

IBM软件

运用社交商务：

改进业务流程并提供回报的可重复模式



2 运用社交商务: 改进业务流程并提供回报的可重复模式

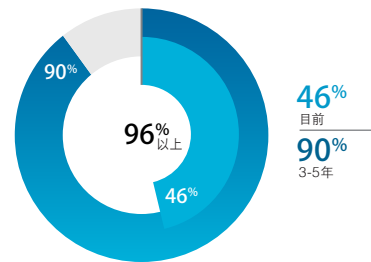
目录

- 4 社交商务模式
- 6 客户参与
- 8 创新
- 10 招聘和入职
- 12 合并和收购
- 14 工作场所和公共安全性
- 16 专业技术和知识
- 18 供应链
- 20 IBM和社交商务

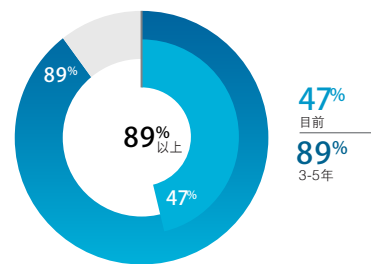
商业关系中的主导权已从生产商和销售商转移至购买者, 这改变了市场环境以及管理层对增进与客户、合作伙伴和员工之合作的看法。幸运的是, 新的技术能力和业务实践能够帮助企业适应, 甚至驾驭这些市场动态。结合了移动性和云服务的社交商务使企业能够加快创新和执行、更好地了解和服务于客户并且获得更敬业的工作团队。本白皮书将介绍七个案例。这些案例是关于如何通过利用社交商务实践和能力这一可重复方法来影响业务、建立竞争优势并且获得可识别和可衡量的投资回报率。

社交商务不仅仅是社交媒体。社交商务是一个通过文化和实践鼓励员工、合作伙伴、客户和其它利益相关者等特定人群创造商业价值的企业。它们能够把社交互动嵌入核心业务流程, 并且通过分析来洞察人群的互动。

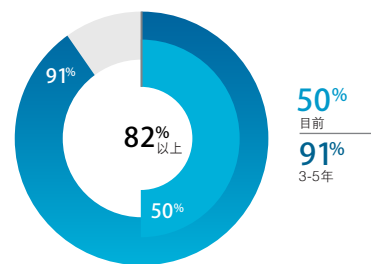
CxOs计划与客户开展更密切的合作



CxO合作伙伴合作级别计划



CxO员工合作级别计划



来源: "The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study," IBM商业价值研究院, 2013年10月

企业的领导力已转变为机会。在最高管理层中，每十名高管中就有近七名认识到需要提高社交和数字互动中的透明度。最高管理层正通过将社交融入其核心流程转变所有关系（客户、合作伙伴和员工）¹。超过半数的高管预计要满足一个更加艰难的需求：将客户视为独立的个体而非一个类别或细分市场来进行了解并接洽。仅仅在四个行业领域，社交商务的价值创造潜力总量就预计达到1.3万亿美元。²这一潜力可与十年前的在线商务相提并论。但是，同一项研究发现，截止去年，在接受调查的企业中，只有3%能够从社交中获得显著的利益。

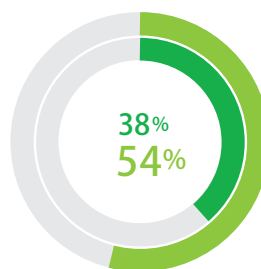
许多管理者已意识到社交商务所蕴藏的巨大的机会，不仅能够实现企业自身的转变，而且有助于创造可观价值。³这些公司在业务流程中应用自身的社交能力（不仅仅局限于Facebook和其他公共社交网络），将包括客户、合作伙伴和员工在内的外部和内部各利益相关方联系起来。当自动化流程活动的效率停滞不前时，他们便启用必要的人为干预来取得相应成果，进而实现关键业务流程的转型。

现在哪些通过社交实现的业务流程能够产生有意义的价值？

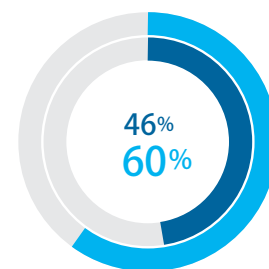
- 客户服务社交转型，使企业已降低了客户流失率。
- 社交商务帮助公司将新品开发时间削减了三分之二。
- 人力资源部门将新员工入职时间缩短了两天。

- 市场营销部门通过社交使市场曝光率提高了一倍。
- 部分企业已快速启动销售流程，同时改进销售与客户的关系。这些措施已使销售经理的营业额提高了40%，并且使销售效率提高了50%。

企业如何将这些流程准确转型为社交商务？有哪些最佳实践？社交商务模式一节将解答这些问题。



54%的公司期望在两年内通过社交能力支持其客户服务流程，而目前这一比例为38%⁴



60%的公司将在未来两年里实现社交销售流程，而目前这一比例为46%⁵

来源：“The business of social business: What works and how it's done,” IBM商业价值研究院，2012年11月

4 运用社交商务: 改进业务流程并提供回报的可重复模式

社交商业模式

拥有坚固的社交商务经验和技術基础的企业将获得真正的商业利益。这些企业一开始采用了关键业务流程, 并且正在采用社交商务模式的推动这项改革计划。

社交商业模式是通过嵌入影响业务的社交能力对业务流程进行改进的可重复方法。

这种可重复的业务转型方法模式:

1. 从最优先的2-3个业务事宜开始。
2. 对于各业务优先事宜, 确定对成功影响最大的各关键职位、受众和流程。
3. 通过显示流程角色和受众之间的互动直观展现当前困境。
4. 将社交嵌入现有流程和核心应用。
5. 基于流程标准建立商业案例。

