

IBM 主管简报： 社交型企业行为

*工作场所中文化、礼仪和
人际交往本质的变化*



商业形式的变化

在社交型企业时代，需要设立新的行为准则。而且，讨论主要关注在通过在线社交环境与客户、潜在用户、同事和其他受众打交道时，公司发言人和普通员工层是如何表现的。

然而，有关防火墙内的业务交流和专业互动的讨论却较少。社交协作不仅影响员工与外部利益相关者互动方式，并且员工之间也相互影响。让我们仅看看过去 4 年所发生的环境变化：

- 公司防火墙越来越具有渗透性
- 分布在全球各地的团队
- 内包、外包、合包以及合同工人数的增加
- 在团队决策制订中，非正式网络的作用越来越大
- 员工绕开标准政策和工具快速完成工作 - 尤其当信息技术的用户对 IT 公司服务提出更高期望时

通过在线社交网络的广泛沟通通常意味着整个商务会谈，甚至交易都可能在线完成。但是，人的行为属于丰富的视觉、肢体语言、面部表情、语气以及其他感官相互影响的结果，而这些在在线会谈中不能完全实现。于是风险在于，如果我们不了解社交型企业的新型礼仪规则，那么我们可能会在重要的商务沟通中产生误解，造成会谈中止或失败。

当我们意识到这些问题时，就需要问自己一个基本问题：在社交型企业中，员工沟通的准则是什么？在这期 IBM 主管简报中，我们将此问题归结为社交型企业礼仪。

在社交型企业转型过程中社交型企业礼仪的作用

内部的社交转型往往是进行更广泛转型的第一步。IBM 2011 年科技趋势报告调查了 93 个国家/地区中的 4000 多位 IT 专业人士，结果显示社交协作对整个战略举足轻重：正如《信息周刊》所总结的：

“很多受访者都称他们的公司正在由内而外进行社交型企业转型，也就是说他们公司正在通过基于内部网的社交系统进行试水。IBM 这份报告显示，受访者认为促使社交转型的三大推动因素为员工协作、高效的人力和资源查找以及想法的产生。” - 《信息周刊》¹

如果公司没有掌握技术或者公司人员不会使用技术，那么任何想要发挥社交协作作用的项目和战略都不可能成功。通过内部试水，公司可以了解技术是如何影响现有的员工行为模式。然后，公司可以利用企业文化推动社交转型的成功实施。

这期 IBM 主管简报专门为企业主管而设计，他们想要了解社交型企业礼仪在劳动力转型和社交型企业计划实施过程中的作用。本简报探索在防火墙内同事在社交网络中的互动，尤其探讨本身未建立专业关系的同事之间的互动。

本主管简报不会涉及有关其他企业协作模式的讨论：

- 员工与外部利益相关者的沟通和协作。上文已经提到这需要大量工作。IBM 已针对这个讨论发表了一些报告，如 [2011 IBM Institute for Business Value's Global Chief Marketing Officer Study](#)。²
- 成为“儒商”的基本素质。这些素质已经在管理学书籍《哈佛商业评论》中广泛被提及，在人力资源管理协会如企业生产力协会和其他地方被广泛讨论。
- 有着严格等级制度的公司。除了在本期主管简报中提到的挑战外，这些公司还可能在完全将社交型企业战略应用到自己的业务模式之前面临变更管理、监管和其他公司行为需求。然而，本主管简报肯定会对那些允许或是正在体验非正式和正式的在线协作网络的企业起到帮助。

礼仪在内部社交型企业执行中发挥作用的原因

大多数公司有着专业化的准则：在整个正式的企业结构中，可以管理员工的各项成文和不成文的规定和行为。但是，社交协作的本职加强了企业中非正式网络的重要性，同时这种新的互动方式产生了行为方式的不确定性。

“策略是文化的营养午餐”

—Coffman Organization, 2009³



YouTube Widget for Acrobat
Version 1.0
Joel Geraci
Acrobat Technical Evangelist
Adobe Systems Inc.

