做好准备。

社交化业务：“人尽其才，物尽其用”的社会化大协作

社交媒体自诞生以来，保持高速的增长和持久的活跃度。中国互联网络信息中心(CNNIC)报告显示，截至2012年12月底，中国使用社交网站的用户规模已经达到2.75亿，占互联网用户比例达到48.8%。人们的生活方式也正在被社交趋势深度影响。商业领域也在热烈思考和讨论如何利用这一趋势进行创新、创造价值。

IBM商业价值研究院持续关注和研究社交化趋势带来的变革力量，近年来陆续发表了《社交化业务模式》、《新兴的社交业务》等研究报告，讨论企业如何运用社交化力量加速创新。在研究过程中，我们发现学术界和企业对社交化业务定义和应用缺乏系统的理解和全面的认识。例如：把社交化业务等同于社交化营销或社交化商务；认为实施社交化业务就是建立一些社交媒体；大而化之地把社交化业务应用领域归类于消费品相关行业，认为其对制造等传统行业影响较小。这些不全面的理解导致了社交化业务不能充分释放其应有的潜力，使企业错失市场和升级机遇。

我们认为，社交化业务将重构产业结构和企业业务模式及运营模式，使企业有机会为每位消费者提供个性化产品和服务。它不仅为前台业务例如营销和销售带来新的创新机会，而且对企业的后台运营，如人力资源、生产和服务交付、产品创新等领域也存在广阔的创新空间。营销和销售不再以推广企业的愿望和需要为目的，它将被每个消费者的意愿和需求推动。个人将有更多的时间从事自己有兴趣和有专长的领域。组织建设更加开放，组织和部分间协作壁垒降低，协作效率大幅度提高。产品创新将基于全球丰富的开源资源，和富有激情的创客、同行业和跨行业专家及合作机构共同为每个消费者设计个性化的产品。生产和服务交付领域将具备大规模提供个性化产品和服务能力。社交化业务由互联网发展而兴起，正在影响和变革实体产业。

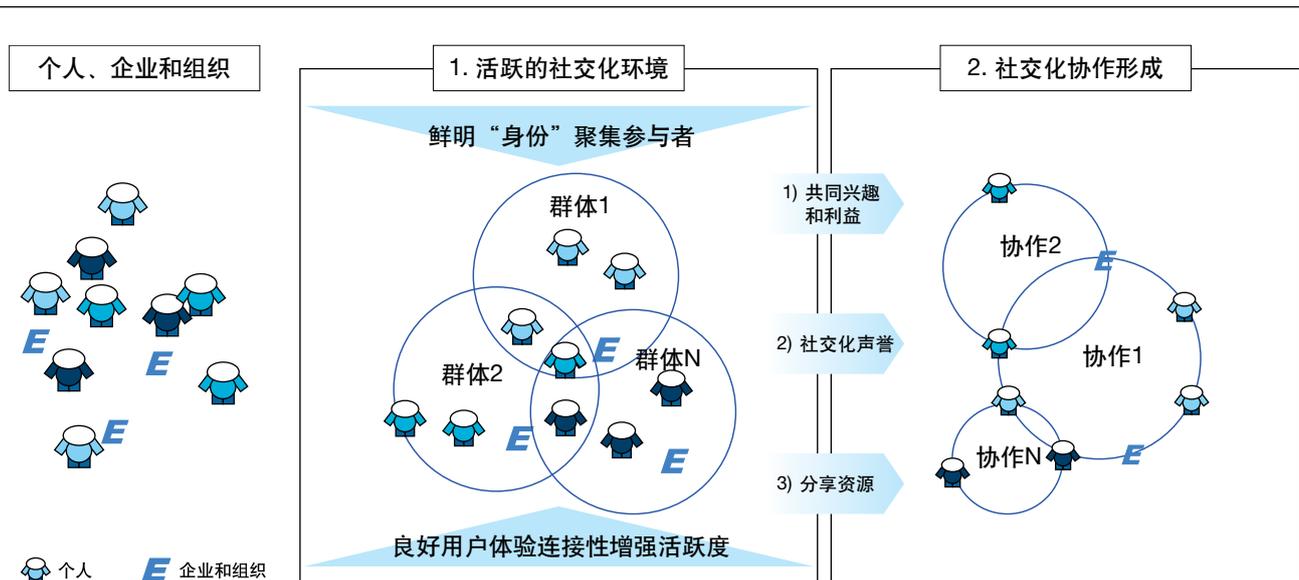
社交化业务是指在活跃的社交环境中，参与者利用社交化大协作达成所有协作者共同的目标。社交协作参与者分为组织参与者和个人参与者。组织参与者指所有类型的组织，包括盈利性企业、非盈利性组织、教育机构、社会团体等；个人参与者指所有参与的个人。在传统业务中，各类组织集中占用生产资源和工具并主导使用，一直在产品和服务交付中占据强势地位。社交化业务将分散的个人参与者和资源有效地组织在一起，数亿个人消费者的合力在产品和服务交付中将拥有更多控制权，起到举足轻重的作用。

社交化业务的形成需要具备两个基本条件：活跃的社交化环境和社交化协作。活跃的社交化环境可以为参与者提供鲜明“身份”特征和良好用户体验的连接能力。社交化协作则有赖于三个重要基础：共同利益参与者的聚集、社交化声誉的建立、参与者分享的协作资源(如图1)。

社交化业务的基本要素之一：活跃的社交化环境

活跃的社交化环境是指在一种或多种社交媒体构成的社交环境中，有足够多的参与者持续地进行社交类的活动。在该环境中，社交活动是参与者行为的基本状态。参与者是否“足够多”是相对于社交协作类型而言。例如，进行创意推举，几千人甚至几万人的参与者可能也不算“足够多”。而在以地理为属性形成的社交环境中寻找上下班分享交通工具的同行者，几百人甚至几十人的参与也“足够多”了。

构建活跃的社交化环境需要两个核心要素。第一是需要为社交化环境构建鲜明的“身份”特征(Identity)。第二是需要为参与者提供良好用户体验的连接能力(User-friendly Connectedness)。



资料来源: IBV分析

图1. 社交化业务的两个基本条件和三个基础

相似身份特征自然地聚集“志同道合”的参与者

“身份”特征是指人在性格、习惯、爱好、价值观等方面的特点。“身份”特征可以是非常基本的，例如：分享是人最基本的特征之一。Facebook让人们自由地分享，成为人口最多的虚拟国家。“身份”特征也可以是非常小众的，例如：对某一类图像的偏爱。Teespring发现个性化T恤衫可以把有共同兴趣的人群聚在一起。他们为个体消费者生产其自己设计的个性化T恤，让设计者在自己的圈子中传播，取得了巨大的商业成功。¹ 由于人的复杂性，“身份”特征千变万化，包罗万象。但是互联网的无边界连接能力使非常小众的“身份”也可聚集足够多的志同道

合者。相似“身份”特征的人会产生共同的兴趣和需求，自然地表现出相似的行为特征。人们在社交媒体中主动分享，促使拥有类似“身份”的人自然聚集，而聚集的参与者会自愿发展和扩大群体影响力，增强凝聚力和活跃度，形成正循环。

由人们自然聚集的群体往往蕴藏着巨大的主动性和创新能力。如果企业能够将员工天然的兴趣与他的工作方向和内容匹配起来，这将大幅度降低员工的激励和管理成本，并且员工迸发出的主动性和创造力将为企业带来巨大的收获。

案例1: Hero III的追随者使英雄无敌传奇继续

Hero III是New World Computing在1999年推出的游戏，取得了巨大的市场成功，直到今天还在不断吸引新一代玩家。这款游戏在21世纪初就停止了开发。然而，英雄无敌传奇并未结束。这款游戏的忠实追随者自发成立社区，聚集爱好者，通过自组织的方式对该游戏进行了大规模的持续开发，不仅大大丰富了游戏场景、增加了新的生物、技能、设施等，而且还对原有操作系统进行全面升级，使玩家体验更加刺激。不仅如此，全球的英雄爱好者还建立英雄无敌主题社区和论坛，为自开发版本进行了本地化工作，并制作攻略等。正是英雄无敌爱好者自发的热情，使得英雄传奇具有持久生命力。

案例来源：IBV基于The Wake of Gods官网及中国英雄无敌站-英雄世界等资料整理²

良好用户体验的连接能力保持参与者活跃度

社交化环境中鲜明“身份”给参与者聚集的动力，而良好用户体验的连接能力则保证了参与者持续、频繁的参与。

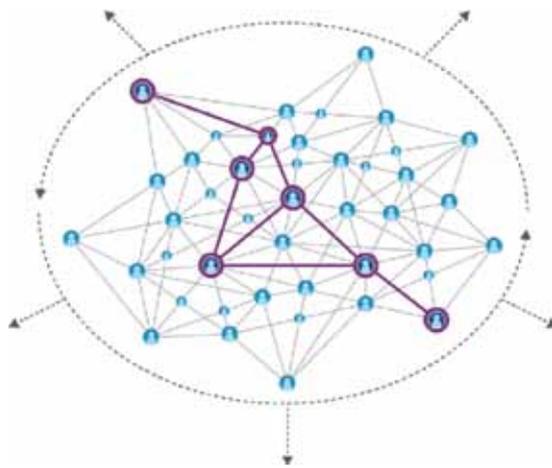
社交环境为参与者提供了跨越地域、国界、语言、民族、阶级、职位等方面的差别的连接能力，使参与者能够更多地根据其“身份”来寻找志同道合的群体。良好用户体验连接能力首先是帮助参与者迅速找到与他们有类似“身份”特征的群体。

社交图谱(social graph, 如图2)分析能通过社交环境数据分析将人与人的关系用可视化技术显示出来。在社交图谱中可以看到参与者之间的联系、联系的紧密

程度、聚集特征等。社交图谱可以帮助参与者了解到朋友们选择的群体，也可以看到自己感兴趣的人选择的群体。Facebook推出的graph search就是帮助参与者选择群体的尝试。

社交图谱分析是社交技术中重要的基础应用之一。它蕴含的信息帮助参与者迅速找到协作对象。我们将在本报告的社交技术一节详细讨论这一应用。

良好用户体验的连接能力还包括让参与者在他们方便的时间和地点以他们需要的方式接入社交环境，为社交环境提供易用性的界面、快速响应时间等。



资料来源：IBV分析

图2. 社交图谱

案例2: 豆瓣为用户提供良好的连接体验, 成为中国最活跃的社区之一

豆瓣是中国最活跃的在线社区之一, 它围绕“兴趣”来打造社区。截止2012年8月, 豆瓣注册用户超过6200万, 共创建了29万个豆瓣兴趣小组, 月独立访问用户超过1亿。

