

无处不在

社会化媒体时代管理面临的
变革与挑战 | EVERYWHERE

COMPREHENSIVE DIGITAL
BUSINESS STRATEGY FOR THE SOCIAL MEDIA ERA

[美] 拉里·韦伯→著 曹进 郭亚文→译

管理者的
第一本社会化媒体战略
★ 实战指南 ★

社会化媒体时代已经到来，
其影响早已无处不在，大大超越你的想象

如果你认为只有营销和公关才需要看这本书
那么你正在与一个新的发展机遇擦肩而过



中信出版社 · CHINACITICPRESS



中青院 11 000863648

无处不在

社会化媒体时代管理面临的
变革与挑战

EVERYWHERE

COMPREHENSIVE DIGITAL
BUSINESS STRATEGY FOR THE SOCIAL MEDIA ERA

[美] 拉里·韦伯→著 曹进 郭亚文→译

藏书章

中信出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

无处不在：社会化媒体时代管理面临的变革与挑战 / (美) 韦伯著；曹进，郭亚文译.

—北京：中信出版社，2012.5

书名原文：Everywhere

ISBN 978-7-5086-3291-9

I. 无… II. ①韦… ②曹… ③郭… III. 企业管理—网络营销—研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 054377 号

Everywhere : Comprehensive Digital Business Strategy for the Social Media Era by Larry Weber

Copyright © 2011 by Larry Weber. All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

All Rights Reserved. This translation published under license.

无处不在：社会化媒体时代管理面临的变革与挑战

WUCHU BUZAI

著 者：[美] 拉里·韦伯

译 者：曹 进 郭亚文

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：17.5 字 数：183 千字

版 次：2012 年 5 月第 1 版

印 次：2012 年 5 月第 1 次印刷

京权图字：01-2011-2180

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3291-9 / F · 2604

定 价：42.00 元

版权所有 · 侵权必究

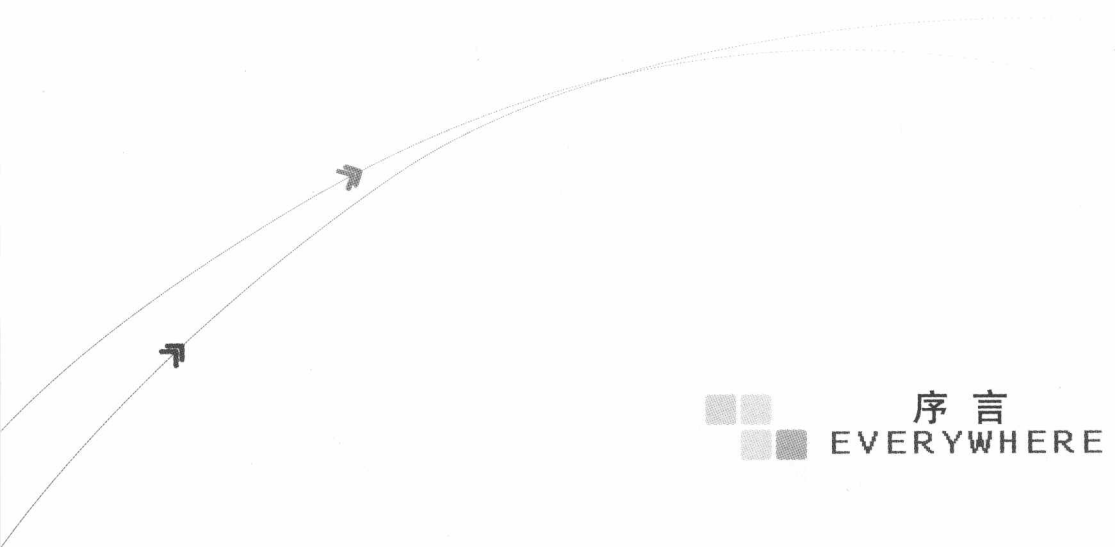
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

网 站：<http://www.publish.citic.com>

服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务传真：010-84849000



序言 EVERYWHERE

在过去的每一年中，我都对互联网企业家表现出来的独创性和创造力感到惊讶。在一个浅薄浮华、消极沉沦和光怪陆离的世界里，他们的创新之举犹如一道亮光，提醒我们这个世界为我们所共享，因此我们要自尊、透明，要遵循社会道德，这样我们才能让世界变得更美好。

