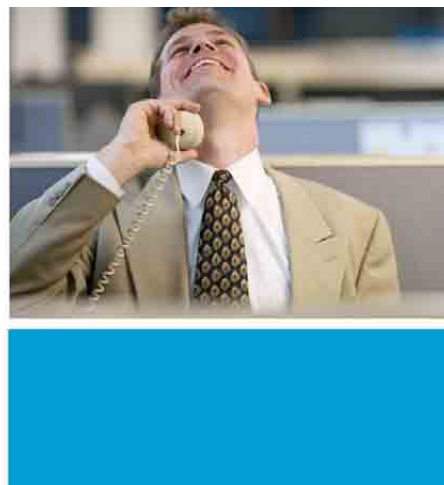
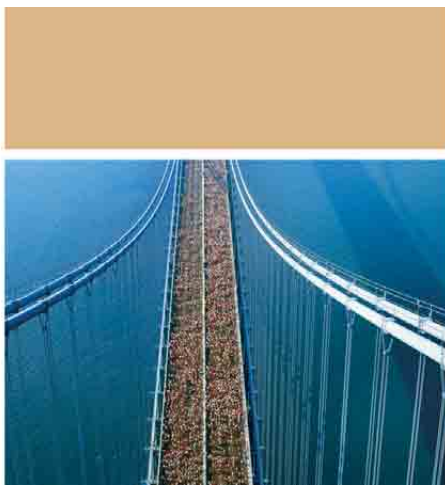


## Web 2.0 @ 实施: CIO 如何通过 提高组织效能来增加业务回报



# Web 2.0 @ 实施: CIO 如何通过提高组织效能来增加业务回报



如果不能获取历史信息，组织作出明智和合理决策的能力将受到很大的制约，甚至对于业务最基本的方面也是如此。但是，在试图收集、整理和分发这些知识的过程中，所遇到的挑战往往会令人望而生畏。对于许多组织及其 CIO 而言，适应业务需求的 Web 2.0 是解决之道。Web 2.0 是一种丰富的社会网络环境，可以提供安全和集成的协作工具，能够让员工充分利用整个企业的全部知识。

Jim 是一名销售代表，他正在利用最近的会谈成果来更新公司的客户关系管理（CRM）应用程序。客户希望迅速解决问题，并在本周内收到建议。Jim 在完成更新后，程序出现一些不同寻常的情况。系统弹出一个显示公司员工列表的屏幕，这些员工都拥有与相同行业或有类似产品和服务需求的客户合作的经验。当他将鼠标移动到某个同事 Barb 的名字上时，随即看到与他的需求类似的先前创建的建议列表，还有描述成功案例计划的文档，以及 Barb 关于针对类似客户采取的成功策略和服务的博客文章。Jim 可以单击 Barb 的图片来呼叫她，如果她在线，还可以发送即时消息。

## 激励创新

根据全世界 CEO 的共识，创新是当今适应性强的企业的关键组成部分。IBM 最近的一项 CEO 研究显示，创新与全球一体化和突破性的商业模式是未来企业的一些重要特征。<sup>1</sup> 至于这种创新将如何发生 — CEO 将协作和 Web 2.0 工具的使用排在首位。<sup>2</sup>

