THE NEW SOCIAL LEARNING

《培训》杂志策划

新社会化学习

通过社交媒体促进组织转型

【美】托尼·宾汉姆　玛西娅·康纳　著
邱昭良　等译

江苏人民出版社

014056011

F272.9
474

新社会化学习

通过社交媒体促进组织转型

【美】托尼·宾汉姆　玛西娅·康纳　著
邱昭良　等译

藏书
图书馆

北航　C1744034

F272.9
474

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

新社会化学习:通过社交媒体促进组织转型/(美)宾汉姆,(美)康纳著;邱昭良等译.—南京:江苏人民出版社,2014.7

书名原文:New social learning

ISBN 978-7-214-13517-9

Ⅰ.①新… Ⅱ.①宾… ②康… ③邱… Ⅲ.①企业管理—组织管理学 Ⅳ.①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 165065 号

The New Social Learning: A Guide to Transforming Organizations Through Social Media by Tony Bingham and Marcia Conner, Foreword by Daniel H. Pink

Copyright © 2010 by ASTD

This edition arranged with RussoRights, LLC through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2014 by Jiangsu People's Publishing Ltd.

All rights reserved.

江苏省版权局著作权合同登记:图字 10-2012-596

书　　名	新社会化学习:通过社交媒体促进组织转型
著　　者	[美]托尼·宾汉姆　玛西娅·康纳
译　　者	邱昭良等
出版策划	杨　健
责任编辑	陈　茜
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏人民出版社
出版社地址	南京市湖南路 1 号 A 楼,邮编:210009
出版社网址	http://www.jspph.com http://jspph.taobao.com
经　　销	凤凰出版传媒股份有限公司
照　　排	江苏凤凰制版有限公司
印　　刷	如皋市永盛印刷有限公司
开　　本	718 毫米×1 000 毫米　1/16
印　　张	14.25
字　　数	300 千字
版　　次	2014 年 8 月第 1 版　2014 年 8 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 978-7-214-13517-9
定　　价	48.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

英文版序

上世纪 90 年代早期的某一天下午，我正和老板在他那间宽大的办公室里开会，这时来了一位负责公司电脑运维的同事，他要向老板演示一项叫做“即时通讯”的新技术。我之前从未见过这玩意，非常好奇，于是自告奋勇配合他进行演示。

老板坐在他自己的电脑前面，而我则到办公室外面使用另一台电脑。随着我们各自敲击键盘，一次无声的实时对话就这样发生了。

“喔！太棒了！”我兴奋地向他们大喊起来。等我回到会议室，我更是难捺激动，就我刚才的亲身体会向大家继续说道：“这太了不起了！即时通讯对于耳聋者和听力有障碍的人来说，简直就是救星，这解决了他们没法打电话和别人沟通的问题！虽然对大多数人来说，没多大用处，但对这个特殊人群的帮助会很大。”

而今 20 年过去了，即时通讯已然成为人们日常沟通的一部分，特别是成千上万听力健全的人，也在乐此不疲地用即时通讯工具进行沟通。这说明，有时候我们真的会看走眼。

在技术这件事上，我们更是如此。在商业领域，大多数人——包括我在内——把 Twitter、Facebook 以及其他社交媒体看作营销工具。但是，当我读完这本充满了智慧与洞察力的书，我意识到，

我可能又看走眼了，如同在上世纪 90 年代早期我对于即时通讯技术的误判一样。

正如托尼·宾汉姆(Tony Bingham)和玛西娅·康纳(Marcia Conner)在本书中所言，社交媒体最为深刻而持久的影响可能就是对学习的影响。

毫无疑问，这一观点背后的逻辑是符合人们直觉的，一下子就让人幡然醒悟。是啊，从很多方面来说，学习基本上就是一个社会化的行为。无论是幼儿园里的“丢手绢”游戏，还是大学里的学习小组，抑或是工作中通过团队协作来完成一个项目，社交元素一直是学习的润滑剂。

而现在，像维基百科、多人在线游戏、社交网络等新型应用，不仅充分验证了这一事实，而且将其对学习的支持作用发挥到了前所未有的程度。正如宾汉姆和康纳所说：“新兴技术有助于扩展、拓宽、加深人们的交际范围，从而激发我们和别人共同学习的内在动力。”他们认为，这些创新“有助于建立一个以人为中心的、新型知识生态系统”。

如果你想构建这样一个知识生态系统，本书将是你最好的助手。它会告诉你一系列行动指南与核心原则——作者称之为“游戏规则”，并通过许多案例，包括百思买、英特尔、德勤、美国中央情报局的实践来向你展示社交媒体如何帮助人们更好地进行人才招聘、员工激励以及能力提升。

