

社群事業

迎接全新的世代



隨著世界愈來愈習慣利用工具、建立更多關係、有效運用智慧，並持續擁抱社群運算，今日企業看到了新世紀的曙光 — 社群事業的世紀即將來臨。就像網際網路永遠改變了市場，企業納入社群運算，則是另一項重大的改變。若能轉型為社群事業，可望提升收益，例如加深客戶關係、提高作業效率，並充分發揮員工的能力。

前言

兩年前，IBM 提出「智慧地球」的願景，希望將智慧融入每個推動世界運轉的系統。三大趨勢落實了這個願景：1) 工具結合感應器與運算能力，使用更發達；2) 眾人透過無遠弗屆、無所不在的網路建立關係；3) 以工具分析大量資料，更有效運用智慧。

自此之後，科技發展一日千里，城市、供電網、食物供應鏈、醫療照護網、銀行系統等人類依賴的複雜體系制度，因此變得更有智慧。但最重要的發展，或許是追求人類智慧。智慧型手機等工具使用發達，無論身在何處，一機在手，力量無窮；社群網路異軍突起，現代人有 22% 的時間花在上網，拉近全球每個人距離。¹ 社群分析工具興起，意味個人與人群網路都更有智慧，並能從互動中學習，互相提出建議與採取行動。

隨著世界愈來愈習慣利用工具、建立更多關係、有效運用智慧，人類社會也有了巨大變革，無論是彼此互動、建立關係、制定決策，或是工作、購物等等，方式都完全不同。現在，消費者掌握前所未有的力量，可以決定如何看待產品；群眾外包 (Crowdsourcing) 運用群眾的智慧，正以驚人的速度改變產業的現貌。此外員工也想在工作場所使用社群工具，甚至積極規避既定的制度與 IT 控管程序，使用社群工具。因此，現在正是轉捩點，世界做生意的方式正在改變，我們認為這是新世紀的曙光 — 社群事業的世紀即將到來。

約莫在十多年前，網際網路歷經第一個成熟期，市場結構也發生過類似的改變；網際網路從科技行家使用的數位新玩意，搖身一變為商務平台，從電子商務系統、點對點的檔案共用，到金融、會計與供應鏈系統的 IP 型解決方案，網路儼然成為各公司與業界不可或缺的工具。

如同電子商務永遠改變了商業形式，在十年後，許多公司也面臨了另一場商業革命 — 社群運算與社群媒體融入企業，社群事業的世代即將來臨。

社群事業是什麼？

社群事業擁抱人群網路，創造商業價值。

我們對社群事業的定義有三個基本面向：

1. **連繫** — 社群事業聯繫人群及專業協助，無論是客戶、夥伴或員工，人與人彼此聯繫、形成網路，推動創新、促進創意，接觸、拓展新的商機。社群事業在商務網路之間建立了互信基礎，眾人因此願意分享資訊。社群事業是合作、競賽與分析的工具，網路成員可用以彼此互動，並運用創意解決業務挑戰。
2. **透明** — 社群事業努力去除公司內外專業人士的隔閡，採用許多工具與領導模型，從眾多來源擷取知識與產生見解，因此得以快速察覺客戶感覺、員工情緒或程序效率的轉變。社群事業會運用公司內外的分析工具與社群關係，解決問題並取得商機。
3. **敏捷** — 社群事業運用這些社群網路推動業務，並即時洞察現況，因此能更快速地做出更佳的決策，並以新的方式，加速取得客戶與夥伴的資訊。現在行動裝置無所不在，也有許多方法可以在雲端與開放平台上建立關係、一同工作，只要能善加利用，時間與地點將從限制化為優勢。由於公司隨時隨地都能自由交易，創造最大價值，所以能夠快速因應市場變遷。

我們相信，要推動社群事業，眾人應能輕鬆尋求專業協助、發展社群網路並運用關係。社群事業的員工與客戶，都能更有效地尋獲資訊與專業協助，社群事業串聯個人，組成興趣相同並彼此合作的社群，能更快獲得更好的業務成果。社群事業鼓勵、支持並善用各種創新與構想，依靠人群智慧運作。

