著名社会学家、斯坦福大学教授 Mark Granovetter，曾在 70 年代研究了在波士顿近郊居住的专业人士、技术人员和经理人员是怎么找到工作的，并把研究结果作为他在哈佛大学的博士论文发表。Granovetter 找到 282 人，从中随机选取 100 人做面对面的访问。发现其中通过正式渠道申请，比如看广告投简历，拿到工作的不到一半。100人中有 54 人是通过个人关系找到的工作——当宅男们还纠结于简历怎么写才好时，一半以上的工作机会已经让那些有关系的人先拿走了。

**靠关系不新鲜，但靠什么关系却是个很有意思的问题。**

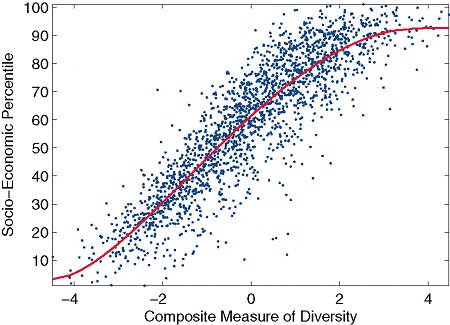
**穷人和富人的人脉结构**

所谓多个朋友多条路，那么这条路到底更有可能是什么样的朋友给的呢？ Granovetter 发现，真正有用的关系不是亲朋好友这种经常见面的“强联系”，而是“弱联系”。在这些靠关系找到工作的人中只有 16.7% 经常能见到他们的这个“关系”，也就是每周至少见两次面。而 55.6% 的人用到的关系人仅仅偶然能见到，意为每周见不到两次，但每年至少能见一次。另有 27.8% 的帮忙者则一年也见不到一次。也就是说大多数你真正用到的关系，是那些并不经常见面的人。这些人未必是什么大人物，他们可能是已经不怎么联系的老同学或同事，甚至可能是你根本就不怎么认识的人。他们的共同特点是都不在你当前的社交圈里。

Granovetter 对这个现象有一个解释。整天跟你混在一起的这帮人，很可能干的事跟你差不多，想法也很接近，如果你不知道有一个这样的工作机会，他们又怎么会知道？只有“弱联系”才有可能告诉你一些你不知道的事情。Granovetter把这个理论推广成一篇叫做《弱联系的强度》的论文，此文有可能是史上被引用次数最多的社会学论文，大概超过了两万次。这个研究的数据如此简陋，思想如此简单，然而其影响是深远的。现在“弱联系”这个概念已经进入励志领域，2010年有人写了本书叫做《超级人脉》，其中大谈弱联系的用处。

“弱联系”的真正意义是把不同社交圈子连接起来，从圈外给你提供有用的信息。根据弱联系理论，一个人在社会上获得机会的多少，与他的社交网络结构很有关系。如果你只跟亲朋好友交往，或者认识的人都是与自己背景类似的人，那么你大概就不如那些三教九流什么人都认识的人机会多。人脉的关键不在于你融入了哪个圈子，而在于你能接触多少圈外的人。这样来说，岂不是从一个人的社交网络结构，就能判断这个人的经济地位如何了么？

2010年三个美国研究人员，做了一件有点惊人的事情来验证这个思想。他们把2005年八月整个英国的几乎所有电话通讯记录拿过来，涵盖90%的手机和超过 99% 的固定电话。这些电话记录构成了可见的社交网络。研究者很难知道每个人的经济状况，但是英国政府有全国每个小区的经济状况数据——你可以查到哪里是富人区哪里是穷人区。这样他们把电话通讯记录跟其所在的三万多个小区居民的经济排名对比。结果非常明显，越是富裕的小区，其交往的“多样性”越明显。但是这个结果如果细看的话还有更多有意思的东西。



社交网络多样性越强，经济排名就越高。

在统计上我们使用“相关系数”来表示两个东西之间的相关性，它的值在 -1 和 1 之间，越接近 1，就表示这两个东西越容易一起变大和变小，负值则表示二者变化的方向相反。这个研究发现，小区的经济排名与其社交网络的“社会多样性”和“地区多样性”的相关系数分别是 0.73 和 0.58。这意味着越是富人越容易跟不同阶层和不同地区的人联络，而且阶层多样性要比地区多样性更重要。正所谓“贫居闹市无人问，富在深山有远亲”。我们设想富人的联系人数也应该较高，因为他们认识的人比穷人多——这也是对的，但联系人数目和经济排名的相关系数只有 0.44，并不太重要。最有意思的一点是，打电话时间长短，跟经济排名的相关系数是 -0.33，也就是说富人虽然爱跟各种人联系，但真正通话时间比穷人短。