社会化学习并不会替代企业培训和员工发展，但是它能起到一些传统方式通常无法实现的作用。例如，通过应用一些新技术，可以在协作学习和集体共创方面弥补传统教学的不足。在这种新学习环境中，讲师和学员的角色区分也不再那么明显，这有助于强化所有参与者的学习体验。同时，这种方式还可以留存下来一些

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

电子教材，不仅能反映完整的教学过程，也便于其他人反复使用。此外，它也可以让你在会议或其他活动之后，为参与者提供一个反馈、提问的渠道，以保持人们参与的热情。对于那些身在异地的同一家公司的雇员来说，他们可以聚集到同一个在线社区中，不仅可以互相学习，也能更好地为客户提供新的服务。总之，社交媒体可以改变你们公司的运作方式。正如作者所指出的那样："一旦你实现了从被动的信息推送到主动学习的转变，你就会释放员工的创造力。"

宾汉姆和康纳是培训发展领域受人尊敬的两位学者，他们一起写出了这本《新社会化学习》，令人振奋。当你读这本书时，你会学到很多东西。我相信，你也会去分享书中的许多见解。

但是，在你所做的分享中，我想最重要的是，Twitter、Facebook以及其他类似的社交媒体，不仅仅是市场营销的工具，更是学习的渠道与工具——最起码，二者的作用同样重要。这本书让我认识到了这一点，避免了我再次对新技术的认识产生误判。你也一定会受益匪浅。

丹尼尔·H. 平克

华盛顿

2010 年 6 月

中文版序一

亲爱的读者朋友：

感谢你们选择《新社会化学习》一书，作为本书作者，我们对《培训》杂志和江苏人民出版社合作翻译此书将其引入中国，深感荣幸。

前不久，美国培训与发展协会（American Society for Training & Development，简称 ASTD）更名为“人才发展协会”（Association for Talent Development，简称 ATD），我们将更加努力地为包括中国在内的全球培训与人才开发专业人士提供专业发展与成长方面的支持。

作为人才发展协会（ATD）的总裁兼首席执行官，我得以有机会见证并为你们描述，社交媒体工具的应用如何掀起了培训与发展行业的一场剧烈变革，以及为什么学习发展实践者需要掌握这一重要技能。通过阅读本书，你将能理解公司和员工如何充分地利用社交媒体进行学习，从哪里开始，如何开始，以及实施社会化学习的适当时机；同时，本书也给出了在企业应用社交媒体过程中常见的反对意见或质疑之声，并分别提出了有针对性的实用建议。书中还提供了许多成功的案例，如梅约医院、德勤、CIA 和 Telus 公司等。我们真诚地希望您从本书中获取有用的知识，并能付诸实践，帮助你成功地支持企业学习，建立你的专业技能和知识，推动培训与人才开发。

ATD的宗旨是“帮助培训与人才开发专业人士成功地发展知识和技能”。在中国，我们将通过一系列教育项目、专业研究成果和最佳实践分享，来帮助中国企业提高员工技能开发的投资回报率，促进培训与发展专业人员的成长，从而支持企业战略的“落地”与执行。在全球化的今天，我们每个人都需要快速学习新的技能与知识，为此要充分利用社会化学习的方法。《新社会化学习》一书就是你的行动指南。

近年来，通过会议、会员活动、书籍出版或翻译、中文电子杂志、专业发展讲座、研讨会，以及与许多组织的合作，ATD在中国的发展越来越好，一些企业（如中国邮政、中国电信等）也荣获最佳实践奖，其中也包括社会化学习的成功经验，他们的最佳实践彰显了学习与发展措施对业务绩效的影响。

ATD是世界上最大的面向培训与发展（人才开发）专业人士的协会组织。除了中美之外，我们的会员遍布世界100多个国家和地区，他们所服务的机构规模不一，职业类别也多种多样，有的是独立咨询师、供应商，有的是企业内部培训经理或人才开发专业人员，有企业，也有政府组织。我们还与十余个国际组织建立了战略合作伙伴关系。ATD致力于将国际最佳实践和知识、经验带入中国，服务于中国培训与发展行业的快速发展。全球化是我们这个行业的内在特性之一，也是我们经过审慎反思做出的承诺。

