

IBM 社交协作工具对企业的总体经济影响

项目总监: Norman Forbush

2010年9月

FORRESTER®



总部

Forrester Research, Inc., 400 Technology Square, Cambridge, MA 02139 USA
电话: +1 617.613.6000 • 传真: +1 617.613.5000 • www.forrester.com

目录

概要	3
目的	3
方法	3
主要发现	3
读者须知.....	4
IBM 社交协作：概述	5
分析.....	7
访谈要点.....	7
新产品开发流程	8
销售流程.....	9
TEI 框架	10
收益.....	10
成本.....	13
研究结论.....	15
附录 A：总体经济影响™ 概述	16
收益.....	16
成本.....	16
风险.....	16
灵活性.....	16

© 2010, Forrester Research, Inc. All rights reserved. 未经授权，严禁复制。本文提供的信息基于可用最佳资源。文中观点仅代表当时判断，可能会发生更改。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar 和 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc 的商标。其它商标是其他公司各自的财产。要了解更多信息，请访问 www.forrester.com。

概要

协作对于生产力和流程的财务影响通常不甚明朗，但有越来越多的企业希望购买的协作工具能够为其带来实实在在的好处。世界经济正从数十年内最低迷的衰退状况中恢复，许多公司于是把宝押在知识工作者身上，希望通过提高其工作效率来实现公司在经济恢复期的效益增长。为此，量化获取更多更实用的知识和专业技能的价值的新方法应运而生。社交网络工具助长了这一预期，这些工具为在企业环境中通过协作取得成功提供了额外途径。本研究旨在揭示一些领域，在这些领域中企业通过将成功的协作策略和企业协作工具相结合实现经济效益；同时介绍一些评估协作技术价值的新技术。

2009年11月，IBM委托Forrester Consulting来评估部署IBM社交协作工具对企业可能带来的总体经济影响。IBM社交协作工具包括IBM软件、用于统一的消息传递及社交软件的应用程序（例如社区、联机会议、丰富的音频及视频、聊天室、博客、资料、维基、团队空间和文件共享）以及IBM Lotus Connections、Lotus Sametime和Lotus Quickr产品。本研究展示了在全球化公司中为知识工作者引进协作工具带来的潜在财务影响，及其对业务流程和生产力的影响。

目的

本研究目的是为读者提供一个框架，以此评估IBM社交协作工具作为战略投资的一部分在协作中对公司的潜在财务影响。Forrester旨在清晰展现分析中使用的所有运算和假设。读者可通过本研究更详细地理解和评估对于IBM社交协作工具的投资。

方法

本研究中Forrester使用的方法分为四步：

1. 结合现有Forrester研究与IBM社交协作工具相关的研究数据，以及全球公司中出现的社交网络和协作工具。
2. Forrester采访IBM市场营销和销售人员，充分理解IBM社交协作工具潜在的（或预期的）价值陈述。
3. 对近期正在使用IBM社交协作工具的一家全球公司进行深度访问，并结合Forrester自身对当前协作趋势的理解。
4. Forrester基于访谈结果，构建财务影响模型。这一模型会在下文“TEI框架”章节中进行介绍。

主要发现

在对一位现有客户的深度访问中，Forrester发现IBM社交协作工具为其在多领域带来潜在好处：

- 通过协作工具带来了新的产品创意，从而为市场输送更多新产品，增加收益。
- 缩短产品的上市时间，实现收益更快的自然增长。
- 不受位置限制地更快获取专业技能和信息，提高员工生产力。

读者须知

读者应对以下信息有所了解：

- 本研究是 Forrester Consulting 集团经 IBM 委托进行的。
- IBM 审核了本研究并向 Forrester 提供了反馈，但 Forrester 对研究及其结论享有编辑权限，并且不接受与其结论相矛盾的或使研究意义晦涩的更改。
- 访问的客户由 IBM 指定。
- Forrester 不对 IBM 社交协作工具对其它企业的潜在影响做任何假设。Forrester 强烈建议读者在本研究提供的框架内运用自身的预测来决定是否投资这一产品。
- 本研究并非意在用作为产品竞争性分析报告。