豆瓣倡导用户分享兴趣、情感和爱好, 并以此为依据帮助用户找到兴趣相投的群体。为了使用户更快地找到同行者, 豆瓣以技术为基础, 全方面为用户提供良好体验。豆瓣数据挖掘团队的重要作用是挖掘出用户的真实兴趣, 甚至是其不确定或不知道的, 并进行针对性的推荐。豆瓣在分析中专门加入人与人的关系分析线索, 来发现人际关系和兴趣的关系, 为用户进行更精准的推荐。豆瓣推动豆瓣小组的发展鼓励更深入的分享, 得到更多分析素材, 进行更精准的推荐, 形成正循环。同时, 豆瓣同城通过线下活动方式进一步增强用户间的联系。此外, 豆瓣为用户提供基于不同主题的多项智能手机应用, 使用户可以随时、随地、随心地快速方便地访问豆瓣。

案例来源: IBM基于豆瓣官网、环球企业家对豆瓣CEO杨勃的访谈整理³

社交化业务的基本要素之二: 社交化协作

鲜明的“身份”特征和良好用户体验的连接能力是构建活跃社交化环境的基础, 使得社交化环境吸引足够多的参与者, 为社交化协作带来充足的能力、资源、时间和地点等方面的选择。参与者在社交环境中充分地分享, 包括自我兴趣、爱好、需求、专长、知识、生活轨迹; 需求、建议、创意、梦想; 人际关系、工作经历等等。规模化的分享彻底改变了信息的透明度。这形成了社交化协作的三个基础, 即: 共同利益推动参与者进行社交化协作、社交化声誉释放社交化协作的规模、参与者分享的资源为社交化协作提供了物质基础。

共同兴趣和利益推动参与者进行社交化协作

在活跃的社交环境中, “身份”相似的参与者聚集成群, 良好的连接性保持参与者持续活跃。相似的“身份”驱动参与者产生共同的兴趣和利益, 使参与者产生协作需求。例如, 对美国生活的好奇和喜爱使很多人喜欢看美剧, 对美剧的热爱推动其中的超级粉丝自发地组织进行协作对新出美剧进行翻译, 使广大粉丝们能及时看到最新的美剧。基于兴趣而进行的协作来自于参与者自发的热情, 而非强加外力。不需要鼓吹和调动, 参与者自然而然地将其热情和创造力运用在协作中, 充分发挥协作的效率潜力。

社交化声誉释放社交化协作的规模和深度

在信息充分共享的社交环境中, 参与者的社交轨迹、分享信息和协作历史都被记录。当累积到足够多的记录并对这些记录进行整理和分析, 就能够为参与者逐步建立较为客观和公正的数字化“社交声誉”。参与者可借鉴对方数字化社交声誉来选择协作对象, 即使素未相识的参与者间也可以通过社交声誉决定是否与其合作。社交声誉帮助陌生人间建立信任关系, 极大的扩展了协作者的范围和规模。

一般情况下, 人与人、人与组织、组织与组织建立信任关系往往要通过几次合作经历, 才能建立一定的信任关系。利用亲身经历而建立的信任关系不仅受限于人或组织在有限时间中的有限经历, 而且受限于其有限的活动范围。而利用社交化环境中积累的数字化社交声誉则可帮助参与者在选择协作对象时突破时间、经历和空间的限制, 使社交化协作在全球参与者的范围内得到规模化发展。例如: 淘宝通过买家为卖家打分的制度, 帮助百万级卖家建立其交易声誉。

案例3: IBM Gen-O为软件开发者建立数字化社交声誉, 实现无边界协作

Gen-O(Generation-Open)是IBM基于社交化业务发展的社交化软件开发交付模式, 有效提高了交付效率(缩短交付时间超过30%, 降低出错率超过20%, 减少33%的组件开发成本)。Gen-O模式成功的关键之一在于其调动全球的优秀软件开发者进行共同开发。IBM建立多个内部和外部的软件开发者的活跃社区吸引全球软件开发爱好者进行分享和协作。在社区中IBM为成员建立档案, 其中重要一项就是对成员的历史协作记录进行管理, 包括该成员参与过的项目、成绩、收到的感谢和评价等。通过和其他成员的比较, 社区进行综合评价, 给出该成员社交化声誉。软件开发项目管理者寻找合适的开发成员时, 可借助社交化声誉选择项目成员。通过社交化声誉的管理, 项目管理者不仅可以在IBM部门内部寻找资源, 而且可以跨部门、跨地域、跨公司来选择合作对象。IBM Gen-O通过开放社区和管理社交化声誉的方式, 突破了部门、地域和公司的边界, 得以和全球的优秀软件开发者进行合作, 共同开发软件, 创造业界新记录。

案例来源: IBV根据IBM内部资料和访谈整理

参与者分享的资源为社交化协作提供了物质基础

在社交环境中, 参与者自愿分享各类资源。个人参与者分享的资源可以是知识、专长、时间、资金、场地、交通工具等等; 组织参与者分享资源可以是前台的市场、销售资源, 后台的研发、物流、库存、生产、IT、财务、人力资源管理等资源。分享的资源为社交化协作提供了必要的物质基础。分享的资源可以是免费的或付费的。当社交环境中有足够多的参与者, 则被分享的资源将应具备相当规模。自愿分享的资源很可能是闲置或不能被充分利用的资源, 因而, 当需要付费使用时, 其价格也是较有竞争力的。特别是对于个人资源分享者, 分享的资源和能力也应是他们兴趣所在。资源在协作中被使用也使得他们的个人爱好得以满足, 使得他们更有动力来参与协作。

当协作需求和分享资源有效匹配时, 可以达到“人尽其才, 物尽其用”的资源高效使用。一方面, 资源分享者能主动配合合理使用资源, 另一方面, 对于资源使用者, 通过有效的组织, 可以使资源拥有者原本闲置的资源重新得到利用, 满足了自己的需求, 又减少浪费。

已经有非常多行业的企业利用社交化环境聚集需求和资源, 加以有效匹配, 达到共赢目的。例如: airbnb通过社交化环境来吸收在全球的闲散住房, 再将其租给希望有住家感受的访客。Share Car将有出行需求的人组织起来分享出行交通工具。Solar City将消费者每户产生的零散太阳能电力集中, 向企业输出使用。一家世界著名的超市连锁企业正在研究将到实体超市的消费者作为承运者利用起来, 为其网购的消费者运送货品。

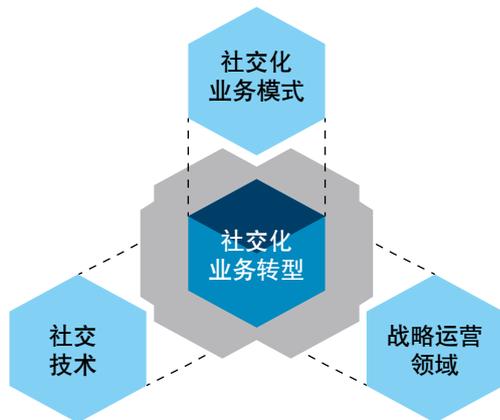
活跃的社交环境吸引足够多参与者入驻, 相似“身份”特征推动参与者自然聚集, 产生共同兴趣和利益激发社交化协作。社交声誉推动参与者迅速建立信任, 使社交化协作规模化发展。丰富而庞大的分享资源为社交化协作提供了物质上的支持。通过充分的分享和匹配, 及有效的组织, 这些资源可被“人尽其才, 物尽其用”的使用。而社交化协作的成果正是满足了参与各方共同的利益。

社交化业务就是企业通过构建活跃社交环境, 广泛聚集参与者, 推动社交化协作, 完成企业业务目标。各行业的领先企业已经开始有意识地运用社交化业务。LEGO集团建立社交平台邀请消费者参与新产品创新和获取其对创意的反馈。可口可乐公司在营销上进行社交化转型, 从自己创造营销内容、主导内容传播转向和全球消费者协同共同创造内容、鼓励消费者选择内容和进行内容推送传播。巴西零售商Magazine Luiza邀请消费者在Facebook上创建自己的Magazine Luiza商店, 使每个有兴趣的消费者都成为其分销商。IBM正在努力通过社交化环境建立内部专家和客户之间的直接联系, 希望尽量缩短客户寻找专家的时间。在生产领域, 社交化业务可将分散

的需求和分散的生产服务能力进行聚集和匹配，使得个性化生产和规模化发展达成统一。在阿里巴巴平台上发展的桥一芳协同分散的小纺织企业来完成个性化订单。社交化业务在人力资源管理、促进内外部协作领域有更大作为。IBM一直努力构建主题鲜明的社交化环境，以吸引全世界不同特长的人才，建立动态人才库，促进内外部协作，解决业务波动对人才的动态需求，在建立无边界组织上进行重要的探索。

从三个方面构建社交化业务

企业部署社交化业务需要从三个方面入手：第一、进行社交化业务模式设计。重新定位其在在价值交付过程中和消费者、员工和合作方的关系。在价值交付中引导、推动社交化协作，促成多方共赢。第二、通过流程、组织、工具把社交化业务模式落实到企业的重点战略运营领域中，使社交化业务为企业战略实施发挥作用。第三、在企业中部署社交化技术，支撑社交化业务模式的应用(如图3)。



资料来源: IBV分析

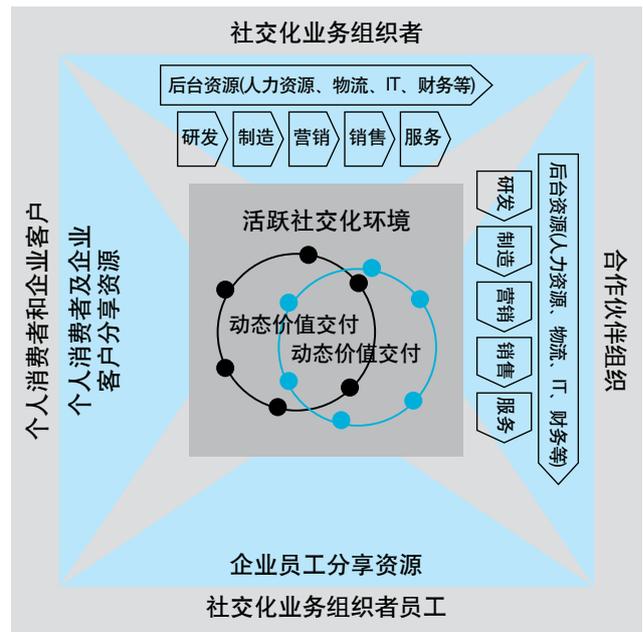
图3: 从三个方面实施社交化业务转型

社交化业务模式：“协作共赢”的组织者

社交化业务模式

社交化业务模式设计的关键问题是谁来参与社交化协作及如何运转及管理社交化协作。当企业需要利用社交化业务解决不同问题的时候，社交化业务模式设计也是不同的。我们在此试图提出一种通用的跨行业和领域的社交化业务模式(如图4)，企业使用该模式时，需要根据其实际情况进行调整和适应。

