

强大的人际关系网络不是靠闲聊就能建立起来的，而是需要你去精心打造，关键是要找到信息中间人——那些能把形形色色的人联系在一起的人。

如何建立你的关系网

■ 布赖恩·乌齐 (Brian Uzzi)
香农·邓拉普 (Shannon Dunlap)

保罗·里维尔 (Paul Revere) 是谁？问一问你的美国同事，他们当中的大多数人可能都知道答案，因为保罗是美国著名诗人朗费罗 (Longfellow) 笔下的不朽人物。朗费罗在他的一首广为传诵的诗歌里，这样开篇道：“听，孩子们，你们会听到，保罗·里维尔夜半骑马而来。”但是，在你的这些同事当中，学历史的不算在内，有多少人知道威廉·道斯 (William Dawes) 是谁呢？这两个人，同是在1775年4月18日的晚上骑马从波士顿出发，同是沿途散播美国独立战争

已经打响的消息。虽然他们进发的方向不同（道斯向南，里维尔向北），但是他们沿途经过的村镇的人口构成情况非常相似，可结果只有里维尔成功组织起民兵队伍，名垂青史。造成这么大差别的原因是什么？在很大程度上是因为他们各自拥有的社会关系网络不同。

从关系网络方面来看，保罗·里维尔是一个信息中间人 (information broker)，在社会关系网络中扮演着重要角色，因为形形色色的人正是通过他才联系起来的。对于上面这个故事，马尔科姆·格拉德

威尔 (Malcolm Gladwell) 在他的《引爆流行》(The Tipping Point) 一书中做过解释。他说，因为里维尔在骑马报信途中找的是和他一样有着广泛社会联系的人，所以他通报的消息很快就变得广为人知，而威廉·道斯不是一个信息中间人，所以他每到一个村镇，都不知该去敲哪家的门，结果他通报的消息只是在一个很小的圈子里流传，没有让很多人知道。（参见副栏“保罗·里维尔与威廉·道斯的社会关系网络”）

我们现在来设想一下，假设这两名信使通报的不是关

于英军的消息，而是关于新产品的创意或者团队管理的新方法。这些信息如果不能够传达给合适的人，它们就会慢慢失去价值，进而完全被遗忘。例如，在微软（Microsoft）成为家喻户晓的品牌之前，它的创始人比尔·盖茨（Bill Gates）拥有的社会关系网中就有一个得天独厚的优势——那就是他的母亲玛丽·盖茨（Mary Gates）。当时，她与IBM公司的高层管理者约翰·埃克斯（John Akers）同是一家慈善组织——联合劝募会（United

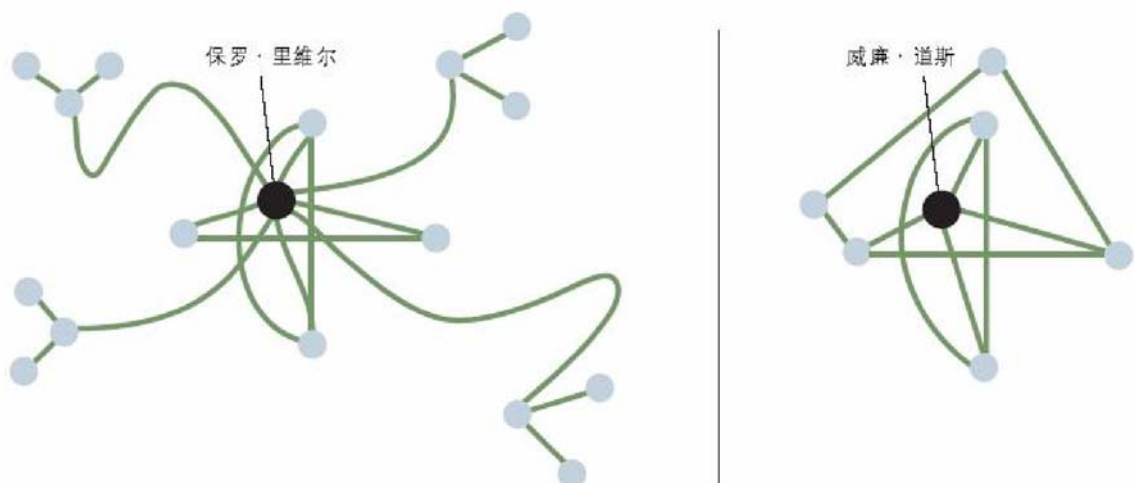
Way）的董事会成员，而埃克斯正在带领IBM向台式机业务进军。有一次，玛丽·盖茨与埃克斯谈及计算机行业中新成立的一些公司，埃克斯认为它们无法与自己的传统合作伙伴匹敌，但玛丽认为IBM低估了这些新公司的实力。也许是她改变了埃克斯在IBM应该向谁采购其个人计算机DOS操作系统这个问题上的看法，也许她的观点印证了埃克斯已经知晓的情况。但不管当时的实际情况到底是哪一种，反正在他俩这一席话之后，埃

