

社会化产品经理

社会化商业时代的 产品管理与设计

(美) Ed Brill◎著 孟圆 王晔◎译

OPTING



LESSONS IN SOCIAL BUSINESS FROM
A FORTUNE® 500 PRODUCT MANAGER



机械工业出版社
China Machine Press

社会化产品经理

社会化商业时代的产品管理与设计

(美) Ed Brill◎著 孟圆 王晔◎译

OPTING IN

LESSONS IN SOCIAL BUSINESS FROM A FORTUNE 500
PRODUCT MANAGER



机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

社会化产品经理: 社会化商业时代的产品管理与设计 / (美) 布里尔 (Brill, E.) 著; 孟圆, 王晔译. —北京: 机械工业出版社, 2014.1

(产品管理与运营系列丛书)

书名原文: *Opting In: Lessons in Social Business from a Fortune 500 Product Manager*

ISBN 978-7-111-45242-3

I. 社… II. ①布… ②孟… ③王… III. 企业管理—产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 309448 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: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书版权登记号: 图字: 01-2013-2095

Authorized translation from the English language edition, entitled *Opting In: Lessons in Social Business from a Fortune 500 Product Manager*, 1E, 978-0-13-325893-6 by Ed Brill, published by Pearson Education, Inc. publishing as IBM Press, Copyright © 2013 International Business Machines Corporation.

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 and retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA MACHINE PRESS Copyright © 2014.

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

本书是社会化媒体时代及移动互联网时代商业人士和产品经理必读的一本书, 来自世界 500 强企业 IBM 的资深产品经理总结了他在带领 IBM 由传统的 IT 企业向社会化的 IT 企业转型的成功经验, 为社会化媒体时代的产品设计与管理以及企业的转型提供了宝贵经验、战略和解决方案。

首先, 本书深度剖析了社会化商业所带来的机遇、社会化产品经理的职责和机遇。其次, 紧紧围绕贯穿全书的社会化商业三大特点——“参与”“透明”“灵活”, 阐明企业在社会化商业环境中的定位, 进攻或防守的准则、禁忌和实用建议, 以及如何建立个人和企业的领导力。再次, 讲解社会化化工具分类和应用, 如何在公司内部实现社会化, 如何进行社会化商业的风险管理。最后, 本书对全文的重要知识进行了总结, 并附上 IBM 公司制定的行之有效的《IBM 社会化计算指南》, 以飨读者。

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: 高婧雅

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2014 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

147mm × 210mm • 7 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-45242-3

定 价: 59.00 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) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzsjj@hzbook.com

本书赞誉

“艾德以亲身经历总结了对社会化商业的认识，无论是如何实现社会化商业，还是为何社会化改变了商业的实践，都具有很高的可操作性。”

——Dion Hinchcliffe, Dachis Group 首席战略官、
《ZDNet》和《Information Week》专栏作家

“我从2006年就在德保罗大学教授网络营销课程，《IBM 社会化计算指南》(IBM Social Computing Guidelines) 在教会学生如何有效地运用社会化商业媒体方面不可或缺。现在，学生的红宝书又多了这一本。这本书以诚恳的态度总结作者的经验教训，用开放的心态分享见解与思考，用大量的案例展示艾德和IBM如何运用社会化媒体让一个科技巨头变得更加亲民，拉近与顾客和潜在客户的距离。这实属难能可贵。市面上泛滥着社会化媒体的书籍，但本书之所以脱颖而出，是因为它讲的是成功（与失败）的真实经历，并一语点破关键因素和经验教训。也许IBM新的谜米（meme）现象将是‘本书在手，工作不愁’”。

——James Moore,

德保罗大学德里豪斯商学院在线学习主任

“有许多企业苦寻与顾客、商业伙伴和员工的有效沟通方式而不得。作为社会化商业解决方案最早的接纳者之一，IBM 的艾德·布里尔在过去的十年中一直精通此道。在本书中，艾德分享了与社区互动的经验与认识，包括如何利用社区的反馈指导关键的企业决策。任何想要充分利用社区反馈的人都应当读读此书。”

