

更新版

在你和消费者之间，只有网络！

公众风潮

如何在社交网络所改变的世界中制胜

Groundswell

Winning in a World Transformed by Social Technologies

[美] 查伦·李 (Charlene Li) 著
乔希·贝诺夫 (Josh Bernoff) 著
郭武文◎译



机械工业出版社
China Machine Press

F2/2.7
20141

阅 览

新经济必读丛书

更新版

公众风潮

如何在社交网络所改变的世界中制胜

Groundswell

Winning in a World Transformed
by Social Technologies

[美] 查伦·李 (Charlene Li) 著
乔希·贝诺夫 (Josh Bernoff) 著
郭武文◎译



 **机械工业出版社**
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

公众风潮 (更新版) / (美) 李 (Li, C.), (美) 贝诺夫 (Bernoff, J.) 著; 郭武文译. —北京: 机械工业出版社, 2013.9

(新经济必读丛书)

书名原文: Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies

ISBN 978-7-111-44118-2

I. 公… II. ①李… ②郭… III. 互联网络—应用—企业管理—研究 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 224247 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-7797

Charlene Li, Josh Bernoff. Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies, expanded and revised edition.

ISBN: 978-1-4221-2500-7

Copyright © 2011 Forrester Research, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 赵陈碑 版式设计: 刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44118-2

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066 投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

献给比尔·布鲁 (Bill Blue)

2006年下半年，我正和查伦·李交流。我计划写一本商学书籍，而她对公司社交技术策略的研究也日益受到关注。在弗雷斯特研究公司（Forrester Research）的支持下，我们写成了《公众风潮》这本书，它在实例论证的基础上提供一种框架，使企业能够运用各种社交应用程序来促进业务。我们力求在书中提供丰富的消费数据——弗雷斯特正是因为擅长提供这类数据而名传遐迩；此外我们尽可能使用亲身经历，向大家展现在写作过程中所遇到的众多杰出人物，讲述他们如何勇敢地冲破企业阻力，去发挥网络社交的威力。

这本书效果卓越。正是凭借在公众风潮中居于核心地位的“口碑”，《公众风潮》成了畅销书。在采用社交应用程序时陷入困境的人们把这本书当作自己前进的指南，而且还把它推荐给同事和管理人员。交友、微博、网络视频以及维基构建出的世界曾经让人惶惑迷乱、视如畏途，而如今却已融合到企业战略和企业策略之中。

《公众风潮》的“触点”之一是分析各类人群在网络社交活动中

参与情况的统计概况；其二是“POST”方法^①，它供企业拟定社交策略时使用，其中以“人”和“目的”为先，“策略”其次，最后才考虑“技术”；另外还有企业参与公众风潮的五种主要目的（聆听、交谈、发动、支持和接纳），它们已经成为社交规划师的口头禅。自本书出版后，我跟各种各样的人交谈过，其中有韩国人、巴西人、比利时人、西班牙人、从加利福尼亚到罗德岛的美国人、沃尔玛的管理团队、某家生产髌关节置换器械公司的营销部门，也有 Web 2.0 世博会的参与者以及美国的牛奶加工商，此外还有成百上千的其他人。他们的共同之处是全都热切地想要了解公众风潮的新世界。

《公众风潮》问世后又是一番白云苍狗。2007 年，美国网民中有 56% 在使用某种形式的社交技术，到 2010 年，社交技术的渗透率达到 81%。Facebook 在全球各地的会员超过 5 亿人，Twitter 成为万众所趋的社交网，而聚友网（Myspace）则逐渐式微。但我们向大家提出的忠告是集中注意力来考虑关系，而不是两眼紧盯技术，加之在经过所有这些发展变化后，建立网络社交关系的趋势有增无减，因而《公众风潮》仍算应时之作。

新版修订时我从头至尾仔细重读了一遍。弗雷斯特研究公司的技术细分统计部门时常在调研中跟踪这方面的统计数据，因而书中的统计数据几乎全部都得到更新，以反映当前的趋势与行为。鉴于全部实例论证仍然中肯恰当，我便将它们保留下来，只做了一些小的修改和更新。

另外我还新增了两章，以反映初版以来的 3 年间客户最关注的两股强劲潮流。当初我们撰写《公众风潮》时，Twitter 才初露头角，如今却成为实现五大目的的有效工具，因此新增的第 10 章专门讲述 Twitter 的策略。此外，各类组织如今面临着新的挑战，需要在多个部门间融合对内对外的众多社交应用程序，因此新增的第 13 章讲述企业社交走向成熟的各个阶段。