表1总结了企业用以快速实现业务成果的七种社交商业模式。

社交商业模式价值创造者

<p>客户参与</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 在销售、服务和市场过程和渠道中提供一致的共同客户体验 (在线、联络中心、拜访、移动等) • 识别和联系有影响力的关键客户以建立广泛、持续的关系
<p>创新</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 集思广益, 提高创新 • 增加创新上市的成功率和速度
<p>招聘和入职</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 共同发现和联络对应职位的合适候选人 • 精简评估和招聘流程 • 更好地联络、雇佣和留任新员工 • 根据环境提出专业技术建议, 以提高新员工的生产效率
<p>合并和收购</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 增加合并和收购获得的整体成功率 • 加快“一个公司”企业文化的创建 • 建立丰富的社交网络保持以客户为中心的理念和成功率
<p>工作场所和公共安全性</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 快速传达全新或发生变更的安全法规、政策和程序 • 最大程度地减少或根除因实际或潜在安全问题而引起的项目执行延误 • 通过增进专家和工人间的对话, 提高安全程序的创新
<p>专业技术和知识</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 创建与组织优先事宜一致的社交网络以识别、创造和传播知识和专业技术 • 连络最佳资源, 从而有效响应客户需求 • 将资源识别与相关专业技术和其他相关社区、文件等嵌入核心应用和流程
<p>供应链</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 结合客户群社区并充分利用社交分析以改进需求预测 • 建立主动供应链体系 (在公司内部和整个公司) 以衡量和分享最佳实践

表 1: 社交商务模式及其产生价值的方式

“我与那些采用了社交商务IT模式并从中获益的IBM客户进行了30多次交流，得到的结论是：这笔投资的确能够带来回报。”⁶

客户参与

市场就是对话。⁷来自精通上网人群的压力不断增加, 并且客户的移动性不断提高, 各公司正在重新设计客户参与的方式(从在线到联络中心和面对面)。提高客户参与和客户忠诚度是如今企业领导力所关注的重中之重。计划大幅加强与客户之间的协作的高管人数在未来3-5年内将翻一倍。⁸事实上, 表现出色的企业与客户协作的可能性超过了54%。⁹增强后的客户协作能够使企业首先将客户作为个体而非群体进行对待。

通过详细的客户档案结合倾听和分析技术能够深入了解横跨多种渠道和资源的行为。之后, 企业可以将这些理解反馈至内部员工协作系统和流程, 使员工能够使用直观的社交工具来更好地回应客户。客户参与与社交商务模式揭示了企业如何通过各种渠道与客户建立持久关系, 从而增加营业收入和客户忠诚度。其益处体现在推广的成功和客户服务效率以及产品服务开发效率的提高上。

主要业务流程

该模式的主要业务流程为销售、客户服务、营销和长久客户关系管理。

最相关的行业

与该模式最相关的行业是零售、快速消费品、银行业、旅游和运输、汽车、媒体和娱乐、保险、电信和其它依靠忠实客户的行业。

业务挑战

使用该模式获益的企业面临着共同的挑战, 包括:

- 无法理解现有和潜在新客户和市场不断变化的需求, 并且无法通过相关产品和服务满足这些需求。
- 难以启动或加快从大众营销向以关键个体为目标的营销方式转变, 关键个体的影响力可触及大量潜在客户。
- 客户忠诚度的丧失或满意度的下降 (66%的全球消费者因不良的客户服务而更换服务供应商, 其潜在收入达到5.9万亿美元)。¹⁰
- 需要通过数字呈现技术进行品牌管理和信誉维护。

主要利益相关者

该模式的主要利益相关者为CMO、客户服务与销售副总裁以及产品创新人员。

建议措施

该模式包括以下具体措施:

- 利用社交通信工具与对客户购买和售后服务有影响力的个体客户和关键影响者进行交流。
- 部署社交分析和监控工具来“倾听”和了解客户情绪并且洞悉客户的现有和未来需求。
- 在内部协作社交系统中探讨对客户的深入了解, 并且识别、优先化和开发新产品和服务能力。
- 考虑部署适当的忠诚度与奖励计划。
- 依靠丰富的媒体体验吸引客户, 并提供帮助服务和呼叫中心最佳实践。
- 推动客户社区的发展, 从而吸引客户并且提供更多级别的服务。

潜在益处

将该模式用于各种实践的企业已获得以下益处：

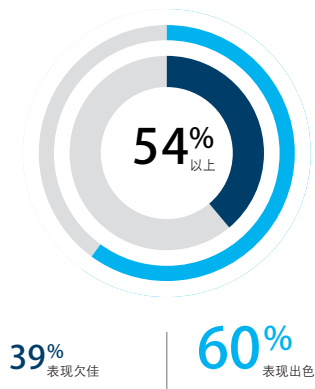
- 客户或代理服务成本下降了近50%。¹¹
- 开发新服务和功能所需的时间下降了近 50%。¹²
- 创建新产品发布信息所需工时减少20%。¹³
- 新业务收入年平均增长100%。¹⁴

IBM 经验

IBM已向部分全球高端运动赛事提供其专业知识和分析能力，包括美国网球公开赛和美国高尔夫大师赛，IBM与赛事赞助商合作，帮助他们快速提高对赛事运营的理解。赛事赞助商还能从客户与赛事网站的互动中受益匪浅。

IBM拥有自己的数字活动：Jams。Jams是公司员工、业务合作伙伴、客户等开展的在线讨论。IBM还为希望进一步了解员工和外部机构的客户设计并执行Jams。

与客户协作的增强转化为更成功的财务业绩



来源：“The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study,” IBM商业价值研究院，2013年10月



“31%的首席执行官亲自发起数字倡议，比2012年的23%有所增长。这一增长说明了这些新数字计划对于公司业绩的重要性。”¹⁵

Reliance

一个名为Lifeline的自助服务门户网站为从客户和潜在客户到公司员工和代理人等所有Reliance的主要利益相关者或群体提供服务。该门户网站为客户提供一站式体验，使客户能够搜索和购买保险、管理产品组合并支付保险费。由于所有客户和交易的信息储存在统一数据仓库中，Reliance可以了解各种产品和服务的成效。

“许多科技公司或拥有社交媒体或拥有分析产品……但是，IBM却率先将两者相结合。”¹⁶

创新

创新与价值创造密切相关, 并且是取得出色财务业绩的关键因素。但是, 只有25%的企业善于产生和转化创新。¹⁷这些公司的创新目标与业务策略相一致。它们致力于调配适当的产品与经营和商业模式创新的比例, 使自己能够有效地发展和竞争。并且它们在透明的项目中管理其创新活动。以协作、公开和连续的方式制定战略并管理创新的企业能够创造源源不断的竞争优势和经济利益。协作包括在创新过程中无缝接触所有员工, 并且涵盖外部业务合作伙伴和客户。