在社交化业务模式中有四方参与者，即：社交化业务组织方的企业(组织者)，个人消费者(也包括企业类型的客户)、组织者的员工及组织者的合作伙伴。组织



○ 社交化业务的参与者发起价值交付 ○ 社交化业务组织者发起的价值交付

资料来源: IBV分析

图4: 社交化业务模式

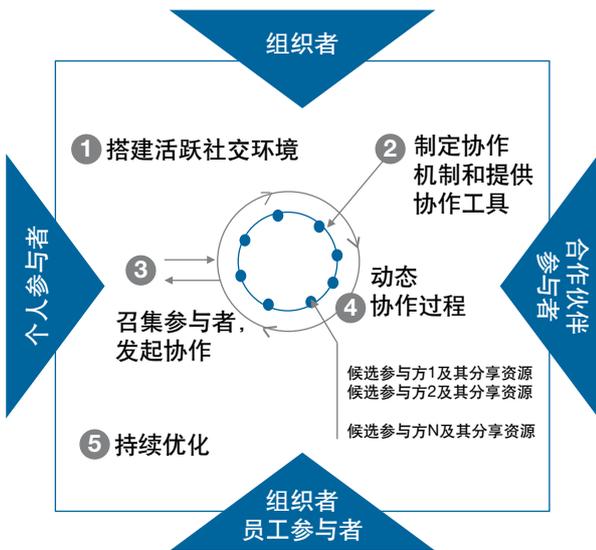
者来构建社交化环境，传播鲜明的“身份”特征，吸引足够多的参与者入驻和聚群。组织者和所有参与者都可以利用社交环境的资源进行社交协作。社交协作的目的是交付参与者需要的产品和服务，每个社交协作都是一个价值(产品或服务)交付的过程。只要有足够的参与者和必须的资源，价值交付就可以被执行(如图5)。

在社交业务模式中，价值交付可以是“以终为始”，即价值交付的发起者是价值交付成果的享用者。比如，在进行个性化产品定制时，有需求的个人在社交化环境中，寻找有类似需求的个人或组织和愿意为其服务的合作方，以其能接受的成本，发起个性化定制

产品的价值交付过程。当定制产品交付到其手中时，价值交付就结束了。这种价值交付表现为一个闭环。而传统业务模式的价值交付过程通常表现为一个单向链状，企业来决定生产那些产品和提供那些服务，而消费者只能选择已经生产好的产品或服务，企业的供应商/合作方也只能听从企业的要求进行配合。

社交化业务模式四方参与者

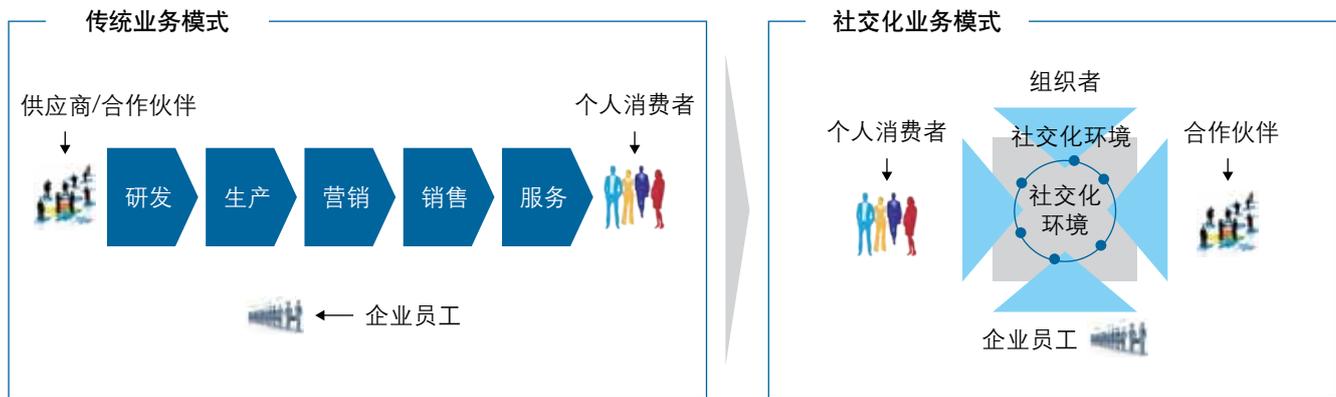
社交化业务模式中有四方参与者，分别是：社交化业务组织方的企业(组织者)，个人消费者、组织者的员工、组织者的合作伙伴。在社交化业务模式中，四方参与者的角色和作用在价值交付中都发生了转变。(如图6)



1. 组织者搭建社交化环境，吸引足够多的参与者；参与者基于相似的“身份”进行聚集；
2. 组织者为价值交付制定协作流程、参与条件、提供协作工具；
3. 任何一个符合协作条件的参与方，在社交环境中召集兴趣和利益相同的参与者，通过社交化协作进行价值交付，满足各参与方需求；
4. 协作是动态进行的。在协作中，协作发起者可根据需求选择合作方及其分享的资源；
5. 协作完成后，对参与者和协作效率和结果进行评估，不断寻求改进。

资料来源：IBV分析

图5. 参与方通过社交化协作完成价值交付



资料来源：IBV分析

图6. 社交化业务模式参与者角色和作用转变

社交化业务模式组织者

在传统业务模式中，价值交付是以企业为核心的。企业设计、搭建、运作和控制整个的价值交付过程。企业投资和拥有核心价值交付资源，掌握关键信息，建设价值交付需要的基础架构，以自我为中心进行价值交付。供应商和各级合作伙伴与企业处于上下游的关系，消费者与企业处于甲乙方关系，企业员工和企业是雇佣关系。各方利益此消彼长。

在社交业务模式中，企业从控制和实施整体价值交付的角色转变为组织各方参与者协作共同完成价值交付。企业通过社交化环境吸引参与者，提供协作工具、分享信息、资源和基础架构，组织和繁荣社交化协作，使参与方都能从社交化协作中满足自我的兴趣和达成应得利益。组织者和其他三方的关系不再是从属或挟制关系，而向协作共赢方向转变。

被赋权的个人消费者

亿万消费者是真正为产品和服务买单的人。在社交媒体普及前，消费者只有有限的渠道将意愿和需求表达出来，意见也很难被有效收集。而且，由于消费者分散在各地，个人资源和需求也很难得到有效聚集。消费者被从价值交付过程中隔离出来。企业通常使用抽样市场调研来了解消费者需求，然后基于经验和假设，生产标准化产品。消费者只能在这些通用产品中进行选择。当企业期望通过增加产品种类来覆盖消费者个性化需求时，往往不能很好地计划产量，增加了库存风险。

在社交化业务模式中，价值交付部分控制权转移到亿万消费者手中。组织者通过社交环境将亿万消费者引入价值交付的各个环节，鼓励他们表达需求，参与产品设计、宣传和销售等，使得价值交付从一开始就为需求方服务，而且需求方也愿意通过亲身参与来降低成本和提高交付质量，从而使交付过程变得更高效。

越多消费者有效地参与价值交付全过程，意味着更多需求被分享和聚集，更多创造力被释放，更多零散资源被利用，使得交付潜力充分地发挥出来。

被赋权的企业员工

企业通常通过组织划分和职责分配对员工进行管理。而组织和职责的划分却在信息共享、知识管理、创新协作、跨部门合作等方面制造了障碍。当员工的工作兴趣及专长和其工作职责不尽相同时，员工的工作热情和创新力受到抑制。

在社交化业务模式中，组织者员工在社交化环境中工作和协作。通过分析员工分享数据，组织者有机会更了解员工兴趣、专长和工作需求，因而有可能在组织和职责划分的基础上，按照其兴趣和专长进行工作分配。进一步，组织者也可以鼓励员工根据自己的兴趣和工作目标，主动建议任务并组织其他有兴趣员工共同完成任务。（见案例7：IBM运用社交化业务促成“人尽其才”的人才管理机制和动态人才库）。社交化业务模式增强了组织者和员工间的双向交流，使得工作能以“人尽其才”的方式得到更好的分配和管理，释放员工主动性，降低部门间协作障碍，将更多创新带入工作中。

被赋权的合作伙伴

在传统业务模式中，供应商和企业是上下游关系，处于从属地位。他们主要按照企业的要求供应原料、进行生产、提供服务等。企业的供应商和消费者间缺乏直接的交流渠道，对企业需求也缺乏全面理解。

在社交化业务模式中，企业通过社交环境为合作伙伴提供直接的与消费者及其他合作方交流的平台，将企业协作信息及资源开放出来与其分享。合作伙伴掌握了更多市场信息和协作机会，将有能力从最终价值交付的结果出发，充分利用资源和发挥创造能力，以更高效的方式和各方进行合作，达成目标，而不是“惟命是从、亦步亦趋”。

构建社交化业务模式需要的能力

社交化业务的应用需要企业在战略意识上从“亲力亲为”的实干家向为“协作共赢”的组织者转型。构建和运作社交化业务模式，企业首先需要创建活跃的社交化环境，其次是在社交化环境中引导推动社交化协作，高效完成价值交付。

创建活跃的社交化环境需要四个关键能力。第一，为社交化环境塑造鲜明的“身份”特征。第二，在社交化环境中为参与者提供体验良好的连接性。第三，帮助参与者迅速找到自己感兴趣的群体。第四，建立社交化信誉体系。

组织者可选择自建社交环境或是与已经较为成熟的社交媒体共建。自建社交环境可能经历较长周期，风险和投入都较大。采用合作方式可一定程度地避免这些问题，但是社交环境“身份”特征的设定，参与者分享及协作信息的拥有程度，社交化业务的发展方向等都会受到合作方的影响。

在社交化环境中引导、促进、繁荣社交协作，组织者需要具备四个关键能力。第一，为参与者提供便于资源分享及利用的工具和环境。通过流程和工具，帮助参与者分享资源，对资源进行评估，模块化资源便于

调用。第二，基于集思广益的高效决策能力。社交化业务尊重并相信每个参与者的力量。它让参与者来选择和决定相信谁，和谁合作，生产什么。组织者需要顺势而为。识别符合大多数参与者利益的观点，进行决策，推动协作。第三，对协作需求和协作资源有效匹配的能力。信息共享是关键，包括协作需求汇聚、集思广益的决策、协作流程公示、协作参与方的选择、协作资源分布、协作进展等。第四，组织者应持续优化协作环境，不断提高协作效率。由于社交化协作的价值交付过程是动态的，随着需求不同，每一次参与方都有可能不同。组织者应能根据不断积累的协作经验改进协作过程，使价值交付发起者能够不断选择更适合的参与方进行合作。

其中第一项能力是对参与者资源进行评估和模块化。个人参与者资源评估可从三个维度来考虑：专长、兴趣和参与方式。专长是指个人参与者的专业能力。参与者通过自荐和互荐方式来分享其专长领域。兴趣是指个人参与者对参与协作兴趣的高低。参与方式是指个人参与者对协作时间、地点、合作方式的选择。组织参与者资源评估可从四个维度来考虑：分享资源类型、资源利用率、参与协作兴趣、参与方式。分享资源的类型是指组织参与者分享资源的属性。例如：可按照价值交付的分工进行，分为研发、物流、生产、营销、销售、服务、财务、IT、人力资源管理等。资源利用率是指分享资源的容量在目前以及未来一段时间内被利用的程度，便于价值交付发起者评估是否启用、使用多少、使用多长时间等。