① 亦即人、目的、策略与技术，英文首字母缩写为“POST”。——译者注

弗雷斯特研究公司的管理团队以及哈佛商学院出版社给了我这次修订的机会，使《公众风潮》今后仍然不失为有用之书，我在此深表感谢。图书编写，不足甚至谬误之处在所难免，还望踏入公众风潮世界的读者们不吝斧正。

乔希·贝诺夫

马萨诸塞州剑桥市

2011年1月

里克·克兰西（Rick Clancy）似乎忧心忡忡。

年过半百的里克头发花白、仪表威严，曾经的他事事游刃有余，举止之间自然流露出一种成竹在胸的风度。这位索尼电子公司的传播总监应付过刁钻的商业记者、不择手段的竞争对手和尴尬的产品召回事件，他自己公司里乖张怪诞的首席执行官也不止一位，但他始终都能表现得从容大方。

我们跟他约了一次全天会谈，首先便从早餐开始边吃边谈。世上出现了一股他不了解的势力，并且与日俱增，这让他难以捉摸。这股势力来自博客、讨论群组，还有 YouTube。跟他素不相识的消费者在公共论坛上给索尼公司的产品打分评级，而他自己从未涉足这些论坛，也无左右它们。

所有人都在攻击他的公司所珍视的品牌，而此时如果用传统的公关工具来应对简直是螳臂当车。里克下定决心要驾驭事态，自己去当一名博主。但在这位掌管公司形象几近 20 年的宿将看来，这个目标高不可攀。

在我们看来，里克·克兰西是一位代表。成千上万的企业高管人员跟他一样，都面临着我们称为“公众风潮”的现象。公众风潮是人们自发开展的一种运动，他们使用网络工具来相互联系，掌管自己的体验，然后互相给予所需要的东西——信息、支持、创意、产品以及议价能力。公众风潮浩浩荡荡、变幻莫测，而且不断壮大。它囊括了博客与维基、Podcasts 与 YouTube；消费者也卷入其中，他们给产品评级、相互买卖，撰写自己的新闻消息，并给自己寻找合适的交易机会。它席卷全球、势不可挡，影响着每一个行业，包括传媒、零售、金融服务、技术以及医疗保健，无论它们是向消费者销售，还是向企业销售。这股风潮在原本那些财雄势大的企业、机构及其领导者看来，简直就像天外来客。

简单地说，公众风潮是一种社交潮流，其中人们运用技术给予彼此所需要的东西，而并不从企业那里获取。对于企业界人士来说，这种潮流便成为一种挑战。

公众风潮并非昙花一现。为它创造条件的技术在迅速地发展变化，但它本身的生命力源于人们希望相互联系的永恒愿望。它使得世界原来的运转方式一去不复返。任凭技术成分如何变化，企业需要应付的是这一潮流本身，我们把这种概念称之为“公众风潮思维”。本书就是为了在这方面有所帮助而写成的。

本书的成因

在弗雷斯特研究公司，我们向世界各地的客户提供决策方面的咨询意见。2006 年我们为弗雷斯特研究公司撰写的报告《社交计算》(Social Computing)就讲述了公众风潮趋势，自那以后变革速度不断加快，就这方面向我们提问的客户则不断增多。围绕这一课题的讨论不绝于耳。讲述博客、社群以及维基的文章书籍可谓洋洋大观，但企业决策者却无从着手。我们希望为客户以及全世界完整清晰地呈现公众风潮的全景图卷，不仅仅是细节陈述，同时还想配合全套明确的策略建议。跨越 10 年，我们在分析技术对企业的影响方面积累了大量

的消费数据，了解到许多真实的客户情况，也总结出一些业绩成功的因素。所有这些经验我们都融注到本书中。为了更加引人入胜，我们还穿插了让公众风潮如此多姿多彩的人物和实例，从而洞悉它们背后的心理动机。

本书的内容

我们将全书分为三部分。首先是基础部分，它讲述公众风潮到底是什么，并罗列了理解它所需要的基本工具。第二部分解说如何应对公众风潮。第三部分则帮助读者运用公众风潮，从而让自己的企业取得成功。这三个部分总共包括以下 14 章内容。