## 成功的四个关键要素

IBM 已经揭示出通过成功、可持续的 Web 2.0 方案来促进业务增长的四个关键要素。

### 1. 业务为先

要让组织的 Web 2.0 工具对使用人员有所裨益，就需要遵循用户现有的工作方式运行，这样用户才能更迅速地适应应该工具。

### 2. 嵌入工具

在现有应用程序和流程中嵌入 Web 2.0 工具的战略，可以解决许多组织中社会网络方案的两项关键挑战：采用过程中遇到的阻碍和可衡量收益的实现。

### 3. 关注角色

基于角色的工具可以消除传统组织的部门、地理和程序的屏障，使用户可以不受约束地访问原本无法迅速利用的专业技术和信息来源。

### 4. 培养协作文化

为鼓励员工使用社会网络，组织需要采取一些鼓励措施，例如共享专业技术以及重复利用公司的现有资产。

## 结果：企业的适应性得以增强

根据《IBM 2008 年全球人力资本调查》，“能够轻松适应多变业务环境”的企业具有如下特征：

- 能够预见未来技术
- 有效确定专家
- 有效协作。<sup>3</sup>

如上所述，通过实施全方位、面向业务的 Web 2.0，组织实现这些适应性特征的能力大为增强。其他潜在优点包括：缩短上市时间、促进成功变革以及提高运营效率。

## Web 2.0 的投资回报率

凭借公司内部积淀的丰富经验，以及为客户实施 Web 2.0 战略所积累的经验，IBM 已经揭示出 Web 2.0 的投资回报率体现在以下四个方面：

- 通过创新促进业务增长
- 加快任务执行速度
- 提高业务运营效率
- 加大关键资源利用率。

通过利用这些要素作为范本，IBM 首创出一种投资回报率协作模型，可展现 Web 2.0 通过加强组织角色互动而体现的优点。

### 更多信息

如需获得白皮书《Web 2.0 @ 实施：CIO 如何通过提高组织效能来增加业务回报》的完整副本，或了解有关 Web 2.0、IBM “Web 2.0 实施”方案以及 IBM 社会网络产品和服务的详细信息，请联系您的 IBM 销售代表或 IBM 业务合作伙伴，或者访问以下网站：[ibm.com/cio/empower](http://ibm.com/cio/empower)

此外，IBM 全球融资集团可以根据您的特定 IT 需求量身定制融资解决方案。有关优惠费率、灵活支付计划和贷款以及资产回购和处理的详细信息，请访问：

[ibm.com/financing](http://ibm.com/financing)



---

### 目录

---

- 4 简介
- 5 充分利用员工的潜能
- 6 实现 CEO 的目标
- 6 关键在人
- 8 成功实施的四个关键要素
- 11 结果：企业的适应性得以增强
- 12 Web 2.0 的投资回报率
- 14 IBM 可以提供帮助
- 15 更多信息

### 简介

Jim 是一名加州的销售代表，他正在星期二中午利用最近与新客户的会谈成果来更新公司的客户关系管理（CRM）应用程序。客户需要迅速解决问题，并在本周内收到关于一系列产品和服务的建议。

Jim 在完成更新后，程序出现一些不同寻常的情况。弹出一个显示公司员工列表的屏幕，但是他只认识其中的一些人。屏幕显示这些员工都有着与 Jim 新客户处于同一行业并有类似产品和服务需求的客户合作的经验。

当他将鼠标移动到某个同事 Barb 的名字上时，随即看到与他的需求类似的先前创建的建议列表，还有描述成功案例计划的文档，以及 Barb 关于针对类似客户采取的成功策略和服务的博客文章。Jim 可以单击 Barb 的图片来呼叫她，如果她在线，还可以发送即时消息。如果 Jim 不认识 Barb，需要查看她的简介，可以单击一个特殊图标，显示其个人网络的成员以及他们与 Barb 的关系。

这是真实的场景，其出色的便利性非常引人注目。因为指向人员及其技能、文章和关系的重要链接嵌入到 Jim 所使用的应用程序中，他甚至无需点击鼠标就能看到所需的全部信息，这为他的成功奠定基础。

---

适应业务需要的 Web 2.0 能够实现内容丰富的社会网络解决方案，使组织更加轻松地进行创新并获得成功。

---

### 充分利用员工的潜能

如果不能获取历史信息，组织作出明智和合理决策的能力将受到很大的制约，甚至对于业务最基本的方面也是如此。由于此类历史知识可能存在于许多地方与许多人的大脑中，并且以书面或经验的形式存在，所以在试图收集、整理和分发此类知识的过程中，所遇到的挑战往往会令人望而生畏。

