



应对变革,创建网络化企业





Jacques Bughin, Michael Chui, and Lindsay Pollak

每年，参与麦肯锡社交技术研究的多数受访者都表示，自己的公司的确在业务中使用社交工具并取得了明显效益——根据我们最近的一次调查，这些现象仍在继续，但是，和上一次调查相比，采纳社交技术且获得相关效益的公司占比并未提高。在 2013 年，82% 的回复者称其所在公司在业务中至少使用一种社交工具（2012 年的比例为 83%，2011 年为 72%），87% 的回复者所在公司至少可以获得一种可量化的效益（前两年这一比例为 90%）。

另一方面，近期的调查结果显示，社交工具采纳率的进一步提升仍有很多机会，无论在公司内部还是在业务合作方之间。这一结果同时表明，那些采取了正确举措的企业可以获得高于平均水平的效益。根据企业高管们的说法，利用社交工具实现最大化内外部效益的公司（我们称之为“完

全互联”企业) 会比其他公司更加全面地采取具体措施以支持组织变革, 如树立榜样和能力建设。完全网络化的企业更有可能针对社交工具的使用制定正规的战略; 总体来看, 这些措施和战略形成了一种更利于通过技术创造价值的环境。尽管在完全释放社交工具的价值潜力方面仍存在显著的制约因素, 但所有企业都可以在现有基础上做得更好。调查回复结果也证实了我们的观点: 企业利用社交技术创造价值的空间还很大, 采取一些主要措施可形成明显的优势。

采纳率不再提升, 但仍有增长空间

在业务中运用社交工具的公司占比 (包括整体和移动端比例) 目前已经比较高, 进入了平稳发展期。82%受访者所在公司使用至少一种工具 (2012 年该比例为 83%), 其中 67%至少使用一种支持移动终端的社交工具 (2012 年该比例为 65%)。常用工具 (如视频会议、社交网络以及协同编辑) 的采用比例与我们前年的调查结果相同 (见图 1)。当然, 企业员工使用社交工具的比例仍有提升空间。40%的公司至少有一半员工在工作中使用社交网络, 而使用其他技术的比例则不到 30%。外部工具的使用率也仍有提升空间: 76%的企业高管称公司在与客户沟通时使用社交平台, 但平均而言, 公司只和 38%的客户利用社交平台沟通。与此同时, 只有 44%的回复者称使用社交平台与不同的合作伙伴、供应商或外部专家沟通。

图 1

视频会议和社交网络是目前企业应用最多的技术。

回复者占百分比



绝大多数受访者继续认可社交技术带来的商业效益，而本次调查中认为自身效益高于平均水平的企业比例，包括内部效益和外部效益，都与 2012 年的调查结果吻合。1/5 的公司可以认定为完全互联企业（见图 2），它们在与内外部利益相关方的社交技术交流中获得的效益最大。可认定为“内部互联”企业和“发展中”企业的比例与 2002 年相当，目前比“外部互联”企业（这类公司在与客户、合作方和供应商的互动中获得了较高

效益)略高。就某些具体效益而言,企业高管们认为社交技术带来的效益提升与2012年大体相当(见图3)。

图 2

目前有1/5的组织实现了完全互联,并通过内部和外部的社交互动获得显著效益。

回复者占百分比¹

组织类型分布

	发展中	内部互联	外部互联	完全互联
2013, n = 2,189	48	12	20	20
2012, n = 2,560	49	13	17	20
2011, n = 3,103	78	7	12	3
2010, n = 2,174	79	13	5	4