——Alan Lepofsky,

Constellation Research 副总裁兼首席分析师

“艾德是社会化软件最早的参与者之一，伴随着社会化商业逐渐成型的过程，不断完善着其个人、产品和企业的品牌。此书用个人化的笔触描述了作为局内人看到的社会化商业的演化，阐述了品牌要去适应沟通的新方式的必要性。他向我们展示了社会化媒体在促进企业透明中起到的作用，对有志转变为社会化产品经理的人给出了切实的建议。对于希望激发自己的拥护者，发展成灵活的社会化企业的公司而言，本书是不可多得的材料。”

——Eileen Brown, 《ZDNet》社会化企业专栏的投稿人，

《Working the Crowd: Social Media Marketing for Business》的作者

“无论企业大小，‘选择加入’已成为社会化企业势在必行之举。本书是你实现此目的的路线图。”

——Laurie McCabe, SMB Group 合伙人

“艾德·布里尔在本书中指出，社会化商业并非只是额外的营销，他提供了切实可行的指导，教会企业如何通过增强企业内部人与人的沟通来创造巨大的商业价值。”

——Bill Ives, Merced Group 合伙人

“产品管理的成败在于关系的培养，在于想用户之所想。本书展示了社会化工具为何以及如何可以加速关系的培养，让你和顾客的关系如鱼得水，在市场上脱颖而出。”

——Kantha Shelke，博士，Corvus Blue 法定代表人，
帮助开发和上市了目前零售的 100 余种食品

序

商业从来都具有社交属性。我的奶奶掌握的不少实用技巧是靠当年在乌克兰家乡的广场上卖铅笔给工人们学到的。几十年后，我的爷爷在圣路易斯市和他的堂兄弟合伙开商店时，在给商店进杂货的过程中学会了如何交易股票情报。数千年人类文化的历史，以及我祖父母的亲身故事告诉我们，人类始终在协作、共学、互助成功。

但近来“顾客的声音”一词的盛行则暗含：商业界已经很久不再倾听顾客的声音了。企业越来越重视效率和规模，铺天盖地的广告淹没了其他声音。人与人的联系似乎弱了下来。“这就是做生意”，听起来充满了算计和冷漠。

社会化媒体，这一如今已拥有数百万使用者的媒介，重新带来了一股富有人情味的能量。社交工具将无数个人的声音放大，以至于汇合起来的声音像哈利路亚大合唱一般响亮。由个人或自组织的团队产生的力量影响着我们的看法，并改变了我们的行为。尼尔森全球机构的一项调查发现，90%的人的购物决定是受人情关系的影响而非其他方面。

我一直在帮助不同的企业努力将“员工的声音”转化为可以让“企业变得更强大”的“一流资产”。许多商业领袖似乎认为要是大家都少说话，那工作就会好开展得多。有些领袖似乎认为如

果员工不要再互相学习，只基于信任做决策，职场的生产力就会直线上升。为何一个人单打独斗会被视作无价之宝，而一旦群策群力就被视为不祥之兆呢？

专门为企业内部使用而设计的社会化媒体工具（也称作“社会化商业工具”）发展势头迅猛。但这些工具基本上用于沟通和共享，还没有取代那些被视作“实实在在工作”的、业已过时的商业模式。也许是因为它们威力还不够大，或者看起来太简单了吧。

这些工具本身并不会导致企业错失良机，只是被旧有的商业文化束缚了手脚。即使人们经由网络组成团队来组织行动，但领导者往往视他们为单独的某个部分，而不是连锁环上的一个环节。这些集体的话语和情绪只是被分析而不被综合解读，只被挑刺儿而不会被当做是集体智慧的展现而受到珍惜。

艾德·布里尔在这两个极端的夹缝中发现了机会并进行了深入研究。他把社会化媒体的力量运用到企业的现代化实践中来，让顾客和员工的声音合二为一。为了管理协同工作的产品，他在企业内部集聚了一大批热衷于此的人。

布里尔除了写博客和在论坛上发表观点外，还借由他人的博客评论和状态更新将视角投向了也许不曾留意的组织和团体。他意识到产品管理的方式和数年前大同小异。产品经理尽管知道人们期待着相互建立联系，但在实现这些联系上依然力不从心。