IBM 社交协作：概述

IBM 社交协作工具包括 IBM Lotus Connections、Lotus Quickr 和 Lotus Sametime 产品，能提升联系和协作效率，创造显著商业效益。

Lotus Connections 是一个商用社交软件。它使商业人士能够开发、培养并维持与由同事构成的网络的联系；运用网络中的专业技能对商机做出快速反应；和同事、合伙人及客户组成的群体讨论和提炼新的创意。

通过帮助人们建立雇员、合伙人及客户的轻松联系，**Lotus Connections** 帮助企业、政府机构、教育机构及其它机构实现了以下利益：

- 通过集体行为为社区施加影响，激发想法和积极性
- 从扩展的专业网络中迅速获取信息，加快任务执行
- 从专业网络中挖掘已有技能，提高业务流程的效率和效能
- 组织的专家会对决策进行审议且参考以往经验，从而使决策制定充满信心
- 运用社区中雇员、合作伙伴和客户的经历和知识，开发创新型产品和服务
- 通过发挥价值链中创新的杠杆作用及建立更稳固的关系，创造可持续竞争优势

IBM Lotus Sametime 软件提供统一通信 - 语音、数据及视频，这使人们更容易发现、联系他人并与其进行有效协作。**Lotus Sametime** 可提供以下集成功能：

- **企业即时通讯**：丰富的文本、音频和视频聊天确保企业使用的安全性与健全性
- **丰富的存在感知**：让您知道现在是否是一个发起实时对话的好时机
- **联机会议**：高质量的文档、应用程序和屏幕共享
- **移动性**：大量移动客户端
- **社区协作工具**：发现、联系那些可能不在联系人列表上的社区用户，并与其进行协作
- **电话整合**：统一多种终端用户设备和异构电话基础架构
- **软件开发人员工具箱**：用于通信的基于 Eclipse 的富客户端技术和 Web 2.0 API 使业务流程顺利进行

Lotus Sametime 软件带来的统一用户体验和从任何工作地点都能调用这种体验的能力，使其易于被企业接受，而一旦企业接受，它便能为企业创造真正的商业价值：

- 找寻解决问题的人将更快速，将更多时间用于创造生产力上。通过更有效地解决问题降低客户服务和技术支持热线成本。
- 加快审核、更快更好地回答客户问题，从而实现更多销售。

- 利用联机会议和 Voice over IP (VoIP) 降低差旅、开会和通信成本。
- 缩短身处不同地区、国家和时区的团队（也包括移动和远程办公员工）的项目完成时间。
- 随时随地开展工作的同时确保管理和工作环境的有效性，使员工能更好地平衡工作和生活。
- 在文字聊天、语音和视频电话、联机会议或任何最适合沟通的方式之间实现无缝迁移。
- 为现有电话基础架构添加了可选一键拨号电话服务、软件电话、智能呼叫管理能力，扩展了您现有生活中的通信和应用程序的投资，而非将其破坏并替代。

Lotus Quickr 是团队协作软件，旨在使人们在公司内部和公司间更轻松更有效地共享日常业务内容。Lotus Quickr 操作简易，具备直观的团队空间和内容库结构，从而实现了以下优势：

- 有助于提升团队和工作组效率，包括分布在不同地理位置和时区的团队
- 拓宽团队成员覆盖，吸纳业务合作伙伴和客户以加快业务循环、创造更好成员关系
- 共享、使用最新团队内容，并就此开展协作，从而消除并减少了重复工作和内容不一致
- 授权团队在极安全的环境中建立并管理自身的信息和项目，且无需 IT 人员的帮助
- 提供一种工具，以有效替代电子邮箱的用于存储和管理内容的，减少电子邮箱负荷
- 通过获取并复用模板中的最佳实践，使团队和项目更快地建立并运转
- 使用插件连接器将 Quickr 团队空间、内容库同其它现有熟悉的软件项目和平台（如 Microsoft、Outlook Lotus Notes、Microsoft Office、Lotus Symphony、IBM Websphere Portal 和 IBM ECM 系统）连接起来，从现有投资中获取更多回报。