成功的社群事業善於分享、資訊透明、富構想，決策過程也更理想，這種文化能加深與客戶及商業夥伴的關係。企業內外記錄、分享情報與構想，並瞭解、改良與提升些構想的價值，報酬因而更理想 例如：1) 能夠善用更多專業協助，以及各式各樣的技能與經驗；2) 更能即時運用最新的情報（而非正式但較過時的知識）；3) 更敏銳察覺現況，並運用社群智慧幫助決策。

社群事業的業務重點從文件、專案計劃與其他一時的物品，轉移到活力、構想與決策的來源，變得以「人」為重。要以人為中心，必須依賴：

- **網路** — 社群事業的關鍵是整合全球員工、夥伴與客戶的網路，網路上有許多可信賴的專業協助，有利相互合作、提高靈活度，尋求專門技術、刊物及同儕人脈，進而快速行動並滿足商務需求
- **社群與即時合作** — 聯繫遠端團隊，改善工作、共同決策，獲得專業協助與相關成果，因此更有能力解決問題。
- **行動力** — 個人應能運用最符合需求的裝置，並彼此保持聯繫，社群事業才能從中獲益。資訊交換必須快速並切中要旨，這點愈來愈重要了。
- **整合** — 在應用程式中納入社群合作功能，幫助工作，但不能太過繁瑣，便能考量業務程序，分享資訊。

社群事業成功的關鍵因素在於信任。首先，企業需要信任員工，賦予員工權力分享構想與專業，同時為了展現信任，還要獎勵分享行為。同樣地，社群事業也必須信任客戶，才能與客戶開誠佈公的對話。

您知道嗎？

- 2012 年，智慧型手機的出貨量將超越個人電腦²。
- 在拉丁美洲、中東與中國等快速成長地區，使用網路的人花在社群網站上的時間，比花在電子郵件上還多。³
- Gartner Research 預測，2014 年社群網路服務將取代電子郵件，成為 20% 商務使用者的主要通訊媒介。⁴
- 全球每月花費在社群網路上的時間比去年同期多一倍。⁵

另一方面，必須適當管理，或訂立適當行為守則，來維持信任平衡，這種平衡非常微妙，也不容易達到。

社群事業的價值

隨著社群網路與行動力的快速成長，消弭過去人與人的界限，大眾更常運用關係探索資訊，完成無數的工作。現在企業面臨成長、創新與提高生產力的新契機，鼓勵員工、客戶與夥伴彼此聯繫，打造信任關係。個人在生活中使用社群網路工具，許多人也在工作中運用社群網路工具，無論雇主是否認可。聰明的企業懂得擁抱社群軟體，有效運用，驅使業務成長、改善客戶滿意度，並提升員工的能力。

事實上，社群事業軟體在企業中正風生水起，預計此趨勢將繼續下去，根據 IDC 預測，2014 年的年度複合成長率為 38%。⁵ 但是社群事業不能只是部署一些協作工具，

就盼望它一帆風順；必須長期規劃，打造企業文化，主管必須展現領導力，提出有效的企業策略，包括業務程序、風險管理、領導力開發、財務控管與業務分析。要實現社群事業的潛力，企業必須能辨識這股趨勢，自我改造。

社群事業能夠透過創新、構想，並適時利用恰當的技術與資訊，調整與充分運用新的方法，產生價值。面臨全球市場的競爭壓力與快速變遷時，社群事業更有彈性且反應靈活。

一般的產業術語

- **企業 2.0 (Enterprise 2.0)**：多指員工與合作夥伴在防火牆後的協作，若適當應用，大型企業可變得更快速靈活，具有許多「小型企業」的優點。
- **社群客戶關係管理 (Social CRM)**：一種策略，企業推行業務時以客戶為重，應客戶需求，發展企業構想、服務與產品。
- **社群媒體 (Social media)**：社群媒體種結合了 Twitter 與 Facebook 等社群網站，是另一種管道，有自己的處理程序、準則、管理方式及責任形式，可用以發展社群事業策略時。
- **社群軟體 (Social software)**：集合各種社群工具，例如訊息傳遞、聊天、部落格、維基共筆系統、活動、檔案分享、設定檔、論壇、分析與標籤等等，涵蓋上述社群工具的功能，加上企業在防火牆背後使用的應用程式，以及在防火牆之外的第三方服務。