再次感谢《培训》杂志和江苏人民出版社帮助我们将系列优秀的专业图书引入中国，推动培训与发展行业的进步。

托尼·宾汉姆

人才发展协会总裁兼CEO

中文版序二

活在移动互联的时代

六年前，当托尼·宾汉姆邀请我和他一起写作这本书时，移动和社会化技术还是新生事物，很多企业管理者对它们抱有很大的误解或偏见，好一点的将其视为宣传推广的手段，差一些的将其视为对工作的干扰。同样，在学校和企业培训领域，教育工作者也经常将它们视为浪费时间、影响学习的“洪水猛兽”。

但是现在，时代变了。人们越来越多地通过手机来访问社交网络，可以随时随地与远在地球另一端的朋友、同事进行交流，就像当面交流一样便捷。同时，人们也日益依靠社交网络和移动技术来满足自己工作、生活、学习中的各种需要。

通过虚拟空间，人们可以很方便地交流各种想法与经验，而无需顾虑距离的远近和关系的疏密。当我们借此建立了信任、增进了了解，就会提高交流的质量，可以更加专注、深入地相互切磋彼此感兴趣的话题，发现一些微妙的模式，更好地相互联系与合作，并因此变得更加强大。

今天，成千上万的企业和数以百万计的员工已经实现了这一

转变，人们不再将社交网络和移动技术视为浪费时间的无聊之事和对工作的干扰，而是促进协作的“法宝”。如果没有网络和这些工具，我们中的许多人甚至会感到很失落。

尽管许多人告诉我，这本书给他们带来了许多启示，让他们可以充分利用新的工具，学得更多、教得更好，与时俱进，但坦率地说，托尼和我当初并未预见到这种变化，社会网络和移动技术成长的速度之快也超出了我们的想象。

反思组织的运作与管理模式

社会化学习也为组织领导者提供了一个暂停、反思和探询的机会，“我们是否还想继续原有的模式？即只有一小撮人被认为是专家或领导，他们忙得团团转，而其他人只能排着队，等待他们有时间来对自己进行指导。我们是否还想继续传统的教育模式？即听老师在台上讲，对所有问题都只能回答唯一的标准答案”。

不，现在是时间做出改变了！在快速变化的世界里，我们需要快速生成大量有价值的创意，提出多个突破性的解决方案。每个员工都需要基于充足的信息来制定睿智的决策，发现突破当下困境的机遇。为此，我们需要拓宽对教育与学习的理解，让更多的人贡献他们的专业意见和新的工作思路。

我曾与数百家组织的领导者们一起工作，制定社会化学习的策略，寻找适合的技术——那些技术曾一度被认为是对工作的干扰，现在却变成了鼓励员工参与的人性化手段。在本书中你会发现，社会化学习其实并不必然需要社会化和移动工具，但是它们却可以全方位地增强和加速社会化学习，使其从机械、单调变得更为敏捷和人性化。

通过阅读这本书，你可以成为一名分析师，让社会化学习更加聚焦、更有意义，取得更大的成效。你会发现，社会化技术不仅仅是组织学习的补充，或者是用于收集信息的新方式，而是取代那些过时做法的更有效方式，是你在移动互联网时代重构学习的大好契机——使学习从被动的任务变成学习者主动投入并乐在其中的过程，使每个人都能发现并充分发挥各自的潜能，从而在更大程度上提升集体的潜能。

创新与变革源自新思维

在本书中，我们提供了数百个新的实践做法，其中之一是如何构建社会网络，使员工可以相互分享他们的知识与经验，并与同事们在工作现场为了共同达成任务目标而实时地学习。要做到这一点，公司领导、培训师和学习者都需具备新的思维。

如果你是企业的领导，仍对社会化学习能否帮助你的员工以更快的速度、更加投入的方式来学习他们需要掌握的知识心存疑虑，那么，阅读本书就是你已经迈出的最为睿智的第一步。你将从中了解到许多新的实践做法，可以获得启发、拓宽思维，发现更多的可能性，并有机会用一些全新的方法去解决那些长期困扰你的挑战。祝贺你迈出这一步！

如果你是培训师，仍在设计、开发你的培训课程，试图用传统的方式来准备教学大纲，那么，阅读本书将会让你有机会去挑战自己的假设。扪心自问，深入地思考，这些主题和引导的设计是否适合？有没有你没有想过的新方法？能否采用新的社会化学习方式？现在，我们正面临一个全新的机遇，你应该掌握新的技能，不局限于传统的课堂教学方式和教学设计方法，大胆地采用更为社

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

会化的学习方式。相信我，这么做你将收获意想不到的惊喜！

如果你是学生或参训者，你也要挑战对自己角色的认知方式。通过社会化学习，你可以找到驶入你“人生高速公路”的入口。你可能已经意识到，只要有心，身边的学习机会、渠道、来源实在太多了，绝不只是那些正式培训中的讲师。通过社交媒体，你可以创造一个完全适合你自己的学习生态系统，极大地拓展自己的社交范围，结识更多的人，捕获并抓住更多的机会，从而改变自己未来的职业和生活轨迹。