组织所需要的是一种社会协作引擎，用来辨别和联系员工、合作伙伴及客户——从而最为有效地利用公司的经验和专业技术。该协作引擎应当具备以下功能：能够适应单个用户的工作方式、可通过用户的日常业务工具来访问、可以利用与全球客户帐户清单同样多变的资源，以及利用单个员工的销售经验。

对于许多组织及其 CIO 来说，最佳的选择就是 Web 2.0。值得注意的是，可适应业务需要的 Web 2.0 是一种丰富的社会网络环境，可以提供安全和集成的协作工具，能够让员工充分利用整个企业的全部知识。



### 实现 CEO 的目标

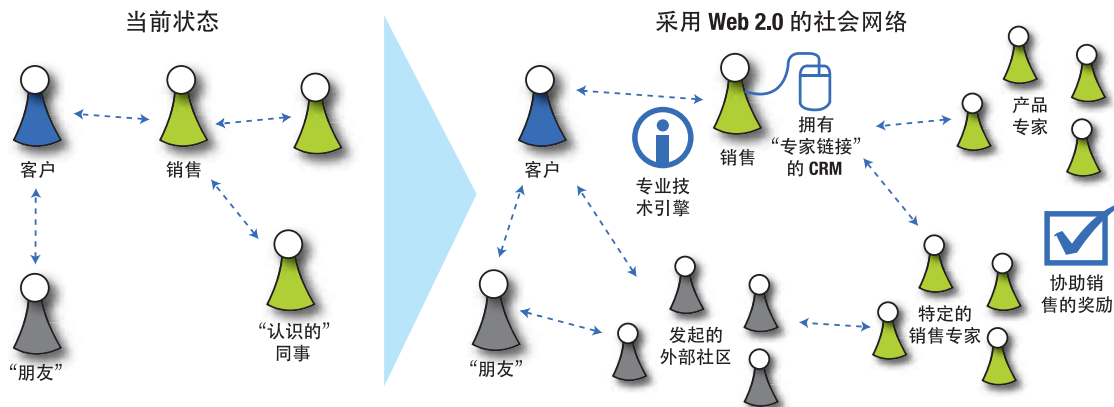
根据全世界 CEO 的共识，创新是当今适应性强的企业的关键组成部分。事实上，IBM 最近的一项 CEO 研究表示，“超乎客户想象”的创新与全球一体化和突破性的商业模式是未来企业的一些重要特征。<sup>4</sup> 至于这种创新将如何发生 — CEO 将协作和 Web 2.0 工具的使用排在首位。<sup>5</sup>

这对 CIO 来说不啻为一个好消息。没有比高层主管更好的职位更能影响和促进其组织的协作力度。CIO 掌握着专业技术、经验和工具，极其适合促进这种协作与互动，进而催生创新并提高效率，为企业打造整体的可持续竞争优势。

### 关键在人

大多数组织已经拥有一套实现成功的关键推动因素：人员。组织整个影响范围内的员工、供应商甚至客户都乐意支持该组织的创新和成长。大多数情况下，所缺乏的只是让这些人员贡献自己力量的框架。

Web 2.0 就是这样的一种框架。社会网络使用互动、协作和创造的工具和方法，可以帮助创造一种鼓励创新和提高效率的环境。社会网络能够帮助消除部门或地域之间的障碍，将关注点从传统的焦点（例如业务流程）转到一个几乎尚未利用的领域 — 人与人之间的互动及联系。



组织成员之间进行的互动和联系，可提供实现差异化和成功的独特机遇。这正是优秀的 Web 2.0 方案将抓住的机遇。

但是，并非任何形式的 Web 2.0 都能奏效。一些组织已经发现，超出所需范围的 YouTube 类型工具对于经纪公司、航空公司、政府机构或制造商而言价值有限。为激发全部潜能，他们需要使用面向业务的 Web 2.0 方案。这些称为社会网络的方案可创建并分发战略性的、安全且可重复的工具，使用户可以实时访问相关且可信的信息、应用程序和人员，这些访问对象根据用户的角色、专业技术或偏好来显示。在提高访问正确的人员和信息的速度并减少信息超载后，用户得以提高生产力、创造性和创新能力。