有关 IBM Lotus Connections、Lotus Sametime、Lotus Quickr 的更多信息，请访问：

<http://www.ibm.com/software/cn/lotus/>

分析

正如在“概述”中所述，Forrester 在评估实施 IBM 社交协作会对企业产生的影响时，采取了多步骤的方法：

- 与 IBM 市场营销和销售人员进行访谈
- 对近期正在使用 IBM 社交协作的一家企业进行深度访问
- 建立用于实施 IBM 社交协作的通用财务框架

访谈要点

本研究访问的客户是一家大规模的全球制造企业，拥有 50000 多名员工和复杂的产品集，包括数以万计的产品系列和百余万个 SKU。

与这家企业进行的深度访谈揭示了以下几点：

- 同许多大型企业一样，该公司多年以来逐步引进协作工具，大部分是音频、视频、网络会议和 IM。这些工具是有效的，投资得到了回报。但企业在扩展业务的整个过程中缺乏一种有凝聚力的协作策略来满足其战略需求，因而，它意识到最新的 Web 2.0 和社交网络工具应该会对其业务带来更多利益。
- 对协作工具的投资在这家企业的高级管理层中受到最大限度的支持。CIO 和其它高管们一致认可，该头次能够满足支持新市场和新产品发展的战略目标所需的技术投资。
- 该公司为其业务和技术环境选择了 IBM 社交协作工具。他们认为该产品提供了更简易的集成环境、严密的搜索集成、（自动）标记和标签云，并且对集中管理的需求更低。
- 接着以高管购入并告知企业上下这种方式昭告天下，试图以此促进对新工具的采用，振兴传统的创新文化。
- 该公司在整个公司内全面实施了 IBM 社交协作工具，使所有知识工作者都能使用这些工具，并通过其中内置的功能同他人进行沟通。由于研发和销售团队能从中快速受益且符合企业协作、创新、提高新产品销售的战略承诺，因此在这两个团队中，该产品的使用情况尤其受关注。
- 随着企业越来越注重全球范围内（尤其是巴西、俄罗斯、印度、中国和土耳其这些新兴市场）的技术创新，CIO 小组意识到协作技术和策略会对企业的新产品线产生实实在在的影响。为了在全球范围内推动创新，这些发展中国家市场的新员工需要一种机制来与主题专家联系，从而探索如何将技术平台应用到市场需求中，以及如何用独特方法将各种技术结合起来用于生产和推广新产品。该公司深刻体会到 IBM 社交协作工具能够满足专业技术和信息定位的需求，从而将其全球网络中相似和相异的技术连接在一起。对于研发，IBM 社交协作允许对博客和社区进行搜索，以改善专业技术和信息定位。
- 该公司认为，合适的协作平台还能给直销带来积极影响。对于需要拜访关键客户、与经销商保持合作的各地销售人员而言，交叉销售、客户策略以及技术产品支持对于最大化每个销售商机、提高建议和互动的质量、为销售人员提供更多销售时间便显得格外重要。

- 尽管随着 Lotus Connections 网站的推出，该公司执行了一个通信计划，但是它认为虽然当前用户众多，但大部分的使用和采用的发展方式是有害的，而非有机的。该公司报告称，IBM Lotus Connections 站点上活动踊跃，每天有 7500 名非重复的访客、14000 次访问量 和 75000 个页面的浏览量。上传照片超过 12000 张。大部分上传的信息与上传者的专业技能领域、涉及的产品、销售领域有关，这些信息都添上了标签，以供其它访问者查找。
- 该公司报告称 IBM 社交协作套件的实施和展示无需培训。公司制作了一些自定步调的教程，但大部分用户不经培训就能够使用这些工具。技术支持热线接到的有关咨询电话寥寥无几，因而该公司认为没有必要对咨询记录进行详细统计。
- 虽然对 IBM 社交协作工具的持续使用以及对博客、维基这些带有复杂标签且“目标丰富”的工具使用日益频繁，但该公司表示，其在商业领域内使用社交工具的“文化”才刚刚萌芽。而投资回报短期内将无法显现。
- 并且，该公司相信对协作工具的使用将继续以其当前无法预料的方式改变。协作正被纳入业务流程中，并且该企业正任由其能不受限制地发展。它相信成功的关键是个人和团体的参与，一旦如此，战略和经济回报也会随之而来。