再造企业培训与学习

在大多数组织中，主流的培训模式仍是依赖少数专家。他们是讲台上的“圣人”，似乎无所不知、无所不能，就像学校里的老师，对学生们的所有问题都有答案。如果你还在坚持这种模式，教学就会变成一种非社会化的活动（如单向的灌输），只能由少数伟大的人物来表演，我们其他人只剩下被动地敬仰他们渊博知识的份儿。

今天，我们需要改变原有的模式，采取一种更加健康、包容和柔性的观点。在社会化学习模式中，一组人通力合作，包括领导、管理者、员工、客户和其他利益相关者，构成组织的生态，可以产生超棒的创意，引发创新性的变革。我这么说并不是否定或抹杀个人或小团体的成就，只是表明，伟大的工作不可能发生在真空中，创造力也通常是通过合作来完成的，依靠的是一个个独特的大脑相互连接，而不是少数“独行侠”单打独斗。

社会化学习模式为我们所有人都提供了学习空间：即使你不认为自己是某个方面的专家，也可以贡献自己的经验和专长；并不

是只有那些聪明的人才能创造价值，每个人都可以分享创意、相互连接、开启对话、触动你我；即使最平凡的人，也可以成为某一个有趣故事的创作成员之一，也可能成为一些重要观点的引导者。

的确，自本书出版以来，我亲眼见证了社会化学习的快速持续成长。我们生活在一个可以更轻松地与他人连接并相互学习的时代，互联网的普及让社会化学习成为一场盛大的“自助餐”，每个人都可以从中选择最适合自己需要的，不管你在世界的哪个角落、做着什么样的工作。不管是公司内部网，还是各种各样的社交网络、博客、图片和视频分享网站、维基百科、沉浸式学习环境以及点评网站，都是人们在虚拟空间中聚会的场所，人们可以各取所需，相互交流共同感兴趣的话题。通过本书中介绍的那些范例与经验，你会获得一些启示，可以更有效的方式引起他人的注意，使你的工作与生活更加便捷、美好。

相反，在今天，如果你还是想依靠个人的单打独斗成为某一方面的专家，或做成一些大事，真是太难了！你将会面临数不清的挑战，并且可能付出高昂的代价。我们人类作为社会性动物，本性之一就是结成集体，组织起来，依靠彼此的经验、技能，相互学习与协作，进行对话交流和质疑、反思，这样才能创造出过去乃至今天尚不存在或无法想象的事物。这就是今天的组织、学校、家庭乃至社会存在的价值与运作的本源。我们所有人都必须联系起来，尽自己的最大可能与他人分享，从而改善我们当今世界的状况。

对中国读者的行动建议

为了踏上社会化学习之旅，最好的方式是从我做起。想一想你想要学习什么，可以从你身边哪些人身上学习，你能与他人分享

什么，然后马上开始行动！这将成为一个生生不息的循环，你学得越多，可分享的也就越多，从而获得更多的信息、激发起更大的好奇心，促使自己学习得更多。这是一个持续终身学习的过程。

你可以找到一些自己感兴趣的社会化学习信息枢纽或门户（“群”或“圈子”），关注他人分享的知识、经验或观点、见解，然后找出那些还没有被分享的领域，做出自己的贡献，你的收获和所做出的贡献将远远超出自己的想象。

因此，不管你是企业领导者、教师，还是学习者，都可以选择如何去学习，重新思考学习应该是什么样，可能是什么样，以及未来的景象。一句话，我认为机会很大，甚至你学到多少并不重要，真正重要的是深度参与、体验，以及从合作、互助以及共同成长中获得的喜悦。

哈佛大学教授霍华德·斯蒂文森（Howard Stevenson）曾将企业家精神定义为“超出当前可掌控的资源限制，去追求更大的机会”。这也是我对学习的看法。其实，现在已经不存在资源的限制了。为了全方位地洞察复杂的世界，应对前所未有的挑战，我们可以而且必须从每件事情、每个人身上学习。

对于中国，我充满期待。中国不仅有古老的学习传统，现在更应通过快速学习，鼓励多样化，拓宽视野，注重实时的体验，来应对今天日益复杂的挑战。在与他人相互分享、交流知识的同时，我们每个人也会不断提升和改进，由此，我们也将会创造出真正的集体智慧。

