



开放，是微博时代的管理变革
是社会化媒体对领导方式的深刻影响

《公众风潮：互联网海啸》姊妹篇 “微博时代”必读的管理书籍



开放

社会化媒体如何影响领导方式



机械工业出版社
China Machine Press

OPEN LEADERSHIP

How Social Technology Can
Transform the Way You Lead

开放

社交媒体如何影响领导方式

(美) 查伦·李 (Charlene Li) 著

李金襦 忻璐 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书赞誉

“在开放与控制之间挣扎是普遍存在的一个人类问题。当多数领导者赞同更为广泛的透明和真实可以带来重大收益时，很多人依旧为与利益相关者之间开放交流的界限所带来的巨大风险而深感无力。查伦向我们展示了挖掘社交媒体技术的力量不在于掌握最新潮、最光鲜的科技，而在于拥有一个关于你与利益相关者之间建立关系的清晰愿景。对于渴望拥抱‘全新开放性’的人们，这是一本必读的书。”

——罗杰·马丁，多伦多大学商学院院长，
《The Design of Business》一书的作者

“查伦·李绝对是站在所属领域顶峰的人物。社交技术是企业面向当今市场环境的必备基本要素之一，而她是这个领域的专家。但是更为重要的是，她清晰地展现了对于领导者来说需要什么。抛弃掉旧的规则手册，让本书发挥作用！”

——基恩·法拉奇，《Who's Got Your Back》和
《Never Eat Alone》的作者

“如果有一个不证自明的真理，就是你可以依赖这一点：21世纪最重要的通用货币就是信任。然而，信任要求开放。你分享得越多，你倾听得越多，你就能够获得更多的信任。尽管如此，成为一家开放的商业组织是真正的挑战。对于大多数商业组织来说，这是一次文化上的变革，而远不止是一次技术上的变革。在本书中，查伦·李凭借丰富的案例，详实地说明了许多组织如何走向开放，以及在这个过程中如何获得数以百万计的信任。”

——史蒂夫·鲁贝尔，爱德曼数码的SVP/主管

“如果你正在为如何使用社交媒体和社交技术而深感困惑，那么本书正是一本为你准备的书。它以一种周全而严密的方式为迎战如何使用社交媒体的企业领导者提供了一张路线图。”

——雷妮·莫伯尼，《Blue Ocean Strategy》一书的合著者

“在这个全球经济走向数字化的时代，企业必须进行自我变革以迎接更大的成功，查伦·李再次成为这一领域的先驱。她的深刻见解将会鼓励高管反思旧有方法，并采取全新的途径进行思考和实施：本书介绍公司如何将消费者、研发人员、开发商、生产厂家，以及其他合作方以杠杆的方式联系在一起，以推动创新、获取效率、获得增长。”

——拉里·韦伯，W2集团有限公司的总裁，
《Sticks & Stones》一书的作者

推荐序1 风险社会的领导与管理

毋庸置疑，互联网是人类历史上最伟大的发明之一。它的出现深刻改变了人类社会的深层结构、组织形式和运行模式。如果说在以门户网站为主体的“Web 1.0”时代，互联网仍然继承了传统媒介和文化的衣钵，那么到了以社交媒体为主体的“Web 2.0”时代，“用户生产内容”（User-Generated Content，UGC）模式使得互联网赢得了独立性和自主性，成为真正意义上的、超越报纸、广播、电视等传统媒介的“第四种媒介”。

从更为广泛的社会视角来看，社交媒体的蓬勃兴起也是人类从“现代社会”过渡到“风险社会”的一个必然结果。“风险社会”是德国社会学家乌尔里希·贝克（Ulrich Beck）在1986年出版的同名著作中提出的一个概念，用于区别于“现代社会”。所谓“现代社会”是以工具理性为基础，以实现经济发展和技术进步为目标。在他看来，“风险社会”是“现代社会”的演变，当物质层面的现代化得以实现以后，人类并未进入到世界大同、高枕无忧的“理想国”当中。相反，人类在追求经济和社会现代化的过程中，实际上已经为自身埋下了各种具有风险性的“伏笔”和“祸根”。