克斯同意考虑小公司提供的DOS技术方案，微软公司就是其中的一员。接下来发生的事情就尽人皆知了：微软赢得了DOS合同，并最终取代IBM成为全球最强大的计算机公司。如果比尔·盖茨没有强大的社会关系网络，这个轰动一时的新操作系统也许就会被埋没，像威廉·道斯一样变得默默无闻。

研究表明，对于各种各样的商业创举，它们的成功都是与强大的社会关系网络密不可分的。网络关系决定哪些创

保罗·里维尔与威廉·道斯的社会关系网络

保罗·里维尔的社会关系网络联结了多个集群，而起连接作用的正是里维尔自己。威廉·道斯的网络则仅仅是一个大的集群。因此我们很容易就能看出来，为什么里维尔散布的消息要比道斯散布的消息更广为人知。



意能够取得突破性，哪些药物能够被医生们写进处方，哪些农场主会种植抗虫害的农作物，哪些研发工程师会有影响最深远的发现。宾州大学（University of Pennsylvania）

的社会学家兰德尔·柯林斯（Randall Collins）曾经在1998年对科学、艺术和哲学等领域的创新开展过一项意义重大的研究。研究表明：像古希腊七贤、勾股定理的发现者毕达哥拉斯（Pythagoras）、精神分析创始人弗洛伊德（Freud）、立体画派开创新人毕加索（Picasso）、DNA双螺旋结构发现者沃森（Watson）与克里克（Crick）那样的伟人，他们之所以都能够取得突破性成就，跟他们各自的社会关系网络密不可分——是社会关系网络激发了他们非凡的创造力。事实上，在所有历史记载中，柯林斯只发现了三个不靠社会关系网络而取得成就的特例，他们分别是中国东汉时期的思想家王充、日本禅宗大师拔队得胜（Bassui Tokusho），还有阿拉伯著名哲学家伊本·赫勒敦（Ibn Khaldun）。

在本文中，我们将要深入

地剖析社会关系网络的内部运行机制，并且告诉你如何来诊断你现有的社交网络，进而创建一个更加强大的网络，然后积极主动地对它进行管理。

社会关系网络的三个好处

社会关系网络能够带来三个方面的独特好处：分享非公开信息、借助多种技能以及获得权力。对于这些好处，经理人其实每天在日常工作中都能够亲身感受，但可能从来没有劳神去考虑这个网络到底是怎样给自己带来这些好处的。

首先来看这个网络怎样帮助我们获得非公开信息。我们在做一个判断的时候，不仅会使用公开信息（public information），而且会使用非公开信息（private information）。在当今的社会里，公开信息很容易获得，而且来源很多，其中也包括互联网。但正是因为它们非常容易获得，所以它们给人们带来的竞争优势大不如前。

非公开信息则是通过私人交往获得的，这些交往对象能够提供一些你无法通过公开渠道获得的独特信息。比如

某个新产品的发布日期、尚未公布的软件代码，或者某个面试人对应聘者在个人素质上的要求等等。所以，非公开信息能够给那些高层管理者带来优势。不过，这些非公开信息要比公开信息更主观，因为它们往往没有得到像邓白氏（Dun & Bradstreet）那样的独立机构的验证。这样一来，你提供的非公开信息给别人带来的价值，还有别人提供的非公开信息给你带来的价值，都是由你们这个社交网络中信任度的高低决定的。