前十名最具创新力的公司的两年复合增长率比全部标准普尔全球1200家公司高出了60%。¹⁸对于这些公司而言, 创新远不止是一个“大的创意”。创新是从新的事物中(比如新的创意、新的技术、新的产品或新的流程)持续创造价值的过程。比如, 75%的成功公司依赖于社交网络来将新的创意转化为成功。¹⁹他们将这些创意用于:

- 公开交流战略。
- 公开产生并重点发展针对新产品和服务的非传统理念。
- 通过与外部专家和业务合作伙伴合作, 开展运营创新。
- 将新兴技术和业务需要结合对商业模型进行创新, 以重新定义价值链或进入全新的行业。

未来创新将在一个更开放的环境中开展, 并且《2012IBM全球CEO调研》中受访的首席执行官证实了这一点。²⁰

创新社交商务模式旨在通过提供更广泛的创意增加创新, 并且帮助企业增加创新成果上市的成功概率和速度。

主要业务流程

该模式的主要业务流程包括研发、产品和服务管理、业务战略以及运营转型。

最相关的行业

与该模式最相关的行业包括政府、医疗、金融服务、能源和公用设施、电信、制药和生命科学、电子设备和制造业。

业务挑战

使用该模式获益的企业面临着共同的挑战, 包括:

- 缺少来自新产品措施的收入。
- 指导企业战略优先事宜所需的领导力沟通不足。
- 新产品或服务的开发时间过长。
- 选择最佳产品或服务进行商业化的效率低。
- 运营转型措施方面的困难。
- 缺少开放性, 业绩无法衡量。
- 克服风险规避文化和业务筒仓。

主要利益相关者

主要利益相关者为研发、产品开发、业务部门主管、CMO、CIO和CTO。

建议措施

该模式包括以下具体措施:

- 部署协作工具, 以开展更公开的沟通并指导创新以交付所需价值, 如产品与商业模型(参见图1)。
- “吸引人群”(内部和外部)以审查新的创意。
- 部署结合内容、社交和高级移动功能的门户网站, 从而为客户、合作伙伴和员工提供卓越的数字体验, 同时通过角色管理访问权限。
- 部署社交游戏化和社交奖励体系增强参与度。

潜在益处

将该模式用于各种实践的企业已获得以下益处：

- 制造节省了4000万美元。²¹
- 新全球产品的推出周期为原先的三分之一。²²
- 通过实现移动通讯和协作提高了创造力和竞争力。²³
- 医师按需访问关键信息，包括先进的社交网络、视频和模拟技术。²⁴
- 识别九个新的创新众包市场。²⁵

IBM经验

IBM一直被认为是新专利方面的领导者。IBM的研究和专业服务组织是知识型公司的典范。

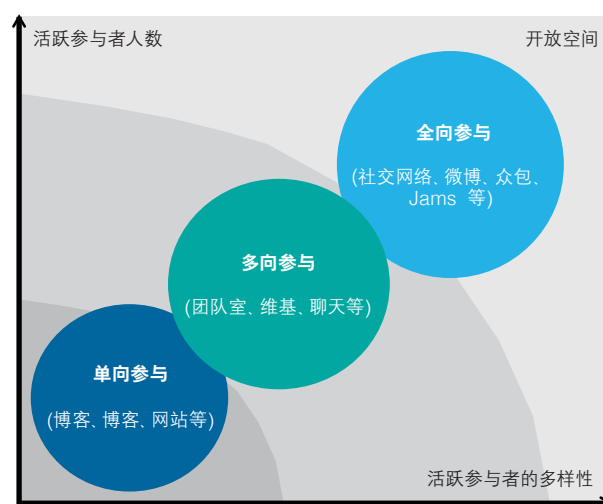
IBM的员工在特定的研究和调查领域拥有非常丰富的知识，其中不乏诺贝尔奖得主以及其它知名奖项的获奖者。许多IBM社交商务中心的研究人员始终处于探索如何在企业分享知识以及如何改进方法和工具的前沿。他们积极地参与到IBM各个行业的客户接洽中。

西麦斯 (Cemex)

西麦斯在近50个国家拥有超过40,000名员工，因此必须在推出新产品的过程中克服语言、时区和不同工作文化的障碍。西麦斯基于IBM Connections建立了一个内部社交网络“Shift”。IBM Connections是一款行业领先的企业社交软件解决方案，其功能包括活动、嵌入式体验、社交分析、讨论论坛、博客和全球社区。Shift使员工能够集全球人才一同解决本地问题。员工通过实时协作和互动来测试和优先化各种创意并鼓励员工进行创新。



企业正在逐渐向内部和外部更多且不同类型的人员开放。



开放性是指解除协作、沟通和创意上的限制。它与授权企业内部和外部的个体进行参与和互动相关。

活跃参与者人数是指积极参加互动的内部和外部人员数量。

活跃参与者的多样性是指除了内部员工之外，客户、合作伙伴、社区等积极参加互动的人员的异质性。

图1：来源：“Insatiable Innovation,” IBM商业价值研究院，2013年6月。

Asian Paints

Asian Paints的销售人员发现很难分享支持经销商的最佳实践和创新方法。他们还无法将所关注的问题传达给整个销售团队。如今，销售部门使用IBM Connections软件，并且发现这是一款非常出色的工具，能够分享创新、专业知识和最佳实践以解决难题。

招聘和入职

如果企业希望获得并保持竞争优势, 就必须识别、聘用和留住最佳的可用人才。公司还必须提高入职活动的效率, 使新员工能快速适应企业环境并产生成效。招聘和入职社交商务模式显示了如何通过利用与社区和社交网络相关因素来实现这些目标, 这些因素是:

- 外部候选人与人力资源部门员工和招聘经理。
- 新员工与直接主管、团队成员和其他专业知识来源。

主要业务流程

该模式主要业务流程包括招聘、培训和人力资本管理。

最相关的行业

与该模式相关的行业包括零售、银行业、金融、医疗、生命科学、政府、电信以及媒体和娱乐。

业务挑战

使用该模式获益的企业面临着共同的挑战, 包括:

- 识别和吸引最佳的候选人。
- 联系与企业文化相关的候选人, 并且将其才能与最适合的具体空缺职位作匹配。
- 以最快速度帮助新员工完成入职, 并且使他们成为生产力的贡献者。

主要利益相关者:

主要利益相关者包括CHRO、客户服务副总裁、销售副总裁、CEO和COO。

建议措施

该模式包含以下具体措施:

- 使用内部和外部社交功能, 招聘流程中, 把人事部员工、招聘经理以及候选人联系起来; 入职流程中, 把新员工、人事部员工、直接主管和其他人员联系起来。
- 将社交方案与目标关键技能差距进行对照, 并且积极挖掘候选人的资料。
- 使用内部社交功能, 把新员工与团队成员和所需的专业知识联系起来, 以快速开发生产力。

潜在益处

将该模式用于各种实践的企业已获得以下益处:

- 每年完成的候选人搜索提高了30%。²⁶
- 填补空缺职位所需的时间缩短了25%。²⁷
- 新员工入职流程缩短了两天的。²⁸
- 新员工价值实现周期加快了30%。²⁹
- 员工留任率提高了至少20%。³⁰

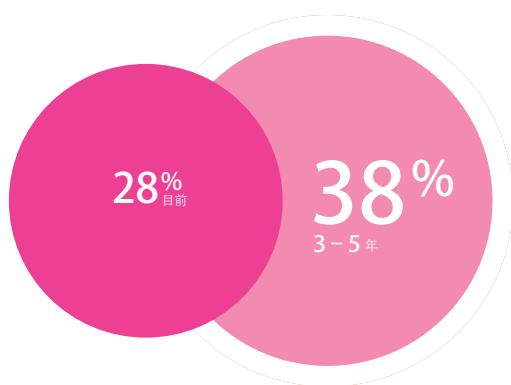
IBM经验

IBM在全球的员工数量超过430,000名, 在新员工招聘、雇佣和入职方面积累了极为丰富的经验。其人力资本管理流程经过不断优化后, 已在近几年启动了社交功能。IBM使用LinkedIn、Facebook、Twitter和YouTube支持其外部招聘流程。潜在候选人由此可以了解到IBM招聘的具体职位和所在国家。他们还能通过这些渠道与IBM招聘人员进行互动。IBM招聘人员和招聘经理可通过在线与他们交谈和查看他们在网络上的社交档案对候选人进行了解。

在IBM入职流程中, 新员工可建立自己的内部社交档案, 并且与其主管和团队成员相关联。新员工接受指导, 通过多种方式找到他们快速成为IBM生产者所需的信息和专业知识, 其中包括社交功能的使用。

广角镜: CHRO希望将更加专注于加强客户体验上。

许多CHRO正计划策略性地招聘以改进终端客户体验。



来源: “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study,” IBM商业价值研究院, 2013年10月



Regeneron

通过与Kenexa合作使用上下文定位技术以文面材料和在线形式寻找科学家, Regeneron每年可找到400-600位稀缺的资深科学家。短短几年内, Regeneron从无名之辈一跃成为2011年《科学》杂志的“最佳雇主调查”中的第二名。

AMC Theatres

全新的申请人追踪系统通过将合适的人员匹配至合适的职位功能, 帮助AMC Theaters找到最适合其公司文化的候选人。Theaters由其“适合”其战略的管理者领导, 使每位客户每年的利润增加了1.2%。这意味着为公司增加了数百万美元的净收入。AMC的候选人数量从2006年的25万增加至2008年的140万, 而员工流失率则下降了11%。

ZurickDavis

ZurickDavis使用IBM技术产品组合对其为客户选择候选人的工作提供支持。在关键流程实现社交化后, ZurickDavis的年搜索次数增加了30%, 空缺职位填补时间缩短了25%。其利润率增加了100%。

NHS领导力学院

由于我们的申请者众多, 我们需要一个流程来快速、高效、公平地管理大量的候选人。我们需要一种能够让我们快速、轻松地找到人才的方法。³

“请想一想: 许多真正有助于提升学习曲线的内容并非来自于那些满是灰尘的陈旧政策和程序手册, 而是来自于您身边的人。”³²

合并和收购

企业可通过精心策划的合并和收购创造巨大价值。但是, 多项研究表明, 并购的失败率(定义为不符合业务目标)通常在70%至90%之间。³³本社交商务模式将展示企业如何使用网络技巧和技术来:

- 创建和传达一个引人瞩目的共同愿景。
- 改善合并和收购管理。
- 联系对合并实体的统一文化和经营起积极影响的专家。

主要业务流程

本社交商务模式的主要业务流程包括营销、客户服务、销售、入职、企业通讯和人才管理。

主要行业

与该模式最相关的行业包括零售、金融服务、医疗、生命科学、电信以及媒体和娱乐。

业务挑战

使用该模式获益的企业面临着共同的挑战, 包括:

- 整合期间分配所需的努力, 以创建共同文化(70%的受访并购和收购专家认同)。³⁴
- 在整合过程中失去对客户和销售的关注。
- 出于企业自身缘故将各职能整合到人事关系组织图之中, 并且打破流程和关系。³⁵
- 难以了解并购或收购的战略意图、个人价值或策略行动。
- 员工流失(常常流失顶级人才)。

主要利益相关者:

主要利益相关者包括COO、整合管理人员、企业通讯部门、CHRO、CMO和CIO。

建议措施

该模式包括以下具体措施:

- 创建并使用由高级领导者、人力资源和企业通讯部门组成的社交网络, 以参与到一个关于新企业愿景和价值的“对话”中。
- 建立并购后整合团队的协作空间, 从而提高工作效率。
- 对于关键专业知识和价值领域, 使用社交网络分析从而识别企业动态, 并且让“提供内幕消息的人”来创建和执行计划以整合和发展网络。
- 建立聚焦市场销售的社区, 以保持对客户的关注和统一口径。

潜在益处

将该模式用于各种实践的企业已获得以下益处：

- 因减少了重复任务而降低整合成本。
- 由于达成战略共同理解以及获得了销售专家和资源，销售增加。
- 员工留任率至少提高20%。³⁷
- 因文化统一，提高了员工留任率和参与度，从而提高了生产力，降低了成本。

IBM经验

自2001年起，IBM已完成至少120笔收购交易。³⁸通过这些经验，IBM已学到了大量关于建立共同愿景、创建统一的企业文化、管理整合活动以及留任敬业员工的知识。

IBM社交能力的使用贯穿并购流程。IBM员工齐心协力，与外部合作伙伴一起对潜在的收购候选方进行评定和评估。IBM团队一同建立商业案例，并对特定行动进行论证。被收购的员工参加IBM入职流程，包括社会实践和能力。