这些能力的建设并非都由组织者独立完成。组织者可协同各参与方共同建设。例如，组织者可请各方建议共同对协作流程进行优化。

社交化业务模式促成共赢的商业模式

社交化业务模式的组织者创造了一个新的生态环境。消费者、组织者员工、合作伙伴和组织者的关系由此消彼长的甲乙方关系、雇佣关系、上下游从属关系转变为平等的协作共赢关系。消费者不仅有机会获得个性化产品和服务，并且得到精神上的满足，例如：结识朋友、发挥才能、感受成就等。组织者员工有机会按照自己的兴趣和专长来选择工作。组织者的合作伙伴将获得更多市场信息，了解组织者和其他合作者的资源特点和业务目标，从而能够更高效地参与协作。繁荣的社交化环境也为参与方带来更多业务机会，推动其业务增长。而组织者借助社交化环境获取了大量第一手的市场信息、更牢固的合作关系、更多创新机会、更高效和灵活的交付能力。组织者通过持续繁荣这一生态环境，使共赢的局面形成正循环，使各方更牢固地协作共赢。

社交化业务盈利的本质是通过参与者的协作为各方带来价值，创造更多的市场机会。对已经实施社交化业务的企业组织者进行观察，我们发现商业模式的设计主要分为两大类。

第一是组织者为各参与方提供服务来产生收入。这类组织者大多是以互联网为起点的企业。例如，天猫为消费者、商家、各类服务商提供服务；Teespring为个性T恤设计者和购买者提供服务；谷歌的AdSense广告平台提供的服务等。为参与者业务发展或需求提供各类服务是这类社交化业务组织者的主要业务，其主要收入也来自于参与方的服务费和广告费。服务收费模式可以是固定年费、使用费(按服务使用次数、时间或服务使用方收入金额比例等)、数据或信息分享费(例如API(Application Programming Interface, 应用程序接口)使用费)等。广告收费模式则可以按显示位置、搜索方式、订阅方式、浏览次数等方式进行。

第二是通过同各参与方协作促进组织者原有业务和所处行业的快速发展。这类组织者主要收入来自于制造产品或提供服务(例如,餐饮、金融、能源、电信服务等),构建社交化业务的主要目的是为了协同各参与者更好地为使用其产品和服务的消费者及企业客户服务。例如,宝洁利用C+D创新平台协同消费者、合作伙伴甚至竞争对手共同开发新产品;苹果利用苹果应用商店协同第三方应用个人或企业开发移动应

用,从而促进其硬件销售;尚品宅配协同消费者、设计师等开发定制化家具;CenterPoint Energy协同消费者和合作伙伴为消费者提供个性化能源服务等。这类组织者的盈利主要体现为自有业务的增长以及其合作方业务的增长。

社交化业务模式已经主动或不自觉地被不同企业应用。成功运营该模式的企业取得了令人瞩目的商业成功。

案例4: 天猫和淘宝组织社交化大协作, 创造行业奇迹

天猫和淘宝在2012年双11(2012年11月11日)光棍节活动中,当天支付宝总支付额达到191亿元,其中仅天猫就达成了132亿元,创造了行业奇迹(美国在11月26日的“网购星期一”,全美在线总零售额才达19.8亿美元)。⁴ 双11奇迹正是天猫和淘宝组织几亿消费者、数十万企业进行端到端的社交化大协作所共同创造的。

“……我们是这个活动的组织者,这个活动的成功绝对不仅仅是依赖于天猫的1000多位员工,也绝不仅仅是整个阿里的2万多员工,恰恰相反,它是整个社会协作的产物……”,天猫总裁逍遥子。⁵

双11创造的惊人销售数字背后是庞大的支持体系。仅物流一项,191亿交易额意味着超过7200万的包裹递送。这场社交化大协作中,参与方包括数亿的消费者(天猫和淘宝共吸引了2.13亿独立用户访问),数以万计的商家、物流服务商、互联网运营服务商、银行和金融机构等。天猫协同各参与方完成了从访问网站到交货端到端价值交付全过程。

作为组织者,天猫首先为各方提供了较为客观的信誉体系,其中包括卖家、买家,还包括互联网运营服务商、物流服务商等。该信誉体系从根本上释放了交易的规模。第二,天猫进行信息分享,协同各方提高在交易高峰期的用户体验。例如,天猫和合作的前十大快递公司的物流系统进行了对接,使得协同各方能及时了解和预测物流拥堵情况,提前进行计划和应对。第三,协助各方进行资源分享。例如,天猫协同各商家进行数据分析,把有问题的订单找出来,协商天猫资源和商家资源共同对消费者进行补偿。阿里巴巴集团也将其金融资源分享出来,阿里金融为帮助中小商家提前备货,提供总计1亿的信贷资金被申请贷款的卖家们在30分钟内抢光。天猫还利用基于云计算的“聚石塔”平台,将合作伙伴的IT资源进行汇集,有效地帮助交易平台承载超高访问量。在双11期间,天猫和淘宝20%的定单是通过聚石塔的云平台产生的。

案例来源:IBV基于天猫总裁逍遥子讲话等资料分析⁶

社交化业务模式引发四方面的变革力

社交化业务带来的变革力,为消费者与企业、企业与企业、消费者与消费者、企业与员工间提供了新型协作关系。

个性化需求和规模化交付的统一

个性化需求是消费者的天性,而规模化发展是大多数企业生存的基础。两者间矛盾使其很难被企业同时有效地实施。社交化业务为消费者提供了直接进入企业价值交付全过程的机会,为探索个性化需求和规模化交付的统一提供了可行的路径。在社交化业务中,参与者,特别是数亿消费者,能够直接参与到产品和服务交付过程,他们既是产品的需求者,又可以是产品的研发者、生产者、传播者、销售者、运输者等。消费者自我参与满足了自我高度个性化的需求,这从模式上根本降低了个性化交付的成本,同时,数亿消费者的参与也是解决规模化交付的重要基础。

Threadless是最早和T恤爱好者协作提供个性化T恤的社交网站。Threadless网站让它的顾客来发起设计工作,选择生产线,确定产量,并负责市场推广,促销,以及销售工作,不仅满足的每个消费者对T恤的个性化需求,带来了惊喜的消费体验,也为T恤的生产销售节约了成本。服务行业也正在与消费者协作使消费者得到个性化的服务体验。例如,交通银行通过智能手机应用和消费者协作,不仅使消费者借助自助服务随时随地得到个性化服务,而且大幅降低服务成本(在传统业务柜台,办理一笔转账业务产生的成本费用在11元左右,然而在手机银行上,相同业务的成本却是1元)。⁷

技术和生产工具的发展也使消费者在满足自我个性化需求上有质的提升。丰富的开源技术和平台、3D扫描仪,3D打印机等都为消费者实现自我设计和制造提供了可行路径。在可预见的未来,能制造各种物品的3D打印机也许将在全球普及,以云的方式被组织起来。消费者可以通过网络提交设计,用云方式利用最近的3D打印机完成制造。企业的部分生产能力也将借助分散的微工厂以云方式实现。社交化业务和新生产工具的发展将对制造行业产生颠覆性的改变。

为了使消费者能参与端到端的价值交付,企业也需要积极运用新技术来升级价值交付体系,把消费者不适宜、不经济或没有意愿参与的环节做好。例如,尚品宅配利用信息化系统和灵活的生产流程,大幅度提高生产线的柔性生产水平,定制家具的交付期下降到10天左右。⁸全球最大的眼镜片制造商依视路在2010年生产的全部3.2亿件产品中的1亿件是全球唯一定制产品。可互换零件系统和遍布全球的由计算机网络控制的本地生产设备是依视路实现个性化量产的关键。该公司2012年卸任的董事长认为依视路本质上是信息公司而不是制造商。⁹美国在线教育服务Knewton以数据分析和建模为基础,采用动态适配学习技术来判断每个学生的特点和进度,为学生建议个性化的教育内容和方法,规模化地实现了个性化教育服务。¹⁰借助阿里巴巴平台,桥一芳把零散的纺织生产能力整合起来,满足客户高度定制化需求。在协作中,桥一芳负责品牌创建、订单汇聚、订单分配、生产组织、质量控制等,而合作的其他纺织小微企业主要负责生产部分。通过资源整合,桥一芳和合作企业不仅实现业务快速增长,而且满足了客户个性化需求。

消费者参与价值交付的模式、大数据、数据分析、新生产工具、柔性流程等技术的运用都为规模化地满足个性需求打开了方便之门。这一变革力已经对众多行业产生了巨大影响。先行者已经在积极运用社交化业务的原理，取得个性化生产和规模化发展的统一。

案例5: Dabble为“你、我、他”提供社交化平台，实践规模化个性化教育服务

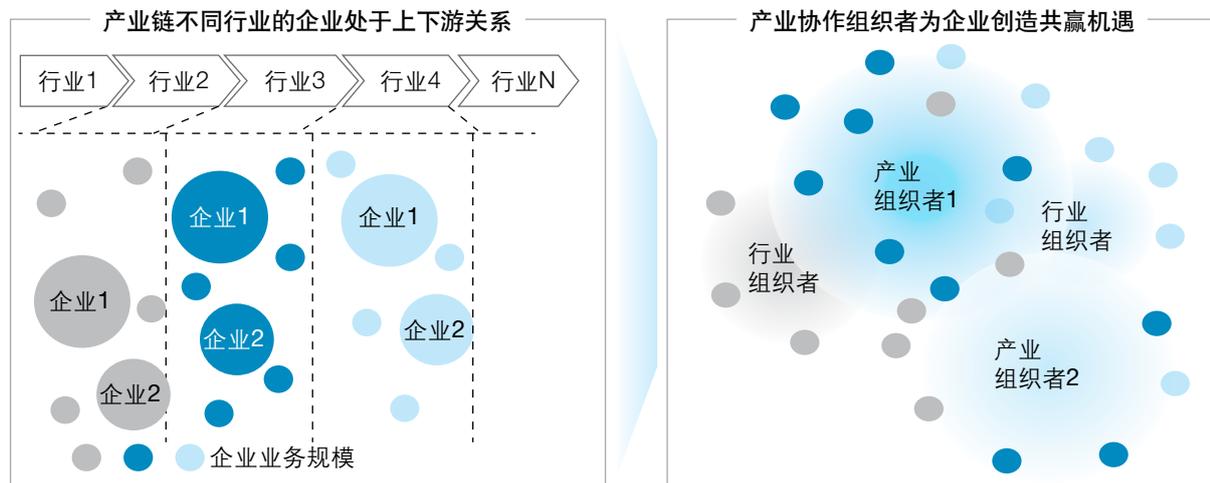
Dabble认为“三人行必有我师”，它挖掘普通人的潜力，在规模化地为每个人提供个性化教育服务方面进行有益尝试。在Dabble的平台上，用户可以是学习者也可以是教授者。用户可以寻找想上的课程、为教授者投票或建议想学习的内容、推荐教授者；而教授者根据自己的兴趣、专长及平台上的需求来建议和宣传自己能提供的课程。Dabble为学习者和教授者提供一系列服务，使双方都能关注于学习和教授。例如，Dabble会向用户建议他们可能感兴趣的课程；推荐教授场所；让教授者提供课程设计来控制教学质量；为教授者提供学员的评价，为其建立社交声誉；提供支付等相关后勤服务等。Dabble充分借助普通人的力量来满足每个有兴趣学习的人的个性化教育需求。Dabble在2011年5月芝加哥成立，已经接到超过500个城市的业务开拓申请，目前已经将业务拓展到超过40个城市。