要了解和掌握所有的新工具、交流平台、发展潮流和新技术，的确会让人心生畏惧。但是我相信如果我们能同舟共济、退一步思考问题、仔细观察，并且分享自己的想法，我们就一定能建成一个更好的世界。

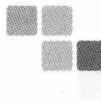
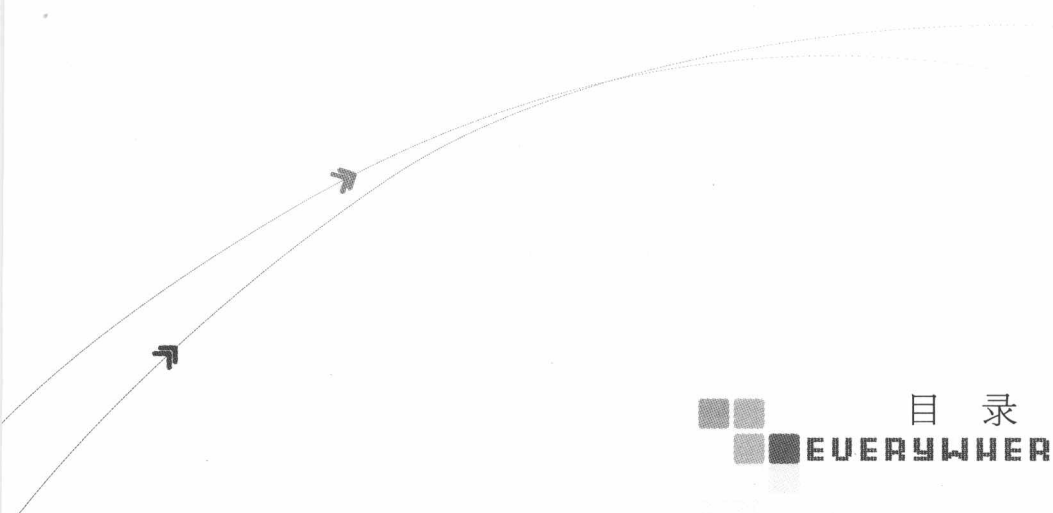
这一点在商业领域尤其如此。对于那些不论规模大小，为了自身变得更好而利用大量机会分享最好的经验、知识和数据的企业而言，我们正处在一个复兴时代的开端。

我写作本书的目的就是要展现这个令人兴奋和激动的时代的风貌，在这样一个时代，我们的数字化“生活”已经完完全全和我们的真实生活融为一体了。

如果企业愿意聆听、创造和分享，我们的经济力量将会焕发出持久的活力。请把本书当做一个创新发明不断涌现的世界中综合数字战略的起点和基础吧！

拉里·韦伯

于马萨诸塞州波士顿市



目 录

EVERYWHERE

序 言→VII

前 言→1

第一章>>社会化企业：一个新的竞争优势

社会化企业具有竞争优势的一个深刻原因就在于，它们能够制定实时更新的用户参与式的经营战略，从那些积极参与公司经营管理、购买公司产品、享受公司服务乃至与公司相关行业有密切关系的用户那里集思广益。→ 33

第二章>>全面的数字商务战略：你对哪些人有影响力？

在数字媒体时代，企业的一举一动都处于舞台的中心，无论企业有没有意识到，越来越多的人已经开始行使监管和讨论企业行为的权利。针对企业的讨论可能由用户发起，然后在他们中间快速传播，接着传到股东社区乃至整个社会，很久之后，这些论点才会引起营销人员和媒体关系专家的注意，因为这些讨论是通过不同的社交渠道进行的，而不是按照一个媒体机构所指定的时间和地点发生的。→ 45

第三章>>提升企业的社交能力：人人都是企业代言人

市场营销部门不再是监督企业品牌的唯一“声音”。公司各个部门的专业人士最终会形成公司的“声音”，再加上不同层面的股东的“声音”，这些因素会塑造和影响企业的品牌。正是由于有诸多因素的参与，管理企业的品牌所涉及的职责范围更广，管理的内容也更复杂。→ 69

