

PEARSON

IBM 副总裁 Sandy Carter 最新力作!
揭示社交型企业成长之路!

IBM
P R E S S

拥抱变化

社交网络时代的企业转型之道

[美] Sandy Carter 著
侯德杰 译

GET
BOLD

Using Social Media to
Create a New Type of
Social Business

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

PEARSON

IBM
PRESS

拥抱变化

社交网络时代的企业转型之道

GET
BOLD

[美] Sandy Carter 著
侯德杰 译

Using Social Media to
Create a New Type of
Social Business

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

拥抱变化：社交网络时代的企业转型之道 / (美)
卡特 (Carter, S.) 著；侯德杰著. — 北京：人民邮电
出版社，2013.3
ISBN 978-7-115-30798-9

I. ①拥… II. ①卡… ②侯… III. ①互联网络—应
用—企业管理 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第008745号

版 权 声 明

Authorized translation from the English language edition, entitled GET BOLD: USING SOCIAL MEDIA TO CREATE A NEW TYPE OF SOCIAL BUSINESS, 1E, 9780132618311 by CARTER, SANDY, published by Pearson Education, Inc., publishing as IBM Press, Copyright © 2012.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS. Copyright © 2013.



社交网络上的各个好友就像空气一样无处不在，在需要的时候，你的这些网络人际关系会随时随地出现在你面前。反过来，如果要发展自己的业务，你也需要表现得跟空气一样，无论何时何地，只要是客户、员工或者是工作伙伴需要你的时候，你就应该出现。正因为大家有上述需求，所以让你本人以及你的企业变得社交化就显得尤为重要——这样的转变将是企业提高竞争力、取得商业成功所不可或缺的。

本书围绕以上主题，从多个角度和方面详尽地阐述了企业为何要鼓起勇气投身社交网络，以及如何在这一过程中走向卓越。它是对企业管理者以及企业中任何一个成员都极具价值的参考资源。

拥抱变化——社交网络时代的企业转型之道

- ◆ 著 [美] Sandy Carter
- 译 侯德杰
- 责任编辑 赵 轩
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：17
字数：326 千字 2013 年 3 月第 1 版
印数：1—3 500 册 2013 年 3 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2012-0704 号
ISBN 978-7-115-30798-9

定价：39.00 元

读者服务热线：(010) 67132692 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

献辞

对我来说，如果没有我的丈夫 Todd，以及我的两个宝贝女儿 Cassie 和 Maria，就不会有本书，我在此特将本书献给他们！

另外，我还要将本书献给：

我的父母，我的成长离不开你们的启发——在本书中能看到你们俩的影子！

我的兄弟，我的大胆离不开你的保护！

我的各位亲人，你们是最强大的助威团！

我的企业大家庭，包括 IBM 的同事、我的客户以及合作伙伴——世界上最棒的团队！

“我们或许会被外界事物所改变，但是家庭却是我们永恒不变的出发点和归宿。”

——安东尼·勃兰特（Anthony Brandt）

序

——企业如同自然人

“企业如同自然人”——在我大学刚毕业还没有任何实际工作经验时，这是我对企业的最初认识。企业的成长离不开人际关系，这既包括企业内部的人际关系，也包括企业对外的人际关系。为了完成工作，你需要去了解你的工作伙伴，不过，仅仅记住他们的生日以及配偶的姓名是远远不够的，你需要记住他们各种重要的细节信息，把他们当成一个个感性的人。

有一点我也承认：记住他们的这些细节是一件非常痛苦的事情。所以我很早就在使用个人数据助理（Personal Data Assistants, PDA），紧接着，我还首次注意到了客户关系管理系统（Customer Relationship Management, CRM）。

不过，真正让我的商业生涯发生革命性转变的是社交网络。跟社交网络相比，上述辅助工具所发挥的作用就显得非常微不足道了。通过社交网络，当我收到电子邮件时，我直接就能看到对方的 LinkedIn 或者 Facebook 个人档案，甚至是他们最新发布的微博，这些信息为我提供了企业数据的命脉：语境。