重要的是要了解企业文化、合适的礼仪以及这些因素是如何使员工参与社交网络中。

一般而言，好的定义将对解决问题有帮助：

文化：在特定的团体或社会中，成员共同拥有的信仰、行为、目标以及其他特征。⁴

礼仪：对社交行为的传统要求；在任何等级或社区以及任何场合下，所建立的习惯性行为。⁵

换言之，礼仪可以看做是最好的实践（也可以是良好的或者可接受的）或者最好的行为方式从而避免在特定的交往中产生不合适或不可接受的行为。企业文化可以利用具体的礼仪准则去营造和谐氛围和推动高水平生产力。

这种约定俗成的准则十分重要。社会中不存在唯一正确的行为方式，因为合适的行为方式是由文化和企业决定的，取决于下列因素：

- “自上而下”的礼仪：直接汇报或与上司打交道
- “同级”礼仪：与同组的同事、或相关组的同事或者不同部门的同事打交道。
- 不对称的社交常识：与熟悉您工作的同事（您对他的工作的熟悉程度不及他对您的工作的熟悉程度）打交道，反之亦然。
- 媒介的使用：电子邮件、即时消息传递、电话呼叫、社交网络或这几者的结合。
- 参与者的人数：一对一（面对面、电话和即时消息），一对多（每周团队会议、视频会议和微博）或者多对多（市政厅、社区讨论及想法激励博客）

- 当地文化习俗的影响：参与者文化水平一样或者参与者有不同的文化背景
- 参与者的经验水平：年轻的员工与老员工的互动，或者新员工与经验丰富的员工的互动

由于礼仪具有主观性，因而可以理解许多企业主管都不太愿意讨论这个话题。企业主管认为专注于更好衡量的业务成果和重要的业绩指标上更容易些。但是礼仪很重要，而且随着社交型企业战略变成差异化竞争优势的重要来源后，礼仪越来越重要：

- 礼仪是一个标准化的行为准则，可以促使员工和企业价值的原则保持一致，从而形成企业战略。
- 礼仪告诉员工如何在共同的环境中进行工作，而文化在不同的环境中指导他们。
- 礼仪和文化价值是差异化竞争中强有力的指标，尤其在于客户、同事和社区进行较好的沟通时。看看那些哈雷摩托车的员工和粉丝：他们有着独一无二的礼仪规范。哈雷明确的文化价值观吸引了员工并且使公司能够在长时间内获得成功。
- 信任对于成功的商业关系来说至关重要，并且它也是社交型企业的重要差异化指标，因为我们最终倾向与我们信任的人做生意。在发展信任关系时，我们每天进行的小规模互动和重要交易的结果同样重要。礼仪帮助新员工了解什么是以及什么不是值得信任的行为，从而帮助他们划定界限。礼仪也能帮助经验丰富的员工分享成功的人际行为的经验，并抵制不成功的人际交往行为。

越来越多的人在社交网络中讨论信任的本质。这包括企业对个人以及匿名对真实身份。让我们看看最近的一个例子：**Bertrand Duperrin**，是 **Enterprise 2.0** 中著名的法国博主，他最近写了一篇博文，讨论在未预见后果的情况下这些基本要素是如何影响行为（真诚受信息透明化的影响）和业务结果。⁶尽管这个讨论超过了我们主管简报的研究范围，但是它详细阐明了信任问题的复杂性。

在线社交网络中，礼仪规则的变化

社交型企业礼仪并不是在真空中建立的。正如其他文化产品一样，社交型企业礼仪建立在已在其他领域建立起的规则基础上：电话交流、电子邮件交流、电梯谈话、正式的面对面会议等等。例如，在电子邮件交谈中，表情符号（笑脸）已成为表达面部表情的方式，如幽默或厌倦。表情符号之后应用到了即时消息，我们现在在博客、微博以及其他社交网络中有了固定的表情符号。

“文化不是游戏的一方面……它本身就是游戏”