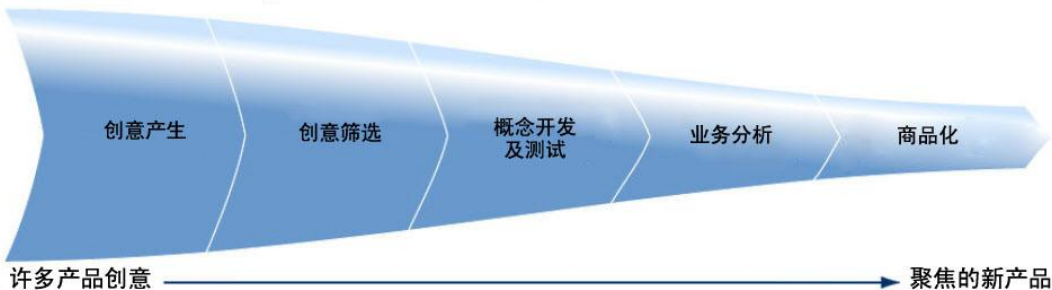
尽管 IBM 社交协作工具已在全球范围内推出，初期使用的焦点仍针对研发和销售团队。该公司认为这是协作工具在企业中可能产生最迅速影响的领域。对其业务流程的分析将在以下章节中呈现。

新产品开发流程

任何新产品开发流程的核心都是创意产生阶段，如图 1 所示。这一阶段源自于企业内部，多为研发部门，以及工程、营销、销售、运营和制造等部门。公司吸纳到漏斗中的创意越多，识别、开发、制造、商品化产品的机会就越大。当意识到漏斗中吸纳的所有创意中只有 1% 或 2% 最终实现商品化时，创意的覆盖面广度就显得额外重要。

图 1：新产品开发流程 - 创新漏斗

新产品开发流程 - 创新漏斗



来源：Forrester Research, Inc

对受访企业而言，如何吸纳更多创意是其使用 IBM 社交协作的核心问题。科学家们和工程师们在不同领域工作，将注意力集中在如何将新产品引入市场，在这样的环境中，企业鼓励员工在广阔的内部网络中使用协作工具来识别在其自身领域中当前涉及的人、正在利用的具体技术、正在诞生的创新或正在开展的相关工作。而从 IBM Lotus Connections 网站的高点击率及个人资料的频繁使用上能够得知，这些活动正在如火如荼地进行中。新兴市场中的研发部门（连同销售部、营销部和工程部）的员工正与其全球事一起开发新产品创意，并努力缩短产品上市时间。

尽管 IBM 社交协作工具在全球推出仅 6 个月，有证据显示协作和“偶然互动”正在出现。这开启了通常被企业束之高阁的信息惯性。通过谨慎地管理技术社区以保护知识产权，该公司能够发掘其专享的创意和创新，以适用于其它领域。

该公司相信随着人们继续以新的、创新的方式来使用 IBM 社交协作工具，该工具正在、并将进一步对进入创新漏斗的产品创意的数量产生影响，尽管有时这种影响的方式是当前人们无法完全理解的。虽然许多因素都对创意的产生有贡献，正如受访企业员工所说“成功的原因是多方面的”，但 IBM Lotus Connections 网站上的踊跃活动有望对企业协作和创新文化做出更积极的贡献。并且，众多公司相信，通过协作可将大型企业中零零散散的创意和技术聚集在一起，从而为企业带来价值数百万甚至数十亿美元的重大产品业务，以此为其协作投资正名。

