

网络时代的项目治理

孙 涛 高 航 丁荣贵 王 磊 王金安 等 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

网络时代的到来改变了社会的生产方式和人们的生活方式，也改变了项目的内外部环境和利益相关方边界。项目治理作为规制利益相关方间关联关系的重要手段，也因此成为互联网环境下项目成功的关键。本书从项目发起方式、项目实施与管控和项目评价三方面对互联网环境下的项目治理进行了阐述，对项目融资、项目实施模式、项目盈利模式、项目管控方式、项目文化冲突和项目评价方式等在网络时代背景下出现的新现象和新问题进行了分析，提出了治理思路，并结合具体案例对相关内容进行了更生动的解读。

图书在版编目（CIP）数据

网络时代的项目治理/孙涛等编著. —北京：机械工业出版社，2015.5
ISBN 978-7-111-50429-0

I. ①网… II. ①孙… III. ①项目管理—研究 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第123679号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：薛俊高 责任编辑：薛俊高

责任校对：佟瑞鑫 封面设计：马精明

责任印制：

印刷厂印刷

2015年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·15印张·282千字

— 册

标准书号：ISBN 978-7-111-50429-0

定价：.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203 金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

基金资助

本书是国家软科学研究计划（2013GXS5D199-3，地方工业技术研究院协同创新和治理方式研究）、山东大学人文社会科学重大研究项目（12RWZD16，政府重大投资项目评价和治理机制研究）、山东大学自主创新基金（人文社科专项）青年团队项目（2082014IFYT14007，绿色管理下团队文化对项目治理机制影响研究）、山东省软科学研究计划项目（2014RKE27003，山东省科技创新项目融资模式及政策研究）的研究成果。

工业时代的硝烟还未散去，一个新的时代——网络时代到来了。也许之前很多人都意识到了互联网技术会改变人们的工作和生活方式，也会带来新的商业模式和商业机会，但可能很少会有人想到它会有如此之大的影响力。互联网颠覆了既有的商业秩序，改变了商业竞争规则，使得我们的工作和生活每天都发生着令人眼花缭乱的变化的。在惊叹于网络时代带给我们的各种变化的同时，作为项目管理的研究者，我们也一直在思考，互联网究竟会给项目和项目管理带来怎样的影响？

互联网对项目和管理的影响是根本性的，触及了项目中几乎所有的关键问题和环节，主要体现在以下几个方面。

首先是对项目盈利模式方面的影响。互联网帮助人们突破了时间和地域的限制，将原本独立的人们联通起来，信息传递的效率得到了很大的提高，也史无前例地使得中国将近6亿网民都成为潜在的消费者，为商家带来了无限商机。面对新的经济和技术环境，传统企业的发展模式已经无法满足时代的要求，企业不得不寻找新的出路。互联网时代，项目利益相关方合作方式的新变化推动了新型商业生态系统不断涌现。只要企业勇于创新，脱掉传统经济沉重的铠甲，创造新的盈利模式，提供有价值的商品和服务，亿万网民就足以助企业造就“一夜暴富”的商业传奇。

其次是对项目发起方式的影响。在互联网时代，项目的发起不再单方面取决于发起人自己的兴趣和喜好，更多的情况是发起人与潜在的投资人通过需求、兴趣、资源的连接与合作来催生项目。在工业时代，项目发起人之间往往是朋友关系或业务关系，聚合在某个项目周围的发起人数目较少，每个人分担了很大比例的项目启动资金，财力有限的普通人与项目发起这件事似乎离得很遥远。在互联网时代，一切发生了变化，项目的价值变成了所有人最关注的事情，大量对项目有兴趣、有需求但又彼此不一定认识的人利用网络沟通的便捷性聚合在项目周围，利用互联网金融工具一起出资推动自己感兴趣的项目落地。项目发起人的门槛变得越来越低，更多元化和大众化，每个人分担的资金压力也小了很多。

第三个方面是对项目组织与实施模式的影响。互联网的出现和发展改变了利益相关方之间的信息传播和交流方式，使得以往项目实施中团队成员选择和任务分配的游戏规则不再适用。互联网时代，项目组织与人员之间的关系会发生很大转变，

人员与项目间的隶属关系大大减弱，员工的自由度也将得到极大释放，以自由人联合方式完成项目的情况将变得越来越普遍。项目众包等新型的项目组织模式将会大行其道，这些新的项目组织模式使管理者能够接触到组织或所在区域外的优秀资源，使得这些资源能够跨地域协同工作，从而提高项目的实施效率。

第四个方面是对项目管控方式的影响。随着信息技术的不断升级换代，信息随身化的趋势也变得越来越明显。以前信息化管控在项目管理中往往只是起到锦上添花的作用，如今却变成项目管控所必不可少的方法与工具。互联网的普及促进了信息的集成与交互，推动了“大数据”时代的来临，大数据逐渐成为项目各利益相关方决策的主要支撑。通过对项目运行状况的识别、分析、评价，大数据可以帮助管理人员适时采取反应措施，提高项目控制的准确性，这些都是之前传统的管理方式很难做到的事情。