TD Bank

在TD Bank，收购带来的快速增长使其在美国创立的分公司多于加拿大。该银行的解决方案是部署IBM Connections软件，以创建一个员工驱动型社交网络。该网络是为了帮助彼此相距甚远的员工建立互相联系，并且方便员工获得其需要但可能不知道的专业知识和信息。该网络还能帮助员工进行沟通、协作和开展社交活动。

Omron Europe

Omron Europe被分成了两个部门，拥有两支服务于多家相同客户的独立销售和营销团队。更好的部门通讯和协作将帮助其确保客户能够将公司视为“一个Omron”。其战略通讯和电子营销经理Michael Min表示：“我们现在的整体实力远胜于个体之和。”

“公司每年在收购上的花费超过2万亿美元。但一项又一项的研究表明，并购和收购的失败率通常在70%至90%之间。”³⁷

工作场所和公共安全

对工作场所安全性的重视涵盖合规、资产管理、经营响应管理、管理、成本削减、事故管理、主动通讯和联合创新。推动这些领域的改进非常重要。比如, 一项由加州职业安全健康局开展的研究表明, 在实施安全计划后, 四年里工伤索赔下降了9%, 工人赔偿平均支出下降了26%。³⁹社交商务工作场所和公共安全模式的实施能够通过识别和运用相关专业知识, 提高实时态势感知、通讯和决策, 帮助企业将安全问题从负债来源转变为资产。

主要业务流程

该模式的主要业务流程包括制造、维护、安全和企业或市民通讯。

最相关的行业

与该模式最相关的行业包括旅游和运输、政府、汽车、工业以及化工和石油。

业务挑战

使用该模式获益的企业面临着共同的挑战, 包括:

- 在不同司法管辖地, 遵守快速变化的安全法规和程序时成本过高。
- 工作环境复杂、分散, 难以有效传达新安全实践。
- 建立推崇安全性的文化。
- 地域和时间差令安全专家难以快速联系和指导一线员工。
- 因缺乏对所有实物资产位置、维护状态、上下文和情景事件以及与事故管理相关的程序的了解, 难以实施预防性措施。

主要利益相关者:

主要利益相关者包括COO、政府领导、制造执行副总裁、企业通讯、CHRO和CIO。

建议措施

该模式包括以下具体措施:

- 使用现有应用和设备为一线员工自动根据上下文提供最新的相关安全专业知识。
- 创建把安全专家和工人联系起来的社区, 使他们能够分享新的或经过修订的安全实践。
- 通过将员工和现场决策所需的相关专业知识联系起来的社交通讯工具, 加快预防和紧急响应速度。
- 使用社交分析, 预测事故发生的可能性。
- 使用将文化和个性匹配的入职和招聘功能, 招募更多具有风险意识的个人来担任事故高发的岗位。
- 部署社交知识管理和培训能力, 从而在事故高发场景中采取更安全的实践并提高态势感知能力。

潜在益处

将该模式用于各种实践的企业已获得以下益处：

- 参与度最高的经销商合作伙伴中，安全事故下降了三倍。⁴⁰
- 项目执行延误时间和工伤延误时间缩短，提高了生产力。
- 通过增加专家和工人间的对话，在安全程序中实现更好的创新。

IBM经验

几十年来，IBM拥有和运营多家制造工厂，其中多家工厂例行存有危险化学品并使用具有潜在危险性的设备来生产。公司在1967年制订了工作场所安全规定，并且始终保持较低工作日事故率。⁴¹IBM如何传递工作场所安全实践和程序，以及从协助客户解决安全问题所获得的知识，将在本社交商务模式中一一展现。



Doncasters Group Ltd.

Doncasters Group Ltd集团欧洲环境健康和安全经理Adam Holbrook表示：“我们一直致力于尽可能地减少事故数量，我们希望运用员工现职专业知识，找到用以维持安全、高效工作环境的最佳方式。”

Keyera

Keyera员工分布区域非常广泛。其中大约五分之一的员工在总部工作。其他人员分布于16座天然气工厂。该企业使用IBM Connections软件，为员工提供了访问公司信息的权限。员工可以与其他运营的同事分享知识和开展互动。因此，Keyera能够及时宣传关键安全政策和检查信息。

“企业安全文化很大程度上取决于安全通信的效率。”⁴²

专业技术和知识

“社交网络是新的生产线。”⁴³这句话定义了一流公司如何从专业技术和知识中实现价值。如今，企业经营遍布全球；数据速度、多样性和数量呈井喷之势；并且移动设备是必备之物。竞争优势要求工人全天24小时和相关专业知识相连接。个人成功的关键不在个人所掌握的知识，而是你如何与他人分享并且赋予他人知识。但许多企业难以找到能够在需要时解决问题或分享经验的人员。许多企业针对相同问题不断发明解决方案，因为其知识已被本地化。

本社交商务模式的独特之处在于它是一条连接其他模式的通用纽带。该模式展现企业如何建立丰富的社交网络，它充满知识，是创造新生产线基础。⁴⁴该模式还展现了如何通过运用分析法和变化管理为所有人提供专业知识。

主要业务流程

该模式的主要业务流程包括人力资本管理、客户服务、技术支持和其他定位相关专业知识、扩展知识以及为企业和客户提供分享“奖励”的流程。

最相关的行业

该模式与所有行业相关。

业务挑战

使用该模式获益的企业面临着共同的挑战，包括：

- 员工无法理解知识等于力量。
- 员工和商业合作伙伴无法确定所需的专业知识，以帮助其支持客户解决内部流程问题。
- 同一解决方案由不同员工和业务合作伙伴多次“发明”，导致利润率下降。
- 由于“不知道我们知道什么”产生的过高成本，导致重复劳动和解决方案重复。
- 无法快速执行延误了收入的识别并产生不必要的成本。

主要利益相关者：

该模式的主要利益相关者为最高管理层以及研发部门管理人员。

建议措施

该模式包括以下具体措施：

- 建立符合企业最关键优先事宜的广泛社交网络，以确定、创建和传播知识和专业知识。
- 通过采纳专家建议和使用随时可用社交通讯工具，让隐性知识的获得与文件中的知识一样便于获取。
- 运用和挖掘社交分析能力以发现潜在的专业知识并确定表现出色的单元。
- 将资源识别以及相关专业知识、文件等嵌入在核心应用和流程。
- 使用游戏化元素对自由、开放地分享知识的人员提供社交认同。
- 对专业知识的重复使用和贡献进行公开且高调奖励和承认。

