

# 智能手机和社交网络改变什么？

张进 喻丰

智能手机及社交网络，改变了人们的生活与工作方式，也改变了人际交往的形式，以及人的心理和行为。在助益于组织内部管理的同时，也带来新的挑战。值得思考的是：如何能够享其利而避其害？

互联网时代的到来，把人们固定在办公室或家里。智能手机带来的移动互联网时代，则让我们在手指舞动的同时，每时每刻都处于工作和生活的二维状态。智能手机及社交软件为我们的生活、工作带来一些新的形态与希望时，也带来了一些弊端与挑战。

## 生活上的冲击与变化

### 信息获取的利与弊

智能手机及社交网络使我们能够随时随地获取信息。丰富的信息能够为那些善于处理信息或者“统计”信息的人带来好处。人类的思维方式也可能为之改变，变得更加能够从大量信息中抽取出有用的信息。这一过程也许需要时间，但今天的智能手机时代一定会将人类塑造成为今后的统计学家或者数据科学家。

然而，信息获取的过程会将人的一天切割为一个个的时间碎片。人类的各式活动被不断地干扰着。这会造成我们难以进入一种全神贯注的幸福状态，也会使我们的生活更加空虚。

米哈莱·齐格森特米哈伊早已提出，闲逛以及在网络上闲逛实际上并不会产生快乐的“心流”（Flow）体验。碎片化的时间会造成我们生活意义的缺失。密苏里大学的心理学家劳拉·金最近发现，人类生活的意义在于“连贯性”。而这种“连贯性”的意义却在智能手机面前不堪一击。随意

的一个手机响动便会打断好不容易找到的“连贯性”，让手机使用者的意义感降低。

当然，时间的碎片化也并非一无是处。我们知道，人类是非常喜新厌旧的。为什么给孩子买一个车模不如给他买一个积木？当然是后者变化多端，可以让孩子不容易适应。我们对同一件事情的喜欢是随着时间的流逝而边际效应递减的。同样，时间的碎片化有利于打破人类的情感适应，人类会因为不适应一个任务而对其保持一定程度的兴趣。

### 人际交往方式的利与弊

人是社会动物，人与人的关系通过信件、邮件、电话、短信或面对面交往而建立。智能手机改变了人际交往方式，大家习惯于通过智能手机来建立和维系人际关系。手机作为移动社交工具，突破了地域、时间的限制，让沟通变得更方便。这种人际交往方式提升了社交的效率，帮助我们建立或维护了过去很难建立和维护的关系。过去点对点的联系，现在变成点对群、群对群的联系。

按照社会关系理论，人与人之间的关系分为强关系与弱关系。所谓强关系，指的是人与人之间密切的、有很强的情感因素维系着的人际关系，例如家人、好朋友等。强关系给人带来的是信任、关怀和爱等情感体验，但由于强关系社会网络同质性较强，即交往的人群所处的环境、从事的工作、认识的人、掌握的信息都是趋同的，对个人

利益的帮助是有限的。

这时智能手机及社交网络的另一种作用就体现出来了：帮助我们建立弱关系。弱关系基于一种名片关系，我们关注的是他人是否能分享资源、是否能带来机会。智能手机大大提升了建立弱关系的效率，例如微信中的同事圈、同学圈、同行圈，以及因某种共同爱好或在某次活动后建立的圈子等等。这些圈子经常提供海量的信息，其中可能出现十分有用的信息。

智能手机在社会交往方面也会带来负面的影响。微博或微信中满天飞的各种新闻、消息、文章、图片、视频等创造更多学习机会的同时也带来了不可避免的负面影响，即信息爆炸。我们可能会花大量的时间阅读无用的信息、玩游戏、自得其乐，而不愿意外出与他人交往。借用智能手机，人们与家人、朋友以及外界社会的交流再也不需要现实的空间和整块的时间，只要动动手指就可以随时完成。由此造成的后果是面对面交流的机会越来越少了，甚至面对面交往的功能也逐渐退化了。

心理学研究发现，人们是用大量的语言线索比如姿势、语气、语调等背景信息来推断说话人的意图、地位以及人格的。这种用背景信息来进行推断的能力在中国表现得尤为明显。心理学家理查德·尼斯贝特和彭凯平发现，中国人尤其擅长知觉背景信息，但这种知觉的能力在智能手机时代的交流中却无从施展。也许我们需要将更多难以表达的内容换成用文字或者表情图片来表达，这使得交往中的掩饰性变强，社交的难度降低，而社