事实上，每次访问网站或者是逛商店时，我都很有可能会碰到一些“熟人”，这是因为很多网站都支持用户直接使用 Facebook 账号登录，并且可以邀请自己的好友加入体验。现在，我不需要查看亚马逊（Amazon）上的全部商品评价，也不需要阅读《赫芬顿邮报》（Huffington Post）上所有人的评论，就可以筛选出那些来自我的熟人（好友）的评价或者评论。同样，搜索引擎也在发生着改变——谷歌（Google）和微软必应（Bing）也在其搜索结果中融入了全球各地的社交元素。

通俗一点讲，社交网络以及网络上的各个好友就像空气一样无处不在，在需要的时候，你的这些网络人际关系会随时随地出现在你面前——而不仅仅是局限在 Facebook、Twitter、LinkedIn 和 YouTube 这样的社交网站中。

反过来，如果要发展自己的业务，你也需要表现得跟空气一样，无论何时何地，只要是客户、员工或者是工作伙伴需要你的时候，你就应该出现。这里所提到的“你”，既包括作为企业人的你，也包括你的公司实体。

正因为大家有上述需求，所以让你本人以及你的企业变得社交化就显得尤为重要——这样的转变将是企业提高竞争力、取得商业成功所不可或缺的。如果你的企业能够同时具有社会属性和自然人属性，并将这种属性推广至企业的每一个角落、每一个人，那么就会取得势不可挡的竞争优势，而这种优势对于传统企业来说是可望而不可及的。

如果你选择了本书，并且已经在阅读这篇推荐序，那么一定是以下两种情况之一：（1）你已经对社交型企业深信不己，有一定基础，并愿意为了这个目标继续前进；（2）你正在思考是否应该（何时开始、如何着手）打造一个社交型企业。如果你属于第一种情况，那么你就可以跳过这篇序的后面部分了，直接进入作者 Sandy 的精彩正文吧。如果你属于第二种情况，那么请让我再为你指引一下前方的道路。

你接下来要步入的是一片全新的领地，你需要有足够的胆识去开始你的社交旅程。我现在无法告诉你打造社交型企业的投资回报率是多少，也很难给你提供一张打造社交型企业的路线图。但是请你相信这个领域的先驱人物 Sandy Carter，她跟全球数百个大大小小的企业有着最前沿的工作联系。本书也许无法为你解决所有的问题——没有任何一本书能够做到这一点，但是当你踏入这一段崭新的旅程之后，你就会发现这本书是一个不可或缺的资源。

大胆启航吧，旅途愉快！

——查伦·李

《开放》（*Open Leadership*）一书作者

序

——一场新的变革：社交商务

进入 21 世纪之后，我们的企业环境面临着革命性的转变，互联网的兴起为我们带来了新的机遇和新的生产力，事实上，这一场变革的重大意义无异于一个世纪前发生的工业革命。工业革命给企业（以及社会）带来了颠覆性的改变——它让当时生产能力、工业技术以及自动化水平得到了空前的发展，同时也为美国等发展中的国家的新兴中产阶级带来了空前的繁荣。在 21 世纪的这场“信息革命”中，必然也会催生一批新的中产阶级，而这一次他们会出现在中国、印度等国家。这场革命实现了全球范围内的各相关工作的无缝衔接——将相关的人员、工作流程以及工作内容以一种全新的方式进行整合。简而言之，互联网技术让广大企业的运作模式和运转速度发生了根本改变。

直到 20 世纪 90 年代末，这一场革命的形势还不完全明朗，当时很多企业对于“.com”的兴起（和爆发）还感到困惑。那么互联网真正永恒的价值在哪里呢？很明显，大家都想通过互联网获得利益，但是当时我们发现互联网与企业成功并没有必然的联系。当时各个企业仅仅是为了赶上互联网的潮流而创建了自己的网站，并没有真正去思考这样一个问题：互联网这项新技术如何能提高企业的运作效率？如何通过网站来承载自己的业务？企业员工每天该如何使用互联网？事实上，这场由互联网主导的变革已经让许多行业改头换面，比如出版业、广告业等。

如今，我们可以看到，互联网已经从简单的内容发布载体发展成为商业活动的平台、人们沟通的桥梁，最后还会实现“物联网”——将移动设备、电子设备，甚至是各种器械全都实现网络互连。现在，通过网络来搜索信息、购买商品（或服务）已经成为了互联网的第二属性。而对于社交媒体来说，它最开始只是人们分享音乐和文件的工具，但是在很短的时间内，它已经成为了人们交流沟通的全新方式。最近的事实表明，社交媒体这项技术能够对我们的管理体系产生颠覆性的影响，进而改变着历史的进程——互联网再一次改变了我们，给我们带来了新一轮挑战。与 10 年前一样，现在很多人依然对这场革命感到困惑，所以我们需要清晰地认识到如