第四章>>开放的文化：社会化媒体如何影响领导方式

要取得真正的成功，公司在“顾客至上”的管理方面所付出的努力就不应局限于官方的组织层面。相反，公司的整个价值链必须群策群力。在包括产品或服务的终端用户还有产品供应链组成部分的其他公司这个价值链中，社会化媒体给价值链上的每一个环节都提供了一种可以和自己的用户保持联系的工具。→ 101

第五章>>重新定义营销：一切围绕用户的活动

当我们睁开眼睛，意识到网络已经从一个寻找信息的地方变成了一个分享信息的平台，从获取内容信息的地方，转变成了每个用户都可以畅所欲言、积极参与的场所。这些改变完全颠覆了传统意义上的市场营销、企业传媒、销售和客服的角色。→ 129

第六章>>让用户感兴趣：互动与对话

众所周知，让用户感兴趣非常重要。内容在这个过程中起核心作用，它的价值在于实现对话和交流。交流正是用户与公司建立关系并决定购买产品的基础，也是公司留住客户、使他们支持品牌并为其做宣传的关键。→ 157

第七章>>创新：保持开放，加快速度，依靠大众

传统意义上的组织创新主要是一种孤立的行为，一个封闭的环——从内部策划到测试再到最后新产品发布或新服务推行。如今，这个模式已经被打破了。我们已经明白封闭孤立是创新最大的障碍，应对挑战、催生新想法需要与那些观点相异的人展开互动交流。→ 177

第八章>> 战略执行力：将每个人链接起来

员工参与决策过程会产生其他重要的效果。当员工亲自构思、形成和评估战略观点时，他们在执行中会投入得更多。同时，他们也会对公司的战略前景更加敏感，可以更好地决定哪个项目和活动更有希望。→ 201

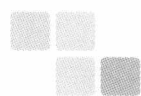
第九章>> 21 世纪的工作环境：社交时代的招聘方式

长期以来，内部推荐一直是招聘的关键所在。许多公司鼓励员工推荐合适的应聘人选，并给予物质奖励。员工通过个人网络能广泛、同步地传递潜在的岗位信息，这种形式的社会化媒体大大加速了员工招聘的过程。→ 219

第十章>> 下一步：社会化企业的未来

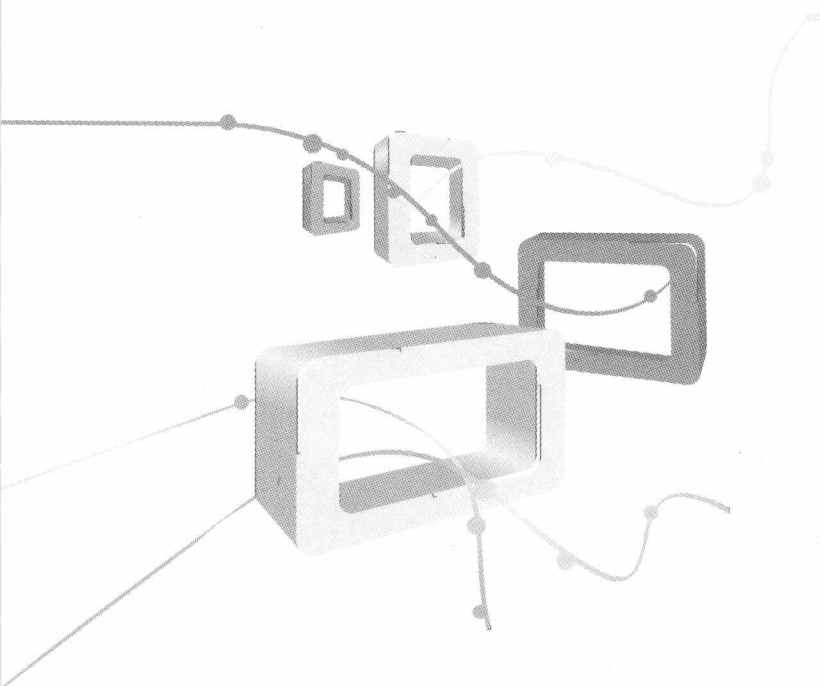
互联网已将企业与用户紧密联系在一起，其影响渗透到企业的各个层面。成功的社会化企业将随着社交能力的拓展形成一种综合的数字战略。这种战略不是在一个角落的办公室里闭门造车制定并自上而下地实施的；相反，它会自下而上地流动并在整个企业平行推广。→ 249