就在贝克出版《风险社会》一书的那一年，前苏联发生了震惊世界的切尔诺贝利核电站泄漏事件，为贝克的理论提供了一个有说服力的论据。这场危机告诉我们，现代性的种种弊端和人类追求现代化过程中积累的各种“症候”开始发作，风险无处不在，危机层出不穷。因此，人类进入了一个新的阶段——“风险社会”。近年来，恐怖主义、气候变暖、环境污染和全球性瘟疫都可以被视为全球化、现代化和商业化过程中积累的各种“症候”，其中有的已经“发作”，引发了波及整个世界的公共危机，有的则已经到了“一触即发”的危机临界点。

在上述两种社会形态中，大众传媒的定义和定位都有一定的区别。在“现代社会”当中，大众传媒是传递信息的工具。所谓“大众”是指大量的、容易被管理和操控的被动受众，信息和舆论的主导权掌握在少数权势和精英手中。相对而言，传媒是“工具”或“喉舌”，受制于政治、经济、军事等“硬力量”，在整个社会体系中处于相对边缘的位置。

而在“风险社会”当中，大众传媒本身成为一种独立运作的“机制”。在此，“大众”不仅意味着大量的、具有主动选择权的受众，而且还意味着大量的信息生产者。他们合二为一，成为所谓的“生产/消费者”（prosumer）。互联网的发展造就了海量的“生产/消费者”。尤其是在Web 2.0时代，像Facebook、人人网这样的社交媒体，Twitter、YouTube等“自媒体”的蓬勃发展，使大众传播过程中“传者”和“受者”之间的界限完全消失了。这就使得传统的单向度的“宣传”机制逐渐失灵，精英阶层和权势群体不能一厢情愿地把信息和观点强加给公众。相反，公众通过新媒体参与到信息生产和传播的过程中，从而拥有了更大范围的知情权、表达权、选择权和监督权。一言以蔽之，“现代社会”中的被动受众演变为“风险社会”中的独立、主动而活跃的生产/消费者。

另一方面，“风险社会”也是一个高度“媒介化”的社会。以互联网为代表的“网络媒介”和以手机为代表的“随身媒介”的兴起，把人们裹挟到一个媒介高度饱和的生存状态中。3G技术——即第三代移动通信技术——逐步在我国普及。3G技术把互联网视频和移动通信技术结合起来，实现了影像的即时传输，使得“人人都是记者”、“人人都是中央电视台”的预言成为现实。

在不久前北京4号线地铁事故、郭美美与中国红十字会、“7·23”温州动车追尾等突发事件中，我们看到，微博的参与彻底改变了信息传递的方式和理念。首先是信息传递的速度。在报纸时代，我们会谈论今天的新闻；在电视新闻频道普及后，我们会谈论每小时发生的新闻；而微博把新闻的传递速度精确到秒。正是由于在上述这些危机和事故的现场活跃着无数“公民记者”，才让微博的上亿受众几乎与在场的目击者同步感受到了新闻本身的巨大冲击力。

其次是信息传递的理念。在新浪微博上流传着数万张“到北京看海”的图片。有人把微博上流传的和新华社记者拍摄的地铁事故照片做了对比，后者的画面上只有拥挤的人群和拉着警戒线的地铁站，而微博则还原了事故现场最真实、最震撼的那一幕。

接着是信息传递的质量。由于微博信息传递具有“实时和海量”的特征，同时也由于“公民记者”本身职业水准和道德素养参差不齐，因此，微博上

传递的信息就难免泥沙俱下，鱼龙混杂。有人把2004年北京暴雨的照片拿来充数，有人把武汉东湖的照片移植到北京的立交桥下。这些假消息如果不及时澄清，就会造成“魔弹效应”，击中身处危机当中的受众敏感和脆弱的神经，引发不同程度的“媒体恐慌”（media panic）。2011年3月日本地震海啸后在我国引发的抢盐风潮就是微博传递假新闻造成社会失控的典型例证。