轉型為社群事業可產生三項重要的商務價值契機，幫助企業：

- 1) 深化與客戶的關係
- 2) 推動作業效益
- 3) 人力最佳化

深化與客戶的關係

今日的世界步調快速、永保「開機狀態」，各種意見透過社群媒體與社群網路工具如病毒般快速擴散，能在片刻之間強化或摧毀產品名聲。社群媒體問世，再加上網際網路成長，已大幅改變了消費者與產品互動的方式，現在企業必須比以往更了解客戶，並與客戶溝通。

大多數的企業領導人都知道這個道理，事實上，2010年IBM執行長研究中，參加的執行長有88%認為，「更貼近客戶」是未來五年內最重要的策略。但是，了解重要性是一回事，知道如何落實又是另一回事。

現在消費者看待產品的方式完全不同，認識、研究、購買產品，以及取得產品支援的方式也不同。愈來愈多客戶依賴數位互動、同儕評價、社群媒體與網路售後服務等，來決定使用什麼產品。雖然客戶購買前，總要參考可信的資訊來源，但由於科技發展，客戶能利用更多的資源，更廣泛、更有計畫地決定購買什麼產品。

社群行銷能吸引客戶，其效果與重要性日益突顯，建立產品聲譽吸引客戶，好處顯而易見。然而，企業卻面臨各種挑戰，必須在不同管道提供恰當、吸引人的產品服務，以及克服「社群氾濫」。

想要真正以客戶為中心，企業必須在端對端的業務中確實使用社群媒體工具。客戶自動提供資訊時，必須仔細聆聽，因為透過社群媒體得到的客戶意見，與透過問卷調查與其他市場情報工具所得到的意見大不相同。社群事業正在尋找各種方法發掘此類資訊，讓服務投其所好、互動良好，並切合情境。

市場行銷必須迎合客戶的喜好、客戶購買模式以及個人網路，結合豐富的媒體功能，透過開放的對話來吸引客戶，而非僅僅在市場上公佈消息並推出產品（請參閱資訊看板：拓展、加深客戶關係）。從行銷與銷售的觀點來看，社群事業能夠根據網路客戶行為模式，建立、管理與發佈個人化的內容，包含文字、圖片、影片、聲音與文件。

此外，社群事業能管理網路內容，順利地在多個網站之間行銷產品，服務使用者。最後，還能利用個人化引擎、網路分析、即時訊息與線上會議，根據個人特質、行為模式、產業別與忠誠度，為適當的客戶提供適當的內容。

社群事業能夠透過「真人」，以即時訊息、社群部落格或網路會議提供個人化資訊，讓客戶擁護企業的產品。此外，也致力於從各種裝置（行動裝置、智慧型手機、平板電腦等），即時提供線上客戶訊息，隨時隨地有效溝通。另外，也能視情況提供客戶自助功能，例如聊天論壇與社群，以增進回應並降低成本。

基本上，要加深客戶關係，改變行銷長的傳統角色，成功的社群事業必須強調以下的重要行動：

- **以客戶為中心。**透過社群工具，開誠佈公與客戶對話，讓客戶能夠影響內部程序（例如產品開發）及外部程序（例如促銷與客戶服務）。
- **全方位處理客戶經驗。**最棒的客戶經驗就是針對使用者的偏好、裝置、地點、社群網路與行為模式，量身打造適當服務。