案例来源：IBV基于Dabble官网资料(dabble.com)分析

社交化协同促成产业形成新的共赢生态体系

社交化业务模式开创了企业间新型的协作关系，促成产业协作共赢生态系统。产业通常由原材料生产、运输、制造、销售、服务等产业链中不同行业组成。每个行业中都有大企业和小企业，不同行业的企业处于上下游关系。在社交化业务的影响下，产业中的少数企业将转型成为产业组织者，它将产业中不同行业的企业通过社交化环境聚集起来，组织促进产业中所有行业的企业进 聚集所在行业的企业进行社交化协作，形成行业的社交化协作联盟。产业中的企业可选择加入不同的产业组织者联盟，也可在所处行业中发展为组织者，或将社交化业务原理应用在重点运营领域中(如图7)。

例如，中国电子商务产业中阿里巴巴逐渐成为主导组织者，它将各行业供应商、产品制造商、各类服务商、渠道商、物流商等企业组织在其平台(阿里巴巴、天猫和淘宝)下，为整个产业提供组织和协同服务。而加入天猫的尚品宅配在家具领域成为行业组织者。除了电子商务产业，还可看到其他产业向此发展的趋势。例如，苹果、谷歌、微软正试图在移动互联网操作系统上建立各自的产业协作联盟；而Facebook，腾讯则希望在移动互联网应用层面建立协作联盟。盛大文学正在将文学、出版、游戏、媒体、娱乐等多行业进行协同，规模化地为消费者提供个性化的文化内容。Coursera正在对教育资源进行整合，为学生提供优质和丰富的个性化教育服务。在智能电网推动下，电力运营商CenterPoint Energy 也在建设社交化平台，将消费者、发电方、信息服务商等组织在一起，为百万消费者提供个性化能源服务。¹²



资料来源：IBV分析

图7. 社交化业务促进产业形成全面协作生态环境

可以预见，在未来，产业中将产生产业组织者，运用社交化业务，带领产业中的企业分享信息、协同资源、共同创新、规模化地为最终消费者带来个性化的产品和服务。在产业组织者创造的共赢环境中，大企业和小企业间可通过协作而不是兼并或恶性竞争来扩大市场规模。小企业和小企业间可通过协作，优劣势互补，共同发展。在产业协作共赢的生态体系中，行业、企业间将此消彼长的上下游关系向协作共赢的方向转化。

传统产业集群也是产业内和产业间企业进行协作共赢的重要形式，它依托所在位置独特的人文和地域禀赋，逐步聚集某一或几个产业的企业，形成有明显地域属性的企业协作群。和产业集群相比，社交化协作形成的产业共赢生态环境突破了对人文环境和地

域条件的限制，使协作企业在全域范围内得以延伸。供需关系是传统产业集群中连接的主要因素，集群中没有明显的组织者促进各方协作、共同创新、共享资源(政府为促进本地经济发展，会建设和发展产业集群，但是由于政府并不介入业务运营，通常难以在业务层面推动协作)。而社交化协作中的组织者通过在业务面的协作流程和工具、信息共享等手段将有共同利益的企业在业务上更紧密的联系在一起。此外，社交化形成的产业协作环境在跨产业合作、创新效率提高、共同增长市场等方面也表现出强大的发展潜力。

社交化业务引起产业共赢的生态系统值得企业深思。在未来的产业布局中，应该如何定位企业在产业社交协作中的位置，才能取得长期可持续发展优势。

案例6：圆通新龙协同行业资源为电商提供一站式电子商务服务

圆通新龙电子商务服务有限公司和圆通速递有限公司同属上海圆通蛟龙投资发展(集团)有限公司。圆通速递在行业排名前三，它的一半以上客户是电商客户。圆通新龙依托圆通速递的行业积累，力求通过整合行业资源的方式，向电商客户提供一站式电子商务服务，其打造的核心竞争力是基于配送的仓配一体服务平台和新龙直销网站。

为了快速打造业界高效率的基于配送的仓配一体服务，圆通新龙通过运作协作平台的方式整合全行业资源，包括自有仓、分公司的加盟仓和社会第三方的加盟仓。圆通新龙将通过规则设定、系统支持和质量管理的三个核心手段来管理运作仓储资源。比如，圆通新龙通过自主研发的仓配一体管理系统确保各个加盟仓的操作符合标准，并在全国设立了三大标杆仓作为加盟仓人员的培训基地。

圆通新龙可以做到基于数据分析，将仓储资源和电商需求端的配送需求进行匹配，对仓储资源进行“物尽其用”（地点、时段、速度等）的分配和使用，一方面使电商客户能够得到低成本高效率的个性化服务，另一方面借助打造圆通新龙的服务品牌进行招商，提升这些仓库的使用效率。接下来，圆通新龙还计划通过信息化手段，将社会闲置的仓储、配送资源及合作电商的自有仓库汇聚起来，进行统一管理，进一步降低仓储成本和提高效率。

另外，圆通新龙还建立新龙直销平台完善对一站式电子商务服务的布局。该平台目标是为圆通新龙客户进行清仓销售，即客户的货物不用进行实体移动，直接在新龙直销低价销售。结合圆通新龙配送仓储服务，新龙直销不仅帮助消费者直接和生产商对接，解决生产商库存问题，而且通过整合生产商仓储等资源，大大节省物流成本，帮助其打造高效供应链体系。

案例来源：根据IBV对圆通新龙总经理孙建访谈记录整理

消费者与消费者协作减少购买需求

社交化业务模式帮助消费者与消费者间建立了直接协作关系，使得消费者可通过其他消费者的分享或服务来满足其消费需求。

消费者购买的很多物品很可能只是为一时之用，例如：婴幼儿用品、CD/DVD、书籍、心血来潮的一次性购买等。购买后长期闲置造成巨大浪费。社交化业务打通了消费者间资源分享的途径。消费者通过社交化环境进行大规模“以物易物”（例如交换CD/DVD）、分享和出租资源（例如分享出行工具、分享花园等）、技能交换等已经变得越来越普及。

通过消费者间的分享、从其他消费者获得服务或与其交换来满足需求，而不是从企业获得，意味着人们减少购买行为。这一趋势会在一定程度减缓市场增长速度，首先将对耐用消费品以及服务业等行业产生很大的影响。

例如，以汽车分享为目标的新型租车公司及社交平台近年来迅速发展，Zipcar, GoGet, WhizzCar等就是这其中的主要代表。汽车分享作为私家车的替代品，为消费者降低生活成本，提供便捷的出行体验，而且符合环保的概念。根据Cervero's research调研，在旧金山地区City CarShare会员使用汽车量平均下降了47%，而在欧洲，使用汽车量下降达到75%。Zipcar公司的跟踪调查显示，用户在使用了他们服务之后，在波士顿和华盛顿特区有13%的会员已经卖掉了自己的一辆车，超过40%的会员取消了购车计划。¹³

这一趋势对汽车行业的发展产生了影响。行业领军者开始将业务向分享领域拓展。例如：沃尔沃旗下的Quicar、宝马旗下的DriveNow及戴姆勒旗下的Car2Go。这些做法一方面是对消费者行为改变的认可，意在新市场中建立影响力，另一方面也可以挖掘无法负担私家车人群的消费潜力。

企业应积极思考这一消费趋势，重新考虑对其产品和服务组合的影响，增加产品和服务的个性化定制及专业性，将业务向分享服务方向发展等。

无边界组织创新

社交化业务模式帮助企业与员工间建立了新型协作关系。如何提高员工主动性、降低部门间协作障碍和提高协作效率、快速寻找适合人才、根据动态变化的业务需求匹配动态的人力资源等等一直是管理界长期研究和努力的方向。社交化业务为这些目标的实现提供了可行的路径。在“被激活的企业员工”中已经论述过社交化业务使企业有机会以员工的兴趣和专长来分配工作，这将提高对员工主动性，提高部门间协作效率。此外，社交化业务还帮助企业联系外部人才资源，建立动态人才库，应对业务的动态变化。许多新兴公司都利用社交化业务原理实现了微型组织和巨型业务规模。例如：Instagram以25人的团队服务超过1亿的活跃用户。¹⁴ 所有参与其社交平台的消费者都可以被认为是他们的临时雇员。另外，“威客”类服务交易平台也是快速获取专家资源和实现动态人才库的重要实践。¹⁵

社交化业务为企业未来的组织演变提供巨大的创新空间。未来的企业可能只需要雇佣为数不多长期员工，通过社交化业务模式招募有兴趣、有能力和有时间的合作员工，组成团队，完成企业任务。

案例7：IBM运用社交化业务促成“人尽其才”的人才管理机制和动态人才库

IBM正在将社交化业务运用到所有重要的运营领域中。以IBM Connections为平台，IBM为员工构建并不断优化良好连接性的社交化环境。¹⁶ IBM鼓励所有员工将兴趣、专长、工作在社交环境中分享，鼓励员工利用社交环境而不是邮件来进行交流和协作，鼓励员工通过社交环境寻找专家和方案。IBM推行以工作和生活整合(work and life integration)为基础的工作方式，提出“做你自己”的工作氛围；对员工进行社交协作培训和提供协作工具；IBM领导层率先使用社交工具和员工进行互动；这些措施促使员工改变工作习惯，将工作转移到社交环境中。任何员工可以在社区中招募有兴趣的同事组成临时团队协作完成任务，可以在社区中利用众包(crowdsourcing)启动感兴趣的项目，通过社交网络联系所需专家等。¹⁷ IBM还将内外社交环境打通，通过社交协作方式与外部专家和人才进行合作，建立动态人才库。IBM Gen-O就是这一理念的成功实践(见案例5)。IBM希望通过社交化业务在人力资源管理上的应用，促进IBM分布在170多个国家和地区的40多万员工跨部门、地域、国家的协作，管理客户和个人与IBM的协作，为IBM的客户带来更好的客户体验。

案例来源：IBV根据IBM公司资料和内部访谈整理

社交技术：社交化业务的实施基础

企业需要提供以下核心能力来构建社交化业务的两个核心要素，即活跃的社交化环境和社交化协作。

1. 建立活跃社交环境的四项关键能力：
 - 1) 为社交化环境塑造鲜明的“身份”；
 - 2) 为参与者提供体验良好的连接性；
 - 3) 帮助参与者迅速找到自己感兴趣的群体；
 - 4) 建立协作必须的信誉体系。
2. 提供社交化协作的四项关键能力：
 - 1) 协作资源的分享和利用；
 - 2) 基于集思广益的高效决策；
 - 3) 对协作需求和协作资源有效匹配的能力；
 - 4) 持续优化协作环境，不断提高协作效率。