何充分利用这些技术手段，让其发挥更大的作用，实现从业务流程到思维方式这两个层面的转变。

通过社交网络可以激活公司内部的智力资本，更好地利用专家资源以及相关的知识经验，建立一个前所未有的创新机制。例如，如果一个组织能够充分利用社交手段，那么其开发人员（或者研究人员）无论身处何方，都可以与其他人一起进行协同式开发，打破地理位置或者时区的限制。通过社交手段，开发人员之间可以很容易地交换观点，共享信息，实现相互引导创新，提高开发效率，加快产品上市。

除了方便开发协作以外，如果能将“社交化”技术手段应用于企业的各个业务流程，可以让企业的各种组织运作方式发生质的飞跃。例如，通过社交手段，人力资源部门可以很容易识别出各类人才，了解其知识经验，并进行归类管理，在需要的时候，可以将具有某项特定技能的人员安排到一个最合适的岗位；另外，人力资源团队可以进一步利用这些社交网络来“感觉”员工士气或者找出潜在的不稳定因素，在问题扩大之前采取相应的解决措施。简而言之，社交手段让一个组织机构的内部运作方式发生了本质的变化。

另外，通过社交手段，你可以从各种社交“数据”中挖掘出一些深层次的含义。各种组织机构可能对这类数据并不陌生，人们往往会竭尽全力去获取数据。但是这些数据资料中有 80% 是不成体系的，就好比在社交网络中，简单地把用户在留言板上的对话提取出来，要从这样的数据资料中找到所需的信息或者是利用这些资料做出相应的决策会比较困难。好在现在网络上新出现了很多分析引擎，可以帮各个公司从这些数据资料中挖掘出有用的信息，激活这些非常宝贵的资产。通过在公司内部和外部的社交网络中引入适当的软件工具，可以将各种重要数据关联起来并且进行分析，然后你便可以了解到一些深层次的信息，比如说用户对你的品牌的总体态度以及顾客的喜好，甚至是掌握他们的产品购买情况。借助于这样的深入剖析，你可以做出更为智能的业务决策。

Sandy Carter 将在后续的各个章节对上述内容进行深入剖析，跟大家探讨如何真正利用这些新兴技术手段来改进企业的运作方式。作为 IBM 公司负责社交商务及协作式营销及传播的副总裁，Sandy 在这方面有深入研究，更为重要的一点是，在将社交手段应用于企业运作这个方面，她本人就是一个最成功而又最直接的案例。Sandy 很早以前就开始使用社交工具，她现在是 IBM 公司中博客影响力最大的员工之一，同时也是在 Twitter 中拥有粉丝最多的员工之一。在本书中，她会向大家

分享一些最佳实践经验，以确保你和你的公司能够真正把握住这个具有里程碑意义的机会——这会关系到一个企业能否生存和发展。

社交化技术手段正在让我们的商业模式发生着重大的改变，很多公司也已经从中看到了回报。本书将针对你所能采取的各个步骤，为你提供一个极具说服力的全景式介绍，以确保你能把握好其中的每一个环节。

——麦克·罗丁，IBM 软件集团解决方案部高级副总裁

前言

我一共写过三本书，这本书是最让我满意的一本，为什么呢？因为我对社交媒体和社交型企业有着高度的热情，同时这也是我的日常工作，所以我在本书中融入了更多的个人体会，我非常希望能与大家分享。