莉萨·布里斯托尔（化名）是某金融机构的总裁，该公司主要从事的是抵押贷款业务。以前，这家公司总是担心自己的非公开信息会遭到剽窃或者被人误解，所以不愿意和潜在的合作伙伴分享信息。但是，莉萨意识到，随着大家在行业交易会以及其他非正式活动中建立了信任关系，非公开信息开始在彼此之间双向地流动。而相比仅仅依靠大多数竞争对手也掌握的公开信息，掌握非公开信息能让她更加高效地解决各种问题并制定财务战略。例如，这个行业的公开信息显示，公司的成功

取决于服务的价格，但是她从私人关系网络中了解到某些公司正在尝试推出增值服务，它们比那些仅仅靠价格来竞争的公司取得了更大的成功。于是，她成为了这个行业中第一批利用增值服务这个新竞争要素的高管之一。她正是凭借着非公开信息才让自己的公司走在了新趋势的前沿，抢在其他公司进入这个缝隙市场之前率先获得了市场份额。

一个强大的社会关系网络能带来的第二个好处是，它让你可以借助各种各样的技能。迄今为止，世界上在两个领域都获得过诺贝尔奖的只有两个人，美国化学家莱纳斯·鲍林（Linus Pauling）就是其中之一。鲍林在1954年获得诺贝尔化学奖，又在1962年获诺贝尔和平奖。他被誉为20世纪最杰出的天才人物之一。他在谈论自己取得这些开创性成就的原因时，既不把它们归功于自己出色的头脑，也不认为是运气使然，而是归结于自己的交游广泛：“拥有一个好点子的最佳途径就是先要有许许多多的点子。”在过去的15年里，专业化分工变得越来越细，但另一方面，组织、

产品和营销等有关方面所涉及到的学科也越来越多，这就意味着，个人的成功将取决于他能否借用别人的力量来超越自身的技能局限。所以，丰富的网络关系有助于你形成对问题更全面、更公正、更有创造性的看法。当有些人的经历与你不同，你和他们交换信息或技能时，就是在互相向对方提供独特的高价值资源。

一个强大的社会关系网络所能带来的第三个好处是，它能让你获得权力。按照传统观点，经理人的权力是在公司的职位等级中得到体现的。但是，随着公司组织结构的扁平化（更像是薄煎饼而不是金字塔），权力的分配方式发生了变化，转移到了信息中间人的手中。他们既能够适应公司中发生的变革，又有能力开发客户，还能将各种对立的观点进行综合整理。他们并不一定处在公司职位等级的最高层，也未必是某个领域的专家，但他们靠着值得信赖、消息灵通的关系网把各种专业人士联系在了一起。

大多数的人际关系网络都高度集群化。换句话说，某人的一些朋友很有可能相互

也是朋友。大多数公司内部的人际关系网络就是由几个集群（cluster）组成的，彼此之间很少有联系。在这种情况下，信息中间人的权力就特别大，因为他们能够把各个独立的集群联系起来，从而促进这些集群之间的协作，并充分调动专家的才能——如果不是因为他们，这些专家本是彼此独立，互不合作的。

后来，莉萨开始积极拓展自己的关系网，结交那些专业知识和职位与自己不同的人。这时她交往的对象既包括本行业的信息中间人，也包括一些对抵押贷款业务具有战略重要性的其他领域的人士。这些关系不仅激发她找到了一些创造性的解决方案，而且使她被人认为是具有前瞻意识的思想领袖，不时被邀请到一些业内活动上发表演讲，并且很快就赢得了慧眼识创新的美誉。在演讲之后通常还会有一些非正式的讨论，而这些讨论逐渐又发展为正式的洽谈，最后莉萨成了一个由10名金融行业的高管组成的顾问小组的领头人。莉萨取得了这些成功，却既不需要对工作方式做出重大调整，也不需要学习