致谢>> → 269



前言

EVERYWHERE



有时，一个不可避免而又普遍存在的转变发生后，会影响每一个领域、行业、公司或是职能部门。回顾汽车、铁路和信息技术行业的发展，莫不如是。而现在，社会化媒体领域也正经历着这样的变革。

社会化媒体的应用已不再专属于公司的市场营销部门，它已然渗透到了公司的产品销售、客户服务、产品创新、人力资源、财务审核、发展规划以及经营管理等各个层面，并引发了公司乃至整个行业内部的变革。那些善于审时度势、随机应变的管理人员在这场变革中能领导公司处于优势地位，而因循守旧、墨守成规的管理人员则会使他们的公司处于劣势。

这种新的竞争优势便来源于社会化企业。社会化企业会在其内部和外部大量应用社会化媒体，更为重要的是，社会化媒体强大的信息传递性会对企业产生重大的影响。

社交工具的介入会促使企业进行反省：“如果我们公司能与用户、员工和其他

股东通力合作，公司将会呈现怎样的面貌？”随着公司在各个管理层面应用社交工具，它们逐渐找到了上述问题的答案。由于公司与众股东互动合作的方式之多、频率之快都可谓前所未见，应运而生的就不仅仅是公司本身，而是众多网络社区。由于这些社区的存在，公司可以将酝酿了几十年的想法付诸实践，也就是将用户放在企业运营的核心地位。

无线T恤——一家诞生于互联网的公司

无线T恤（Threadless.com）是一家依托互联网平台发展起来的T恤衫公司，也是在运营中时刻把用户放在核心地位的社会化企业。2000年，在一场网络T恤衫设计创意大赛之后，公司的创始人杰克·尼克尔和雅可布·德哈特提出了一种简单的商业模式：邀请顾客向公司提交T恤衫设计创意，让顾客投票决定生产哪一种，同时依靠顾客来宣传公司和旗下的产品。这样一来，创意的产生和审核、销售预测和市场营销合而为一，完全由用户来实现。这种商业模式听起来有些不切实际吧，实则不然。

如今，无线T恤公司已经发展成为一个庞大的网络社区，会员数量已突破120万。（另有300万人已经购买了无线T恤公司的产品，但还没有注册成为会员。）社区会员平均每周会向公司呈交2000份设计创意，每份创意的设计者一般会花费6个小时来研发创意，这种无私的奉献精神在产品创意环节尽显无遗。公司的生产线不断扩充，已涵盖了儿童帽衫和儿童T恤衫的生产，公司还与其他公司建立了伙伴关系，利用网络社区设计创意模式共同为苹果手机外包装、电脑、哈瓦那人字拖等一系列产品提供设计创意。创意社区的会员对于公司产品线的扩展欢欣鼓舞，尼克尔说：

“这些艺术家一心扑在创意上面，他们喜欢看到自己的创意作品涵盖各个领域。”

网络社区的会员通过 Facebook、Twitter 和个人网络日志不断对产品的创意提出意见、表明他们的购买意向，并向自己的朋友传播产品的信息。同时，参与设计创意的会员还会得到推荐顾客积分作为奖励，这些积分将来可用于购买公司的产品。公司与 Twitter 上超过 150 万拥趸和 Facebook 上 10 万粉丝经常互动交流。与过去相比，现在的公司管理更多地与生产决策联系在一起，现在的管理团队规模会随着社会对产品潜在需求的变化而调整。由于公司的创意总能与市场的需求保持同步，所以迄今为止还没有出现过一起创意失败的案例，这个事实本身真是令人惊讶。

尼克尔解释道：“这背后的秘诀就是建立网络社区。”虽然无线 T 恤公司网络社区有自己独立的运行方式，但尼克尔及其员工还在不断开展主题设计大赛激发会员的参与热情，并且有意识地把会员的模拟创作和实际生产结合起来。