本书至少能体现出我对如下几个方面的高度热情。

- **我对市场变革的热情。**我喜欢寻求变革，目前我们正处于下一轮“巨大”变革的边缘，全球企业现在都在关注着如何成为社交型企业。由于这不是一场技术革命，而是一场人的革命，所以社交型企业必然会成为这场革命的先行者。要构筑良好的社会关系，这需要时间的积累，而不仅仅是需要金钱和技术。
- **我对学习的热情。**由于这是一个全新的领域，我喜欢与那些有社交意识的企业通力协作，共同推进社交化进程，在这个过程中，我从众多企业客户那里学习到了 70 多个最佳实践经验。
- **我对实践的热情。**从 2005 年开始，我就一直在从事“社交化实践”工作，这包括团队内部的实践以及团队外部的实践。最近 6 年，通过使用这些社交工具和技术手段，我学到了很多只有通过实践才能学到的知识。我不仅仅是一个社交化环境下的学员，更是一个实践者，我希望跟大家分享我的经验——不仅包括我的成功经验，也包括我的一些失误和教训。
- **我对大胆行动的热情。**“大胆”指的是敢于尝试冒险，具备风险管理能力，对未来回报有信心。了解我的人都知道，我热衷于行动，我想通过本书帮助你的公司构筑属于你自己的“社交型企业 AGENDA 体系”，以便你能在这片全新的领地大胆前行！
- **我对永恒故事的热情。**我最喜欢一句很古老的印第安谚语：“如果你告诉我一个事实，我会去学习；如果你告诉我一个真理，我会去相信；但是如果你给我讲述一个故事，我会将其记住，而且永远不会忘记。”对于整个社交化航程，本书仅仅是一个开始，我还会继续向我的同事、同行、客户以及合作伙伴学习。

本书的结构框架

本书是根据“最佳实践经验”这一框架进行组织编排的。本书不是在探讨技术，而是要教你如何从企业目标、企业文化、社会信任、管理结构等方面进行实践切入。

第 1 章会向你介绍什么是社交型企业，社交型企业有哪些特点，打造社交型企业有哪些预期回报（比如说提升竞争力）。

第 2 章～第 7 章会对你公司打造自己的“社交型企业 AGENDA 体系”（以下简称“AGENDA 体系”）的必要步骤进行介绍。在与成千上万的用户打交道的基础上，本书总结出了一系列具体步骤和过程，帮助你打造专属于你自己的 AGENDA 体系。

A (Align your goals and culture): 找准组织目标和企业文化。在实施这一步骤时，你需要充分重视参与性和透明性，千万不可低估摆在你面前的这些任务。文化的发展离不开战略，战略的制定要服务于文化。本书会介绍一些 IBM 的社交化实施方案，你可以将其作为社交化战略的切入点。

G (Gain social trust): 构筑社会信任。构筑社会信任的重点是发掘你的粉丝、朋友、追随者，并且与你的社交引爆群体、最有影响力的用户或者外部群体成为最好的朋友，本书会深入探讨什么是社会信任，以及如何积累社会信任。

E (Engage through experiences): 实际参与。对于这个环节，本书主要是介绍如何让公司的用户以及员工积极参与到你的社交化体系中，并且深入探讨了如何通过游戏化、虚拟礼物、地理位置服务、移动工具或者其他主流手段来带动大家参与。

N (“Social” network your processes): 企业流程“社交”网络化。由于这个环节会直接影响到企业的各个流程，所以，掌握如何将社交手段应用于你的各个流程就显得至关重要，你可以从客户服务入手——让你的客户关注你的微博，也可以让大众力量参与到你的产品创新过程中，或者是在市场营销环节利用网络社区来提升你的产品的知名度。

D (Design for reputation and risk management): 信誉和风险管理。这是公司高管们应该首要关注的问题——这里所说的风险管理，指的是对社交化实施过程

中（比如说通过网络宣传你的品牌，让你的员工成为你的品牌拥护者，甚至是让你的用户成为你的市场营销部门）潜在的信誉风险进行管理。社交化过程是一个利大于弊的过程，但是我们依然需要制定出一个“灾难恢复计划”，做到既要有最好的预期，也要有最坏的打算。

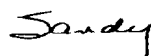
A (Analyze your data): 数据分析。社交分析已经成为了行业的新宠！你需要能够察觉用户的各种情绪反应，能够找出哪些是你的引爆群体，然后每天倾听他们的心声！

第8章会让你认识到技术因素的本质，还会为你提供一个技术框架，告诉你如何利用这些重要的技术工具来助力企业成功——技术手段已经明显成为了促进企业成功的关键因素。

第9章会向你详细介绍一个完整的社交型企业 AGENDA 案例，并对你的公司将需要完成的各个工作流程进行汇总。

根据本书出色的审阅者的反馈意见，我在本书最后增加了“社交商务相关术语表”，由于这是一个全新的领域，这个术语表可以帮助你理解相关信息。事实上，我和我的团队几乎每天都在贯彻使用术语表中的这些内容。