潜在益处

将该模式用于各种实践的企业已获得以下益处：

- 与专家取得联系的速度提高了30%。⁴⁵
- 通过加强信息访问的便捷性，员工生产力提高25%。⁴⁶
- 公司主题专家在其公共网站上的出现率提高了55%。⁴⁷

IBM经验

无论以何种标准来衡量，IBM员工所积累的专业知识令人惊叹。为了充分发挥这一智慧，IBM已开发出供内部使用的分析、专家推荐和其他专业知识定位功能。这些功能可自动搜索员工档案、博客、电子邮件、内容存储库和其他信息来源来定位所需的专业技术和知识。

“将社交功能和移动访问添加到CRM应用后，销售人员的效率提高了26.4%。”⁴⁸

Lowe's

Lowe's创建了内部社区来分享最佳实践，并深入了解了所有店铺的人力资本信息。Lowe's协作副总裁Clarissa Felts表示，IBM Connections改进了其招聘流程，并使其总部找到了拥有亲身经验，并熟悉店铺环境的可靠人才。



Russell's Convenience

Russell's Convenience 需要一种轻松有效的方法，以实现在其25家店铺间以及与被许可方、供应商和合作伙伴的联系和知识分享，从而快速识别并解决经营问题。公司采用了IBM SmartCloud Engage服务，使员工与所有店铺以及外部利益相关者之间能够更加无缝、透明地交流。

TD Bank Group

TD Bank Group需要改进其内部交流和协作、规范其业务流程并充分利用员工的集体知识和经验。公司部署了IBM Connections社交商务软件，通过网络获取知识和专业知识，以及经过专家审查并反映过往经验的自信决策，提供更好的业务流程。

Slumberland

通过SlumberLink，所有2,300名Slumberland员工能够集中访问相关的最新信息和功能应用。部门和店铺给予的基于职位的访问权限，使员工能够轻松找到相关的最新信息，包括人力资源、销售管理、推销和营销等领域。此外，通过网站内容管理功能上传、保存和传递了视频内容，以支持培训活动。SlumberLink还提供实时产品信息，包括功能和优点、担保、木材种类、成品和织物选择。销售人员能够快速访问Slumberland及其竞争对手的广告计划细节和特别优惠信息。另一个门户应用实现了各分公司财务信息经分销中心最终抵达Slumberland总部会计部门的自动化。⁴⁹

供应链

销售、市场、客户服务、变革管理和其他“客户和通讯”流程转型已成为大部分社交商务计划的起点。这个仍待挖掘的新兴领域在“经营”流程中蕴含着巨大的机会。比如，麦肯锡发现社交技术每年可为先进制造业增加1700亿至2000亿美元的价值。麦肯锡预计，经营在这些制造业中占据成本的60%至90%。⁵⁰在IBM商业价值研究院开展的一项早期调查发现，受访的供应链高管中，80%与其供应商合作设计产品，只有仅68%与客户合作设计产品。即使在供应链规划方面，虽然根据需求进行了大肆宣传，但仅有53%的公司采纳了客户的意见，而63%的公司邀请供应商参与。⁵¹

由于这些经营流程被给予更多关注以产生对业务的影响，工作场所和公共安全以及合并和收购模式展示了更多“经营”流程中的社交益处。

预测需求、提高全球运营的效率和质量、管理全球供应商以及运用多层次供应商关系增加与协调和价值，令供应链模式成了原材料转换为成品（或服务）的关键。

主要业务流程

该模式的主要业务流程包括制造、风险管理、供应商管理、物流、销售、客户服务。

最相关的行业

与该模式最相关的行业包括汽车、工业、化工和石油、快速消费品、零售以及航空和国防。

业务挑战

使用该模式获益的企业面临着共同的挑战，包括：

- 无法可靠预测产品需求和原材料的可用性。

- 难以在快速变化的市场中匹配需求和供应。
- 管理影响产品实践、物流、客户满意度、质量和品牌的复杂的供应商关系（包括非公司直接管理的各层供应商）。
- 地域、时间、语言和通讯障碍使高效24小时经营所需的要素复杂化。
- 全球各国复杂的法律和法规体系。
- 增长市场中顶尖人才的高流动性。

主要利益相关者

该模式的主要利益相关者包括COO、制造执行副总裁、供应链高级副总裁、CSO、CHRO、CIO。

建议措施

该模式包含以下具体措施：

- 参与客户社区并通过广泛的社交分析来更好地预测需求
- 建立广泛的供应链社区（公司内部和外部）以衡量和分享最佳实践。
- 利用一级和相关二级供应商经营社区，提高透明度和风险管理能力。
- 通过实时通讯将货物与承运商的可用性进行匹配，加强物流。
- 支链加入社交设计，包括让工程师通过制造周期与终端用户进行沟通的社区。
- 将工程的“内情”呈现出来，以展示所有部门和团队参与人员的专业知识。

潜在益处

将该模式用于各种实践的企业已获得以下益处：

- 需求预测更加准确。
- 降低引起损失或折现的过度采购或采购不足的风险。
- 对供应链中的干扰作出更快速的反应。
- 制订经过完善的产能计划。

- 通过与组装或制造业终端用户的协作, 完善定制化, 产生提高客户满意度的潜力。

IBM经验

为了加强协作和服务交付, IBM应用管理服务 (AMS) 在过去两年里在“质量与创新峰会”中四次使用Beyond Discussions协调考虑系统搜寻来自基层参与者的创意以及实现企业各个层面的协作。

在这些活动期间, 超过一千名参与者使用该系统提交了自己的解决方案, 以提高服务质量、改进交付以及解决了数百个重大商业问题。由领导层指派的特别小组执行其中最佳的解决方案来不断完善AMS。