如何画出你的社会关系网络

下面显示的这张图表，是本文作者之一布赖恩·乌齐填写完成的分析表的一部分。例如，在乌齐列出的这个名单中，最上面是他的研究生导师马克·格兰诺维特。格兰诺维特会在自己的研究成果发表之前与乌齐分享，而乌齐的论文送审之前则会让他先看一遍。

交往对象的名字	这个交往对象是谁介绍给你认识的？	你把这个交往对象介绍给了谁认识？
马克·格兰诺维特	自己	
格雷格·邓肯	史蒂夫·奥尔托普	超级联系者
德布·格林费尔德	自己	
亨利·毕能	史蒂夫·奥尔托普	
约翰·沃尔肯	米奇·彼得森	

这张分析表还揭示了史蒂夫·奥尔托普是乌齐的超级联系者。他把乌齐介绍给了格雷格·邓肯和亨利·毕能，这两人在乌齐的社交网络中都是至关重要的。

全新的专业技能，她只是利用她的社会关系网络把已经掌握的知识转化为权力，使自己和公司同时从中受益。

但是在某些时候，分享非公开信息、借助多种技能和获得权力这三者之间会相互抵触。比如说，你为了获得最高的信任度，就会有选择地只和某些人交往，但这种做法在不经意间就减少了交往对象的多样性——威廉·道斯的社会关系网络就是因此而受到了局限。这些陷阱都是可以避免的，但首先你必须学会如何诊断自己的社交网络。

对社会关系网络的自我诊断

我们设计了一张分析表（参见副栏“如何画出你的社会关系网络”），你可以用它来判断自己目前拥有的社交网络属于哪一种类型，之所以会形成这样的网络是因为自己的哪些做法所造成的，并借助这一工具来解决你在建设社交网络过程中存在的主要矛盾。

首先，我们从分析表的左栏入手。找出你的社会关系网络中最重要的那些人——也就是跟你交换非公开信息、互

通专门技能、彼此寻求建议和创造灵感的那些人——把他们的姓名填进该栏。你的主要的交往对象既可以是大学室友（如今在你本人或你的公司感兴趣的某个领域里有影响力），也可以是你现在的业务伙伴、在第一家雇主那里结识的老同事，或者你的小舅子。在填写每一个名字时，要想一想你能够从这个人那里获得哪些资源，能够跟他交换什么东西，以及你们关系的牢固程度。

在列出了主要交往对象之后，想一想当初你们是怎么

认识的。在分析表的中间一栏，填入介绍你们认识的那个人的名字（如果这个人是你自己认识的，就写上“自己”两个字）。这一栏的作用是，找出你的社交网络中的中间人，并且帮助你认清自己结交朋友的方式。接下来，想一想你把哪些人介绍给了自己的主要交往对象，并把这些人的名字写进分析表的右边一栏。这一栏的作用是说明你怎样为别人牵线搭桥。

填完分析表之后，统计一

下中间一栏“自己”这个词出现了多少次。根据我们的研究，如果主要交往对象中有65%以上是你自己认识的，那么你在建设自己的社交网络时很可能用的是类我原则（self-similarity principle），这样形成的社会圈子可能会过于狭隘。所谓的类我原则，指的是你在结交关系时倾向于选择那些在经历、教育背景、世界观等方面都跟自己比较相似的人。我们发现，经理人特别喜欢采用这种原则

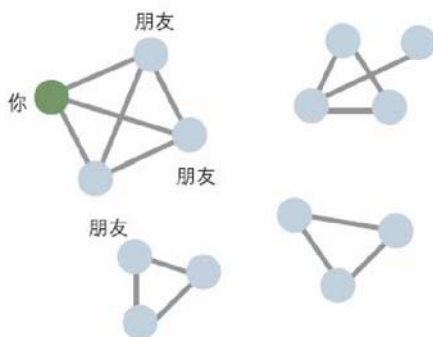
来建立自己的社会关系网络。显然，你更加容易信任那些以同样的方式来看待世界的人，你感觉到他们在形势不明朗的情况下会采取和你一样的行动。更重要的是，和那些背景相似的人共事，通常工作效率会很高，因为双方对许多概念的理解都比较一致，这使得你们能更快地交换信息，而且不太可能质疑对方的想法。最后一点，与自己观念相似的人一般都会认同你的观点，从而满足你的自尊心。