第 1 章是“公众风潮的成因与时机”。这一章是对大家发出的行动号召。它向读者展示，只要消费者彼此汲取力量，公众风潮就能对企业和品牌造成威胁。

第 2 章是“公众风潮的‘柔术’与技术”。它给出了我们基本的预设命题，那就是企业能够让公众风潮变不利为有利，一如柔术高手能够化敌之力为己所用。我们在这一章中讲述了公众风潮的技术成分，既展示了它们对企业形成的威胁，也讲述了企业如何能够从中受益。最后我们还分析了如何评估新兴的技术。

第 3 章是“社交技术细分统计图谱”，介绍了一种关键的数据工具。社交技术细分统计图谱让你能够有针对性地考察任何一类人——比方说澳大利亚人、第一次做妈妈的人或是你的客户群，以了解这类人究竟以什么方式来参与公众风潮。这种分析应当成为任何公众风潮策略的基础。

第 4 章是“公众风潮的运用策略”，也是第二部分的开篇，它集中讲述了策略问题。我们规定了创建策略的四步程序，也就是人（people）、目的（objectives）、策略（strategy）与技术（technology），合起来就是“POST”，并且说明了为什么将技术放到第一位是错误的做法。由于目的对于成功是非同寻常的重要，我们还为公众风潮策略规定了五种主要目的：聆听、交谈、发动、

支持以及接纳。随后的 5 章便分别讲述其中每一项目的，同时着重强调了每一项技术的投入回报率。

第 5 章是“聆听公众风潮”，阐释如何在市场研究工作中凭借私人社群以及品牌监视这类工具来运用公众风潮。我们列举了美国国家综合癌症网络（National Comprehensive Cancer Network, NCCN）以及宝马迷你（Mini）的事例来做示范。

第 6 章是“与公众风潮交谈”，说明如何在营销和公关工作中凭借用户生成视频、博客以及社群这类技术来运用公众风潮。这一章举出的实例包括创建“这也能搅碎”网站（willitblend.com）的搅拌技术公司（Blendtec）、安永会计师事务所（Ernst & Young）在 Facebook 网站上的活动、惠普公司（HP）的博客，以及宝洁公司（Procter & Gamble）专门为少女建立的社群 beinggirl.com。

第 7 章是“发动公众风潮”，讲解了一条关键策略——发动你的最佳客户，让他们能够广招同好。这一章重点介绍了评级、评价以及社群这类社交技术，其中举出的实例包括网上零售商 eBags 公司、从事电子邮件服务的永联公司（Constant Contact）以及乐高玩具公司（Lego）。

第 8 章为“帮助公众风潮自立”，讲述的是帮助企业客户互相支持，从而节省资金，并获取对客户的洞察。我们举出的实例包括住院病人的“关怀之页”（CarePages）、戴尔公司（Dell）的社群论坛，以及大型咨询公司毕博（BearingPoint）创办的维基网站。

第 9 章是“接纳公众风潮意见”，阐述如何达到五大目的中威力最大的一项——把客户接纳为企业的合作者。这一章我们举出了出人意料的客户合作实例，它们来自德尔蒙宠物食品公司（Del Monte Pet Products）、加拿大日杂零售商罗布劳（Loblaws）、销售应用程序的软件营销部队公司（Salesforce），以及法国国民互助信贷银行（Crédit Mutuel）。

第 10 章是“凭借 Twitter 来运用公众风潮”，阐述如何将短消息服务提供商

Twitter 转换为联结公众风潮的一种强大力量，五大目的中任何一项都能借助它而实现。我们在这章中举出了麦当劳（McDonald's）和财捷集团（Intuit）的例子。

第 11 章是“联结公众风潮，转变企业面貌”，这是本书第三部分的开篇，它重点讲述企业的转变。本章回顾了先前讨论过的所有技术，并回答这样的问题：如何让公司做好准备来迎接公众风潮思维？我们讲述了戴尔（Dell）和联合利华（Unilever）实施多种技术，并在各式各样的情境下接纳公众风潮的威力，并因之而受益匪浅。

第 12 章为“企业内部公众风潮”，讲述公众风潮除了壮大客户力量以外，同样还能壮大企业员工的力量。我们考察了企业内部的维基网站、博客以及社交网络为提高全球组织的生产率而发挥的作用，借助百思买（Best Buy）、有机广告公司（Organic）、加拿大贝尔集团（Bell Canada）、Razorfish 以及英特尔（Intel）的实例而一窥豹斑。