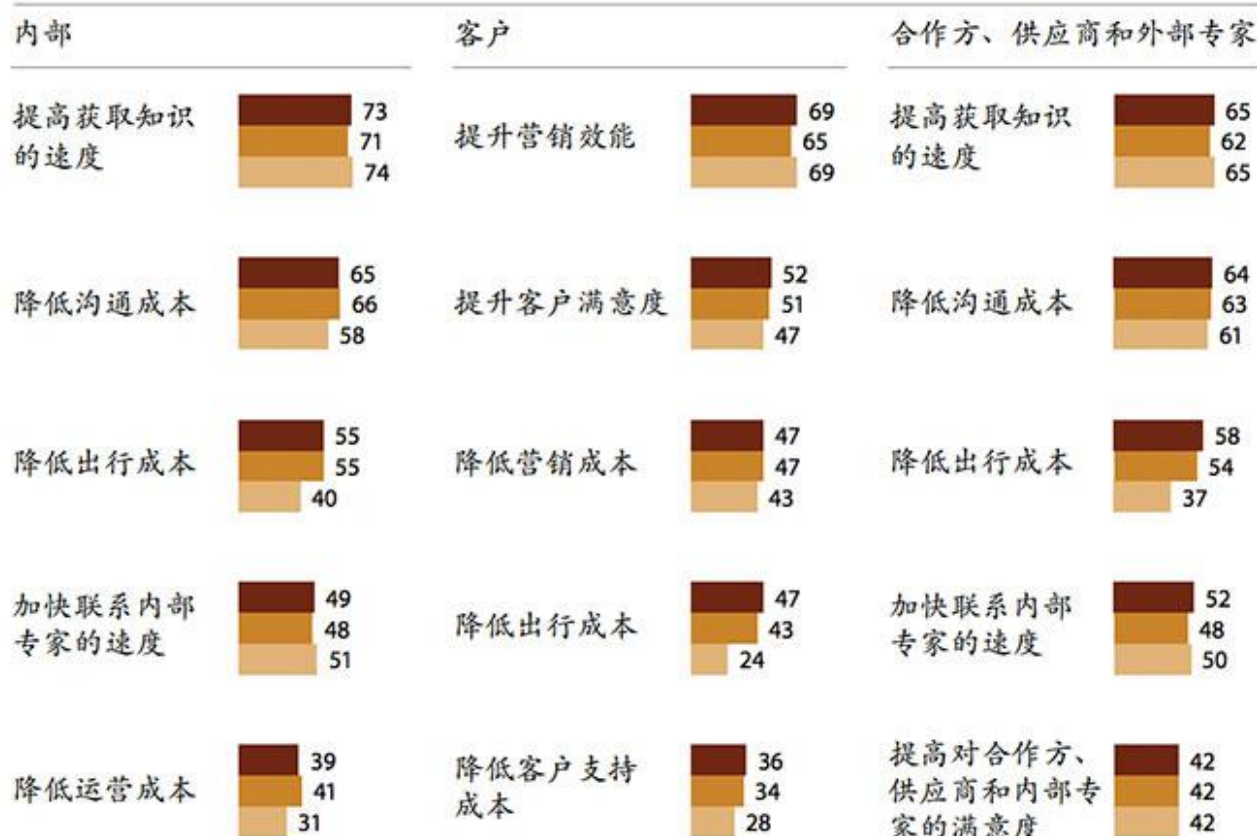
¹由于四舍五入,数字加总可能不等于100%

图 3
内部效益和外部效益逐年保持稳定。

回复者占百分比

社交技术可实现的五大可量化效益，按照使用类别划分

2013
2012
2011



应用变革工具

即使在完全互联企业，企业高管们也表示，社交工具提供了进一步的机会。这有助于解释效益最大的企业和其他企业之间差异的原因：对组织变革关键战略的认真落实，以及社交工具的使用策略。

根据我们的经验，有效的技术应用本身就是一种合理的组织转型，它需要使用者随之转换思维和行为。最有效的转换方式是通过可有效指导持续变革的“影响力模型”，它包括四大关键举措：通过统一的系统和架构

推行变革，树立榜样，能力建设，以及加强对变革的认识和投入。

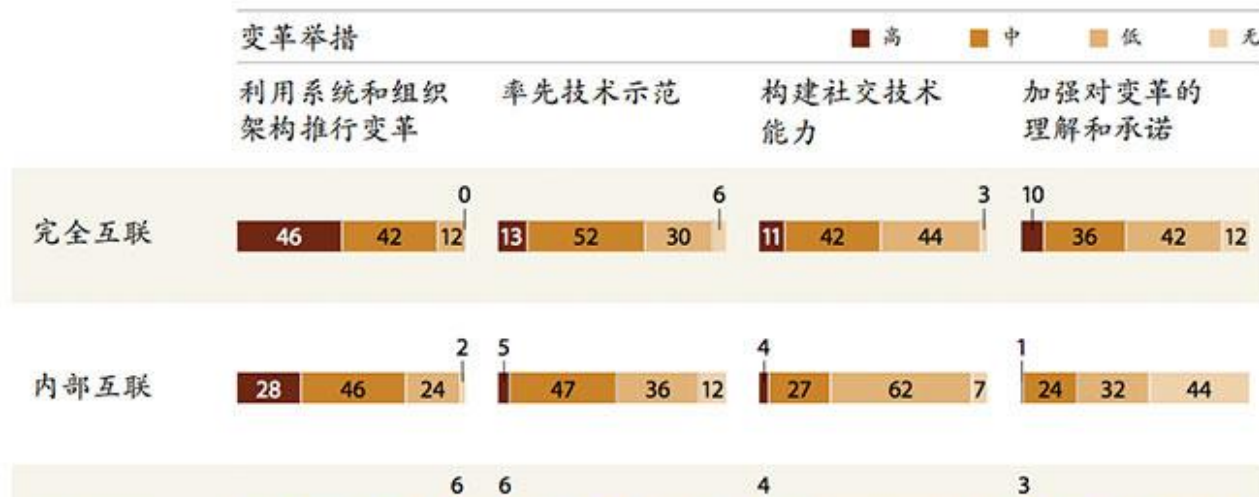
2013 年的问卷调查还涵盖了如何衡量上述举措与企业社交技术应用状况之间的相互关系。正如影响力模型所体现出来的，来自完全互联企业的高管表示，所在企业比其他所有类型的企业实施力度都要大（见图 4）。此外，企业深入进行的实践越多，成为完全互联企业并且获得显著内外部效益的可能性就越大（见图 5）。

图 4

完全互联企业能够严格推行支持组织变革的相关举措。

回复者占百分比¹

回复者所在公司实施组织变革举措的力度，按照组织类型划分



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_46879