然而我们的研究显示，上述种种好处带来的效用会递减，甚至最终可能起到负面作用。相似性太强会限制你对不同信息的获取，而广泛搜集不同信息对于激发创造力和解决问题都是非常关键的。如果所有的交往对象都和你的思

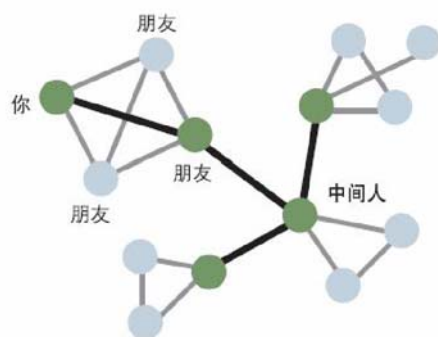
中间人在公司里的重要性

图A表示的是，社会关系网络通常是一些彼此独立的集群——朋友的朋友相互之间也是朋友，他们都与网络的创建者有某些相似性，从而形成了我们所称的“回声室”。公司内部形成的朋友集群与工作之外形成的朋友集群并无分别。图B表示的是，公司内的中间人能够把各个独立的集群联系起来，从而把各个专业化的知识库联结在一起，形成一个覆盖全公司的网络，让每个集群的所有成员都能更好地接触这个网络的其他部分。

图A 互不关联的集群



图B 有中间人的集群



维方式一样，那么还有谁会质疑你的推理过程，迫使你扩大自己的视野？随着时间的推移，人们倾向于介绍自己的交往对象彼此认识，让大家都成为朋友，所以这种思想和技能上的相似性就会相互响应，形成我们所说的“回声室”（echo chamber）。（参见副栏“中间人在公司里的重要性”）

对于类我原则中所隐藏的陷阱，有时连战略思维能力很强的人都有可能觉察不出。美国哥伦比亚大学（Columbia University）管理学教授保罗·英格拉姆（Paul Ingram）和迈克尔·莫里斯（Michael W. Morris）对此有个非常有说服力的例证。他们在2002年开展过一项研究，调查经理人在结交新人时会不会受到类我原则的支配。他们在校的EMBA项目中为学员安排了一个“商务聚会”（business mixer）活动，让学员有机会结交新朋友。每个学员在活动过程中都要佩戴一个隐蔽的电子装置（就像某些婚介机构安排男女约会时用的那种），以记录他们跟谁交谈过，每次谈话又持续了多长时间。两位研究者在举办活动之前进行过

调查，结果显示这些学员希望通过此次聚会尽可能多地结识不同的人。可实际上学员结识的还是一些跟他们自己最相近的人——从事投资银行业务的人，结交的还是其他做投行的人；做营销的，攀谈的对象同样是做营销的人。事实上，当天晚上结交新知最成功的人，竟然是酒吧的调酒师。

另外一个影响交往对象多样化的障碍是邻近原则（proximity principle）。这一原则指的是上班族的社交网络中多是些跟自己待在一起时间最长的人，例如同一个部门的同事。这条原则不利于建立高效能的社会关系网络，这是因为我们这个世界都是按“物以类聚”的方式来组织的——受过相同培训的人常常会在同一个部门工作，就像有相似背景的人会选择在同一个社区居住一样。如果你屈从于自己的天性，按照邻近原则和类我原则来建立自己的社会关系网络，你就会在网络中建立一个又一个的“回声室”，丧失以更大的多样性来丰富社交网络的机会。

通过共同活动加强社会联系

打破类我原则和邻近原则陷阱的最佳办法是，按照共同活动原则（shared activities principle）来建立社会关系网络。强大的社会关系网络不是通过非常随意的交往建立起来的。你必须借助一些有着较大利害关系的活动，才能把自己和其他不同类型的人联系起来。我们还是来看看比尔·盖茨的那个例子。玛丽·盖茨和约翰·埃克斯之间的联系不是靠随意的闲谈建立起来的；他们能够彼此信任、互相交换非公开信息，并且彼此借助对方掌握的不同技能，只不过是因为他们同为一个非营利组织的董事会成员、从事着同一项活动。事实上，任何经理人都可以参加多种多样的共同活动并从中受益，包括运动队、社区服务团体、跨部门行动、志愿者协会、企业董事会、跨职能团队和慈善基金会等。