无论是3G技术还是“微博客”，还是未来将会出现的新的媒介形式，它们都预示着以下两个趋势：（1）大众传媒在风险社会中将会扮演越来越重要的角色，对政治和公共事务的影响会越来越大；（2）在风险社会当中，进行媒体操控和管制的代价会越来越高昂，因而在技术上和道义上都无法奏效。我们当然可以寄希望于传媒的“自律”和“他律”。但是，当人人都可以成为网络记者，人人都可以凭借一部3G手机“成为”中央电视台的时候，基于道德和伦理的传媒“自律”就会成为一种美好的理想——这正如我们可以弘扬雷锋精神，但不可能期望人人都成为雷锋一样。同样道理，在中国目前还没有“新闻法”或“传媒法”的情况下，我们也不能把希望过多地寄托于法制化的“他律”。编造“纸馅包子”假新闻的假记者可以被绳之以法，政府也可以动用行政手段惩治那些网上的“煽动者”和“造谣者”，但这类方法在媒介化的风险社会却显得苍白无力，杯水车薪，在一定程度上反而激化了社会矛盾。

在全球传播的时代，任何一场“地方性”的突发事件都有可能借助于大众传媒的力量而演变为“全国性”乃至“全球性”的危机。因此，危机传播是降低风险、化解冲突和重塑形象的最为有效的手段。所谓“危机传播”就是指政府、企业或其他类型的社会组织利用大众传媒与公众进行有效交流和沟通的过程。在当代中国这样一个“全能政府”的政治生态当中，政府能否在应对危机的过程中贯彻“媒体执政”的理念，进行有效的危机传播，是检验政府执政能力的一个十分重要的标准。

实际上，“媒体执政”的理念还是体现了在社交媒体的时代，政府部门和企业如何借助于危机传播保持和提升其“领导力”的问题。危机传播的过程中一个重点和难点是如何把握信息开放与控制的尺度。美籍华裔管理专家查伦·李在这本书中对这个问题进行了鞭辟入里的分析，同时结合大量的实例，对管理者如何摆脱传统的“命令—控制”模式，借助于社交媒体实现有

效的危机传播，实现“成功地走向失败”——用传播学的术语来说就是“进行有效的矫（正）型传播和塑（造）型传播”，在应对风险和危机的过程中实现企业品牌的重塑和管理模式的创新，从而打造出更多适应社交媒体生态的“开放型”领导者和管理者。

本书通俗易懂，行文活泼，征引了大量来自世界500强企业的生动案例，也包括了来自美国国务院等政府部门的案例，读来一气呵成，令人时常有茅塞顿开之感。虽然全书建基于企业管理的语境，所用的实例大都来自美国本土，但对于处在转型期的中国政府、企业和社会组织的领导者和管理者来说，这些新鲜的思想、宝贵的经验和具有可操作性的对策建议可谓是富有启示意义的“他山之石”。从这个意义上来说，机械工业出版社及时引介本书，也是帮助我国各级领导者和管理者适应媒介传播变局的“雪中送炭”之举。我愿意向读者推荐本书。无论从哪个角度来看，这本书都堪称风险社会和社交媒体时代的管理宝典，值得我国政府、企业和社会组织的领导者和管理者仔细品鉴和学习。

——史安斌

清华大学新闻与传播学院副院长、教授与博士生导师

2011年8月

推荐序2 拥抱开放的新媒体时代

微博正在悄然而迅速地改变着我们的生活。从通过微博解救被拐卖儿童，到郭美美事件，再到动车事故救援事件等，微博已经成为人们获取和传递信息、发表意见和观点的重要工具，当然，越来越多的企业和组织，也开始使用微博组织相关的营销和公关活动。而这只是个开始。关于微博，有许多尚存模糊的地带，但我们能够确定的是，微博的影响有可能超乎想象。它确实代表着未来，也代表着趋势。而在微博的蔓延和扩展中，整个社会首先必须学会面对，然后必须适应微博的变化进行调整，在这个过程中，社会发展有可能进入一个全新的阶段。

这是一个无“微”不至的时代。

其实，这种现象并非中国所独有，也绝非自中国而肇始。查伦·李(Charlene Li)在她的这本书中也提到了“卡特利娜”飓风后美国红十字会微博上遭受的质疑，以及美联航行李事件通过社会化网络对当事企业所产生的影响。

对领导者来说，这是一个被开放的时代。互联网技术的变化，尤其是社会化媒体的出现，使得企业等社会组织的行为“直播化”。也就是说，在一个近乎透明的环境中，企业近乎赤裸裸地面对社会和公众。作为一个组织，当然必须接受开放，因为这是一个无法逃避的现实，但同时必须坚持自己组织的利益，并通过组织的方式努力发展。