Forrester 将协作对新产品开发流程的影响概括为以下两方面：

提高新产品收益。协作和 IBM 社交协作工具集增加了产品创意，进入创新漏斗的创意越多，经由创新漏斗产出的可营销产品数量也越多。

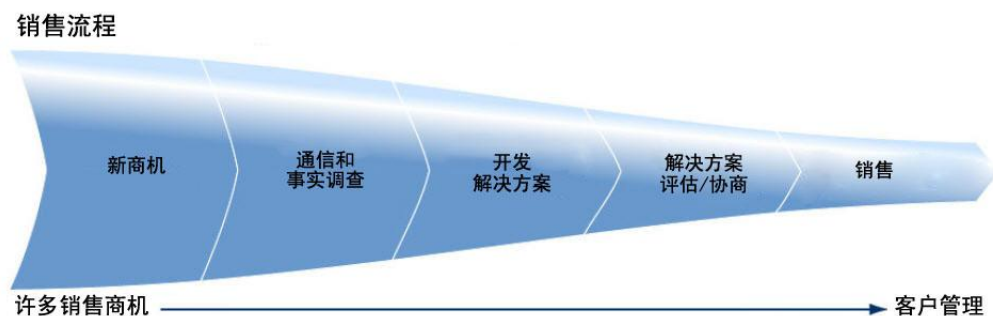
通过使用协作工具后，新产品的收益较之前也不断增加。“新产品增量收益”的“收益”章节中会阐述如何对此进行建模。

加快产品上市。创新漏斗的输出是正式的产品开发流程，通过使用 IM 并以 IBM Lotus Connections、Lotus Sametime 和 Lotus Quickr 改善协作，可使这一流程更有效率。协作为创新漏斗带来的进一步的利益是，IBM Lotus Connections 提高了查找重要的产品专家和数据、共享产品信息和最佳实践的效率和、加快产品上市的效率。假设产品上市并未借助 IBM Lotus Connections，但通过改善协作流程可加快其上市速度。验证、提炼创意的过程也由于企业中集体智慧的发挥而得到极大改善。除此而外，协作型的企业有潜力识别可能延迟产品引进的因素。在“收益”章节中的“加快上市”一节将对其建模方式加以阐述。

销售流程

典型的销售流程同样能用一个漏斗模型来表现，由“新销售机会”经销售管道到最后的“客户管理”，如图 2 中所示。

图 2：销售流程



来源：Forrester Research, Inc

受访企业的产品系列涉及许多行业，数量多且包含复杂技术。销售人员将时间主要用于销售和提出最符合顾客需求的高质量建议，为了最大限度地提升其效率，必须为其提供适当的工具。精通技术产品知识和理解并利用交叉销售的机会都是实现增加销售的有效方法。

新商机、沟通和事实调查 由于销售社区的作用而得以顺利结合。销售社区使用 IBM Collaboration 工具围绕公司销售实践和产品来共享并构建专业竞争力，从而促进交叉销售和增值销售。在该公司的协作平台上，有两种类型的销售社区正在茁壮成长：部门销售区域之内（地理位置临近）、部门销售区域之间（地理位置分散）和部门间全国/全球性客户社区。

开发解决方案和解决方案评估/协商过程的步骤 受到了 IBM 社交协作工具的协助，销售人员能够以此快速找到并邀请技术服务工程师在产品特性上以及提出满足客户需求的解决方案上助其一臂之力。

Forrester 通过增量销售对销售流程受到的影响进行了建模：

增量销售。 基于 IBM Lotus Connections 网站上涌现的社区和使用 Lotus Sametime 来促进同行间开展讨论，销售人员变得更有效率，他们可以将更多的时间用于销售和提出高质量的建议，这些建议包括能满足客户需求的合适的解决方案，以及增值销售和交叉销售产品。最终，销售漏斗的效率和连贯性得到提高，进而通过更高价值的交易实现增量销售。

TEI 框架

简介

根据深度访谈提供的信息，Forrester 为考虑实施 IBM 社交协作工具套件的企业构建了一个影响力框架。该框架旨在运用有效的数据展示财务指标，包括影响投资决策的成本、收益和风险要素。

收益

本节介绍了公司通过使用社交协作工具由此获得的收益，如“新产品开发流程”和“销售流程”章节中所述。

新产品增量收益

与受访企业一样，许多对协作软件进行战略投资的公司，在决定投资对产品线的直接影响上遇到困难。但由于已承诺将创新作为新产品收益流的基础，因而这些企业认为协作软件是其战略不可或缺的部分，是值得投资的。受访公司期待 IBM 社交协作工具支持的协作能发展出新的产品线，从而制造更多的产品投放市场，以潜在增加其收益。