CIO 乐见的更多好消息：除基于 Web 的普通服务（如搜索引擎和即时通信）之外，大约只有四分之一的员工在利用 Web 2.0 工具。<sup>6</sup> 这使得 Web 2.0 成为 CIO 的一个完全开放的机遇，推动他们的企业和业务目标发生可量化的积极变化。Web 2.0 兼具实现创新与提高效率的潜力，没有它很难在当今不断变化的全球经济中实现这两个目标，因此是当前 CEO 和其他高级主管的不二之选。这些主管愿意在 Web 2.0 方案上投入资金，同时期待在其他方面削减成本。他们还愿意为在组织范围内推广 Web 2.0 提供支持。



Web 2.0 工具的上述优势加上在用户中的固有普及性 — 诸如 YouTube 一类工具的迅速增长表明这一点，以及社会网络工具的快速扩张，将企业内容管理、专业技术识别引擎及社会网络分析等项目囊括其中，由此不难看出社会网络为什么能成为当今许多组织的一种真正的突破性机遇。

### 成功实施的四个关键要素

《麦肯锡季刊》最近发布的一项调查表明，考虑周全、有效的实施对于 Web 2.0 方案的成功至关重要。一些组织针对 Web 2.0 工具面向业务的使用制定出全面的计划，他们与没有制定计划便加以实施的组织相比，对这些工具的满意程度更高，并更愿意继续使用它们。<sup>7</sup>

凭借在 Web 2.0 工具、计划和战略（内部及为客户实施）方面的丰富经验，IBM 已经揭示出通过成功、可持续的社会网络方案来促进业务增长的四个关键要素。

#### 1. 业务为先

在业务环境中使用 Facebook 类型的工具是远远不够的。CIO 为确保方案成功所能采取的唯一一个重要举措，就是在组织的实施中选择与调适 Web 2.0 工具。



---

为实现 Web 2.0 实施的所有益处, CIO 希望与整个组织内关键业务线的代表们通力合作。

---

要让组织的 Web 2.0 工具对使用人员有所裨益, 就需要遵循用户现有的工作方式运行, 这样用户才能更迅速地适应该工具。例如, 希望填补空缺职位的人事专员会发现, 在任何时候向常用软件中输入空缺职位的参数时, 该组织的内部个人资料数据库都能够自动加载、搜索和显示, 这一点极其有用。这样, 该组织就能从内部挖掘和利用人才, 同时省下高昂的额外开销。

为了让工具与使用环境实现紧密结合, CIO 经常与关键业务线和主要职能领域的代表合作, 以了解最有机会从社会网络中受益的角色和相关流程。

## 2. 嵌入工具

正如上述内容所建议的, 将组织的 Web 2.0 工具集成到日常工作流程和应用程序中是成功的另一个关键。返回参考本文开头部分的例子, Jim 无需搜索文档和人员, 或打开即时通信窗口。他无需手动启动另外的应用程序。所有这些操作都在他的操作环境中已经使用的应用程序中自动进行。

在现有应用程序和流程中嵌入 Web 2.0 工具的战略, 可以解决许多组织中社会网络计划的两项关键挑战: 采用过程中遇到的阻碍和可衡量收益的实现。

虽然员工当前可能在个人环境中使用 Web 2.0 工具, 例如 Facebook, 但是许多员工没有或不能理解该技术在业务中运用的潜力。该技术经常被视为“小儿科”, 或是需要花费过多时间来学习的事情。通过在应用程序和日常业务流程中嵌入社会网络工具, CIO 可以使员工不假思索地采用 Web 2.0 工具。再次参考本文开头部分的例子, Jim 无需决定搜索 RFP 或员工资料。一切都已为他准备妥当, 这样的工具几乎让人无法拒绝 — 而且它们产生的效益也自是水到渠成。