享受你的社交化旅程吧！



致 谢

我要感谢很多人对我的帮助，如果没有你们，就不会有本书。

我要感谢我的家人 Todd、Cassie 和 Maria，在我创作本书的每个周末，是你们给予了我大力的支持；感谢我的父母，是你们启发着我的大胆思想；感谢我的兄弟 Gary，感谢你对我的关爱和支持；感谢我的所有亲人，感谢你们一直以来对我的鼓励。

感谢本书的审阅团队（主要成员有 Liz Markiewicz、Kathy White、Ted Stanton、Jennifer Dubow、Judith Hurwitz、Roy Young 和 Patricia Santamaria），感谢你们对本书全过程的深入把关。

感谢我的各位导师（包括 Jeffrey Gitomer、Charlene Li、Irving Wladawsky-Berger 和 Guy Kawasaki）为我指引方向，感谢你们教授我知识，并且毫无保留地与我分享你们的经验。

感谢我的下列企业客户，感谢与我分享你们的宝贵知识经验：

1-800-flowers、美国亚马逊、美国鹰、苹果、Arrow ECS、亚讯科技、AT&T、澳网公开赛、艾利丹尼森、巴斯夫股份公司、美国 Blendtec、马萨诸塞州双蓝联合会、波士顿医疗中心、Cars 网站、卡特彼勒、Celestica 天弘集团、西麦斯、中国聋人协会、中国电信、寇驰、可口可乐、高露洁、Deepmile 公司、戴尔、德国汉莎航空、达美乐披萨、斯纳波集团、Elegance II Energizer、法贝热、远东国际保险、Farmers Insurance 大学、福特汽车、弗雷斯特研究公司、GAP 服装、佳得乐、gDiapers 公司、歌帝梵巧克力、GoMid 航空、哈雷戴维森、历史频道、美国国家得宝、本田汽车、钢泰科技、Jerry Pozniak@TheDryCleaner、凯尼斯·柯尔、Kinaxis 公司、卡夫食品、宏利保险、Meteor Solutions 公司、Mob4Hire 公司、Moosejaw 公司、百事激浪饮料、国家美式橄榄球大联盟、美国 Newell Rubbermaid、Practising Law Institute 公司、普惠公司、加拿大食品超市、智利外交部出口促进局、宝洁公司、昆腾存储软件公司、Richard Scott Salon and Day Spa 公司、“救世军”组织森海塞尔、Sogeti 公司、南加州爱迪生公司、西南航空、星巴克、Taylor 吉他、Teach for America United 航空、

美国网球公开赛、uTest 公司、维珍航空、维信、大众汽车、沃尔沃汽车、迪士尼公司、Zappos 网站。

感谢世界各地为本书提供了大力支持的 IBM 同事们：Ted Stanton、Chris Crummey、Scott J Smith、Bill Hassell、Charlie Hill、Graham MacKintosh、Mark Heid、Michael Rhodin、Alistair Rennie、Kristen Lauria、Doug Cox、Bart Lautenbach、Matt Carter、Dawn Herndon、Sergio Loza、Camilo Esteban Rojas Lopez、Jeff Schick、Larry Bowden、Thom Hagen、Guy P. Pacitti、Bob McDonald、Carlos Belak、Nigel Beck、Bob McDonald。

最后，感谢培生教育集团（Pearson Education）的各位新朋友 Mary Beth Ray、Chris Cleveland 以及 Betsy Harris，感谢你们为我提供的宝贵建议和大力支持。

目 录

第 1 章 助力社交商务成功的 AGENDA 体系	1
第 2 章 找准组织目标和企业文化	23
第 3 章 构筑社会信任	51
第 4 章 实际参与	77
第 5 章 企业流程（社交）网络化	119
第 6 章 信誉和风险管理	149
第 7 章 数据分析	167
第 8 章 技术是企业竞争力的支撑因素	195
第 9 章 制定你自己的 AGENDA 体系	207

第 1 章

助力社交商务成功的 AGENDA 体系

“制定大胆的战略，让你的客户、合作伙伴以及员工积极已经成为企业发展的势在必行之路，而 AGENDA 便是这样一套商务社交型企业占领市场先机的战略体系。”

——Sandy Carter