—Lou Gerstner⁷

最终社交型企业礼仪的建立依靠互动共享工具中规则的多年打磨，并且礼仪也随着工具的发展而发展。让我们看看另一个例子：人们普遍认为在发文字信息，包括电子邮件、微博和博客评论时使用大写是不合适的行为，因为这样做表示您对别人大吼大叫。然而，当互联网最初建立时，“全部大写”并非异常，因为当时的设备键盘上没有小写。这和一个世纪以前的电报类似，当时由于字数的限制，人们对“全部大写”并未有负面情绪。但是，由于现代社会几乎没有设备是没有小写功能的，因此“全部大写”在人们看来是不合适的。

对特定的媒介工具使用特定的礼仪也十分重要。正如 **Marshall McLuhan** 所说：“信息就是媒介。”在一种媒介中被接受的礼仪并不一定适用于另一种媒介。比如，有些社交网络工具如推特，它并不需要得到人们的许可而建立关系，但是在其他的社交网络工具中就需要获得许可，如 **LinkedIn**。因此，推特上的礼仪就是人们可以不用通过验证而建立联系，而 **LinkedIn** 中，人们需要提供建立联系的原因，从而联系才能成功建立。

下面所列的是一些在任何社交型企业转型中需要考虑的更常见的情境。

建立关系的礼仪

假设您的公司可以让员工用内部社交网络个人资料查看公司结构图以及其他资源（查看副栏），这样任何人都能快速地了解个人在正式关系中的位置：职位、报告链等。此外，大多数企业个人资料系统也为员工社交组织图提供数据：他们的日常联系，包括共享的社区、现有的项目、出版物和日常使用的社交网络。了解员工之间的正式和日常的联系，可以从他人那里联系到专家和获取信息；如联系产品开发专家或者为特定的项目请求获得必要的数据库。

正式报告结构的可用性

如大多数公司一样，IBM 有一个非常清晰的报告等级制度。然而，IBM 也在公司在线目录中提供通用和简单的方法以获得这些信息。员工可以通过个人资料数据库搜索信息。许多公司现在并没有做出这项改变：有些是目前还没有去改变，有些是因为在个人直接汇报体系之外允许员工公开公司结构图不符合公司文化，然而还有一些公司是处于商业要求，如要在公司各个部门中注意保密或法律上的考量。

因此，建立网络并不是看似那么简单。比如，当邀请您不认识的人进入您的网络中，合适的做法包括，发一条短消息，解释您发这个邀请的原因，以及为什么您认为建立彼此的联系对双方都是有益的。而在其他情况下，可能更合适的做法是“跟踪”一个人而不是直接邀请他们加入您的网络。这也是当个人在正常报告体系之外想要联系经理或高管时的通常做法。网络联系意味着关联性的程度以及一个已建立的优先工作关系。

建立正式汇报结构对礼仪的影响是较大的。在这个开放的信息体系中，进行搜索和公开讨论同事记录的关系是完全可以接受的。这不会被视为不合时宜的做法（即“跟踪狂”）。相反，如果您在加入某个会谈前，并没有事先对您的同事日常和正式的联系网进行搜索，这会被认为考虑不周。如果公司想要对信息有更多控制，那么可以使用相反的行为规范。如，在高度监管的金融服务行业中，股票交易和投资银行部门之间的协作通常是严格被禁止的。由于员工个人超越严格的行为规范被视为引起担忧或造成混乱，这样礼仪就加强了禁止协作的必要性。

互动中的礼仪：工具和沟通类型

除了工具和确认关系的数据以外，IBM 还有一种互动文化发挥社交型企业的作用。电子邮件、电话会议、即时消息、论坛、网络会议、博客、微博等，都是会见、解释、发明、争论和倾听的可接受方式。人们交流时的轻松氛围以及人们参与讨论的有意义方式都使我们共同完成工作。

实际上，在没有明确请求回应或直接介入时，低的互动程度甚至没有互动也是可以接受的。根据 Forrester Research 研究机构的社交技术概要，相当一部分人不是或者不会是主要贡献者。⁹在没有一定要做出回应时，“潜水”一词并没有影响互动的重要和有效形式：在感兴趣领域内找到一个新的话题或专家，从高管那由上而下地传递信息（公告、政策），日常的同事间信息共享（小贴士，常见问题）等。