交的深度与持久性却可能下降。

## 工作上的冲击与变化

### 工作上的受益

以智能手机为基础的社交软件的出现，极大方便了人们之间的相互联系，为企业提高管理效率提供了新的手段。

某移动公司原来习惯于使用 Email 向员工发布消息、传递企业文化或者征求意见，结果应者寥寥。

经过调查，发现公司大多数员工是 80 后和 90 后，他们对传统的单向沟通软件（Web 1.0）不感兴趣。因此不愿阅读公司发布的消息，更无心回复。员工与公司的隔阂日渐加深，归属感和主人翁意识日渐淡薄。

随后，该公司的领导做了大胆的尝试，将双向沟通软件（Web 2.0）引入公司，建立班组博客（Team Blog），吸引员工对公司的关注和投入。经过一段时间的试验，发现员工的参与度大大提升。过去老板或公司给员工写信，几乎没有什么反应，现在很多人愿意回信跟帖，公司借此



让“低头族”抬头比戒烟更难

传递信息和塑造企业文化。

如果有员工提出工作上的难题，许多员工都会主动解答，帮助解决问题。当公司征集大家的创意时，会有许多热心人积极参与，创新意识大大提升。

#### ● 提升沟通效率，增强参与积极性

广告公司的创意团队经常使用头脑风暴法碰撞出好点子，麻烦的是大家不得不开会。在此过程中，预订办公室、约定各人的时间总是很麻烦，需要经过多轮协调方可确定。

一家广告公司的创意团队建立了微信群，团队成员随时随地在微信中提出新点子、进行讨论或对别人的意见进行修改和补充，在微信群中进行头脑风暴，大大地提高了工作效率。

#### ● 助益于群体决策

企业的决策通常不是由某一个人做出的，而是多人或团队集体决策的结果。按照以往的决策模式，需要在所有决策参与者之间分享信息、讨论议题、发出指令，还要协调时间和地点多次开会讨论，从而陷入无休无止的文山会海中。即便如此，也不能保证决策的顺利做出。

这样的沟通模式对时间和空间消耗很大，而借用智能手机中的社交软件可以大幅度节省时间和空间成本，加快决策进程。

某知名时尚管理集团老总，每天花大量的时间与高管团队沟通。主要方式是一对一打电话、发短信，或者通过无数次开会来协调工作。每天都陷入电话山和会议海之中，晚上回家也不得安宁，睡觉前还在收发短信。老婆和孩子都埋怨他人在家，心在公司。

自从学会了使用微信以后，该老总在第一时间建立了高管团队圈。从此所有高管都可以即时分享信息、沟通、讨论，随时监控整个项目的进程。遇到问题及时反应，迅速讨论出最好的解决方案，有效地节省了决策所需的时间。

#### ● 让工作更有人情味

全球著名的大型跨国公司都会给员工配备笔记本电脑和无线上网卡，上下级之间、员工之间、员工和客户之间通过电脑交流是常态。大家面对

的都是冰冷的屏幕，邮件、文件、数据不含一丝人情味，而通过在博客、微博、QQ或微信建立群，大家可以双向即时沟通。

首先，信息的共享使所有成员能够实时了解某件事情的发展和变化，以便及时应对。管理心理学发现：当组织中信息公开时，成员参与的积极性能够有效提升，归属感增强。因为他们能够获得更多的信息，感到自己是被重视的。

其次，提升沟通效率，有助于快速解决问题。以往发出邮件之后，需要等待，不知道对方何时回复，在等待期间会产生焦虑。并且员工普遍对自己工作无关的事情不热心，不太热衷于插手别人的工作。调查发现，使用微博、QQ、微信等社交工具之后，当某人在其中提出问题或需要帮助时，总会有许多热心人出来答复。

这实际上引出了智能手机的一个特点：人情味。单向沟通方式，如发书面文件、发电子邮件等，是冷冰冰的、滞后的、缺乏人情味的。而面对面沟通是有人情味的，但需要大量时间的投入。智能手机基础上的双向社交工具，在工作之外带来了人情味。除了理智的问答之外，还能表达自己的情绪和表示对他人的支持、同情和理解，人们从中获得更为丰富的情绪体验。总之，Web2.0的交流更接近人类习惯的交流方式，即理智加感情。

#### 工作上的挑战

虽然新一代社交软件，特别是基于智能手机的社交软件应用极大地便利和丰富了人们的生活，给组织管理带来了新的工具。但是，第一，它们不是万能的，借用工具只是给人提供新的手段而不能代替人。第二，社交软件的普及同时带来负面的影响。