被开放是一种压力。在开放、透明、多元与领导力之间，存在着冲突，存在着矛盾，存在着张力，更存在着空间。

这本书延续作者的获奖图书《公众风潮：互联网海啸》^①的内容展开，向读者展示如何使用Facebook、Twitter、YouTube、Yammer、Jive和全新的移动服务等新兴技术，提高效率、增强沟通，并为组织更好的决策带来帮助。这本书将告诉我们，组织和领导者如何以开放的心态面对社交技术。尤其具有价值的是，书中有不少行动和自查建议，方便领导者审查自己的组织在开放性方面到底做得如何。

^① 英文原书名为《Groundswell》。

这本书通过很多真实案例，考察了网络社交技术对领导力的影响。作者是从两个维度进行思考的：在高度开放的新时代，怎样才能成为领导型公司？这些新现实对领导者提出了什么样的要求？书中援引思科公司高管罗恩·里奇（Ron Ricci）的话很好地描绘了这一挑战：“共享的目标需要信任，信任要求通过行为来体现。那么技术做了什么？曝光了行为。”

在员工们纷纷开始通过博客、Twitter分享观点信息，或者对他人的观点进行回应的情况下，企业可能会担心信息失控。但是作者认为，拥抱网络社交技术并不一定意味着开放全部信息。企业需要做出选择，例如苹果公司就只开放少数信息，例如它的平台，而将其他多数信息予以封闭。

开放不仅仅只是思想层面的颂歌或是哲学道理，而是经过深思熟虑的方法，它可以使公司的战略和管理得到真正的落实。开放并不代表着全部的透明与公开，更不意味着从顾客到竞争对手都可以接触到全部信息，都可以加入到所有决策中来。对于希望长期保持竞争优势和持续性执行力的公司来说，完全的开放与透明只能是空中楼阁。

在开放的时代，比以往更需要管理。在开放中管理，保持开放与管理、开放与领导力之间的合适的尺度，是这个时代提出的最有魅力的管理问题。

几十年以来，汤姆·彼得斯、亨利·明茨伯格这样的管理大师一直在呼吁揭开领导力的神秘面纱，在组织中推行分布式领导。但是，明星CEO的崛起以及员工关系管理软件的采用，都表明这样的理念与组织的实际还有很大差距。这本书探讨了这样一种期待：那些热爱Facebook、Twitter和新浪微博的人们，或将推动上述理念的实现。面对这样的变革前景，那些高高在上的企业领导则迫切需要阅读和学习本书，转变、凝聚和增强自身的领导力，带领组织迎接媒体与传播环境变革的新时代。

——陈刚

北京大学新闻与传播学院副院长

2011年8月

作者简介

查伦·李 (Charlene Li) 是当今商业世界中领先的独立声音之一，特别专注于新兴技术的战略性应用。

她的专业技能跨越了促进可持续性成功的关键领域：领导力、战略、企业变革、交互式媒体和市场营销。作为公认的思想的领导者，查伦的言论屡次在诸多重要媒体（如《华尔街日报》、《纽约时报》、《今日美国》、路透社和美联社）的专刊中被引用。她出席过 60 Minutes、PBS NewsHour、ABC News、CNN和CNBC等诸多节目。同时，作为一个知名社交技术人员，她通过博客、Twitter、网站、文章和主题等诸多方式获得众多支持者。

查伦是一位使用商业社区促进变革公认的主要推动者，曾获《Fast Company》杂志“2009年度最具影响力的科技女性”和“2008年度12个最具创造性思想”奖项；荣获Ad Age“2008年度最具潜力的40位女性”奖项；以及NowPublic“2008年度硅谷最具影响力的50位人士”奖项。同年同乔希·贝诺夫 (Josh Bernoff) 一道获得新通信研究学会“年度最具远见者”称号。

查伦参与合著的《公众风潮：互联网海啸》一书，被亚马逊网站和《战略与经营》杂志共同提名为2008年度最佳商业书籍之一。

《公众风潮：互联网海啸》作为一本颇具影响力的案例书籍，曾获《商业周刊》“2008年度最佳创意和设计书籍”奖项，并且《商业周刊》预言它将成为畅销书之一。2009年度，该书作为市场中的最佳书籍，被授予最受尊重的Berry-AMA图书奖。