加深客戶關係，加速開發

中國電信集團公司（以下簡稱「中國電信」）是中國最大的固網電話公司，也是第三大的電信供應商，提供全面的綜合資訊、網路，以及應用程式服務，擁有 20 多萬名員工，子公司遍及 31 個省份，在美洲、歐洲、香港與澳門都設有分公司。為了維持競爭力，中國電信位在上海的分公司想要統一創新程序，充分運用員工能力，加快推出新電信服務。於是中國電信開發出創新的平台，利用入口網站介面，促進員工、夥伴與客戶合作，每個人都可以在入口網站提出構想、更多人提出創新的想法，網站也能篩選最佳構想。網站推出前六個月，就有超過 550 個新「聲音」加入開發程序，在推出後僅僅十分鐘內，就有人在入口網站發佈第一個構想。行銷團隊直接從消費者的 Web 2.0 項目中取得情報，加以分析，並根據訂閱者需求，推出新服務。更多絕佳的產品構想降低了機會成本與風險，並增加行銷成功的機會。一如中國電信上海研究院副院長鈕鋼的觀察，中國電信能夠利用這個解決方案，更快速地推出精彩的產品。

- **運用科技建立競爭優勢。**運用企業內外部（Facebook、Twitter 等）的客戶資訊，透過分析瞭解客戶，充實行銷方案，進而提供最吸引人的客戶服務。

增進作業效益

社群事業改善溝通、推動創新的速度，遠快於傳統企業。社群事業能夠整合好的構想、彙整免費提供建議的專業協助、與出乎意料的人建立關係，獲得幫助；夠藉助彼此的力量發掘構想，提煉或發揮，快速轉換成重要的商品與服務；能夠分享構想與增進溝通，提升作業效率。

有些一流的服務開發企業已運用社群工具，推動產品創新與改善服務，積極的開發團隊正使用社群功能，認識更多新的潛在客戶，提高開發工作的品質，隨著開發團隊將觸角延伸到企業的傳統網路之外，其知識庫與解決問題的能力也呈指數成長（請參閱資訊看板：促進溝通，提升效率）。社群事業模型正在改變開發經理的傳統角色，強調開發經理以下能力的重要性：

- **彙整更多樣化的意見**，形成構想。若溝通切中要點，能更快速收集業務情報、產生改善構想，並提高兩者的品質。
- **直接傾聽客戶意見，更了解客戶需求。**有心的客戶與夥伴經常在外部社群與部落格發表評論，提出需求，從他們身上能收集到絕佳的意見與構想，也能經常獲得回饋。
- **跨越企業藩籬，分享產品構想與生產程序，以加速推出突破性產品，同時保有品質與可追蹤性。**產品開發人員能夠藉由檔案分享、論壇、部落格、推特與其他社群媒體，及早獲得對開發原型的意見，用以修正進行中的專案或原型，讓設計更精練完美，再固定量產或投入昂貴的修正工作。

- **開發人員持續聆聽實際使用者的意見。**積極與外部人員溝通以確保品質、尋求專業協助解決問題，並隨時回答使用者急迫的問題，改善品質與服務。
- **快速組成小型的專責團隊，推動革新。**通常小型團隊推動革新成效最佳，社群事業不僅要彙總更多的意見，也要讓適當的人一起解決問題，不受企業的限制。

縮短創新與上市的時間

CEMEX 是全球第三大的建築材料公司，員工遍及 50 個國家，為了因應商業上的挑戰，CEMEX 必須緊密聯繫全球社群，因此擬訂了名為「轉換」的社群網絡計劃，讓整個公司的人力能開放合作。一年內，已有超過 2 萬名員工參與，成立超過 500 個社群，推行 9 個全球創新計劃。全球各領域的專業人士與公司各階層之間，開始流傳各種構想。維基共筆系統、部落格與社群連結全球的營運單位，員工之間的合作也產生出色的成果，例如不到四個月的時間，就在全球推出 CEMEX 第一個預拌特殊產品。如果今天要以電話、出差等傳統會議方式，達到「轉換」計劃的合作成果，CEMEX 每年需額外支出 50 萬到 100 萬美元。

人力最佳化

社群事業正運用社群技術讓員工彼此認識，也認識企業內外的專業人士，尋求符合情境的資訊。員工可以運用這些工具協調活動，例如完成專案與任務、回報狀態、讓經理掌握最新狀況、取得協助並幫助他人（請參閱資訊看板：合作提高生產力，並減降成本）。