社交技术实施基本框架

社交技术的应用是实现以上能力的关键。图8显示出社交技术实施的基本框架。云计算平台和大数据处理平台是整个社交化技术的支撑平台，之上的社交化技术按应用领域可以分为社交数据分析、社交用户体验、社交协作技术三个主要方面。社交数据分析关键技术包括情感分析、企业建模、社交网络分析、消费者/品牌分析、用户建模、专家搜索等；社交用户体验的关键技术包括多通道整合、虚拟现实、网站优化、可视化技术、移动应用等；社会协作支持关键技术包括协同决策、需求预测、资源/服务优化、供求匹配等。这些技术从不同角度支撑和保证企业在构建活跃社交化环境和社交化协作中需要具备的关键能力。

云计算平台利用参与者资源协作为社交化业务提供基础架构

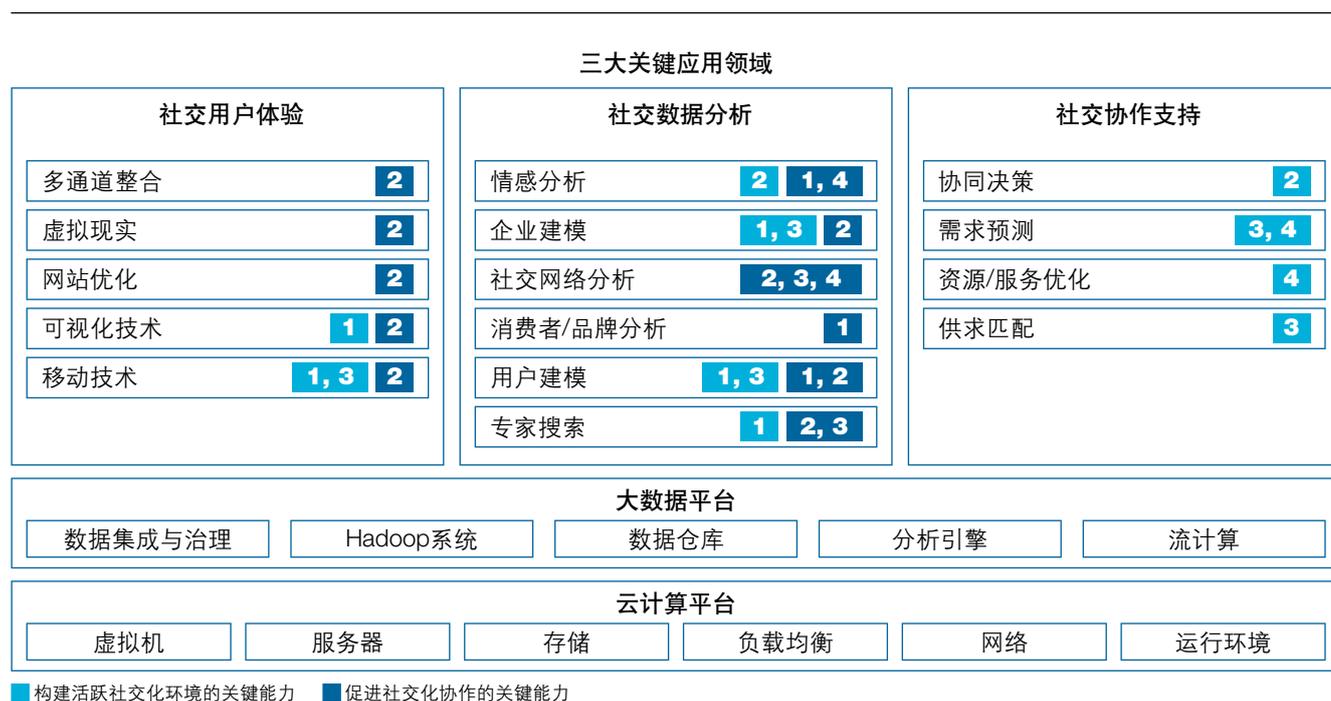
云计算平台是基础架构演进的必然选择。它将大量的资源(包括服务器、存储、网络、运行环境等)进行虚拟化，按照需要进行动态分配和扩展。资源被所有用

户共享，并且方便地访问。通过云平台企业可以以租赁方式使用云计算资源，按需付费。在构建社交化业务基础架构时，通过云平台，组织者可将参与者所分享的计算资源通过云计算平台进行统一管理，为协作提供基础架构的支持。

大数据平台是社交化环境下海量数据处理与分析的基础

在社交业务环境下，组织者需要有效处理海量的数据，包括，内部数据(ERP、CRM、订单等)，合作伙伴共享的数据(资源、产品、协作进度等)，参与者共享信息(图像、书签、著作、过往经历、工作经验、个人兴趣)，社交媒体信息(论坛、博客、微博)，用户行为数据(浏览历史、搜索历史、购买历史)，以及移动数据(时空信息、浏览信息)等等。由于数据量巨大，更新速度快，形式多样，不确定性高，需要稳定高效的大数据平台来进行数据的存储、集成、分析，从而支持多种应用。大数据平台应具备下列关键技术：

- 1) 数据集成与治理：将多来源、多类型的数据进行有效的集成，建立主数据库，保证数据质量，数据生命周期管理，并保护敏感数据的安全。
- 2) Hadoop系统：¹⁸ 将大量的分析任务分发在多台机器上并行处理有效地提高处理效率，并采用分布式的文件系统以及先进的容错和自动恢复技术，提供高性能、可扩展的、可靠的处理平台。
- 3) 流计算：实时处理多来源和多类型并发性和分析数据输入流，提供低延迟分析结果。
- 4) 数据仓库：提供先进的优化技术，保证在线和批处理的应用。
- 5) 分析引擎：对不同数据类型提供最适合的的分析引擎，并通过统一的接口进行管理。



资料来源: IBV分析

图8. 社交技术实施基本框架, IBM中国研发中心分析

云计算平台是社交化业务天然的基础架构选择, 大数据平台为社交化环境和社交化协作各类应用提供了必须的支持基础。此外, 支持社交化业务需要在三个应用领域提供关键技术: 社交数据分析、社交用户体验和社交协作支持。这三个领域的社交技术相互作用, 共同为社交化业务提供必要的技术能力。

社交技术三个关键应用领域

社交数据分析

用户建模: 是根据个人参与者主动分享的资料, 为其建立全方位动态档案, 包括“身份”特征、兴趣、专长、社交化声誉、分享资源等。这项技术帮助个人寻找共同兴趣群体, 也为其发起和参与社交协作提供的基本信息。该技术包括利用自然语言理解与信息提取技术,

从每个参与者发表的微博、博客等刻画其专长、领域知识; 通过用户行为分析技术和基于用户的浏览历史、搜索历史、协作历史等自动识别个人的“身份”特征、兴趣爱好、专长能力、行为模式、个人信誉等。

企业建模: 是根据企业主动分享的资料, 为其建立全方位动态档案, 包括企业协作意愿、社交化声誉、分享资源、资源利用率等。这些技术帮助企业建立社交化声誉、发起和参与社交协作提供基本信息。在对企业建模时, 可以应用情感分析技术, 在社交环境中倾听消费者的声音和他们对企业的评价, 给出一个综合的打分。还可以对企业资源能力进行深入分析, 通过历史协作记录和同类资源比较, 为分享的资源提供出全面的评价, 从而理解企业的协作竞争力。

社交网络分析：提供参与者间的社交图谱等信息。它帮助参与者快速寻找兴趣相投的群体，并快速地建立与这些群体间的联系。这项技术通过数据自动挖掘社交网络中人与人之间的关系，通过聚类的方法，把兴趣相近或有密切联系的人聚成不同的群，共同进行讨论和协同工作。并且，这项技术还能根据不同社交业务的要求，根据个人的技能和口碑，为组织者推荐合适的人选，并帮助组织者找到领域的专家和最有影响力的关键人物，使他们成为社交协作的领导者，促进业务交付的顺利完成。

社交用户体验

多渠道整合：为参与者使用多种渠道接入社交环境和进行社交协作提供统一的用户体验。例如：参与者可能在任何场合表达他的需求并与其他参与者进行交互，例如，在社交网络中寻找商品、求推荐、进行购买、选择配送伙伴、更改信息等。组织者必须整合内部、外部的数据，在消费者通过任何一个渠道时，后台系统都能够得到全面的信息，并通过多渠道(例如，移动终端、互联网、实体店等)对各个系统的数据进行精确的管理，提供一致的便捷的服务。

可视化技术：将海量的数据通过视觉效果展示出来，帮助参与者快速理解数据。可视化技术包括社交网络的可视化，展示人与人之间的多种关系、关系的紧密程度、个人和群体关系等。热点可视化，将微博，新闻，博客等讨论热点和趋势通过可视化的技术呈现。可视化技术的关键是将大量的数据在有限的显示区域(例如电脑屏幕、手机屏幕)上科学的布局，如何提供友好交互使得用户可以自由访问数据和迅速理解大量数据。

社交协作支持

以API(Application Programming Interface, 应用程序接口)为基础的资源分享¹⁹：社交协作以各参与方分享资源为基础。通过API分享资源是模块化分享资源的新兴手段。通过API接口，参与者可把信息、流程、数据分析能力、个性化服务能力等模块化地分享出来，供其他参与方在社交协作时使用。例如，Facebook合作方利用Facebook的API接口对分享数据进行分析，为Facebook用户提供丰富的服务。又如，电信运营商可以把计费数据通过API分享出来，物流商可以分享物流数据，而信息服务商可分享数据分析能力。以API为基础的资源分析，可以将数据、资源、任务分解成多个模块，并灵活地进行组合，根据资源和参与者的情况进行资源优化和动态组装，快速低成本地实现社交业务的协作。

协同决策：社交化协作需要在集思广益的基础上进行高效决策。在技术上，可对参与者的投票、建议、讨论进行分析，并结合需要决策主题的行业背景和积累经验等多种因素，及时建议符合主流参与者意见的选择。

资源/服务优化：任何消费者、员工、合作伙伴都是社交业务交付可利用的资源，这些资源是随着时空动态变化的，而且交付产品的需求也是动态变化的，对资源和服务进行优化，可以包括资源分配的优化——根据对市场需求的预测，以及消费者的个性化产品定制的分析，服务交付地点的分析，对资源进行优化分配，实现店面的最优选址，仓库容量的优化与布局等。再如服务交付的优化——提供有效和关键的方法，帮助组织者对动态变化的业务流程建模并进行动态的优化。同时，还需要模拟技术，对这个业务的执行进行模拟与预测，修改某些因素以预测可能发生的效果。