IBM Lotus Connections 网站上的活跃表明，在研发功能中正积极采纳和使用协作。其建模方式如表 1 所示。对许多大型全球企业而言，新产品收益可作为反映公司的创新流程、研发实力、每年更换并扩大产品线的能力的标志。该公司每年对新产品收益进行跟踪，结果表明总收益的 7% 来自新产品或新产品线。具体说来，每年在其 200 亿美元的总收益中，新产品收益为 14 亿美元，占毛利的 30%，相当于 4.2 亿美元利润。这意味着，在每年约 150 个主要新产品线中，每个产品线带来 280 万美元的利润。据估计每年 7500 个创意进入创意漏洞，其中 2% 的创意从中脱颖而出并上市。

Forrester 在计算收益时，使用了 TEI 方法的一个组件 - 风险调整。TEI 方法认为任何估计都有一系列潜在结果。在估计 IBM 社交协作套件对进入新产品开发漏斗的创意数量的影响时，运用三角分布方法，可通过使用低估值、可能估计值、高估值这三个值来对结果的范围建模，见表 1（参考行 A10）。低估值对新创意增长的影响几乎可以忽略不计（0.1%），收益增长最低。可能估计值表示创意的适度增长（0.5% 或 37.5）。高估值即 2% 的增长或近 150 个创意。基于单位产品利润且考虑到收益流会持续多年，这能为企业带来一笔可观的新收益。

表 1: 新产品增量收益

参考	指标	计算方法	低估值	可能估值	高估值
A1	总收益		200 亿美元		
A2	新产品收益比例		7%		
A3	新产品总收益	$A1 * A2$	14 亿美元		
A4	毛利率		30%		
A5	新产品收益	$A3 * A4$	420,000,000 美元		
A6	对新产品收益有贡献的新产品线数量		150		
A7	单位新茶品利润	$A5 / A6$	280 万美元		
A8	进入市场的创意比例		2%		
A9	进入创新漏斗的产品创意数量	$A6 / A8$	7,500		
A10	新产品创意增长 (%)		0.1%	0.5%	2.0%
A11	新产品创意增长	$A9 * A10$	7.5	37.5	150.0
A12	新产品增量	$A11 * A8$	0.15	0.75	3.00
At	新产品增量收益	$A12 * A7$	420,000 美元	2,100,000 美元	8,400,000 美元

来源: Forrester Research, Inc

加快产品上市

类似地, 协作还对产品上市的速度有显著影响, 即可以加快产品上市。该公司相信, IBM 社交协作套件由于可更有效地访问内容、专业技术或集体决策, 能缓和部门间的摩擦, 因而在加快多种产品上市及实现增收两方面将发挥重要作用。表 2 (参考行 B3) 再次运用风险调整的概念来对三种可能结果建模, 并显示了一系列潜在收益影响: 几乎无影响的低估值、每年加快一种产品上市的可能估值和每年加快三种产品上市的高估值。根据这些估计并考虑到每年对于该公司的收益将累计, 因此加快产品上市将潜在地为企业带来明显的收益增长。

表 2：加快上市从而增加的收益

参考	指标	计算方法	低估值	可能估值	高估值
B1	对新产品收益有贡献的新产品线数量	A6	150		
B2	单位新产品利润	A7	2,800,000 美元		
B3	加快上市的新产品比例		0.1%	1.0%	2.0%
B4	加快上市的新产品	$B1 * B3$	0.2	1.5	3.0
B5	加快上市时间（4 周）	$4 / 52$	0.08		
Bt	加快上市增加的收益	$B2 * B4 * B5$	33,600 美元	336,000 美元	672,000 美元

来源：Forrester Research, Inc

销售增量收益

正如本文的“销售流程”章节中所讨论的，使用 IBM 社交协作工具可以：建立销售社区共享最佳实践、识别技术产品的专业知识、出售有助于提高销售额的策略（提出建议的价值或者完成更多销售）。Forrester 通过运用三种估算值对此进行了建模，提供了一系列潜在的结果，如表 3 所示（参考行 C1）。

表 3：销售增量收益

参考	指标	计算方法	低估值	可能估值	高估值
C1	实现的平均销售增量		25,000 美元	50,000 美元	200,000 美元
C2	销售递增数量		10		
C3	新销售总量	$C1 * C2$	250,000 美元	500,000 美元	2,000,000 美元
C4	毛利率	A4	30%		
Ct	销售增量收益	$C3 * C4$	75,000 美元	150,000 美元	600,000 美元

来源：Forrester Research, Inc.