兩大趨勢驅使企業採用這些功能：

1. 千禧年後成長的人正進入職場，他們非常熟悉分享與透明的社群文化。們習於透露自己的狀態、提供主管最新消息，並獲得活動的回饋，而技術是這一切的核心。企業若想充分運用這些新人，必須提供工具，善用他們的工作習慣，與產生構想的潛力。
2. 愈來愈多團隊分散各地，隨著公司持續擴展地域版圖，尋找偏遠地區人才、降低不動產成本，或讓員工更有工作／生活彈性，公司正考慮採用「不固定座位」(hoteling) 或遠距離辦公，社群、合作與多樣化的通訊技術緊密結合各種行動裝置，以及現有的應用程式與企業文化，發揮各地員工的潛力，提高生產力。

社群事業讓員工變得更有效率，適才適用，能充分發並拓展人力資源的角色 並拓展人力資源的角色，協助：

- **鼓勵資訊分享。**社群工具讓不同地區、不同企業交換最新的相關資訊，建立信任關係並鼓勵社群互動，有助轉型為社群事業。
- **培養員工創新、成長的能力。**員工能快速取得資訊，並獲得各種專業協助，刺激創造力、產生構想，並解決問題。

- **幫助員工尋找人力並建立關係。**社群工具能夠表揚員工貢獻，建立強健的社群與關係，符合一般人需要「歸屬感」的本能。
- **進一步培養領導力。**運用領導力建立社群、尋求專業協助，管理個人品牌，盡力留住頂尖人才，並培養下一代成功的領導人。
- **反應快速靈活。**利用豐富的個人資料、專門技術標籤、檔案與書籤分享、團隊資料庫及群組廣播工具，快速回應客戶需求及急速變遷的市場條件。
- **快速開發、部署有技巧與能力的人才。**人力資源專家就像人力資源集散地，應能彙整現有的眾多人力與專家，並持續開發人才。人力資源專家可以運用一些方法來改善此程序，包括社群學習、專業人士標籤與群眾分類、社群獎勵與興趣技術社群等，幫助人力資源部門將適合的人放在適合的位置，幫助員工、公司，最終讓客戶受惠。
- **增強技能轉移與新進員工訓練。**人力資源專家可以建立資料庫，分享社群與商業資訊，讓新進員工能更迅速適應環境。團隊也能運用群組聊天室、社群書籤與可供分享的團隊資料庫，快速通知其他人最新客戶要求、需注意的特殊結果等即時訊息。

社群事業瞭解，員工必須反應靈活、擁有充足的知識，除了本份，也能盡其他職責。社群事業提供適當工具與文化，方便員工取得恰當的資訊與人力。若因文化與技術問題，不容易認識他人或取得資訊，社群事業能減少這些障礙，讓資訊存取無比方便。因此，人力能充分發揮，不但能夠更貼近客戶，也能提高作業效率。

合作提高生產力，並減降成本

Sogeti 是全球頂尖公司，提供 IT 諮詢與產品整合，由於公司版圖涵蓋 15 個國家，資訊分散，要在公司內獲得專業協助、彼此合作，並不容易。Sogeti 需要新的方法，促進不同地點與單位的團隊合作，以及同事溝通。

為了串連分佈在 200 個國家，2 萬名以上的員工，Sogeti 在企業內部署社群網路與合作平台，以利尋求專業協助、轉移知識、團隊遠距合作，並分享最佳解決之道。現在，由於彙整了多個活動目錄 (active directories)，各地的員工只要從單管道，就能尋求專業協助，此外，還可以快速找出人才，任命適當的專案或任務成員。由於 Sogeti 能更快速轉移知識、善用專業人士，快速任命適當員工，Sogeti 已經準備好進入新的市場。此外，因為能夠分享重要的專案程序，不用重新創造，更能省下大幅的專案啟動成本。

迎戰未來

在動盪的年代，幾乎所有的企業都面臨挑戰，想努力打造適應力更強、更靈活、更有創造力與構想，並更有效率及復原力的企業。企業逐漸瞭解，傳統的階層企業以部門為結構，講求職務劃分，而社群合作企業擁有不斷進化的社群，講求分享與創新，傳統企業迎戰社群事業，必將節節敗退。