如今 IBM 正朝着充满活力的共享社区转变，布里尔在其间的经历使他认识到，他能成为他人的一座灯塔，一座桥梁。

在今天快节奏的市场中，新技术必须跨越多年来日益增长的变化；将利益相关者的意见纳入开发周期的考量中，这样才更能保障产品符合人们的需求。随着产品经理越来越群策群力，倾听利益相关者的声音，其身后的市场也会更倾向于倾听和权衡。在

这个过程中，互信得以构建。随着顾客需求和产品定位开始互动，产品的销售势头不用广告的马达就能推动。

多年来我一直关注布里尔的博客，他丰富的思想、诚恳的态度和聚集的价值令我印象深刻。他是社会化商业领袖的楷模，他积极建立人与人之间的联系、分享信息和洞见，时刻着眼于创新。

如果可以把布里尔的一套方法当做我们自己的蓝图，即使我们并非产品经理，也能学会如何扩大眼界和视角。我们会学到如何尽可能地了解每一个有可能接触我们产品的人。这样我们才能为服务的对象提供契合其所需、所想的产品。

当前的商业界为人们提供了无休止的诱惑和那些无法满足的期望，而布里尔却打开了一扇窗，引领我们走向一个人们互相尊重和理解的、更具包容性的世界。他让我们明白，顾客的声音也是员工的声音，是值得信任的同盟的声音，是知心友人的声音，是我们时时刻刻需要倾听的声音。

本书颠覆了产品管理和营销的旧世界观，让我们无须再从千头万绪中试图发现顾客的需求。在阅读本书之时，你会发现许多可以付诸实践的创想，那是让我们开怀、值得我们回味和分享的思想珍宝。

本书敦促我们加入到这场对话中来。通过细细聆听布里尔在本书中的讲述，我们的倾听技能会得到加强，发出自己的声音的能力也会提高，这样才可以在干出一番伟业的大好机遇前为自己代言。

——Marcia Conner, SatisfyWork 主管

弗吉尼亚州斯丹顿市

2012 年 11 月

前言

社交网络是否仅是最新流行的管理工具？社会化商业是未来大势所趋还是被滥用了的时髦用语？

大多数关于社会化商业的书籍主要关注销售、营销或者整体的企业层面的改变。提笔写本书的最初动因是因为我认为，产品管理作为一门科学对于打造社会化商业极为重要，这种理念在我十年来的实践中得到了证实。

诚然，向社会化的转变并不能保证一个产品或服务会取得成功，向社会化的转变甚至都不是成功的必备前提。但正如我 IBM 的同事 Uffe Sørensen 经常说的：“有关你的产品或服务的社会化对话已经发生。你需要做的唯一决定，就是作为这项产品 / 服务的卖家，你想不想加入到对话中来。”

决定加入还是不加入还受个人的影响。很明显，代际在变化，“网虫”（digital natives）们已进入工作岗位。如今作为决策工具的技术早已不限于仪表板或试算表。人们期待着用于社交和移动式协作的工具也能用于职场。如果一家 IT 公司选择不为所动，其下面的各个部门也还是会想办法采用社会化工具的。

《新的社会化学习》(The New Social Learning) 一书作者、本书推荐序的作者 Marcia Conner 曾描述过一家企业里的文化转变。这家公司出于对安全性的极度敏感，决定禁止用公司电脑浏览公

共社交网站，甚至规定只要职员在办公室就一律上交智能手机。

这项政策执行数周后，职员们午休的时间越来越长。管理层观察到，很多员工在午休时干脆就去停车场的车里坐着。他们不是利用这段时间去办杂事或吃午饭，而是用智能手机做一切他们在“工作”时不允许做的事情。

首席执行官和高层领导意识到，员工对职场的期待变了。在公司为了向社会化商业转型大力推动文化转变的同时，对职场人士的素质要求也在改变。

为什么要成为一个社会化产品经理？因为一个成功的产品经理具备的素质已经成为整个企业最渴求的才能。一个出色的产品经理所具备的灵活性、影响力、领导力和沟通才能已成为企业上下任何一个岗位想要干出成绩的基本要素。

IBM 2012 年首席执行官调研发现了如下趋势：

在不同行业，不同地区，CEO 们都在强调成为优秀员工最重要的四大特质：协作精神、沟通才能、创造力和灵活性。鉴于 CEO 试图创造的是更开放的环境，那么理想的员工应是能在这种环境中如鱼得水的人。