无线 T 恤公司的实体店负责把很多网络上的创意付诸实践：产品的设计每周都会更新，每件在网络平台上展示的 T 恤衫都会通过社交网络平台，直接汇总社区会员对产品的评价。实体店内的顾客还有机会身穿公司生产的 T 恤衫拍照留念，这项举措加深了公司与顾客之间的互动；公司会把这些拍好的照片反映到摆放在店面橱窗里展示的人体模型身上。会员如果向外界宣传无线 T 恤公司，并且在网络社区里上传设计创意，将会得到额外的会员积分奖励。公司正是通过这种方式和网络社区的会员互动交流的。无线 T 恤公司在全美国境内的艺术展和手工艺品博览会上营销公司的产品，进一步把公司的模拟创意和产品生产结合了起来，同时让这种充满趣味的创作和实践体验活动遍及全美各地，使虚拟的网络联系变成了现实中真正的朋友关系。尼克尔和德哈特当时想出这个点子的时候根本没意识到会赚钱，没想到 10 年之后，这个创意十足的经营模式每年会给他们带来 3 000 万美元的收益，而

且还让未来的社会化企业纷纷效仿。

戴尔——前社会化企业的重组

许多传统的、“前社会化媒体时代”的公司也在学习如何在公司的正常运营中将用户放在核心地位。戴尔公司的首席营销官埃林·纳尔逊说：“保持与用户的联系以及为促进品牌的发展而提升我们与用户的沟通能力，这些对我们公司至关重要。数字化和社会化正是一切得以实现的工具。”

数据显示，通过公司的用户社区“头脑风暴”收集起来并进行投票的建议，已经促成了 300 多个新产品创意和改进，这打破了纪录。这个构思创意的过程现在已不囿于戴尔自身的数字领域。通过 Facebook，戴尔公司的用户可以随意地与朋友分享公司的动态，还可以邀请对方对公司的产品提出建议。戴尔公司甚至收集无线 T 恤公司创意社区的创意，以便为自己的产品提供借鉴。

为了更好地了解用户满意与否的原因，找到产品创新和销售额提升的途径，戴尔公司不断从社交网络中汲取营养。公司高度重视倾听用户意见，每天会审查超过 4 000 条产品创意，从众多的创意中去粗取精，并把挑选出来的创意信息反馈给相关职能部门。《快公司》的专业博主戴维·加德纳对戴尔公司为何精于此道颇有研究：“我写的任何东西只要出现在网络上，他们就会在几分钟之内读到。说句玩笑话，这让我感觉随时有人在跟踪我。事实上，他们可以有效地利用网络扩大用户群体、处理作品修改信息。”为了进一步与用户互动，公司甚至着手建立一个内部的社会化媒体大学，并且正在培训 1 000 多名员工在社交环境下为公司抛头露面。

戴尔公司也采用了无线T恤公司的做法，通过让用户参与实际体验来增强与用户的互动合作。最近，戴尔公司邀请30名最热情的用户莅临公司总部，加入了一个新成立的“用户顾问团”。公司意在更深入地了解这些用户在购买戴尔产品和享受戴尔公司提供的服务时最真实的内心感受和体验。虽然这种做法听起来和传统的“小组讨论”模式别无二致，但是考虑到许多参与者都是博主，以及这个智囊团的一半成员都是戴尔产品的忠实粉丝，而另一半成员则主要是因为售后技术支持与公司有过节，两者还是有所不同。戴尔公司深知这种交流会异彩纷呈，讨论也绝不会局限于大门紧闭的会议室；尽管如此，戴尔公司还是十分欢迎对话交流。公司的领导层明白，要在一个竞争白热化的市场取得成功，单凭售出的产品数量来衡量公司成功与否显然不够，公司需要真正彻底地了解用户用自己的语言表达出来的对公司产品和服务的全方位感受。

请在家尝试

无线T恤公司和戴尔公司的经验为踏上社会化企业之路的公司提供了宝贵的发展借鉴。当公司内部利用社会化媒体工具来促进员工之间交流互动时，他们还会有一个额外的收获。下面这个例子就是公司从中获益的突出代表。