这种数据分析的问题在于它只能告诉我们社交网络跟经济地位之间有这么个关系，但不能告诉我们到底是谁导致谁。是因为你富，才有不同的人愿意跟你接触，还是因为你愿意跟不同类型的人接触，才导致你富？ Granovetter 的理论还有另一个问题。事实上我们每个人认识的绝大多数人都是弱联系，强联系只是少数。如果让所有认识的人每人给我们一条工作信息，最后有用的这条信息当然有更大的可能性来自弱联系！Granovetter在他 1973 年的论文里承认了这个问题，但他也提出了一个解释：生活中强联系和弱联系跟我们交流的次数相差极大。我们跟强联系之间交流的信息，要远远多于弱联系。这种交流到底多多少，他没有办法量化计算，但是来自弱联系的信息总量可能并不比强联系多。这样看来还是弱联系重要，因为它传递的有价值信息比例更大。后来类似的质疑不断有人提出，但Granovetter的理论还是经受了考验。

所以弱联系理论的本质不是“人脉”，而是信息的传递。亲朋好友很愿意跟我们交流，但是话说多了就没有新意了。最有效率的交流，也许是跟不太熟悉的对象进行的。这个猜想怎么证实呢？

**谁给你的信息重要？**

也许我们可以从网络中不少蛛丝马迹。在有了网络后，研究人员可以更好地分析我们是通过什么联系得到新知识的。比如你在各种社交媒体上经常阅读和转发来自网友的各种推荐，那么是亲密好友的推荐更有用，还是弱联系的推荐更有用呢？Facebook的数据团队2012年针对这个问题做了一项非常巧妙的研究。研究者有个简单办法判断你跟各个网友之间的联系强弱。比如说如果你们之间经常互相评论对方发的状态，那么你们就是强联系的关系，否则就是弱联系。

让我们来看看人们在Facebook上分享的那些网页链接——如果你分享这个链接，你大概认为这个链接是有用的。这种分享有两种可能性。一种是你的朋友（不管是强联系还是弱联系）先发了这个链接，你看到以后转发。另一种是你自己独自发现这个链接。可以想象，前一种方式发生的可能性肯定要比后一种大，社交网络的作用就是让网友向我们提供信息啊。Facebook的这个研究通过随机试验的办法来跟踪特定的一组网页地址，结果发现别人分享这个地址给我们，我们看到以后再转发的可能性（p\_feed），比如我们自己看到这个地址直接分享的可能性（p\_no feed），大 5 倍以上。这两种可能性的比值（p\_feed/p\_no feed），也就是网友分享的放大效应。

我们的转发行为是相当亲疏有别的，人们更乐意转发“强联系”分享的信息。统计发现如果强联系发给我们一条信息，我们转发它的概率大约是弱联系发过来信息的 2 倍左右。这是理所当然，强联系之间本来就有类似的兴趣。有人据此甚至担心，社交媒体加剧了“物以类聚人以群分”这个局面，我们会不会因为总跟志趣相投的人呆在一起而把社交圈变成一个个孤岛呢？

不用担心。这个研究最巧妙的一点是：它不但比较了我们愿意转发强联系还是弱联系，还比较了两种不同联系的放大效应。强联系的放大效应是 6，而弱联系的放大效应是9。也就是说同样一个网址，你看到一个弱联系分享给你你再转发的几率，是你自己发现这个网址再分享的几率的 9 倍。再说白了，就是强联系告诉你的有用信息，你自己本来也有可能发现；而弱联系告诉你的有用信息，他要没告诉你你恐怕就发现不了。这个性质和当年Granovetter说的何其相似！

然后再考虑到人们接收到来自两种联系的信息总量，把它们用相应的分享几率加权平均之后，发现来自弱联系信息的影响力远远超过强联系。也就是说，虽然人们重视强联系，人们的大部分知识还是来自弱联系。

现在“弱联系”理论已经被推广到了任何新消息或者新想法，不管你是仅仅想学点东西，找工作，还是创业，你都应该避免成熟圈子中的“强联系”，而应该走出去追求“弱联系”，比如我下面要说的这个有意思的现象。