但是，我们认为这四大特质之所以被看得如此重要还另有其因。企业一直都在争夺人才。过去的用人难题是某一类人才的缺乏。但如今 CEO 想找到具备未来所需技能的人几乎不可能，因为这些技能是什么还未可知。变化纷至沓来，大多数企业根本无法设想出未来 2 ~ 3 年内需要什么样的技能。传统的培训课程也面临类似的挑战。等到课程设计成型，其传授的技能早已过时了。

于是，CEO 们开始寻找能够不断重塑自我的员工。这样的员工坦然面对改变；他们在实践中不断学习，而且善于汲取他人经验。一位澳大利亚做医疗保健的 CEO 如是说：“现今的经济纵横

贯通，充满了模糊性。能驾驭这种模糊性的人一定要会协作、懂创造、能沟通。”¹

换句话说，本书传授的知识会帮助你在职场上脱颖而出。

作为一位产品经理或品牌经理，你已具备了在任何条件下成功的才能。产品经理身上彰显一个社会化企业的原则：参与、透明、灵活。

社会化产品经理是融合了沟通、协作和协调三大技能的典型人才，能在任何情境下如鱼得水。社会化商业提供了摒弃直觉，避免传统市场调研所需时间周期的工具，能够接纳更多的声音，为企业上下提供深刻的见解。无论在企业内，还是在市场上，社会化产品经理都具备值得信赖的影响力。他们工作效率更高、能更出色地实现目标。

从十年前决定参与市场互动以来，我的职业生涯受到了深刻的影响。我在数字世界的名望和影响力给 IBM 带来了很多新机遇。随着市场逐渐倾听和参与，IBM 有机会结交世界各地的顾客和潜在客户，而我的产品也获得了更大的成功。

将本书介绍的方法和工具吸纳进产品 / 品牌管理的过程中，你不仅可以拓展个人的潜力，还可以推动企业走向成功。你的影响力将更具权威，领导起来也会更有效。你能让更多人认识你的产品或服务，从而更加成功。你会收获更多乐趣，结识新的朋友。而且，你还会想起当初为何选择了产品管理：是为了让顾客满意，让产品成功。

¹ IBM 全球商业价值学院，IBM 2012 年 CEO 调查，“借交互来领先”，2012 年 5 月，20 ~ 21 页。

致 谢

写作不是简单的组词造句。本书的撰写带给我无比美妙的学习经历。有很多人为本书的编写做出了贡献，或者为本书的准备工作付出了辛劳。在此一一列出，以表达我的感激之情，不成敬意。

感谢我的家人——黛博拉、M 和 C，感谢她们在我无数个埋头写作的夜晚和周末给予我支持和耐心，感谢我的其他家人给予我鼓励 and 关心。

本书得以写就，得益于我的两位 IBM 的同事：Steve Stansel 和 Ellice Uffer 的不断劝说。感谢两位给我创造这个机会。

许多 IBM 人为本书做出了直接的贡献，诸如担任编辑、提供建议。Karen Lilla，感谢你在编辑和内容指导上梳理了本书将近两遍，还要感谢审稿编辑 Jennifer Okimoto、Jeanne Murray 和 Luis Suarez Rodriguez。各位从很多方面提升了本书的质量。

为本书提供了有益意见的 IBM 人还有：Ben Edwards、Patrick O'Donnell、Carolyn Baird、Ethan McCarty、Dana Anastasi 和 Don Neely。IBM 软件解决方案执行团队的同事们给予了本书莫大支持，包括：Mike Rhodin、Alistair Rennie、Jeff Schick、Sandy Carter、Kevin Cavanaugh、Bethann Cregg、Colleen Hayes、Brent Peters 和 Bob McDonald。我的员工对本

书的写作充满了热忱，帮助集思广益了很多具体概念和案例，让我十分感激。我还要感谢我的助理 Jodi Corbett，不过我猜想本书第 1 版出版之后，她承担的与本书有关的工作量将有增无减。

