

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。

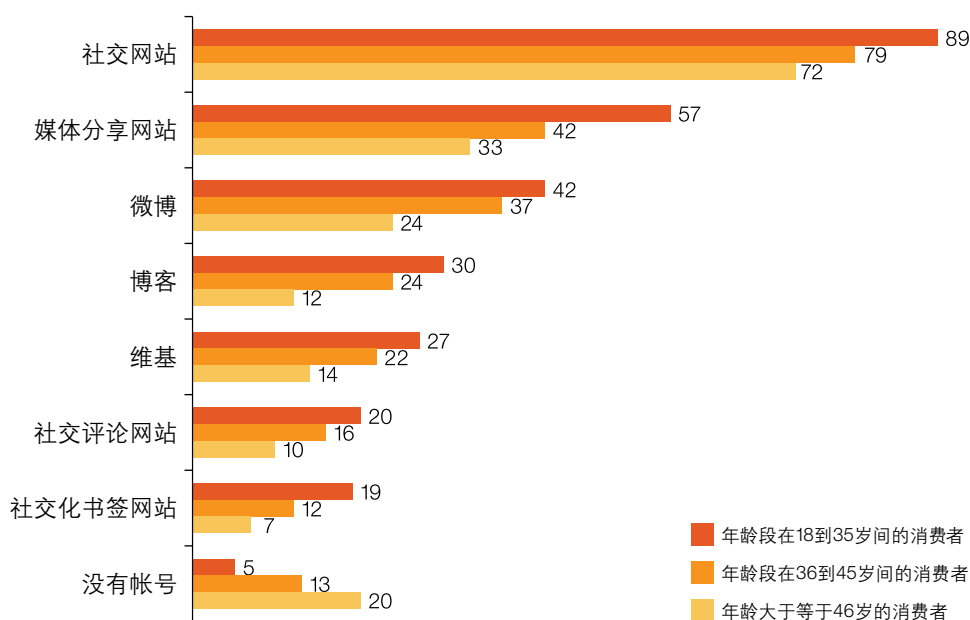
社交化业务也推动了从小到大各类协作的产生和效率。人们和各类组织基于自身兴趣和利益参与社交化业务，形成协作参与的基础。基于自我需求和兴趣在社交环境下提出协作需求，而分享则使协作需求迅速传播和快速响应，使得协作发生的可能性和成功率大大提高。协作进一步推动了人们对社交化业务参与的兴趣和热情，使得社交化业务有更坚实的发展基础。

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)

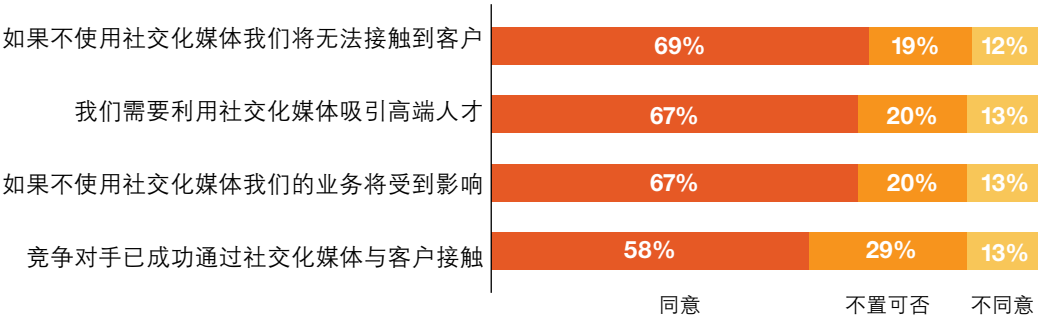
互联网社交化改变企业的外部发展环境

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。



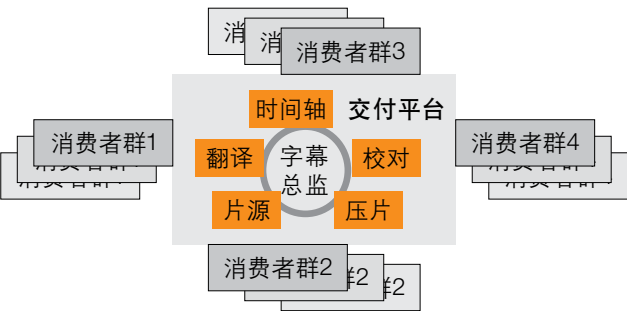
资料来源：《从社交媒体到社交CRM》，IBM商业价值研究院，2011

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

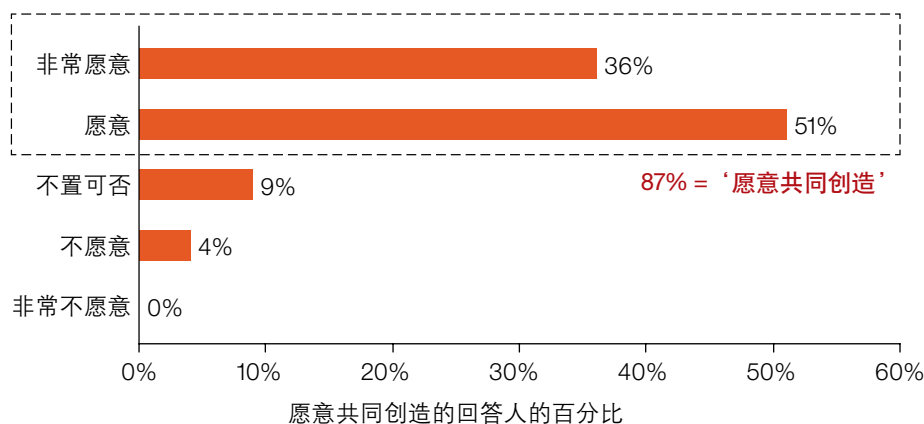
Google通过AdSense联盟收集零散的广告发布场所，在Google Adwords上发布。当广告被点击后，广告主才需要向广告场所提供方付费。Google通过其搜索和匹配能力提高广告的点击率，因而形成了广告阅读者、广告方、广告发布场所提供方和Google四方共赢的局面。Google推出Google +社交网站后，将Adsense功能集成。例如，用户可以通过点击广告上“+1”，向自己朋友分享推荐的广告。通过社交化业务分享和聚集能力，Google为广告提供了更精确和更广泛的目标阅读人群，进一步提高了Google Adsense的覆盖面和效率。

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

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_38905