理解共同活动对于建设社会关系网络的作用，秘诀在于要认识到并不是所有的共同活动都同样有建设性。像玛丽·盖茨和约翰·埃克斯同在一个非营利性机构的董事会任职，这样的共同活动不仅能

够激发参与者的热情、使双方有必要相互依赖，而且还牵涉到一定的利害关系，因此更容易产生一个像保罗·里维尔的个人网络那样强大的社交圈子。实际上，如果一个人对某项活动非常热情，哪怕他再忙，也总能找到时间去参加。而当要依靠别人的协助才能把事情办妥时，参与者很快就能彼此建立信任，哪怕他们之间存在着很大差别。最后，活动中还会存在利害关系，比如说争夺一个奖项、打破一项个人纪录或者实现一个长期目标等等，这就让参与者有了共同庆祝或者相互安慰的机会，从而能够让彼此觉得对方将是一直忠实于自己的朋友。因此，如果从建立社会关系网络这个角度来看，独自跑步对你的帮助远不如参加一个跑步运动俱乐部那样大。如果你能和俱乐部的其他成员一起参加比赛训练的话，你就能和队友们建立非常牢固的联系。

共同活动能够把形形色色的人用一个共同的兴趣点凝聚起来，而不是把一些有着相似背景的同类人联系在一起。共同活动还能让你在各种情境下观察你的交往对象，它

能够让你看到参与者不经掩饰的行为，以及对突发事件的自然反应——而这些东西是你在商务午餐中或办公室会议上看不到的，因为人们在这些场合的言行举止都经过了刻意修饰和反复演练。还有，由于这些反应都是自然产生的，因此更容易被认为是展现了参与者真实而稳定的性格特征。也就是说，参与者在其他事务（包括商业活动在内）上也会延续这些一贯风格。最后，由于彼此庆祝成功和相互安慰能形成忠诚的纽带，所以即使是差异巨大的参与者也能拥有一种紧密的合作关系——如果不是因为共同参加这项活动，他们根本不可能有机会形成这样良好的关系。

托德·雷丁（Todd Reding）是一名非营利机构的客户发展经理，他就亲身体会到了参加共同活动的好处。他一有机会就会通过常规商务环境以外的共同活动，结识一些潜在的捐赠人。有一次，雷丁对一个潜在捐赠人酷爱的竞技性滑水表露出兴趣后，被邀请去亲自做一下尝试。在尝试过程中，那人还花了好几个小时教他掌握高难度的弯道

滑水技术。每滑完一次，他就把雷丁系在动力船上的绳子缩短一点儿，这样就能使拐弯变得更急、更快。虽然两人的背景不同，但在一起观察了对方对突发情况时的反应，以及在情绪上共同经历了从失败到成功的巨大波折之后，他们很快就开始信任对方。

共同活动还能够通过改变参与者惯常的交往方式，把背景不同的人联系在一起。这是指让他们摆脱平日在企业里扮演的既定角色——下属、客户经理、助手、财务高手、专业行家或者总裁，并让他们由此脱颖而出。雷丁那种“我敢于接受挑战”的行为就把他自己与其他客户发展经理区别开来，而那个潜在的捐赠人借此也能了解雷丁的性格，这对于他能不能放心地把钱交给雷丁所在的机构至关重要。同样，这名捐赠人在更加信任雷丁之后也透露了更多关于自身经历的信息，这有助于雷丁修改他最初的方案，并最终拿到捐赠。