我要说的是内部门户网站Hello.bah.com，它是博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）创立的。该网站建立后，公司员工可以建立博客，创建维基词条，兴趣相投或工作任务相似的员工可以通过它们来互相交流。公司认为，这些社交工具有助于员工更快地找到信息和帮助，与专家合作、与同事进行网络交流，同时还能感

受到这些网络工具带给他们的乐趣。为了充分利用门户网站的价值，公司新员工的培训内容还包含了对这些网络平台特色的深度讲解，以及如何利用它们与老员工保持沟通。高级经理沃尔顿·史密斯说：“网站为所有员工提供了一个平台，他们可以为公司的发展献计献策。员工只要加入博思艾伦满两周，就可以和工龄长达 25 年的老员工一样通过这个平台和公司管理层交流互动。”

为了进一步发掘公司内部运用社会化媒体的潜力，通用电气公司（General Electric，简称通用公司）最近创建了一个名叫 MarkNet 的内部社交网络，这个合作平台可以让公司分布在全世界的 5 000 多名营销人员相互沟通。作为通用公司的“黄金标准”营销计划，MarkNet 为营销专家们互相合作和学习提供了极大的帮助，使他们成为世界上最优秀的营销人员。通过 MarkNet 这个社交平台，他们可以分享最好的营销体验、做头脑风暴并学习最新的营销技巧。例如，通用公司的一家分公司最近在解决营销市场细分方面的问题时，通过这个平台与另外一家分公司通力合作，为公司节省了大量的时间和咨询费用。虽然这两家分公司涉及不同的行业，但是它们在营销市场细分方面却面临着类似的问题。MarkNet 的使用避免了两家分公司做无用的重复工作。

依据“黄金标准”计划所提出的八大技能组合，MarkNet 又被分成了多个线上社区和网络中心。通用公司的市场营销人员在 MarkNet 上创建个人档案，在喜欢的网络中心记录他们的市场营销兴趣和专业技术。这些兴趣和专长涉及不同行业的不同部门，所以飞机发动机的营销人员可以和医疗保健设备的营销人员互相沟通、互相学习。这种交流互动提升了通用公司的整体营销水平，公司的每位营销人员得以熟悉公司的运作流程，并了解到如何才能理解并充分利用公司在全球的资源优势。通用公司战略营销总监阿努巴夫·兰詹说：“任何一家分公司的营销人员，不论什

么级别、身处何地，都可以通过这个平台找到掌握专门技能的人来帮助解决问题。”

通用公司的一位高级营销主管几乎参与主办了MarkNet每一个在线讨论的网络中心，这极大地方便了公司遍布全球的营销人员与公司的管理层直接互动交流。通用公司的首席营销官贝丝·科姆斯托克女士也定期通过这个社交平台，与通用公司的整个营销团队分享她个人的观点和见解。兰詹说：“这些消息不断更新，所以公司能够通过更新思路不断发展进步。随之而来的对话交流会使这些思路得以拓展，想法得以付诸实践。”MarkNet广受欢迎，通用公司的人力资源和其他职能部门也在考虑建立自己的交流平台。MarkNet的成功案例很好地说明了，公司如果能利用好社会化媒体来挖掘内部社区的智慧和专长，将会取得怎样的成效。

不必亲力亲为

除了依靠用户和员工的洞察力和创新思维，为了获得更好的效益，越来越多的社会化企业正与其他企业结盟。此举不仅可以扩大产品范围，从尚未充分挖掘的专利技术当中获益，加速研究开发的进程，建立难以逾越的准入壁垒，还可以创建更灵活、更能赚钱的整体商业模式。为了以最有效的方式实现以上目标，这些社会化企业正在全球范围内改变工艺、技术和运营方式，以便充分利用自身和结盟公司的专长和优势。

当然，公司结盟并不新鲜，但是因为全球化的网络设施使公司联系更为紧密，而且还降低了沟通的成本，所以身处大洋彼岸、分属于不同行业的公司通过社交平台可以更方便地整合人力资源和信息资源。现在，更多的公司可以参与到一个更广