**别跟熟人合伙**

已经有统计表明，从弱联系那里获得想法，乃至于与弱联系合伙创业，有利于提高一个公司的创新能力。社会学家 Martin Ruef 问卷调查了 766 个在美国西部某个大学（其实是斯坦福大学）获得 MBA 学位且至少尝试过自己创业的“企业家”，试图从中发现弱联系和创新的关系。 Ruef 统计了这些MBA们所创办公司的人员构成和信息来源，并且使用各种办法评估这些公司的创新能力，比如考察是否推出了新产品或者新的销售手段，是否打入国际市场，有多少专利等等。

是从哪来的想法直接刺激你创业的？ Ruef 发现，这个创业想法来自与家人和朋友这些强联系讨论的，只占 38%。而来自与客户和供货商这类商业伙伴这些弱联系讨论的，则高达 52%。另有人则是受媒体或专家启发。可见好想法来自弱联系这个定律从创业之初就管用。

看来经常出去参加饭局的确比在家呆着强。但是那些连饭局都不参加的创业者有可能更强。现在我们再来看看公司开起来以后的信息来源。调查表明，如果你在创业过程中的信息网络主要由弱联系构成，你的创新能力是那些指望强联系的公司的1.36倍。而如果你干脆不靠熟人，直接从媒体和不认识的专家那里获得信息，你的创新能力则是强联系公司的1.5倍。而从社交网络来看，跟前面英国数据的结果一致，你的社交网络越多样化，你的创新能力就越强。那些拥有极度多样化社交网络的企业家，他们既有强联系也有弱联系，还接受从未打过交道的人的意见，其创新能力是那些只有单一社交网络的人的 3 倍。

虽是如此，大部分创业团队仍然由家人和朋友构成。强联系团队和弱联系团队的数目对比差不多是 5:3。而Ruef使用一个创新评估模型发现，弱联系团队的创新能力差不多是强联系团队的 1.18 倍。更进一步，如果这个团队成员在此之前从来不认识，那么这个团队的创新能力还可以更高一点。

但是人们很难拒绝强联系的诱惑。比如在我们心目中风险投资这个行业的人应该是比较理性的人，或者至少应该是比较冷酷无情的人，对吧？但是就算是这帮人也会犯追求强联系的错误，而这个错误使他们付出了相当显著的代价。

这是一项非常新的研究。2012年六月，哈佛大学商学院的Gompers, Mukharlyamov, 和Yuhai Xuan 发了一篇名为《友谊的代价》的论文。这篇论文考察了 3510 个风险投资者，以及他们在 1975—2003 年间 11895 个投资项目。有些人选择与自己能力相当的人合作，比如大家都是名校毕业；但更多的人选择与自己的“熟人”合作，比如是曾经的同学、同事，或者仅仅因为二人是一个种族。这个研究发现，按能力搭档可以增加投资的成功率，而找熟人搭档，则会极其显著地减少投资成功的可能性。

这些人愿意跟什么样的人搭档呢？能力是一个参考因素：如果两个人都是从名校毕业，他们发生合作的可能性比一般人高 8.5%。但更大的参考因素是关系：如果两个人是同一个大学的校友，他们合作的可能性会增加 20.5%。而关系亲还不如种族亲！如果这两个人是同一个种族的，他们合作的可能性会增加 22.8%。

那么不同类型的搭档关系，对投资成败有什么影响呢？两个风险投资者中如果有一个是名校毕业的，其投资的这个公司将来能上市的可能性会提高 9%。如果他的搭档也是名校毕业，则提高 11%。所以按能力选搭档，哪怕你把能力简单地用学历代表，都的确能增加成功概率。可是如果选一个以前跟你在同一个公司干过的同事搭档的话，会让风投成功的可能性降低18%。如果选校友，降低 22%。如果选“族人”，降低 25%。

看来风险投资的最佳合作伙伴，应该是一个从来没跟你进过同一个大学，从来没跟你在同一个公司工作过，而且跟你不是一个种族的高学历者。

所有人都喜欢强联系，哪怕是风险投资者和斯坦福MBA都是如此。我们愿意跟他们在一起混，我们愿意给他们打电话，我们愿意转发他们的微博。但是熟归熟，工作归工作。当我们考虑找人创业，找人合作，哪怕是找人了解什么信息的时候，“弱联系”才是最佳选择。现在社会学已经有了足够多的证据说明，对工作来说，同乡会和校友录不是扩展人脉的好地方

文章来源于：平凡的企业家