查伦是奥特米特集团 (Altimeter Group) 的创始人，该公司是一家战略咨询企业，专注于通过使用新兴科技获得竞争优势。其客户涵盖财富1000强企业，跨越零售、金融服务、旅游、技术，以及消费包装商品等一系列行业。

她曾任弗雷斯特研究公司的副总裁和首席分析师。她花费5年时间在《圣荷西水星报》和《Community Newspaper Company》研究网络和报纸出版，之后于1999年加入福雷斯特研究公司。她还是波士顿和阿姆斯特丹的摩立特咨询公司的高级顾问。查伦毕业于哈佛大学商学院。

若希望进一步获得查伦的更多动向信息，并获得有助于改变自身领导方法的免费资源，敬请浏览open-leadership.com网站。

致 谢

任何一本书的创作，都是许多人共同努力的成果，没有什么比完成书籍创作更加需要做到“开放”了。因此，尽管我的名字是出现在本书封面上的唯一一个，但有很多人需要共同分享这份殊荣。第一位，也是最重要的一位，我要感谢的是我的丈夫，Côme Laguë，是他的鼓励促进了我的写作，是他在无数个夜晚、周末和假期，在我搜索资料和写作时，照顾我和我的家庭。感谢我的孩子们，感谢你们的耐心与充满鼓励的拥抱，这些都弥足珍贵！

感谢Wally Wood，我的撰稿人和研究员，为我稀奇古怪的想法提供反馈意见，为我在面对令人生畏的截止日期时，提供真知灼见。我们定期的会议成为备受欢迎的平静港湾，让我从写作之中脱身出来！感谢Larry Weber，是你引荐我见到Wally，你一直都是非常棒的朋友和顾问。感谢Mary Maki，将会谈录音转录为文字，同时找准书中开放式领导者的想法与声音。

感谢我在奥特米特集团的伙伴们，Deb Schultz、Jeremiah Owyang和Ray Wang，是他们提供了想法、联系人、编辑，以及最重要的，他们的友谊与支持。每一天，他们都在帮助我学习如何成为一名更为优秀的开放式领导者。同样，每日源源不断地提供坚果以及其他健脑食品，同样起到了非常大的帮助。感谢Denise Aday，我的助手，不仅仅使我在整个写作进程中行驶在正确的道路上，而且态度平和地确保每件事都会被恰到好处地完成。

特别感谢Susan Williams给予本书的信任，同样感谢Mark Karmendy、Kristi Hein，以及Jossey-Bass出版社了不起的团队成员，你们不仅仅完成了一个不可能达成的出版计划，更加表现出如此了不起的宽容。将最温暖的感激之情送予Byron Schneider，感谢你编辑原稿，并手把手地带着我穿越整个写作过程——你着眼于细微之处的建议与关注，让本书变得更好。

感谢Kevin Small，我的经纪人，正是你的指引才有了本书。从最开始的灵光一现，到后期与出版社之间的合作过程，你一直在我身边提供睿智的建议。同时感谢Carolyn Monaco和ResultSource团队的其他成员，Kevin为本书的宣传与市场营销，以及与Jossey-Bass出版社之间的协调工作做出了卓越贡献。

本书中许多被访谈和提及的人们提供了慷慨的帮助，不仅包括他们的时间，而且包括他们的热心建议与智慧。感谢你们能够对于自身经验做到开放，尤其是对于自己所经历的失败做到开放。

还要感谢不计其数的其他人，特别是那些在我完成本书创作中提供帮助的人们，不论是非正式的评论，还是一针见血的会谈。感谢Steve Farber和Stephen Caldwell为本书最初的理念出谋划策。感谢Mel Blake和Chris Meyer (Monitor)、Allen Morgan (Mayfield Fund)、Giovanni Rodriguez (The Conversation Group)和Larry Weber (Racepoint Group)的阅读建议。感谢Susan Etlinger (Horn Group)以及其他很多人，在我于写作早期将本书的提纲发布在博客上时提供的反馈。感谢Caroline Ogawa在社交媒体策略方面做了诸多原始的搜索工作。