因此我們認為，社群事業是大勢所趨。另一方面，傑出的領導人能夠有效的讓企業擁抱社群事業文化、加深客戶關係、提高作業效率並充分發揮人力。

即使是最成功的企業，在這條道路上也會碰到障礙。例如在今日開放的世界中，不滿的員工、夥伴與客戶有許多意見，規劃社群事業策略時必須加以考量；此外在社群網路的世界中，保護智慧財產的問題，以及社群媒體的相關法律風險，也都很重要。最後，人力資源政策必須演進，參考員工、競爭者與過去員工大量增加的公開資訊。

企業必須考慮許多問題，也必須改變企業文化，加以適應，把握轉型社群事業的良機。公司應該統御整個企業中有構想與生產潛力的員工、客戶與夥伴，運用重要網路上的專業協助，以加深客戶關係、提升作業效率，並充分發揮人力。若能運用社群事業文化與技術架構，便具有轉型的潛力，能領先業界。

因應世界變化的最佳合作夥伴

IBM 致力與客戶協作，提供先進的研究與技術，在快速變動的環境帶給客戶明確優勢。我們整合各種商業設計與執行方式，協助客戶將策略轉換為行動。我們專精 17 種產業，能橫跨 170 個國家運籌帷幄，可協助客戶預測變動，並從新商機獲利。

進一步資訊

如需進一步瞭解本研究，請傳送電子郵件至：iibv@us.ibm.com。如需完整的研究目錄，請造訪：ibm.com/iibv

搶先收到 IBM 商業價值研究院的最新見解，請訂閱我們的電子月刊 **Ide Watch**，收錄執行長報告，根據 IBV 研究提供重要的見解與建議。

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe



© Copyright IBM Corporation 2011

台灣國際商業機器股份有限公司
軟體事業處

台北市松仁路 7 號 3 樓

台灣印製
2012 年 3 月
版權所有

IBM、IBM 標誌及 ibm.com 是國際商業機器股份有限公司在美國及 / 或其他國家的商標或註冊商標。若上述及其他 IBM 商標在本文首次出現時，帶有商標符號 (® 或 ™)，表示於本文付梓時，這些符號為國際商業機器股份有限公司 (IBM) 所有的美國註冊或普通法商標。這類商標可能已在其他國家註冊或屬於普通法商標。IBM 最新的商標清單，請造訪 IBM 網站的「版權及商標資訊」，網址為：ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、產品和服務名稱各為其所屬公司之商標或服務標章。

- 1 「社群網路／每 4.5 分鐘的線上時間就有 1 分鐘是在使用部落格。」
Nielsen News - Nielsenwire.com - 2010 年 6 月 15 日。
http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/
- 2 Kharif, Olga。「摩根史丹利的 Meeker 看見網路廣告熱潮。」
Bloomberg Businessweek - 2010 年 11 月 16 日。
http://www.businessweek.com/technology/content/nov2010/tc20101116_062591.htm
- 3 「全球 " 數位生活 " 研究專案發現線上行為的重大改變。」
Digital Life - 2010 年 11 月 10 日。
<http://discoverdigitallife.com/global-digital-life-research-project-reveals-major-changes-in-online-behaviour/>
- 4 「Gartner 預測 2010 年及未來五大社群軟體。」
Gartner Newsroom 新聞稿 - Gartner - 2010 年 2 月 2 日。
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>
- 5 「Facebook 與 Twitter 宣布個別使用者逐年大幅成長。」新聞。
Nielsenwire.com - 2010 年 5 月 4 日。
<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/facebook-and-twitter-post-large-year-over-year-gains-in-unique-users/>
- 6 「IDC 預測雲端服務、行動運算、社群網路在 2011 將趨成熟與整合，創造 IT 產業新主流。」
BusinessWire - 2010 年 12 月 2 日。
<http://www.businesswire.com/news/home/20101202005415/en/IDC-Predicts-Cloud-Services-Mobile-Computing-Social>
- 7 「化繁為簡：全球執行長研究報告。」IBM 商業價值研究院 - 2010 年 5 月。
<http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>



請回收