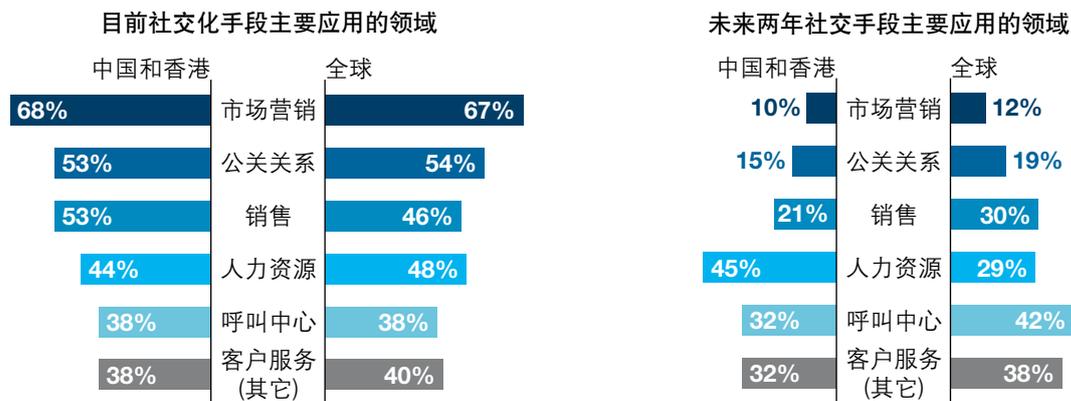
供求匹配：社交环境中，需求和供应信息是公开、共享的，如何快速、准确地将供求信息进行匹配，最大限度地把分散在企业和个人资源进行集中使用是重要的能力。在社交环境中，这些信息是通过API提供的，因此，对供需信息进行匹配的关键在于，利用行业等背景知识，对供求进行语义的描述和建模，以此对API进行标准化的定义，并根据行业模型对供求信息进行动态组装，从而实现高效的、准确的供求匹配。

社交化业务的实施依赖于社交技术的支持。云计算平台和大数据平台是基础，企业在搭建社会化业务平台之始，首先应考虑借助稳健、可扩展性强的云计算平台，并搭建稳定高效的、有效支持多源异构数据的分析与处理的大数据平台，从而为支撑社交化各种业务打下坚实的技术基础。在三个社交技术应用领域，企业需要从业务需要的角度分布实施重点技术，逐步搭建全面的社交化技术平台。在用户体验方面，多通道

整合是提高用户体验的最基本、最重要的技术；在数据分析技术中，用户建模、企业建模以及社交网络分析可以作为优先考虑的技术；在社交化协作技术中，API的平台、协同决策和供求匹配是实现社交化协作的最基础的技术。

中国社交化业务发展主要障碍

2012年，IBM商业价值研究院针对包括中国企业在内的全球超过一千家企业的高管进行了社交化业务调研。从调研结果看，多数中国企业对社交化业务范围和业务价值还在摸索阶段。目前中国企业主要将社交化业务用于营销和公关活动等方面。在未来两年，中国企业将社交化业务应用到人力资源领域的意愿远高于全球水平²⁰ (如图9)。



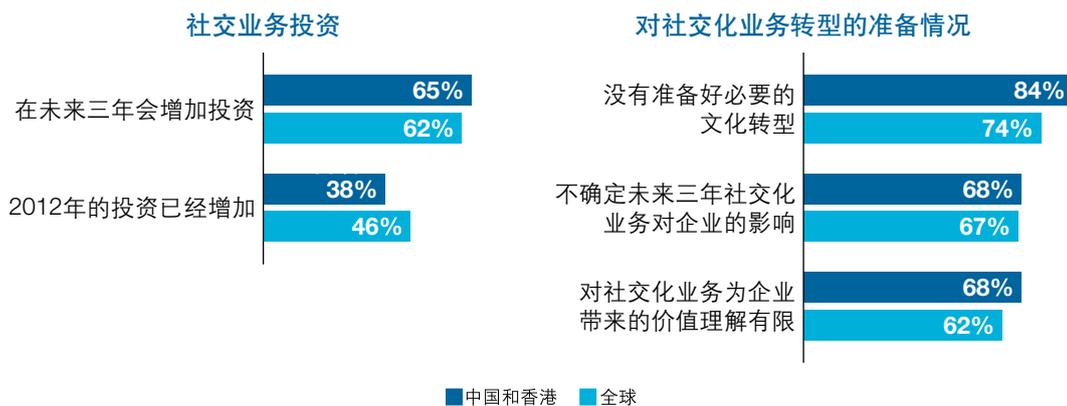
资料来源：IBV分析

图9. 社交化业务当前和未来两年的应用领域，IBV“新兴的社交业务全球调研”，2012年

中国企业已经意识到社交化业务的重要性，也希望增加投入，但是缺乏准备，比如，社交化业务可能带来怎样的企业文化转变？如何评估社交化业务在多个业务领域的影响和带来的可见收益？(如图10)

我们认为，中国企业发展社交化业务的障碍主要来自于六个方面，即：

- 1) **社交化业务范围和系统应用方法**：企业对社交化业务的内涵和应用范围缺乏了解，将社交化业务更多等同于社交化营销。企业也缺乏系统方法将社交化业务应用到管理的各个关键领域。
- 2) **社交技术**：企业不了解利用什么样技术、平台和工具来支持社交化业务的发展。
- 3) **监测和衡量效果**：企业认同社交化业务的重要性，但如何监测和评估社交业务所产生的收益及其对企业近期和远期业务发展的影响是企业的一大难题。中国企业在设定社交化业务评估指标(KPI)以及监测投入产出(ROI)两方面的表现分别仅相当于国际平均水平的一半和四分之一。²¹
- 4) **风险管理与隐私保护**：社交化业务是企业级转型战略，涉及企业整体运行和多个重点业务领域。因此，如何对风险进行管控就非常关键。缺乏一套科学的风险评估和管理方法是困扰许多中国企业发展社交化业务的主要障碍。在中国，对社交化业务具备较好风险分析能力企业仅占11%。²²另外，社交化业务涉及对企业、员工、客户、合作伙伴等多个参与方的隐私的保护，也是发展社交化业务过程中需要重点关注的领域。



资料来源：IBV分析

图10. 企业对社交业务投资计划和社交业务转型准备情况，IBV“新兴的社交业务全球调研”，2012

- 5) **治理结构和政策**：当前的公司治理结构是依据现有的业务范围和流程制定的，社交化业务强调协作和重新整合利用资源的特点要求企业必须具备一个与之相适应的公司治理结构。这一点是大多数中国企业都缺乏的，拥有良好的支持社交化业务的公司治理结构的企业仅有14%。²³
- 6) **管理层支持**：调研显示，中国企业的高层对推动社交化业务支持度较高，达到了39%，但中层管理人员的理解和执行力度不够，仅有14%的中层管理人员准备好将社交化业务纳入到日常工作中去。²⁴

社交化业务实施路径

社交化业务对企业的五个价值

企业确定发展社交化业务战略的前提是，清楚了解社交化业务为其带来的价值，以及为了实现这些价值在能力构建方面的关键点。我们认为，主要价值来自五个方面，即建立优异的客户关系；个性化和规模化的统一；更高的协作效率；无穷的创新能力；更高的运营效率。

建立优异的客户关系

社交化业务可以让企业在社交化环境中更好的发现和满足每个消费者的个性化需求。社交化业务还可以使消费者更主动更深入地参与到整个价值交付的各个环节中，从而提高消费者对品牌的忠诚度，进而使之成为品牌的倡导者。

用社交化业务建立优异的客户关系有三个关键点：其一，整合传统渠道(例如实体店)、各类社交媒体及智能终端(如智能手机、智能电表等)对消费者信息进行有效收集；其二，将社交行为信息纳入每位客户档案，并通过大数据方法提炼洞察其个性化需求；其三，利用社交化协作与客户进行全方位互动。

个性化和规模化的统一

利用社交化业务实现个性化和规模化的统一有三个关键点：其一，利用信息化和技术手段将消费者和合作伙伴引入到价值交付全过程中；其二，需求和资源的有效匹配，以“人尽其才、物尽其用”的方式整合各类资源充分地满足消费者个性化需求；其三，运用大数据、数据分析、新生产工具、新材料、柔性流程等技术手段对生产和服务交付能力进行改造和升级。

更高的协作效率

用社交化业务提高协作效率有三个关键点：其一，清晰的定位个人和组织兴趣和专长，根据兴趣和专长来组织和促进协作；其二，不断优化协作流程和增强协作工具，促进协作者间资源共享；其三，建立项目和项目群管理能力。

无穷的创新能力

社交化业务将亿万消费者和众多合作伙伴引入创新机制，这与企业只通过自己的力量进行创新相比，创新数量、创新速度、创新转化为商品的能力都有质的提高。

用社交化业务提高创新能力有两个关键点：其一，引入多方资源参与创新，促进创新协作和成果共享；其二，建立开放式创新管理能力。

更高的运营效率

社交化业务帮助企业建立更紧密的客户关系、规模化地为满足消费者个性化需求、借助众筹的力量进行创新、增强员工工作主动性。这些都帮助企业有效节约运营相关的各类费用和提高各环节的效率。

社交化业务转型的行动路径

企业的社交化业务转型不仅需要业务模式设计，而且需要运营模式的配合。本报告的第二部分将重点讨论社交化企业的运营模式及在5个关键运营领域的应用，包括人力和组织管理、产品创新、生产和服务交付、市场营销以及销售。社交化业务的应用将使这五大领域的运营原则和基础发生巨大改变。(如图11)

社交化转型对企业而言是全面深刻的转变，需要采取系统的方法保证转型的成功。我们认为，企业的社交化业务转型应该分成三步：1)模式设计，即根据公



资料来源：IBV分析

图11. 社交化业务应用的关键业务领域

司的总体战略进行社交化业务模式的设计；2)开展项目，即分步骤在关键的业务领域开展社交化的项目；3)整合提升，即整合多个领域的社交业务项目，实现社交化企业的升级。

模式设计：根据公司战略进行社交化业务模式设计

模式设计是使社交化业务模式和企业的战略总目标一致。社交化业务模式规划需要对以下几方面进行明确的定义和规划：

- 定位企业在社交化业务模式中的位置，是组织者、参与方，或者既是参与方又是某个领域的组织者；
- 基于企业在社交化业务模式的定位，设计企业在社交化价值交付过程中与组织者、消费者/客户、合作方以及员工的协作方式关系和商业模式，包括分享那些资源，与谁协作，以及如何实现协作；
- 设计社交化业务模式需要的组织和管控机制。

开展项目：分步骤在关键业务领域开展社交业务项目

社交化业务模式需要运营模式的支持。我们建议企业第二步可以先选择某一两个关键运营运力，分步骤实施一些社交业务项目。实施社交化业务最重要的五个运营领域是人力和组织管理、产品创新、生产和服务交付、市场营销以及销售。

根据企业战略意图和业务特点的不同，社交化业务应用的领域和优先级也会不同。很多企业选择在营销和销售领域率先实施，以快速见效。参与者间的协作是社交化业务产生效益的基础，因此在人力资源领域先期实施将有助于推动其他领域的社交化业务展开。