第五个方面是使得项目中的文化冲突进一步显现。在网络环境下，虚拟组织、动态联盟等新型组织形态不断涌现，跨组织、跨文化、多专业的合作项目日益增多。来自不同组织、有着不同组织文化的利益相关方交换彼此需求，共同完成项目，因此项目尤其是跨国项目中文化差异是不可避免的，如若处理不当，便会产生文化冲突，给项目带来不确定因素。网络时代的文化冲突给项目管理带来了新的要求和挑战。

第六个方面是对项目评价方式的影响。互联网时代的来临颠覆了原来的项目评价格局，大众对项目的态度和看法越来越重要。在以往项目评价中，专家或项目主要利益相关方通常占有主导地位，普通民众的声音相比之下非常微弱。如今互联网普及化引导社会进入了全民麦克风时代，传统媒体的影响力大减，项目运行中的一些问题在网络的发酵下往往会引发公众的高度关注，民众也可通过网络渠道发出自己强有力的声音。在这样的形势下，项目评价问题逐渐由专家评价演化为社会评价，项目的利益相关方出现泛化倾向，对于项目管理的挑战也明显增大。

这些变化产生的原因最后都可归结于互联网给项目利益相关方之间关系带来的影响。项目是为完成临时性、独特性任务并满足其各利益相关方要求而构建的社会网络平台，满足利益相关方需求始终是项目成功的一个最重要的判断标准，同样项目也离不开利益相关方的支持。在互联网出现以前，受信息不透明和交易成本等因素影响，项目利益相关方的范围通常较窄，数量有限。互联网的出现极大地改变了信息不透明的状况，利益相关方之间很容易实现双向互动沟通，其交易成本也大幅度降低，受此影响，原本与项目无关的人或组织就可能变成了项目的利益相关方，原本一些对项目有着微不足道影响的相关方此时可能变得举足轻重。简言之，互联网极大地改变了项目的内外部环境 and 利益相关方边界，这是网络时代项目的重要特



点，也由此给项目管理带来了巨大的机遇和挑战。

利益相关方管理是项目管理的一个重要内容，但其重点是管理项目内部的利益相关方，像项目团队、职能部门等，外部利益相关方管理则是项目管理工作的主要承担者——项目经理很难搞定的事，换言之，如果不能在利益相关方间建立起可靠的规制关系，为项目经理提供一个可靠的管理环境，则项目管理的效果会大打折扣，甚至是事倍功半。这种建立和维护项目利益相关方之间规制关系的过程就是项目治理，正如公司治理对公司管理的作用一样，项目治理对项目管理的有效性起着至关重要的作用。可以说，网络时代项目成功的关键在于能否抓好项目治理。

在对网络时代的项目治理与管理问题进行思考与研究的基础上，在国家软科学研究计划和山东大学人文社会科学重大研究项目等的资助下，我们撰写了这本书。本书整体架构与思路由丁荣贵、孙涛提出，孙涛负责统稿。各章节的具体内容和分工如下。

第一章是全书的引子，主要是对网络时代项目治理面临的各种机遇与挑战进行了梳理。本章首先以当前存在的各种现象为出发点，探讨了互联网对社会生产和生活方式的改变。其次，分析了发生这种改变背后的原因，即互联网的哪些本质特征带来了这些改变。最后，结合项目与项目管理的具体特点，探讨了网络时代项目治理面临的内外部环境变化，包括项目组织与人员之间的变化、项目发起方式的变化、项目评价方式的变化、项目管控方式的变化与项目盈利方式的变化等。本章主要由孙涛和高航撰写。

第二章主要通过对象筹这种新的项目筹资方式的分析，阐述了项目发起方式的变化及应该采取的治理思路 and 措施。首先，对象筹融资的起源和当今众筹火爆的原因进行了分析。其次，阐述了众筹融资的主要方式、基本规则和特点，并对众筹融资平台的类型及特点进行了介绍。最后，对于众筹融资中利益相关方之间的关系以及为了促进众筹的发展应采取哪些治理措施进行了分析。本章主要由许萍、王金安、高少冲和王霞撰写。

第三章主要对象包这种项目组织实施的新模式进行了研究。首先，对项目众包的概念、起源、思维方式和基本要素进行了阐述。其次，为了清除项目众包过程中的障碍，对项目众包的治理思路进行了分析，指出建立利益相关方之间的信任机制是网络时代项目众包治理的关键问题，对信任机制的建立过程进行了分析。最后，为了给项目众包的实施提供资源配置、运行规则等基础性环境，提出了项目平台的作用和意义，并以苹果公司为例分析了网络时代企业可以通过众包使自身平台化，成功转型为项目众包平台，从而使得创新变得更加可靠和高效。本章主要由王金安、王霞、高少冲和于双阳撰写。