让我们再来看一个例子。本杰明·威克斯（化名）是某人寿保险公司的一位经理人。他学会了如何把工作环境转

化为共同活动，从而与上司建立了更紧密的关系。威克斯原来接受的是诉讼律师的培训，所以他充分发挥自己的沟通特长，为公司里更高职位的一位经理撰写发言稿。通过这项共同活动，他和该经理超越了一般的上下级关系，建立了更加密切的联系，共同分享工作中的兴奋与苦闷。在合作撰写发言稿的过程中，用威克斯的话来说，他们彼此了解到对方的“盲点和能力范围”，甚至双方都没有意识到自己把这些信息给透露出去了。这种交往让双方都暴露了弱点，但是也向对方证明了自己值得信赖。威克斯很快就发现自己充当了上司与公司其他人之间的桥梁。“他们知道，我是那个能理解他的工作方式的人。”威克斯这样总结说。

从本质上讲，共同活动原则既有类我原则和邻近原则的优点，同时又避免了这两个原则的弊端——低效率的社会关系网络重复性建设。

寻找中间人

现在让我们再回到那张分析表上来，看看中间一栏里写下的都是哪些中间人的

名字。确定你的中间人是谁很重要，这样能让你发现是哪些活动让你和他们建立联系的，并找到进一步发展关系的方法。你列出的中间人可能并不拥有很大的权势，比如说是某家公司的CEO或者某个律师事务所的合伙人，但是你至少可以接触到他们，而且他们也跟你目前圈子之外的许多人有着良好的联系。

再重点看一看中间一栏里名字出现过多次的人，想想你是怎样认识他们的。副栏“如何画出你的社会关系网络”中的那张表格，就是本文作者之一布赖恩·乌齐的人际关系的一部分。这张表揭示出史蒂夫·奥尔托普（Steve Alltop）是乌齐社交网络中一个重要的中间人，因为是他介绍乌齐认识西北大学（Northwestern University）的格雷格·邓肯（Greg Duncan）和亨利·毕能（Henry Bienen）。那么奥尔托普与乌齐又是怎样认识的呢？不是在某个商业场合，而是在一次临时组织的玩壁球的活动中凑成了搭档后认识的。在他们又打过几次球之后，奥尔托普请乌齐替自己参加了一些其他壁球比

赛。乌齐便是在这些比赛中认识了毕能和邓肯，这两个人现在都在乌齐职业生涯中起着重要作用。

像奥尔托普这样活动能量巨大，并且愿意分享自己广泛的交友圈的中间人被称为超级联系者（superconnector）。奥尔托普不仅是西北大学高级音乐讲师，而且兼任该校交响乐团指挥。作为乐队的指挥，他参加了该校许多重大活动，包括专业研究生院的毕业典礼，以及重要捐赠人和社会名流的欢迎仪式。从本质上讲，奥尔托普从事的职业就是一项大型的共同活动，他交游甚广的原因也正是归于这项活动本身，而不是他在乐团中的正式职权。

要建立一个具有丰富社会资本的网络，就应当培育这类神通广大的中间人——这些人其实并不掌握一般人都看重的正式职权。例如，托德·雷丁的网络中有一个重要的中间人就是律师皮特·巴雷特（化名），他们是通过某个非营利机构的董事会认识的。雷丁在芝加哥、艾奥瓦和阿肯色等许多地方的重要工作伙伴都是由巴雷特介绍的。

我们经常被问到这样一个问题——在自己意识到中间人所起的作用之后，要不要把这个情况告诉中间人。这需从两方面来考虑。一方面，告诉中间人他对你的社会关系网络十分重要可能会改变你俩之间的关系，因为这个中间人可能会觉得他被你利用了，或者会想要得到一些你无法给的东西作为回报。但另一方面，这样做又能巩固你们之间的关系，因为根据我们的判断，表示感激和诚意是社会关系网络当中的最佳行动准则。

当雷丁认识了像巴雷特那样的中间人之后，他公开地对他们帮助自己结识新朋友表示感激。

他说，这些中间人总是感到非常高兴，愿意继续帮忙。同样，乌齐告诉奥尔托普他其实是一个超级联系者，这着实让奥

案例： 如何重振陷入颓势的社会关系网络

每个人都会在职业生涯中的某个时点经历停滞不前的低潮。为了让自己更快地焕发活力，可采取这样一种方法：检查自己的社会关系网络，寻找重回职业正轨的线索。

马尔吉·斯特拉顿 (Margy Stratton) 就曾经历过这样一个低谷，她意识到自己必须做出一些改变。身为一家制造企业的副总裁，斯特拉顿在办公室里待的时间越来越长，但是仍然感觉不到自己的事业有什么发展。实际上，事态似乎还在恶化。她曾经非常关心一些项目，而且正是那些项目激发了她在工作当中的创造力，可她再也没有听到有关这些项目的消息。她觉得自己跟原来那个群体的联系中断了。