节省员工生产力

由于有数千名研发、销售、营销、工程人员遍布全世界，随着企业把注意力聚焦于提高新兴市场的研发能力上，找寻专家和数据的需求显得尤为重要。IBM 社交协作可促进这种互动。每天，该公司都要查看数百份个人资料和更新的图片，其内容都添自动添加标签，围绕着特定技术还形成了博客和社区。IBM 社交协作工具的所有用户都能享受到其提供的便利，如表 4 所示。即，尽管本研究重点关注研发和销售部门，但该公司也向其它部门的众多知识工作者（例如，营销、工程、制造部约 25000 到 30000 名用户）推广了这一工具，使其同样能享受到信息查找速度提升带来的好处。与另一个利益模型一样，该利益依然采用低估值、可能估值和高估值来建模（引用行 D4），展示该公司累计享受到的利益。并且，由于通常企业过于重视将预估节省的生产力精确到每分钟，因此 Forrester 保守地以采集节省时间的 50% 作为参照对象。

表 4：节省员工生产力

参考	指标	计算方法	低估值	可能估值	高估值
D1	每年使用 IBM Lotus Connections 的访客人数	每天 7500 名非重复的访客* (按每年在 220 个工作日计算)	1,650,000		
D2	访客中找寻专业技术或信息定位的比例		5%		
D3	每天专业技术或信息定位的访问量		82,500		
D4	每次访问节省时间 (低估值 = 5 分钟、可能估值 = 10 分钟、高估值 = 20 分钟)	分钟 / 60	0.08	0.17	0.33
D5	总共节省的小时数	D3 * D4	6,600	14,025	27,225
D6	知识工作者时薪		\$65		
D7	采集比例		50%		
Dt	节省的生产力	D5 * D6 * D7	214,500 美元	455,813 美元	884,813 美元

来源：Forrester Research, Inc.

成本

此节描述了初始实施、推广和维护 IBM 社交协作解决方案的总成本的分类。

软件许可证费用和维护。 IBM 社交协作工具使用成本的大部分来自软件许可证和维护费用。该客户现已拥有 IBM 的企业许可证协议，因而可以轻松利用其购买力享受 IBM 社交协作费用的折扣。为研究起见，IBM 提供了标准定价，这一价格可能更典型地代表了拥有较小购买力的大型企业的情况。

服务器硬件和维护。要使用 IBM 社交协作工具套件，服务器硬件是必不可少的。装有 Linux 系统的 IBM xSeries 硬件是可用于支持新的协作软件的经济效益最高的平台。IBM 表示大约每 20000 名用户需要一台服务器。

内部实施成本。该公司估计，需要三名 IT 基础架构专家每天花一半的时间工作三个月，约 700 个小时完成初始实施。

专业服务费用。专业服务包括三种运行环境（IBM Lotus Connections， Lotus Quickr 和 Lotus Sametime）的规划和实施、基本集成和用户界面定制。通常，这些服务由 IBM 或 IBM 认证的业务合作伙伴提供。IBM 估计专业服务成本约为 15,000 美元。该客户使用了 IBM 的专业服务和企业内部的人力成本的组合，以反映该成本。

通信计划成本。由于公司内部的协作计划的战略重要性，因此多名内部营销通信人员与员工一起参与帮助拟定通信计划以完善这一计划的资料。该公司估计通信计划工作耗去高级营销人员 120 个小时。

IT 管理。该公司指定 2 名 IT 专家每年将 5% 的时间用于负责服务器和软件维护，约 200 个小时。

表 5 展示了 20000 个席位的实施成本。请注意，许多企业会采用一种延续数年的分阶段推广，例如，连续三年每年实施 20000 个席位。根据这种案例，那么按照表 5 中的成本，每 20000 名用户将产生额外的一次性（初始）成本和重复成本，并伴随有因此可获得的所有权益。

