

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。

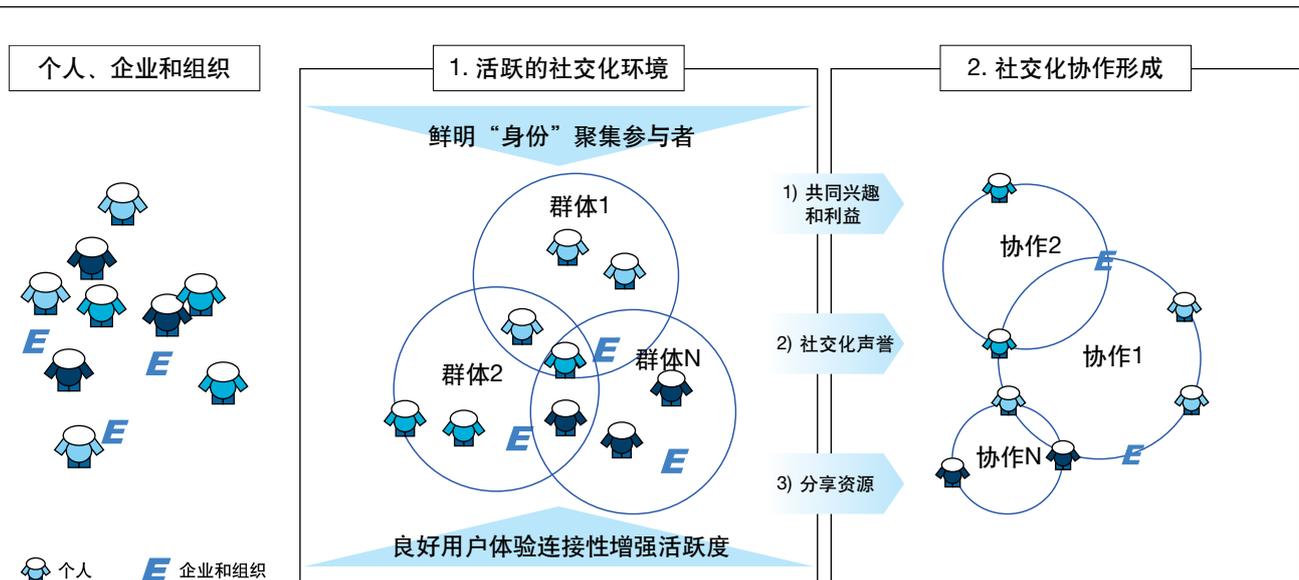
社交化业务是指在活跃的社交环境中，参与者利用社交化大协作达成所有协作者共同的目标。社交协作参与者分为组织参与者和个人参与者。组织参与者指所有类型的组织，包括盈利性企业、非盈利性组织、教育机构、社会团体等；个人参与者指所有参与的个人。在传统业务中，各类组织集中占用生产资源和工具并主导使用，一直在产品和服务交付中占据强势地位。社交化业务将分散的个人参与者和资源有效地组织在一起，数亿个人消费者的合力在产品和服务交付中将拥有更多控制权，起到举足轻重的作用。

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

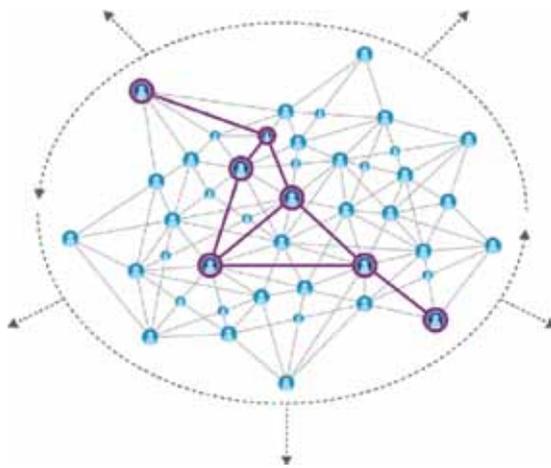
社交化环境中鲜明“身份”给参与者聚集的动力，而良好用户体验的连接能力则保证了参与者持续、频繁的参与。

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。

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。



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38906