回应他人中的礼仪

在社交领域，回应是必要的。IBM 专业文化是指 IBM 员工可以在一个合理的时间期待回应，并且社交压力会促使人们及时做出回应。IBM 的内部社交网络工具提供了一些功能，可以帮助员工了解如何回应其他人。比如，即时消息中的“请勿打扰”状态明确表示目前不能做出回应。这个工具也适用于一些例外情况。

比如，一个人可以选择自己的偏好状态，而他的直接经理可以改写“请勿打扰”状态。对于 IBM 而言，因为全球员工的地理位置相当分散并且使用定制化状态消息，因此电子邮件中“离开办公室”的通知或者即时消息中的“离开”状态不仅是接受的，而且当员工离开相当长一段时间，这种通知和状态是建议在社交礼仪中使用的（如，无法使用电子邮件一天，离开即时消息 1 小时）。

在员工在线个人资料中设置“首选联系方式”信息可以告诉同事联系彼此的最好方式，并且这也可以转化为一张电子名片。并且，设置一个预计情况，如果某人想要以某种方式联系，那么就会做出回应。这些工具的功能给彼此互动提供了规则线索，并且让大家都知道什么时候该停止。这种回应礼仪也可以运用在负面情境中，如使用回应功能提示什么是不合适的内容。

潜水可能被视为一种不合适的行为，因为这样看起来是当事人想要忽视直接请求。比如，某人在 IBM 员工个人资料板（类似脸谱墙）提出了一个问题，他完全有理由期待他的问题最终会被回答，就像他在电子邮件或者语音邮件中提问一样，即使不是紧急问题。

包容和感谢他人的礼仪

社交型企业礼仪中更重要的一个方面是包容和感谢他人的能力，尤其当面对面的包容和感谢不能实现时，这种礼仪尤为重要。在学校时，我们常被教育永远不要低估一句“谢谢您”的价值。毋庸置疑，社交工具使得人们可以简单地公开表达感谢，并且让他人参与您自己的工作：分享您的成功以及经验教训，重新分享他人感兴趣的工作，感谢同事的贡献并在网络中追踪这些贡献。

这些工具本身可以帮助建立回应中合适的礼仪。如果发帖者不清楚上传的文件是否可以与他人共享，那么他可以设置可以查看这个文件的权限（“比如说只与 John、Jeanne 和 Jacques 分享”），而且可以设置每个共享者的权限，即“只读”和“编辑”。如果接收方认为还需要其他访问权限，那么向文件所有者发送一个请求是可以接受的（因为这是一个“否定”的回复）。

另外一个例子：在微博交流中，感谢他人留言表示他们受到了您的关注。一个比较好的做法是在对某个人留言时提到他的名字或者使用“@+用户名”功能，这个功能在社交网络工具，如推特中非常流行。尽管这种方法有时使用，但是对个人评论通常被认为不够亲切并且会影响互信的程度。

人力资源人士总是在公司内部发掘和奖励策略上艰苦奋斗。年终奖或个人年终业绩评估结果没有以往那么大的价

值，因为如今已经不是员工终身制了。专业价值越来越多地通过大众对某人在相关体系中所做贡献的认可而衡量的，包括公司内部和外部。

比如，IBM 正在与 BlueThx 进行一项实验，即虚拟的“感谢”和奖励体系，在这个体系中每个人都可以公开对某位同事的积极贡献的感谢。然后这些致谢会汇总给经理，发布在获奖人的在线个人资料中，并且标注高级专家搜索。

在 IBM，礼仪意味着负面批评和对结果的批评通常在内部电子邮件中交流。把这些批评的想法通过公共论坛、状态更新、个人资料板或公开在博客留言中是不合适的。

定义礼仪可以帮助我们了解我们对自己行为准则的责任。尤其是每位员工有责任了解在做出回应和分享他人的工作时，看问题的角度和情境方面的区别。

社交网络中大众传媒的礼仪 VS. 垃圾信息

随着公司中越来越多的人进入社交网络，新的受众就产生了。通常，在线社区可能有一个他人可见的成员名单。但是，这样做并不一定能向某个特定小组的成员传达信息。而社交型企业工具提供更好的方式把人们吸引到一个话题、活动或博客和维基上的其他主题上。IBM 最近的一个相关例子是：当 Virginia (Ginni) Rometty 于 2012 年 1 月出任 IBM 的首席执行官时，她的第一份重要公报是通过一个视频短片传递的，短片中描述了她上任后首先要做的事情，这个短片由她本人发布在了 IBM 内部社交网络上。¹⁰