### 3. 关注角色

直到最近，大多数组织仍然是面向流程的，将内部改革的重心放在业务流程重组上，以提高效率和降低成本。

但是由于核心流程的合并之势愈演愈烈，CEO 不断寻找可以持续推动创新和提高效率的新方法。

对角色的强调正是 CEO 所寻找的新方法。例如，基于角色的工具可以消除传统组织的部门、地理和程序的障碍，使用户可以不受约束地快速访问专业技术和信息来源，而这些原本无法使用传统的业务流程来实现。基于角色的工具（如社会网络）可以增强联系和推动创新，因此更易于得到管理层的支持和资助，并且更可能让员工使用新方法来提高工作效率。

### 4. 培养协作文化

如果组织希望员工改变自己的互动方式，就需要采取措施来激励新的行为方式。例如，如果组织希望员工乐意充当关于某客户、流程或文档的信息及经验的“咨询”人员 — 从更传统的流程和角色中抽出时间，那么该组织需要为此奖励这些人员。

---

Web 2.0 方案的潜在优点包括：  
改善协作效能、缩短上市时间和  
提高运营效率。

---

通过与业务线和人力资源合作，CIO 可以使用组织网络分析和其他技术来识别能够充当信息和知识“中心”以及社会网络工具“早期使用者”的员工。然后就可以计划改变管理方式，以将新工具引介给组织的其余员工并鼓励他们使用。

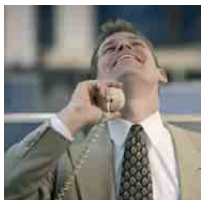
应当激励的关键行为包括共享专业技术和重复利用企业的现有资产，例如提议模板、客户演示和其他市场营销及销售材料。在社会网络体系中，这些行为的激励相对容易实现，因为这些工具（如标记、搜索引擎和排名系统）本身具有内置使用跟踪功能。

### 结果：企业的适应性得以增强

根据《IBM 2008 年全球人力资本调查》，“能够轻松适应多变业务环境”的企业具有如下特征：

- 能够预见未来技术
- 有效确定专家
- 有效协作。<sup>8</sup>

如本白皮书所述，通过实施全方位、面向业务的 Web 2.0，组织实现这些适应性特征的能力大为增强。企业范围内的其他潜在优势包括：缩短上市时间；通过知识、经验和技能的自动传播来促进成功变革；以及通过在业务应用程序或流程环境中充分利用组织的人力资本来提高运营效率。



企业范围内的优势还可延伸到组织的客户关系方面。通过外部博客和其他用户生成的内容站点，几乎每一家公司都已经成为网络上品评的对象。通过成功实施社会网络，组织可充分利用该网络“言论”提供来自第三方与公司及其产品和服务有关的可靠信息，从而增加品牌的可信赖度和销售量，同时建立新的客户互动来源，并创造可持续的竞争优势。

单个员工也可从中受益。当用户发现工作更快乐、业绩更高时，即可提升干劲和保持率。用户可轻松找到来自组织内部及其扩展价值链中的专家并与其进行交流，这样便可以加快学习的步伐。可以避免错误、合并重复的任务、提高工作质量并发掘新的职业发展机遇。

### Web 2.0 的投资回报率

《麦肯锡季刊》最近发布的一项调查表明，组织在采用 Web 2.0 的过程中，所遇到的最大障碍是管理层无法了解潜在的财务回报。<sup>9</sup> 也就是说，CIO 需要向高层主管和业务线经理展示业务案例，不仅要介绍社会网络对组织业务目标的促进作用，还要讨论其投资回报率（ROI）。