表 5：成本

成本	计算方法	初始成本	重复成本
许可证费用	20,000 个席位 (每个席位 75 美元)	150 万美元	
许可证维护	20%		300,000 美元
硬件（服务器）	每 20,000 个席位一台	13,000 美元	
服务器维护	10%		1,300 美元
实施/规划	700 小时 (60 美元/小时)	42,000 美元	
专业服务费用	100 小时 (150/小时)	15,000 美元	
通信计划	120 小时 (80 美元/小时)	9,600 美元	
IT 管理	200 小时 (60 美元/小时)		12,000 美元

来源：Forrester Research, Inc.

研究结论

Forrester 对这家大规模的全球制造企业的深度访问产生了一些重要发现。Forrester 发现企业能够通过下列形式获得收益：

- IBM 社交协作工具支持的协作帮助企业开发新产品、加快产品上市时间，实现企业总收益递增。
- 在整个企业内通过提高查找和共享有价值的专业知识的能力，提高员工生产力。

值得注意的是，整个 TEI 框架中的价值是基于对单独一家企业的深度访问得出的结论。Forrester 对其它企业在其自身环境中会受到哪些潜在影响不做假设。Forrester 强烈建议读者在此框架内用其自身估计来判断实施 IBM 社交协作解决方案的预期财务影响。本文的根本目的是为技术决策者们提供指导，帮助其识别 IBM 社交协作解决方案的投资能够创造潜在价值的领域。

附录 A：总体经济影响™ 概述

总体经济影响 (Total Economic Impact) 是 Forrester Research 创立的一种研究方法，它完善了公司的技术决策流程，帮助供应商向客户传达其产品的价值陈述和服务理念。TEI 方法可帮助企业向其高管层和其它关键的利益相关人员展示、证明、实现 IT 计划的有形价值。

TEI 方法由四个组件组成，以评估投资价值：利益、成本、风险和灵活性。为研究起见，本文并未量化“灵活性”的影响。

利益

利益表示通过推荐的产品或项目向用户组织（IT 和/或业务部门）交付的价值。通常对产品或项目的论证实践仅专注于 IT 成本和成本降低上，很少分析技术对整个企业的整体影响。TEI 方法及由此产生的财务模型对利益和成本的衡量给予相同重视，从而能够全面检验技术对整个企业的影响。在预期利益计算过程中，包含与用户企业的明确对话，以了解创造的具体价值。另外，Forrester 还认为，在项目完成后对预期收益的度量和论证应建立明确的责任制度，从而确保预期收益同盈亏底线直接挂钩。

成本

成本表示要想从推荐项目捕获价值或获益所需的必要投资。劳动力负荷运转、转包商或材料都可能给 IT 或业务部门增加成本。成本包括为了实现预期价值所必需的所有投资和花费。另外，TEI 中的成本分类包括在现有环境外与解决方案关联的递增成本。所有成本都必须同创造的利益相联系。

风险

风险是对与投资中包含的利益和成本估算的不确定性加以度量。不确定性的度量采用两种方法：成本和利益估算将符合原始预测的可能性，以及长时间对估算进行度量和跟踪的可能性。TEI 将称为“三角分布”的概率密度函数应用于输入的价值。最少计算三个值来估算围绕每项成本和利益的底线范围。

灵活性

在 TEI 方法中，直接利益代表了投资价值的一部分。虽然通常情况下，直接利益可以作为论证项目的主要方式，但 Forrester 认为除此而外，企业还应该能够衡量投资的战略价值。“灵活性”即代表了建立在初始投资基础上的未来追加投资所能带来的价值。例如，对整个企业内部办公套件的升级投资能潜在提高标准化（提高效率）和降低许可成本。但是，在激活嵌入式协作时，它可能转化为更高的员工生产力。然而只能在将来的某个时刻通过对培训追加投资，才能对协作加以利用。不过，捕获这一利益的能力的当前价值是可估算的。TEI 中的“灵活性”组件便具备这种能力。