社交型企业礼仪也利用了快速的循环周期以适应不断变化的有关成功的定义（什么有效而什么无效）。比如，一开始人们认为社交网络上传播的信息可能过分夸大某人的成功，实际上在线社交网络传播方式的效果却比主题专家低调地将自己的成功传递给大众要好。随着时间的推移，由于主题专家建立了足够的社会信任，高管可能会把公司的信息或者其他较为正式的公报通过这些思想领头羊而不是他们自己去传达；他们知道一位思想领头羊传达的信息可能会吸引更多的人。这种效果要比自己主动通过更正式的渠道传递信息的效果好得多。大多数受众可能把这些不请自来的消息（即使发件人来自高层管理团队）与垃圾信息视为一类并且忽视它们，但是他们可能更想听听一位可信的主题专家对相同问题的看法。

了解观点的差异

当然，人们总是违反行为准则，并且他们需要在了解期望值上获得帮助。本期主管简报的贡献者之一，Melissa Sader 写了一篇有关公司礼仪是如何鼓励员工在与他人的交流中留心自己行为的专栏。她的专栏是“关于 IBM 员工在实现价值中尤其关注有效的业务沟通以及在全球化企业中建立强大的专业关系”。她的观点与 [Emily Post Institute Etipedia](#) 的类似，[Post Institute](#) 是在线礼仪百科全书，这个网站是由 [Emily Post](#) 的重孙根据维基百科的模式建立的，目的是根据社交网络礼仪更新经典规则手册。¹¹

IBM 社交计算准则建议所有的 IBM 员工做到尊重他人以及真诚待人。¹²公司对员工的期望已经说得比较明确了。但是，问题还是会发生，因为社交互动跨越了界限、削平了等级、涉及好几代人并且互动的速度犹如光速。很多破坏礼仪的行为都不是故意为之，但是却常常造成人们不了解他人的观点、文化习惯和期望：“我从来不知道 - 我还没有机会去阅读准则。”

还有一些违反礼仪的事情发生是由于互动速度太快了，以至于人们都还没有来得及了解所有的事实。在某些情况下，最初的互动是可以接受的，但是之后反馈却做得不太恰当。IBM 的企业文化公开重视多样性，IBM 员工有着明确的责任要去了解其他贡献者的观点与自己的差异，并且发现我们自己可能出现的盲点。¹³

识别情境

了解不同的观点只是员工个人责任的一部分。专业的社交协作还需要人们有责任了解情境：即内容、人和曝光的情境。内容永远都是有一个情境：初稿 VS 终稿、假期游玩照片 VS 团队聚餐照片、日常谈话 VS 官方发布会。想想在一个商业情境中使用幽默性的话语所带来的误解。其他人对于您也会有一个相关的情境，这取决于他们之前与您的协作以及与您关系，他们在公司中的地位等等。最终，就会有一个情境曝光：“只给您看” VS 广泛但受限制的传播 VS 公共传播。

比如，那些经常参与更传统的头脑风暴讨论会的人就知道鼓舞人心的讨论会产生更多有创意的想法。但是由于这种讨论通常是关起门来进行，那么礼仪在这个团队中就适用：任何异见都只有参与讨论会的人知道；当把结果公之于众时，人们会说会议达成了共识。但是新型的工具可以进行更分散的头脑风暴，如思想博客或 IBM InnovationJam® 会议。这种较公开的场合需要一种不同的礼仪，如论坛的评论会比关门讨论更真实并且不带有多少个人感情色彩。

情境对礼仪有非常强的掌控力。社交型企业的转型让员工和主管都多了份责任去了解一个事实，即在线社交环境给情境带来了透明度，而这种透明度在其他任何领域的互动中是没有的。