玛西娅·康纳

2014 年 6 月 24 日

译者序

2014年清明，经过近半年的锤炼，《新社会化学习》中文版终于正式完成。虽然这本书不厚、通俗易懂，但是，“社会化学习”这个选题以及本书中所给出的案例、行动指南以及洞察力，对于当今企业正在面临的学习革命，无疑具有举足轻重的价值。

你为什么要了解“社会化学习”

自2011年开始，在西方，以“翻转课堂”和“慕课①”为代表的新一波在线教育浪潮，正在传统教育领域掀起轩然大波，其影响在持续发酵；而在企业学习领域，这一变革趋势也正如火如荼，反映为人们对传统培训与elearning效果改进的持续关注，以及绩效改进、行动学习、移动学习、游戏化学习、非正式学习等新学习技术的兴起。

在我看来，这一次企业学习革命已经到来，它的驱动力包括四个方面（简称“四新”）：企业所面临的“新环境”，“新人类”成为职场主力军，以移动互联网为代表的“新技术”，以及一些优秀企业具有

① 全称为Massive Open Online Courses，直译为“大规模开放在线课程”，简称“MOOC”，按其发音简译为“慕课”。

引领性和示范效应的“新实践”。面对这样的变革，企业学习将呈现出“四化”趋势，即“混合化”、“嵌入化”、“社会化”、“体系化”。要想有效应对这些挑战，除了不断提升学习发展的专业能力，更重要的是，打破固有的思维模式，拥抱社会化学习。

我之所以这么说，理由包括五个方面：

第一，越来越多的人认识到，学习不是与工作无关的“另外一件事”，不只是发生在教室或课堂里，而是每个人自主进行知识建构的过程，主要发生在工作现场之中，是通过与他人的互动而完成的。由于我们人类是社会性动物，我们的学习也离不开社会化因素与过程。因此，任何学习从本质上看都是一个社会化的过程。

第二，学习的目的是绩效提升，是帮助学习者更好地完成工作任务、解决问题，而不只是获取知识或信息。从这种意义上讲，要满足每个学习者个性化的需求，就不能仅仅依靠正式学习——即那些具有明确的内容与结构设计、有人引导的活动。事实上，在企业中，相对于正式学习，非正式学习(informal learning)占有更大的比重，后者也是满足每个人个性化、及时性按需学习(on-demand learning)最主要而有效的方式。研究表明，在非正式学习中，社会化学习是主要的形式与载体。

第三，传统的培训模式效率低下，学习转化率低，已经遇到了越来越大的挑战，必须有所改变。过去，企业培训的主要模式是：在有限的时间内，由一个或一些有经验的人，一股脑地向学习者传授完成某项任务所需的所有必要知识，然后寄希望于学习者在将来需要用到这些知识时能够回忆起来。多项研究显示，这种学习模式的转化率只有15%—20%。因此，面对当今快速多变的商业环境，如何提高学习的转化率，为学习者提供“及时的”(Just-in-time)、有针对性的(Just for me)、“刚刚好的”(Just enough)支持，

成为许多企业面临的挑战。在这方面，非正式学习（包括社会化学习、绩效支持）是重要的选择之一。

需要说明的是，社会化学习不等同于非正式学习，但二者存在紧密相关。从广义上看，非正式学习可以包含社会化学习，但有些非正式学习，例如搜索和阅读，并不是社会化学习。

第四，在今天，商业环境的复杂多变，愈发需要组织学习能力的提升，而这离不开激活企业的社会化学习。一般而言，正式培训主要传授的是过去的知识，但面对未来复杂多变的挑战，只依靠过去的知识是不够的，必须能够让学习者在工作中共同学习当下的知识，并且通过试验、创新、探询等，共同创造未来的知识。要想实现这一目标，社会化学习是一种必要而可行的方法。

第五，按照本书作者托尼·宾汉姆和玛西娅·康纳的看法，现在，影响职场环境的关键趋势有三种：人际联系日益紧密、职场人群构成变化产生的新期望、私人定制技术的不断发展。这三个因素聚合起来，共同发挥作用，不仅加剧了人们对社会化学习的需求，也对社会化学习产生了重大而深远的影响。

综上所述，在我看来，面临新的学习挑战，你必须了解社会化学习。

但是，与其他非正式学习方法类似，这一类学习不像正式培训那样可以进行设计、结构化，难以“被管控”，因此，即使意识到了这类学习的重要性，许多企业也不知道应该如何“培育”它。时至今日，这仍然是企业学习研究与实践的前沿领域，值得我们去探索和创造。我相信，本书将是你探索这一“隐形大陆”的指引。

本书的价值

基于上述认识，我认为本书对于推动中国企业升级或再造自

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com