斯特拉顿用我们提供的表格对她的社会关系网络进行了分析，结果发现了一些非常有趣的现象。首先，她发现左栏中的许多名字是她的一些非营利机构的朋友。她原本担任了3个非营利机构的董事，但为了把更多的时间花在本职工作上，所以在18个月前退出了其中的2个董事会。

填完表后，她粗粗看一眼中间一栏，就找出了自己的中间人——科丽娜·约翰逊 (化名)。这一栏几乎有三分之一都是她的名字。科丽娜非常活跃，好像什么人她都认识。她是那种你根本无法拒绝的人——她也正是以这种方式把斯特拉顿拉进了一个美术组织的董事会。她把斯特拉顿介绍给了许多人认识——从其他董事会的成员到斯特拉顿曾请到过的最好的保姆，各种各样的人都有。另外，科丽娜介绍给斯特拉顿认识的人不仅数量多，而且质量高，其中就有一些人给斯特拉顿的职业发展提供过很大的帮助。但是，她俩已经有一年多没见过面了，这时斯特拉顿才意识到她忽略了自己最有力的超级联系人。

最后，分析表的右栏显示，斯特拉顿也扮演过其他人的中间人，因为她也经常介绍不同董事会的成员相互认识。她参加了一些很重要的共同活动，而且加入过多个董事会，这使她感到自己拥有良好的社会关系。这种信心让她更善于在她认识的人之间创建联系，并且赢得他们的感激。斯特拉顿现在认识到了参加共同活动的重要性，开始着手为自己的社会关系网络和职业生涯重新注入活力。

尔托普看到了发展自己事业的机会。在对社会关系网络的运行机制有了新的认识之后，奥尔托普决定接受怀俄明州夏延交响乐团 (Cheyenne

Symphony Orchestra) 的邀请，出任该乐团的指挥。他接受这个职位，不仅仅因为这对于他来说确实是一个很好的机会，而且还因为该团的许多乐师

在乐团的演出淡季还能参加其他一些知名乐团的演出，所以奥尔托普意识到通过这个乐团建立的联系能够把自己带进那些乐团的视野。果不其然，奥尔托普在夏延乐团刚刚工作两年，他的社交网络就给他带来了回报——虽然并没有学会指挥什么特别的新乐曲，也没有在指挥才能方面变得更加出色，但他却被邀请参加意大利博洛尼亚市（Bologna）为期一周的古典音乐节担任乐队指挥，这是一个能够吸引大批记者和摄影师、被电台和电视台广泛报道的盛典，奥尔托普由此把自己的社交网络扩大到了一个更大的范围。

研究表明，如果你能建立一个充满信任、交往对象多样化的社会关系网络，并且通过中间人去扩大自己的交友圈，就会把自己对信息的掌握从知道什么(what you know)提高到认识谁(who you know)的层次。

※ ※ ※

据说，100多年前，美国著名诗人、哲学家拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo

Emerson）在一次讲座中声称：

“如果有一个人，他的书写得比邻居好，或者他的布道更精彩，甚至是做的老鼠夹子更好使，就算他把房子盖在森林深处，也会有不少人找上门来。”可惜爱默生只讲对了一半。创造力和见地固然重要，但假若没有一个有效的社会关系网络，你可能永远也不会让自己的想象力产生火花，无法重塑自我，以及向世界宣布你激动人心的消息。

作者简介：布赖恩·乌齐，西北大学凯洛格商学院（Kellogg School of Management, Northwestern University）领导力与组织学教授兼社会学教授。香农·邓拉普（snd221@nyu.edu），曾在该学院的女性高管研究中心（Center for Executive Women）任职。

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：
editorial@hbrchina.com