风险和管控

在社交空间中的公开交流使经理担心他们对员工行为的控制力会变小。IBM 和其他公司已经通过依靠现有的行为准则（如 IBM 业务行为准则）和形成必要的新政策（见 Chris Boundreaux 整理的 176 家公司的社交媒体管理指南）解决了这个风险。¹⁴很多公司在内部形成了新的管理模式，在业务部门、法律和人力资源部门的带领下评估风险、培训员工、汇报社交型企业的影响程度。

IBM BlueIQ

IBM BlueIQ 项目对员工进行社交任务和行为培训，这个项目在公司找了数千名 BlueIQ 志愿大使，让他们教授和模拟使用情景。在管理方面，IBM 建立了社交型企业管理委员会以确保公司的战略和处理政策问题的方式是一致的。

但是破坏礼仪的情况依然会出现，即使有了新的政策和计划，这种情况就像之前转型为社交型企业中出现的一样。对礼仪控制的最有效方法是减少对规则和制裁的依赖，但增加对规范、价值和同事影响力的依赖。在社交型企业中，理想化的终极状态是员工根据公司的政策和价值观，通过互相帮助来管理和加强社交型企业礼仪。

改变游戏规则的人把在社交型企业中管理礼仪变得不一样的方面包括，信息获取和识别的问题，参与的期望值以及破坏礼仪会给整个公司带来的影响。比如，社交空间允许人们获得信息并且也有多种渠道发布信息，这就意味着交流更快或者造成不当的信息传播。员工可以在社交空间中管理身份，因此他们能创造数字成就并避免数字灾难。在社交网络（内容原创者到评论者到观察者）中参与的广泛程度是指员工的参与或缺席可以影响他人。

明确的政策、培训和反馈机制可以让员工了解互动和帮助的最佳方式。社交型企业必须建立各个角色明确的政策：谁负责为公司说话，员工在没有授权的情况下怎样传递信息。政策必须和所有者相关：谁有决策力，哪个部门负责什么问题。培训计划应该解决行为和任务而不仅仅是工具。而反馈机制是正式和日常的团体对话，如问题、关注焦点、想法和表扬的基础。

社交型企业的社会功能是进行合适礼仪的优势。每个人都会观察他人或好或坏的行为举止。并且每种行为能以合适的方式迅速解决。社交空间中日常网络能如此轻而易举地建立可以用来加强礼仪的管理、培训和反馈。经验丰富的人会在自己的社群中受到尊重，他们能更快的传播理想的行为举止，使良好礼仪的影响力达到社交型企业所需的最大影响程度。

下一步

社交型企业礼仪并不是一种对企业的良好感觉。它植根于企业创立的信任，而信任已经是每个企业越来越重要的资源。最终，信任会通过减少摩擦和提升透明度以推动专业人士和企业的成功，

在公司着手进行社交型企业转型时，他们应该考虑下面三个重要步骤，从而确保转型不仅仅是工具而是能为企业带来战略性成功的因素。

1. *当推出社交型企业工具时，请考虑公司的文化和行为准则。*
一个不把现有的企业文化算在内的社交型企业战略不可能发展，甚至会被社会主体全盘否定。在公司内部部署社交协作技术时，必须将具体的、现有的、书面的、重要但不成文的行为准则包含在内。
2. *会跑之前先学会走路。*因为社交型企业礼仪与公司文化的复杂性紧密相连，因此对个人和团体而言，试验和重复这些礼仪是非常重要的。个人都应得到鼓励和权利去利用公共社交媒介协作非机密的项目和任务。尽管在防火墙之外，但是公共社交协作可以给员工和团体很好地感受到这些工具是如何在内部使用的。在内部推出类似工具之前，指定主持人和指导老师来关注进展和获取经验教训。
3. *参与会谈。*在我们讨论社交型企业的好处时，参考 IBM 和其他思想领头羊的意见，包括实现成功的最佳实践、小贴士、窍门、工具以及造成失败的陷阱。在推特上关注 [#imbsocialbiz](#)，在 Tumblr 阅读 [The Social Business](#)。我们也鼓励大家参与到本期主管简报的作者们对社交型企业礼仪本质的讨论中来：