这些峰会的成功使AMS能够作为一种服务户交付给客户, 并且还已经与客户举行了多场外部峰会。



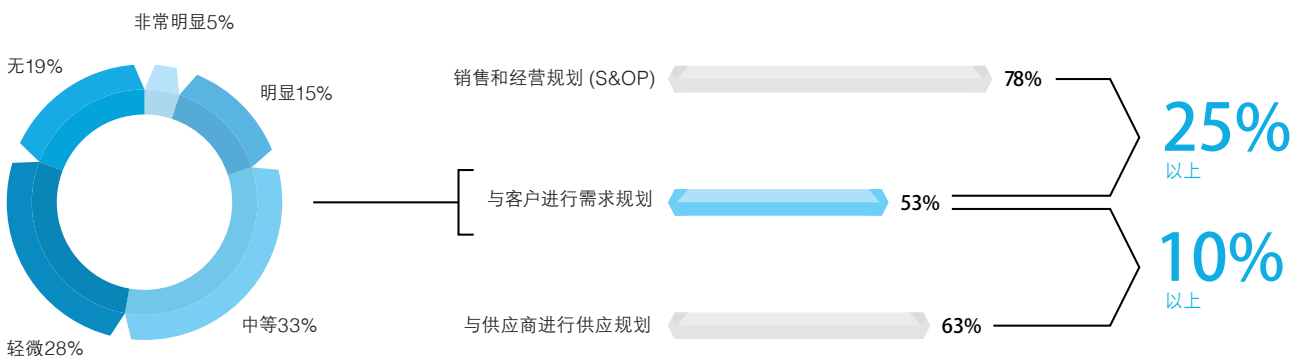
Roland Corporation

Roland Horizontal Enterprise Agora (RHEA) 解决方案的核心使命是突破地域限制, 以更简单的通讯、合作和协作改进业务流程。此外, 这个电子公共广场为内部专家和知识的呈现和利用提供了一个平台。它还在概念和创意的发展过程中促进了它们的日常分享, 帮助企业驾驭其集体创造力。

这些能力为Roland带来了实实在在的业务成果。这一点体现在近期在全球推出新产品的方案上。近200名市场销售人员参与其中, 其中约90%在海外工作。

供应链规划很大程度上依然依靠内部力量

与客户一同规划的百分比——与供应商及其各自的企业相比——大幅放缓或在极大程度上放缓。



来源: "The Smarter Supply Chain of the Future: Insights from the Global Chief Supply Chain Office Study," IBM商业价值研究院, 2010年

IBM与社交商务

2011年年初, IBM公开宣布成为一家社交商务公司, 并加快现有措施的实施, 以便更好地在企业员工、客户、合作伙伴和供应商之间建立联系。这些付出推动了IBM的文化、业务流程、计算系统以及商业成果的最终转型, 现已在全球收获了社交商务的第一手经验和知识。

IBM不仅将自身塑造成社交商务企业, 并且还帮助了其它公司进行转型。超过60%的财富100强企业已使用了IBM社交商务解决方案。⁵²IBM顾问每天与来自各个行业和地区的企业协同工作, 帮助它们挖掘社交商务的转型力量。IBM 社交商务议程 (IBM Social Business Agenda) 研讨会和智慧团队整合服务 (Smarter Workforce Integration Services) 便是两个典范, IBM能够为其客户提供多种互相密切联系的文化、流程和技术指导。

该社交商务解决方案还展示有关IBM软件和云服务及其实施和应用的设计, 这些软件和服务均位于IBM公司和客户企业内部。IBM在2007年发布IBM Connections, 该软件成为了早期市场中第一批企业社交软件产品之一。自此以后, IBM社交平台蓬勃发展, 如今已能够用来在任何业务流程中嵌入社交功能。

IBM® WebSphere® Portal经实践证明是一款用于存储拥有特定角色和流程的社交活动的理想工具。IBM Content Manager和IBM FileNet®服务通过社交渠道, 将传统企业内容管理实践与内容分享结合起来。IBM统一的消息传送、分析和web体验管理技术也已整合到IBM社交平台中。最近收购Kenexa®并获得其屡获殊荣的人力资本管理解决方案后, IBM更能够提供以社交手段实现的人才管理功能。⁵³

IBM社交平台的大部分功能均可通过诸如平板电脑和智能手机等移动设备进行访问。而且, IBM社交功能均可像原生应用一样应用于种类更为丰富的移动操作系统。

IBM 社交商务软件和云服务经常被一些最具影响力的分析公司认定为行业领袖。这些认可包括:

- IDC连续四年 (2009-2012) 将IBM评为全球企业社交软件市场的领头羊。⁵⁴
- Gartner将IBM评为2013Gartner企业内容管理魔力象限的领导者。⁵⁵
- Forrester Research在其关于企业社交平台 ForresterWave以及云协作服务供应商的类似评估中, 将IBM评为“领导者”。⁵⁶
- IDC在其最近的人力资源、学习和招聘流程外包服务供应商评估中将IBM评“领导者”。⁵⁷

通过将社交专业知识、部署和应用服务以及社交商务能力相结合, IBM能够帮助企业获取信息、掌握洞察力并进行互动, 最终转换为实际的业务价值。通过社交商务模式, IBM能够提供可靠且可重复的社交商务使用方案, 从而进行业务转型、创造竞争优势并实现可识别、可衡量的投资回报。

“IBM在积极开发最新版社交企业套件的同时, 密切关注客户反馈、功能请求和要求。公司在社交企业领域拥有众多单点产品, 其全新的社交商务软件套装将所有这些产品整合在一个共同的平台之下, 使企业能够更加轻松地实施这些产品。”⁵⁸