第 13 章名为“企业社交走向成熟”，它详述了企业在更多地采用公众风潮应用程序时所经历的各个阶段。管理多种应用程序会给从组织到测评的各个方面带来复杂性，但是通过家得宝（Home Depot）、旅游企业洲际酒店集团（IHG）以及金融服务企业美国汽车协会联合服务银行（USAA）的实例，我们看到企业最终驾驭了这种复杂性，并让最佳做法形成工作的惯例。

第 14 章是“公众风潮的未来”，展望了公众风潮趋势的前景。我们将告诉读者，今后 10 年内人口构成的变化与技术力量将创造一个既分散、又合作的流动世界，同时讲述这对企业会产生哪些影响，而企业又该怎样未雨绸缪。

本书源自于我们与客户数百次的交流，以及数千小时的合作与分析，所有这一切都是为了达到同一个目标：让专业人士和高级管理人员做好准备，从而在瞬息万变的社交技术世界中如鱼得水。跟索尼公司的里克·克兰西一样，你可能发现自己在社交技术的世界中人生地疏、举步维艰，但是你无路可退。下面我们就邀你进入公众风潮的世界。

前言

导言

第一部分 认识公众风潮

第1章 公众风潮的成因与时机 // 2

这一事件的象征意义 // 6

何为公众风潮 // 8

公众风潮的时机 // 9

何以要重视公众风潮 // 11

要是你能打败它们 // 13

第2章 公众风潮的“柔术”与技术 // 16

总体原则与技术组件 // 17

公众风潮的技术及其使用方法 // 17

评估新技术 // 32

第3章 社交技术细分统计图谱 // 36

考察公众风潮参与情况的新方法 // 38

社交技术细分统计谱图的全球威力 // 45

最终问题：人们为什么要参与公众风潮活动 // 55

第二部分 运用公众风潮

第4章 公众风潮的运用策略 // 60

企业开展公众风潮活动能够达到的五种目的 // 63

B2B 的商务模式与公众风潮 // 64

周密考虑公众风潮策略 // 65

哪些地方会出错 // 68

无路可退 // 69

第5章 聆听公众风潮 // 71

你的品牌客户说了算 // 72

聆听的含意 // 74

两种聆听策略 // 76

聆听公众风潮对企业的意义 // 87

企业聆听计划 // 89

聆听改变企业组织 // 90

第6章 与公众风潮交谈 // 92

对公众风潮发言与营销的区别 // 94

公众风潮中的交谈技巧 // 96

将病毒式视频转换为对话 // 96

与公众风潮交谈对企业的意义 // 116

对话如何影响企业的营销思维方式 // 117

第7章 发动公众风潮 // 120

何谓发动群众 // 121

发动热心客户的技巧 // 124

发动的方式取决于想让关系如何改变 // 136

对发动者的建议 // 137

客户发动工作对企业的转变 // 139

第8章 帮助公众风潮自立 // 141

传统客户支持与公众风潮的支持 // 145

新的支持应用程序带来新的效益 // 150

答案产生的效益 // 156

帮助公众风潮自立：对企业的意义 // 158

公众风潮的支持社群将改变企业 // 162

第9章 接纳公众风潮意见 // 164

接纳客户：新的开发方式 // 166

加速创新的威力 // 168

任何行业中谦逊与创造力均可并存 // 178

第10章 凭借 Twitter 来运用公众风潮 // 179

Twitter 不可小觑 // 181

Twitter 助你达到多项目的 // 185

第三部分 公众风潮转型

第11章 联结公众风潮，转变企业面貌 // 198

公众风潮在以客户为中心的组织中传播 // 199

公众风潮中的失败之途 // 203

第12章 企业内部公众风潮 // 213

运用本企业内部的公众风潮 // 214

掀起内部公众风潮的策略 // 223

文化与关系高于技术 // 227

第13章 企业社交走向成熟 // 228

社交活动走向成熟 // 232

走向社交成熟的五个阶段 // 234

第14章 公众风潮的未来 // 249

公众风潮无处不在 // 251

形成公众风潮思维 // 255

致谢 // 258**注释 // 262**

Groundswell

Winning in a World Transformed
by Social Technologies

第一部分

认识公众风潮