凭借公司内部积淀的丰富经验，以及为客户实施 Web 2.0 战略所积累的经验，IBM 已经揭示出 Web 2.0 的投资回报率体现在以下四个方面：

<b>通过创新促进业务增长</b>	<b>意味着</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 提高客户问题的响应度</li><li>• 提高公司内部与公司间通信的效率</li><li>• 发掘和重视创意的自然“经济”。</li></ul>
<b>加快任务执行速度</b>	<b>意味着</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 为特定工作选用合适的人员</li><li>• 提高获得特定活动最佳方案的速度</li><li>• 可以在解决问题时交流和分享信息。</li></ul>
<b>提高业务运营效率</b>	<b>意味着</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 降低引入公司已有专业技术的成本</li><li>• 减少雷同项目的重复劳动量</li><li>• 与各种不同的 Web 应用程序相比，使用一系列集成工具可改善兼容性。</li></ul>
<b>加大关键资源利用率</b>	<b>意味着</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 加大组织内关键专家的使用力度</li><li>• 提高年轻员工的保持率</li><li>• 加速高性能资源的开发。</li></ul>



通过利用这些要素作为范本，IBM 首创出一种投资回报率协作模型。该模型可展现 Web 2.0 通过加强组织角色互动而体现的优点 - 相当于以协作为中心的投资回报率流程模型。可对这些角色的互动模式进行查看、重复使用和测量，以获得更高的效率。

### IBM 可以提供帮助

为企业制定全面、完善且安全的 Web 2.0 实施计划并非易事。除技术知识外，CIO 还需要考虑多方面的事务，例如 Web 2.0 的基础知识、协作的文化内涵，以及详细的商业案例，目的是获得必要的行政审批。对于 CIO 来说，IBM 可以带来宝贵的经验和特殊的资产，如可测量的投资回报率模型。

IBM 是首家开发并发布面向业务的社会连接计算平台 - IBM Lotus® Connections 的公司。借鉴在开发和调适 Web 2.0 工具（首先是 IBM 自己的员工，后来是各行各业的客户）方面积累的丰富经验，最新版 Lotus Connections（2.0）在 Enterprise 2.0 Conference 2008 上仍然被认为是最优秀的平台。<sup>10</sup> IBM Lotus Atlas 和 Quickr™ 现可提供更为强大的社会网络功能。

此外，IBM 已经启动一项称为“Web 2.0 实施”的特殊方案。该方案专门用于帮助组织以安全、可靠的方式为企业实现 Web 2.0 的价值，例如简便的信息访问、基于浏览器的丰富应用程序、社会网络和协作软件等。

此外，IBM 还着手实施一项以 Quickr 评估、试用、投资回报率和大规模社会网络实施为重点的特殊方案。

### 更多信息

如需了解有关 Web 2.0、IBM “Web 2.0 实施” 方案或 IBM 社会网络产品和服务的详细信息，请联系您的 IBM 销售代表或 IBM 业务合作伙伴，或者访问以下网站：

[ibm.com/cio/empower](http://ibm.com/cio/empower)

此外，IBM 全球融资集团可以根据您的特定 IT 需求量身定制融资解决方案。有关优惠费率、灵活支付计划和贷款以及资产回购和处理的详细信息，请访问：

[ibm.com/financing](http://ibm.com/financing)



© IBM 公司版权所有 2009

IBM 公司美国地址：  
IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
U.S.A.

美国印制  
2009 年 1 月  
保留所有权利

IBM、IBM 徽标、ibm.com、Lotus 和 Quickr 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 ™) 出现在信息中，则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”板块：

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

其他产品、公司和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

<sup>1,2,4,5</sup>《IBM 2008 年全球 CEO 调查》，网址为 [www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ceostudy2008.html](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ceostudy2008.html)。

<sup>3,8</sup>《IBM 2008 年全球人力资本调查》，网址为 [www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html)。

<sup>6,7,9</sup>《打造 Web 2.0 企业：麦肯锡全球调查结果》，摘自《麦肯锡季刊》，2008 年 7 月。

<sup>10</sup>《IBM 是业内最大的赢家》。摘自 Enterprise 2.0 波士顿会议概要，网址为 [www-01.ibm.com/software/lotus/events/enterprise20/](http://www-01.ibm.com/software/lotus/events/enterprise20/)。



可回收，请回收再利用。

CIW03053-CNZH-00