感谢我的伙伴书籍作者朋友们——Guy Kawasaki、Chris Anderson、Adam Metz、Tara Hunt、Shel Israel、Beth Kanter、Brian Solis、Peter Simms，特别是我的《公众风潮：互联网海啸》一书的合著者，乔希·贝诺夫——他们在我的写作过程中，提供了默默的支持与建议。在我经历写书的考验与快乐过程中，他们知道在恰当的时机如何表达，以使我保持前行。

Wetpaint 的Ben Elowitz 和 Kevin Flaherty 是我在Engagementdb报告中的研究搭档。没有他们的开创精神和洞察力，突破性的报告可能永远不会出现。Rick Murray (Edelman)、Jack Holt (国防部)、Ravishankar Gundlapalli (Turningpoint)、Tracy Sjogreen (Jive Software)、Diane Hessian (Communispace)和Lithium Technologies的Sanjay Dohlakia团队，感谢你们在引荐书中访谈的人与企业时提供的无可估量的帮助。非常感谢Scott Cook (Intuit)、Soumitra Dutta (INSEAD)、Jeff Gaus (Prolifiq)和Sangeeth Varghese (Leadcap)，他们在我思考开放式组织方面提供了早期案例。

最后一点也很重要，我非常感谢许多人，他们在博客和twitter账号上联系我，并亲自参与事件和讨论。你们的问题和担忧在我的思想中产生共鸣，你们的问题和担忧是我考量工作质量始终如一的标准。

前 言

历经“卡特利娜”飓风的创伤后，人们提出了一些尖锐的问题。为什么这个国家没有更多的应急准备？为什么这个世界上最富有国家的公民在灾难已经确凿无疑地发生后，被抛弃了长达数日之久？在针对应急反应的指责中，美国红十字会成为这场舆论漩涡的中心。其管理团队一方面希望增加工作透明度，但另一方面也在担心博客、论坛、社交网站上的恶意诋毁，这些诋毁将会损害美国最受尊重的组织之一的声誉。2006年11月，该红十字会聘用温迪·哈曼作为首席社交媒体经理。据哈曼回忆：“我之所以被聘用是因为关于红十字会的流言蜚语不绝于耳，他们希望有人可以终结这一切。”她刚刚上任就有太多工作要做：首要的，是游说IT部门，获得管理社交网站上有关该组织言论的权限。为确保安全，红十字会屏蔽了雇员登录MySpace和Facebook的权限。

尽管哈曼在这些社交网站上确实发现了一些针对美国红十字会尖锐而片面的批评，但同时她也发现，大多数人对该组织持积极友好态度，并且希望与其一同投身于灾后救助工作中。哈曼迅速调整了工作重心，“我走到老板面前说：‘我们面临一次重大的机会，网络上有很多希望帮助红十字会的人们。’”为了便于展开工作，哈曼每天平均从400条评论中筛选出最具说服力的内容，以电子邮件的形式发送给高层领导，并将关于社交媒体（social media）好处的文章和观点汇集成册在组织内传阅。

但最重要的是，哈曼能够做到与管理者持续而耐心的沟通，针对管理者的担忧与恐惧，她一一予以解答——从恶意软件的下载，到上传到Flickr上的照片中显示的机密客户信息。她确保在进入每一个新的媒体渠道之前，恰当的流程和程序已准备就绪。经过两年的努力，哈曼逐步开设了一个博客、Flickr页面、Facebook页面和Twitter账号，使组织在社交媒体的新世界中走向开放¹。

接着，来自红十字会地区分会关于开展自己的社交媒体工作的呼声接踵而至。美国红十字会在七百多个地区拥有分支机构，哈曼担心人们在在线互动时出现混乱。“我们有很多人以红十字会创始人克莱拉·巴顿（Clara Barton）的名字注册，还有一些用户选择了聪明而有趣的名字。”因此，她编写了一本

操作手册，涵盖了指导原则、流程和最佳实践，用以明确地方分会如何能够正确使用社交媒体。她将该操作手册放到网上让所有人都可以看到²。

有了操作手册作为参考，红十字会地方分会迅速开始创建自己的博客、Facebook页面，甚至Twitter账号³。更为重要的是，红十字会由雇员、急救人员、献血者和募捐者构成的基层团队，达到了一个空前的规模。当红十字会在Facebook上发布灾难预警时，志愿者的典型回复是：“一切就绪，随时准备出发。”Facebook将这条回复传送到该志愿者的朋友那里，更为广泛地传播了红十字会“准备就绪并迅速回应”的消息。