感谢对本书做出直接贡献的人：Marcia Conner、Joyce Davis、Bruce Elgort、Amy Hoerle、Brian O'Neill、Michael Sampson、Paul Mooney 和 Paul Withers。我曾就 Michael 写的两本书上与他有过合作，他的建议让我受益无穷。但只有一条我没采纳：Michael 建议我口述而不是自己敲字，这是个很好的想法；但作为一个视觉思考者，我必须得把握每一个从我指尖敲出的文字。下次吧，Michael，下次我听你的。

还有很多人应当感谢，并允许我在此提及：Charlene Li、Olga Kozanecka、Dan Gillmor、Ross Mayfield、Jacob Share、Mary Beth Raven、Jeremy Hodge、Jake Ochs、Tim Tripcony、Tom Duff、Mikkel Heisterberg、Simon Vaughan 和 Nathan Freeman。还有，IBM 分布于其他国家的营销团队也是本书的无名贡献者，因为本书借用了已发表的出版物和公司内网图片。在此一并表示感谢。

本书基于我十年来的在线经历，在此期间，有很多人陪伴我、指导我、支持我。感谢 John Head 和 PSC 集团有限公司从 2003 年起经营 edbrill.com 网站；感谢 Volker Weber 推动我开博并在早期帮我维护；感谢 Jacob Nelson 和 Libby Ingrassia 两位编辑帮助我培养写作能力，终于让我不在句号后还打双空格。

感谢培生教育出版集团的团队：Mary Beth Ray、Christopher Cleveland、Dan Powell、Keith Cline、Andy Beaster 等人。他们让我这个新手的第一次写书过程非常顺畅且专业。

放在最后，也是最应该感谢的，是整个 Lotus 社区。不管我们的产品叫什么名称，流淌着 Lotus 血液的你们不仅是本书许多故事的主角，更是我的朋友和家人。过去二十年的每一天，你们都是我前行的动力。

——艾德

推荐阅读



产品经理修炼之道

面向入门级互联网产品经理的畅销书。

本书由资深产品经理、中国最大的产品经理沙龙Pmcaff创始人费杰亲自执笔，微软、腾讯、百度、新浪、搜狐、奇虎、阿里云、Evernote等国内外20余家大型互联网企业资深产品经理和技术专家联袂推荐。用系统化的方法论和丰富的实战案例解读了优秀产品经理所必须修炼的产品规划能力、产品设计能力、产品执行能力，以及思考、分析和解决问题的能力和方法，旨在为互联网产品经理打造核心竞争力提供实践指导。

产品经理的五项修炼

面向2-5岁产品经理的经典著作，互联网产品领域的畅销书。

这是一本探讨互联网产品设计与管理的观念、流程、方法与思想的著作，资深用户体验咨询师和产品设计与管理专家亲自执笔，多位杰出的互联网产品人联袂推荐，权威性毋庸置疑。通过本书，你将领略到互联网产品设计与管理的本质与精髓，成为一名优秀的产品人。

推荐阅读



苹果的产品设计之道

每一位产品经理必读的书，Amazon超级畅销书！

苹果公司在创新与设计领域的不断突破创造了一个又一个伟大的产品，这些伟大的产品成就了苹果公司今天的卓越地位。苹果公司产品设计的真谛与精髓究竟是什么？它在产品设计的过程中遵循了哪些原则和理念？国际知名设计公司LUNAR设计公司总裁John Edson结合自己多年的设计经验，深入苹果公司内部，对苹果公司的大量设计师和领导层进行了深度的采访，提炼和总结出了苹果公司在产品设计领域所遵循的七大原则：设计改变一切、设计的三要素、产品即营销、设计是体系化的思考、大声设计、设计应以人为本、怀揣信念做设计。书中通过苹果公司大量鲜为人知的关键事件和案例，条理清晰地揭示了这些设计原则的细节，极富启发意义和可操作性。

UX最佳实践

本书是用户体验领域的集大成之作，来自中国、欧洲、美国的数十位顶级用户体验专家总结和分享了包括Google、Yahoo!、西门子、SAP、腾讯在内的数十家世界一流企业在用户体验领域积累的宝贵经验和最佳实践。本书是独一无二的，它与现有的所有关于用户体验的著作都不一样，它关注的不只是提升用户体验的方法和工具，更多地是阐述了如何通过用户体验来提升用户体验的影响力，以及如何通过用户体验来催化整个组织取得成功，让组织持续创造出成功的产品和服务。