Jeanne Murray: IBM 软件部社交软件应用, BlueIQ
计划推特: @jeanne_murray

Jennifer Okimoto: 合作伙伴 - IBM 战略与转型竞争力
中心, 社交企业负责人, 推特: @jenokimoto

Jacques Pavlenyi: 市场部经理, IBM 协作解决方
案, 推特: @mediamutt

John Rooney: 项目主管, 创新与协作, IBM CIO 软
件整合团队, 推特: @roonoid

Melissa Sader: IBM 主管与员工沟通, 推特:
@meezies

Rawn Shah: 社交型企业战略家, 推特: @rawn

更多信息

有关 社交型企业的更多信息, 请与 IBM 销售代表或者 IBM
业务合作伙伴联系, 或者访问 Tumblr 中的 [The Social
Business](#)。

¹ 信息周刊, “Internal Social Networks Now Important Proving Ground,”
Debra Donston-Miller, 2011 年 11 月

[http://www.informationweek.com/thebrainyard/news/community_ management_development/231903248/internal-social-networks-now- important-proving-ground](http://www.informationweek.com/thebrainyard/news/community_management_development/231903248/internal-social-networks-now-important-proving-ground)

² IBM, From Stretched to Strengthened: Insights from the Global
ChiefMarketing Officer Study, 2011 年 10 月

³ YouTube 视频, Culture Eats Strategy for Lunch produced by
theOrganization, 2009 年,
http://www.youtube.com/watch?v=kiFMJfrCO_0

⁴ Culture and Society Defined, CliffNotes.com, 2012 年 2 月,
http://www.cliffsnotes.com/study_guide/topicArticleId-26957,articleId- 26848.html

⁵ 现代语言协会 (MLA): etiquette. Dictionary.com. Dictionary.com
Unabridged. Random House, Inc.
<http://dictionary.reference.com/browse/etiquette> (2012 年 2 月 2 日)

⁶ Bertrand Duperrin 的笔记, Does transparency harm sincerity in
business social networking, 2011 年 11 月 28 日
http://www.duperrin.com/english/2011/11/28/does-transparency-harms- sincerity-in-business-social- networking/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter

⁷ Gerstner, Louis V., Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's
Historic Turnaround, Collins, 2001 年



© Copyright IBM Corporation 2012

Lotus Software
IBM Software Group
One Rogers Street
Cambridge, MA
02142
U.S.A.

美国印刷
2012 年 1 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com、WebSphere、DataPower、DB2、Tivoli、
Rational、MQSeries 和 System z 是 International Business Machines
Corporatio 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果这些商标及其他
IBM 商标术语在本资料中第一次出现时标有商标符号 (® 或 ™), 这些
符号表明在本出版物出版时, 由 IBM 拥有的美国注册商标或普通法商
标。此类商标还可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。IBM
商标的最新列表位于以下 Web 站点的“版权与商标信息”中:
ibm.com/legal/copytrade.shtml

本文档截至其最初出版日期, IBM 可能随时更改它。IBM 并不将在其运
营的所有国家或地区提供这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类 (不论是明示的还是
暗示的) 的保证, 包括适销性保证、具体的适用性和不侵权的保证或条
件。IBM 产品根据其所属的合同的条款条件获得保证。

⁸ McLuhan, Marshall, Understanding Media: The Extensions of
Man, McGraw Hill, NY, 1964.

⁹ Forrester, What's the Social Technographics Profile of Your Customers?,
http://www.forrester.com/empowered/tool_consumer.html

¹⁰ Robert McMillan, “Ginni Rometty Says Hello to IBM (Without E-Mail),”
Wired Enterprise, 2012 年 1 月, <http://www.wired.com/wiredenterprise/ 2012/01/ginni-rometty-says-hello>

¹¹ Emily Post Institute Etipedia, <http://www.emilypost.com/etipedia>

¹² IBM, 社交计算准则, <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>

¹³ IBM, Diversity 3.0, http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/? cm_sp=MTE18528

¹⁴ 社交媒体管理网站, Chris Boudreaux,
<http://socialmediagovernance.com/policies.php#axzz1gSpVwSKk>



请回收