社交化项目实施的通用关键步骤包括：选择适当社交媒体组合构建用户体验良好的社交环境；设计协作流程和提供工具；提供管理机制不断优化社交协作等。

整合提升：整合多个领域的社交业务项目，实现社交化业务模式

在多个运营领域实施社交化业务后，企业可以考虑将多个运营领域的社交业务进行整合，实现企业级的社交业务运营能力。整合后，社交化协作可以在端到端价值交付中实施，各种资源将能够跨领域，跨部门地协作和运营。比如，通过产品创新、生产和服务交付、营销和销售进行协同，根据对消费者需求的分析，为其主动推送及时的、本地化的、符合其消费能力的个性化的产品和服务解决方案。

企业需要整合各领域的社交环境以支持企业级社交化业务模式形成。整合平台打通多个领域的社交化的业务流程，使内外部参与者能全面融入整体价值交付过程中。例如，IBM利用IBM Connections建立内部员工协作环境，同时和Facebook, LinkedIn等外部社交媒体合作，将员工内外部的社交网络连成一体，同时也与客户建立社交关系，进行协作。

整合的社交业务平台的另一个重要价值是，它为跨运营领域的数据整合和分析提供了基础，将来自企业内外部的多方数据进行整合分析，从而为企业带来巨大的价值，成为重要的资产。

在第三阶段，企业还需要重构组织结构使之支持全面的社交业务模式。

社交化业务转型的其它重点考虑因素

企业在社交化转型过程还要关注以下几个方面：严格风险管理，保护隐私；监测和衡量社交化业务效果；建立有效的公司治理机制并获得从管理层到执行层的支持；变革管理确保平稳转型。

严格风险管理，保护隐私

公司在管理社交业务风险方面需要注意两个方面：一是正确定义风险并了解风险背后的驱动因素。首先要从公司层面整体思考风险，并给予某些特定风险以特别的关注。要全面了解相关的法律法规及其对公司的影响。要积极关注并消除风险背后的成因，以最大限度的降低未来的风险。同时，要在需要的情况下将合规工具融入公司的风险管理中。

二是要确保适当的人参与到风险管理过程中。企业要将与社交化业务相关的关键职能部门的专家(例如人力资源、法律、IT、市场传播、财务、风险管理等部门)和对相关问题感兴趣的业务部门领导召集在一起。制定社交化业务风险管理战略并与具体的行动相结合。要制定社交化业务员工培训和沟通计划。同时，还要持续的开展社交业务风险评估，以监测公司在社交化业务转型中的风险变化。

另外，社交化业务是多方参与的开放的业务模式，因此保护隐私也是开展社交化业务过程中至关重要的一方面。这里的隐私不仅涉及员工，还包括消费者，客户和合作伙伴等。应该制定严格的政策，业务流程和使用必要的工具保护各方的隐私。比如，IBM在公司内部推进社交化业务的时候首要的工作就是将所有社交行为与员工号相关联。员工不能通过匿名的方式参与任何网络社交行为。IBM还有多种工具可以限定访问权限，以保护相关保密信息。

监测和衡量社交化业务效果

社交化业务作为新兴的业务模式，企业需要建立一套监测和衡量社交业务效果的体系，并将社交化业务的效果监测评估与企业现有的业务评估体系结合起来。企业还应该更广泛地关注社交化业务带来的积极影响，而不仅仅是通过员工数量减少等简单的指标来衡量。

例如，IBM于2007年启动了一个社交化业务项目，名叫BlueIQ，目的是通过企业社交软件的使用，提高面向客户的团队的生产力，它的目标受众是IBM传统销售人员和技术销售人员。为了能够准确衡量效果，从项目一开始BlueIQ就识别并收集了大量的量化信息，包括参与该社区的人数、成员的地理分布、工作职能分布、培训对话次数、博客评论数、文件下载数、成功案例数等等。在该项目启动六个月后，BlueIQ开始分析这些数据，以检验成果。这些结果每季度向高层领导汇报，以更新项目进展情况。²⁵

建立有效的公司治理机制并获得从管理层到执行层的支持

为了保证社交业务的顺利开展，企业必须组建专门的部门和团队负责推进和管理。另外，与社交化业务相关的考核指标也需要纳入考核体系。

BlueIQ项目团队由八位来自世界各地的员工组成，他们为IBM员工在日常工作中如何使用社交工具提供支持、培训、咨询和指导，以改善整个公司范围的协作与知识共享。为了使员工有效使用社交软件与工具，IBM制定了社交软件的使用原则，并在2008年将这些准则经修订后命名为“社交计算准则”。这些准则现已整合到业务行为准则中，IBM的全体员工每年都要参照该准则进行考核。²⁶

社交业务转型的成功还必须获得从管理层到执行层的支持。调查显示，公司高层一般对社交业务重视程度较高，但是经理层对社交业务的支持程度较低。企业可以通过推出奖励计划等方式确保社交化业务转型获得从管理层到执行层的支持。

变革管理确保平稳转型

社交化业务转型对企业是重大变革，需要成熟的变革管理机制保证顺利平稳的转型。在机制上，我们认为，采用“用增量带存量”的方法较为现实，即在一些重点领域率先实施社交化项目，让管理层和员工逐渐意识到社交化业务的价值，随后逐渐增加项目的广度、深度和应用范围，采用渐进的方法完成转型过渡。

在方法上，社交化业务的变革管理要注意以下三个方面：一是积极鼓励员工使用社交工具。二是利用传统变革管理的方法支持转型。三是在变革过程中融入社交化手段。

结论

蒸汽机的发明使人类文明进入了工业时代，火车、汽车等交通工具的应用推动了第二次工业革命。作为业务模式，社交化业务将和新兴技术(包括新材料、新能源、新生产工具等)一道触发第三次工业革命，将人类文明发展向前推动。企业及时将其应用于企业发展中，为未来提前做好准备。对这一机遇的把握不仅限于成熟的、占有很多行业资源的大企业。那些为数众多的新兴小企业如能利用社交化业务模式找准自己的定位，将获得改变行业地位的发展机会。

准备开展社交化业务的企业首先应该深刻理解社交化业务模式的内涵和运作机制，然后懂得利用合适的社交技术和分析技术让社交化业务在企业的各个关键运营领域得以展开。同时，我们认为，社交化业务转型是企业级战略，必须自上而下系统设计、周密部署、严格执行才能保证社交化业务转型的成功。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊
IdeaWatch：ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

作者：

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

詹颖，IBM商业价值研究院(中国)咨询经理，她的电子邮件是：zbanying@cn.ibm.com

张俐，IBM中国研究院文本挖掘组经理，她的电子邮件是：lizhang@cn.ibm.com

合作者：

Eric Lesser, IBM商业价值研究院研究总监和北美领导人

仓梓剑, IBM全球企业服务部合伙人

苏中, IBM中国研究院信息分析研究部高级经理

王浩舒, IBM商业价值研究院实习生

致谢：

丁伟, IBM商业价值研究院(中国)院长

孙建, 圆通新龙电子商务服务有限公司总经理

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 新浪新闻载南都周刊, Teespring 众筹的新魔力, 2013年2月28日
- 2 中国英雄无敌站-英雄世界<http://www.heroworld.net>; The Wake of God官网, <http://www.strategyplanet.com/homm/wog/index.shtm>. Might and Magic Heros Wiki, http://mightandmagic.wikia.com/wiki/Heroes_of_Might_and_Magic_III:_In_the_Wake_of_Gods
- 3 豆瓣官网, www.douban.com; 环球企业家, 豆瓣网CEO杨勃: 技术解决需求打造泛兴趣网络, 2012年6月13日
- 4 新浪科技, “网购星期一”美国在线零售额逼近20亿美元, 2012年11月27日
- 5 节选自天猫总裁逍遥子在2012年中国电子商务创新发展高峰论坛暨电子商务跨界峰会上的讲话, 该讲话记录由网易科技提供, 2012年11月23日。
- 6 天猫总裁逍遥子在2012年中国电子商务创新发展高峰论坛暨电子商务跨界峰会上的讲话; 天猫总裁逍遥子在2013易观国际主办的“大浪淘商——易观电子商务盛会”上的讲话
- 7 商业价值杂志, 交行: 用互联网的精神做银行, 2011年08月2日
- 8 商业评论, C2B互联网时代的新商业模式, 2012年2月
- 9 《新工业革命》, 作者彼得·马什(Peter Marsh), 2012
- 10 Knewton, “A teaching method premised on the idea that the curriculum should adapt to each user”
- 11 商业评论, C2B互联网时代的新商业模式, 2012年2月
- 12 路透社, IBM Selected by CenterPoint Energy to Enhance Customer Engagement with New Service Platform, 2013年, 3月20日
- 13 City Carshare, “Bring car-sharing to your community”
- 14 Time.com, “A Year Later, Instagram Hasn’t Made a Dime. Was it Worth \$1 Billion?”, 2013年4月9日
- 15 按照威客(witkey)模式创始人刘锋给出的定义: 威客模式是指人的知识、智慧、经验、技能通过互联网转换成实际收益, 从而达到各取所需的互联网新模式。主要应用于包括解决科学、技术、工作、生活、学习等领域的问题, 体现了互联网按劳取酬和以人为中心的新理念。此信息来自百度百科。
- 16 IBM Connections是IBM开发的基于web 2.0的应用软件。它提供个人主页、社交网络、社区、论坛、维基、文件分享等几乎所有形式的社交应用。
- 17 维基百科对众包解释为: 众包一般是指将一群志愿者或临时员工组织起来工作, 每位参与者都完成一小部分工作, 协作形成重要的工作成果。众包与正常外包区别在于众包的任务通常是由不固定的公众完成的, 而不是事先协商好的特定人群完成。韦氏字典(Merriam-Webster Dictionary)对众包解释为: 众包(Crowdsourcing)是指借助足够多的人进行社交协作来获得需要的服务、建议和内容的交付方式。与它对比的传统工作方式则是利用企业员工或供应商来完成工作的交付方式。Threadless是最早运用众包的方式的公司之一(对t恤设计进行投票, 选择生产对象)。注: 维基百科和韦氏字典众包解释词条的翻译由本文作者完成
- 18 Hadoop系统是由Apache软件基金会(Apache Software Foundation)开发的能够对大量数据进行分布式处理的基础架构, <http://hadoop.apache.org/>
- 19 该技术是IBM研究院在2013 GTO (Global Technology Outlook)提出的重要技术发展方向
- 20 新兴的社交业务全球调研, IBM商业价值研究院, 2012
- 21 新兴的社交业务全球调研, IBM商业价值研究院, 2012
- 22 新兴的社交业务全球调研, IBM商业价值研究院, 2012
- 23 新兴的社交业务全球调研, IBM商业价值研究院, 2012
- 24 新兴的社交业务全球调研, IBM商业价值研究院, 2012
- 25 IBM内部访谈
- 26 IBM社交计算准则



© Copyright IBM Corporation 2013

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

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182