-
- 1.《客户主导型企业, 来自全球最高管理层调研的洞察》, IBM商业价值研究院, 2013年10月。
 - 2.Chui, Michael等。《社交经济: 通过社交科技释放商业价值与生产力》。麦肯锡全球研究院, 2012年7月。其中论述的四大领域是快速消费品、消费金融服务、专业服务和先进制造业。
 - 3.IBM应用洞察中心的《技术趋势研究》, 参看: <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/centerforappliedinsights/dashboard/#pillar=social&data=adoption>。
 - 4.Cortada, James等。《社交企业业务: 适用于哪些领域以及如何运行》。IBM商业价值研究院, 2012年11月。
 - 5.同上。
 - 6.Guptill, Bruce。《Lotusphere 大会实时感悟: 客户和偶发性社交业务投资回报》。Saugatuck Technology “Lens 360博客”, 2012年1月18日。
 - 7.《线车宣言》, 作者: Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls和David Weinberger, Basic Books, 2011年1月9日。
 - 8.《客户主导型企业, 来自全球最高管理层调研的洞察》, IBM商业价值研究院, 2013年10月, <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/index.html>。
 - 9.同上。
 - 10.《2013 年埃森哲全球消费倾向调查》。
 - 11.《Reliance 人寿保险公司: 凭借突破性自助服务获得市场领导力》。IBM Corporation, 2010。
 - 12.Reliance 人寿保险公司, 2010年。
 - 13.IBM客户参考数据库, 大型跨国制造公司。
 - 14.Reliance 人寿保险公司, 2010年。
 - 15.麦肯锡公司。《看好数字化: 麦肯锡全球调查结果》, Brad Brown, Johnson Sikes和Paul Willmott, 2013年8月。 <http://email.mckinsey.com/1748dc72blayfousubxbb32qaaaaabzc3l5rs4yuu7 eyaaaaa>。
 - 16.O’ Grady, Stephen, 在 “IBM实现更智慧的社交计算战略” 中引用。《纽约时报》“Bits” 博客, 2012年1月16日。
 - 17.《全球创新 1000 强: 为创意插上翅膀》, Barry Jaruzelski, John Loehr和Richard Holman, 战略+商业杂志, 2012年冬季版, Booz&Company, Inc.
 - 18.《创新永不满足: 从零星到系统化》, IBM商业价值研究院, 2013年。
 - 19.《创新永不满足》, 2013年, IBM 商业价值研究院。
 - 20.《通过联络领先: 来自IBM全球CEO调研的洞察》, IBM商业价值研究院, 2012年5月。
 - 21.Celistica 参考资料。
 - 22.Cemex参考资料。
 - 23.Roland Corporation 参考资料, 2011。
 - 24.《IBM 解决方案: 儿科医院参考资料》。
 - 25.一家IBM制造业客户的参考资料。
 - 26.《ZurickDavis 的销售额每年增长约 120%》。IBM Corporation, 2012
 - 27.ZurickDavis 参考资料, 2012。
 - 28.TD Bank Group 使用社交商务软件增强凝聚力》。IBM Corporation, 2012。
 - 29.Chui, Michael 等, 2012年。
 - 30.同上。
 - 31.参见 <http://www.kenexa.com/Portals/0/Downloads/NationalHealthServiceCaseStudy.pdf>。
 - 32.Judy, Charlie。《通过社交培训促进员工获得成功》。HR Fishbowl 博客, 2012年10月30日。
 - 33.Christensen, Clayton 等。《并购赛局新教战守则》。哈佛商业评论, 2011年3月。
 - 34.Christensen, Clayton 等, 2011年。
-

-
- 35.《为何如此多的收购以失败告终的六大原因》, James Price和密歇根大学, 福布斯, 2012年10月, <http://read.bi/10rJhTq>。
- 36.Chui, Michael 等, 2012年。
- 37.Eurobas等。《IBM 兼并与收购清单》。维基百科, 2012-2013。
- 38.《并购整合的各个角度》, 麦肯锡公司, 2010年6月。
- 39.《安全与健康商业案例》。美国劳工部职业安全与健康管理局。
- 40.《将员工参与度与关键指标挂钩对Caterpillar的财务表现产生影响》。Kenexa Corporation, 2012。
- 41.参见http://www.ibm.com/ibm/responsibility/employee_global_workplace_safety.shtml。
- 42.Williams, Joshua。《改善安全通信技能: 成为善于感知的通信者》。www.safetyperformance.com。
- 43.《智能时代的竞争优势》, Ginni Rometty, 在外交关系协会上的讲话, 纽约, 2013年3月7日, <https://ibm.biz/Bdx3nu>。
- 44.同上。
- 45.Chui, Michael 等, 2012年。
- 46.同上。
- 47.曾被IBM CEO Ginni Rometty在其2013年1月动员视频中引用, Nucleus Research, 2012年3月。
- 48.Wettemann, Rebecca, 《社交、移动 CRM 提升销售效率》, Nucleus Research, 2012年3月。
- 49.Slumberland, 2009年12月。
- 50.Chui, Michael等。
- 51.《未来的智能供应链: 来自全球首席供应链官调研的洞察》, IBM商业价值研究院, 2010年。
- 52.《IBM收购Kenexa推进社交商务举措》。IBM Corporation, 2012年8月27日。
- 53.关于Kenexa所获奖项的列表, 请参见www.kenexa.com/AboutKenexa/MediaRoom/OurAwards。
- 54.《IDC全球半年软件跟踪 (2012年下半年)》。IDC, 2013年4月。
- 55.Gilbert, Mark等。《企业内容管理魔力象限》。Gartner, 2012年10月。
- 56.Koplowitz, Rob。《The Forrester WaveTM: 企业社交平台, 2011年第三季度》。Forrester Research, 2011年8月; Keitt, TJ。《The Forrester WaveTM: 在线协作软件供应商的云战略, 2012年第三季度》。Forrester Research, 2012年8月。
- 57.Rowan, Lisa。《IDC MarketScape: 2012年全球人力资源业务流程外包供应商分析》。IDC, 文档编号 237630, 2012年11月。
- 58.Carvalho, Larry。《LotuSphere大会纪要和关于IBM的一些想法》。GigaOM Pro博客, 2012年1月18日。
-



© 版权所有IBM Corporation 2014

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼
邮编: 100101

在中国印刷

2014年6月

IBM、IBM徽标、ibm.com、Domino和Notes是International Business Machines Corp. 在全球许多管辖区域注册的商标。其他产品和服务名称可能是IBM或其他公司的商标。Web站点ibm.com/legal/copytrade.shtml上的“Copyright and trademark information”部分中提供了IBM商标的最新列表。BlackBerry属于BlackBerry且已在美国注册, 在其他国家或地区可能正在申请注册或已注册。IBM和BlackBerry没有支持、赞助、隶属关系或其他授权。

Java和所有基于Java的商标和徽标是Oracle和/或其子公司的商标或注册商标。

Microsoft和Windows是Microsoft Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标。

所有参考资料中提到的Renovations表示一家虚构的公司, 这些参考资料仅用于说明目的。

本文档在最初发布日期是最新版本, IBM可随时对其进行更改。并非所有产品都在IBM开展业务的每个国家或地区都提供。评估和验证任何其他产品或程序与IBM产品和程序一起运行的情况, 则由用户自行负责。

本文档中的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的(无论是明示的还是暗含的)保证, 包括但不限于有关适销性、适用于某种特定用途的保证以及任何非侵权的保证或条件。IBM产品根据提供时所依据协议的条款与条件进行保修。



请回收利用