当零售商Target以Facebook为基础举办一场面向特定组织的捐款活动时，红十字会在社交媒体上的努力带给他们一个巨大的回报。仅此一次，红十字会就募集了79.3万美元。哈曼说：“如果我们没有开设Facebook页面，我们甚至不会有机会参加这次活动。现在我们可以通过社区影响力来号召人们为我们投票。”

这个故事的迷人之处在于，美国红十字会开始参与社交媒体活动是为了控制它，但是随着时间的推移，他们意识到更好的方式是开放，并与社交网站上的用户互动。但是，其中的关键点是：红十字会没有在一夜之间敞开大门，而是在哈曼将流程、制度、操作手册准备就绪后，规定了每个人应该如何行事，不应该如何行事，红十字会才逐步适度下放控制权。

今天，哈曼已经获得了从董事长兼首席执行官盖尔·麦戈文到整个组织的全面支持。这种支持的影响力可以从2010年1月的海地地震中得到最好的体现。红十字会仅用3天时间就启动了救援物资运输工作，并筹集到1000万美元的资金，这一切都要归功于人们在Facebook和Twitter上共享的便捷的捐款渠道⁴。此外，红十字会还通过这些新的信息渠道保持人们在救援工作进展上的信息畅通，并回答关于捐赠物资如何分配的相关问题。通过走向开放、拥抱社交媒体，红十字会能够更好地完成它的使命。

本书主旨

本书是一本关于领导者如何通过开放获得成功的书。它是为像美国红十字会的领导者那样身处同样处境的领导者准备的。当我们面对15年前所无法

想象的并且使用着全新工具的顾客、雇员和合作伙伴时，领导者眼中有序的世界彻底崩塌了，我们应该如何应对？他们知道透明性和真实性可以为组织带来重大收益，但其中隐藏的巨大风险让他们裹足不前。

本书将告诉我们，组织和领导者如何以开放的心态面对社交技术。本书将延续我此前的《公众风潮：互联网海啸》一书的内容展开，向读者展示如何使用Facebook、Twitter、YouTube、Yammer、Jive和全新的移动服务等新兴技术，提高效率、增强沟通，并为领导者及其组织更好地做决策带来帮助。

自从乔希·贝诺夫和我在2008年完成《公众风潮：互联网海啸》一书后，关于所涉观点的讨论从未停止。我曾向小到5名、大到5000名听众等上百个组织就该理念进行过演讲。我发现人们最初拿起《公众风潮：互联网海啸》一书是为了学习Web 2.0和社交技术，但是很快，他们意识到社交技术的力量并不在于掌握这些光鲜耀眼的最新科技，而在于他们对想要建立的社交关系有一个清晰的思路。

这些认真研读并专注于《公众风潮：互联网海啸》一书的人们充满激情，并积极打算在其所在组织中推行社交技术。但是，无论他们对社交技术的好处多么推崇，也无论他们对其理解得多么深刻，都不可能强迫领导层转变观念，用全新的思维方式去思考。或许他们遇到的领导仅仅是因为担心推广“Groundswell”会让公司暴露在风险之中，他们意识到问题的关键在于，公司并不具备参与“Groundswell”所必需的企业文化和思维模式，以及更重要的：正确的领导力。

这种奉献精神 and 忠诚带给我巨大的冲击，要求我写就下一本书来支持他们的努力。但是，他们不需要另一本关于社交技术的专著，他们希望有一本能够告诉组织管理者如何改变，如何使组织变得更加开放的书。无论一项技术多么振奋人心，无论关系网具有多大的潜力，面对顽固的企业文化，没有正确的组织和恰当的领导力，任何数字技术战略都将注定失败。

开放，不仅仅只是思想层面的颂歌或是哲理，而是经过深思熟虑的严密方法，它可以使公司的战略和领导力得到真正的落实。开放并不代表全部的透明与完全的公开，更不意味着从顾客到竞争对手都可以接触到全部信息，都可以加入到所有决策中来。对于希望长期保持竞争优势和持续性执行力的公司来说，完全的开放与透明只能是空中楼阁。