管理大师彼得·德鲁克认为判断一个管理工具是否有效，其中一个重要的标准是看它是否把人们的时间变得更零碎。如果把时间切割得更零碎，让大家无法集中精力做事，就不是好的工具。使用微博、QQ、微信等工具讨论、开会时，正在集中精力做计划、与客户谈判或参加另一个重要会议的其他人会受到影响，导致工作效率降低。



另外，虽然智能手机上的交流工具有助于信息快速传播，但会产生过多的垃圾信息，反而会占用时间、干扰对有用信息的及时分析和处理。

玛丽米克的调查显示，受访者每天平均触碰智能手机 150 次，发信息 23 次，打电话 22 次，紧随其后的是查看时间、听音乐、玩游戏、访问社交网络、使用相机和浏览网页等，其中用于工作的次数寥寥。佛罗里达大学、密歇根州立大学和华盛顿大学的学者们对企业的中高层管理人员使用智能手机的习惯和他们的工作情况作了研究，分别针对 82 名企业中高层管理人员和 161 位企业员工的研究结果显示，下班后仍然使用智能手机进行工作，使当事人难以从工作状态中恢复过来。主要表现在睡眠时间减少、睡眠质量下降、早上精神不好、注意力不集中等。

使用任何电子设备，包括智能手机、笔记本电脑、平板电脑和电视等都会影响第二天的工作效率，但智能手机的影响最大，原因是手机最方便，可以随时随地带在身边。

虽然智能手机在某些情境中有助于提高公司内部沟通的效率，但它模糊了工作时间和非工作时间的界限，让工作侵扰了正常的休息与生活。从长远来看会带来员工对工作的厌倦，降低员工工作的效率。

哈佛商学院珀洛（Leslie Perlow）教授的实验发现：一组被要求每周至少关机一天的员工的工作效率有明显提升。如果规定晚上不能工作，78% 的员工对工作表示满意。另外一组没有被如此规定的员工对工作的满意度只有 48%。也就是说，如果在公司形成随时工作的文化，长远结局就是工作倦怠和效率降低。

因此，公司在试图借助智能手机上的社交工具提升工作效率的同时，应该注意区分工作和非工作时间，帮助员工保持工作和生活之间的平衡。管理者应该树立榜样，尽量不在工作之余发送讯息，或者降低对回复时间的期望。

总体看来，是否能够利用智能手机基础上的社交软件提升管理效率不能一概而论，要具体问题具体分析。在结构扁平的网络型组织中，规模

不是很大，人与人之间都是多点沟通，信息传递层级较少，每个成员的决策参与度较高。例如广告、公共、文化、创意公司或团队，甚至一个项目组，都比较适合用这些工具。但对于那些层级分明、上下有序、强调执行和纪律的传统型公司来说，这些工具未必适合。

### 学会享受便利，而不被绑架

智能手机作为一个智能化集成平台极大地便利和丰富了我们的生活，但也对工作方式和工作行为带来了新的挑战。智能手机模糊了生活和工作的界限，严重侵犯生活。智能手机占用时间挤压人与人的社交，造成人与人之间的交流电子化。一方面，人们可以利用智能手机这个强大的工具提升管理水平、提升工作效率。另一方面，也要设法降低智能手机对工作效率的负面影响。

如何才能既享受智能手机的便利，又不被手机绑架成为它的奴隶？哈佛商学院珀洛教授认为，“我们假设把时间分为‘开’和‘关’两部分，‘开’包括工作时间和可支配业余时间，以便应对突发工作。引起我们关注的是，分配给‘开’的时间越长，就会出现越多不可预见的工作。”大多数研究表明，如果适当地对使用智能手机加以限制，合理地分配和控制工作时间，可以帮助人们打破被手机绑架的困境，提升员工的工作表现和幸福感。

总之，智能手机及其应用软件的出现，尤其是社交软件的出现，改变了人们的生活与工作方式，也改变了人际交往的形式，以及人的心理和行为。智能手机及社交软件作为企业管理和组织内部沟通的有利武器的同时，也给个人和组织带来一些负面的影响。那么，如何在利用智能手机帮助生活和工作的同时，降低它带来的负面影响、是值得思考和探索的。❷

（张进，清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系副教授。

喻丰，清华大学心理学与伯克利加州大学心理学系联合培养博士。）