第四章主要针对网络时代盈利模式问题进行了探讨。首先，引出了盈利模式的概念，介绍了盈利模式在企业 and 项目中的重要作用，分析了盈利模式的基本原理和重要的影响因素以及互联网时代给盈利模式带来的发展机会。其次，通过分析互联网产生的一种特殊盈利模式——免费项目盈利模式的商业逻辑，表明网络时代盈利模式的变化。再次，介绍了网络时代新衍生出来的O2O模式，指出在市场竞争激烈的情况下，传统行业可进行O2O转型找到新的盈利模式，以应对市场的变化。最后，通过对平台项目的几种盈利模式的分析，指出互联网环境下企业可打造连接多个特定群体的平台项目，通过为群体之间提供互动机制满足他们彼此的需求，并从中获利。本章主要由张晓琳、高少冲、高航和许萍撰写。

第五章主要探讨了互联网环境下大数据对项目管理与治理的影响。本章首先介绍了大数据的起源和概念，分析了大数据与小数据的差异，以及大数据与云计算的区别和联系。其次，阐述了大数据给项目管理带来的变化，涉及项目机会识别、项目决策机制、项目控制、项目评价等，分析了大数据如何通过对数据的分析提升项目的管控能力以提高项目管理的效率和可靠性。再次，为防止对大数据的理解和应用陷入误区，扫除大数据应用的障碍，提出了大数据应用过程中的常见“陷阱”，包括“概念陷阱”“常规陷阱”“吸金陷阱”和“数据惯性陷阱”等。最后，在对“大数据项目”和“项目中的大数据”两个概念进行区分的基础上，分析了应如何实施大数据项目，并对大数据项目的组织形式、配套的管理机制等进行了研究，指出组织需要从战略、数据分析、管理体制等方面适应大数据项目需求。本章主要由王磊、张磊、高航和许萍撰写。

第六章主要对项目，尤其是跨组织项目或跨国项目中的文化冲突问题进行了研究。本章首先结合全球化视角下多文化的特点分析了文化作为一种潜在力量是如何助推项目成功的以及文化冲突对跨国项目成败的影响。其次，从管理决策、激励机制、人际关系、沟通协调四个方面对比介绍了中外文化冲突的具体表现，并分析了文化冲突的根源——文化差异，即显性文化差异、制度文化差异、价值观方面的差异等。再次，阐述了如何利用互联网这个工具有效解决跨国项目中的文化冲突。最后，结合冲突的正反两面分析了文化冲突可能带来的两方面的影响，指出可将文化冲突作为“杠杆”力量，通过采取一些跨文化的管理策略化危机为利益。本章主要由时雅萌、于双阳、王金安和王磊撰写。

第七章主要对网络时代舆情的特点、发生的原因、发展的规律和舆情治理措施进行了研究。本章从网络时代舆情的新特点、项目舆情的全民评价问题着手，探讨了项目舆情背后的社会心理问题及其产生原因，在此基础上分析了项目舆情的演化要素及要素间的作用关系，对项目舆情传播过程中的网络意见领袖、新媒体行为以



及两者之间的相互关系进行了梳理，并对网络时代下政府如何才能有效治理项目與情提出建议与对策。本章主要由丁荣贵、高航和孙涛撰写。

本书是山东大学项目管理科研团队集体工作的成果。在本书的构思与写作过程中，山东大学项目管理研究团队的各位老师和博士及硕士研究生们都提出了宝贵的意见，在此特意表示感谢。在本书撰写过程中参阅了大量的文献，编者在此对这些文献的作者表示谢意。互联网对项目治理与管理带来的影响是巨大而深远的，编者的认识和研究还存在较大的局限性和不足，如有错误之处，敬请读者批评指正。

编 者

2015.3.1



前 言

第一章 网络时代项目治理面临的机遇与挑战	1
1.1 互联网改变了生产与生活方式	2
1.2 互联网时代的本质特征	5
1.3 网络时代项目内外部环境的变化	10
1.4 本章小结	13
第二章 项目众筹，融资不愁	15
2.1 众筹融资的“前世今生”	16
2.2 众筹融资知多少	17
2.3 如何玩转项目众筹	30
2.4 “一百块就能投资电影”——阿里巴巴“娱乐宝”	43
2.5 本章小结	47
第三章 项目众包：网络时代项目组织实施新模式	49
3.1 互联网改变了项目组织的实施规则	50
3.2 项目众包思维：开启群体智慧的钥匙	56
3.3 项目众包治理：清除项目众包发展的障碍	66
3.4 企业项目众包平台：网络时代企业发展的利器	73
第四章 脱胎换骨的项目盈利模式	79
4.1 捞起财富的那张“网”	80
4.2 免费是为了更好的收费	88
4.3 O2O项目遍地开花	97



4.4	连通你我的“平台项目”	106
4.5	独树一帜的居泰隆家居服务项目	113
4.6	本章小结	117
第五章 大数据——为项目管理开启成功之眼		119
5.1	第三次浪潮的华彩乐章	120
5.2	大数据助力项目管理	132
5.3	大数据陷阱	141
5.4	管好大数据项目	147
5.5	Open Data大数据项目创新应用	154
5.6	本章小结	158
第六章 汹涌而至的文化冲突		161
6.1	多文化的“聚变”和“裂变”	162
6.2	正确对待文化冲突	166
6.3	文化冲突都是坏事吗	180
6.4	沙特麦加轻轨项目的文化冲突与融合	183
6.5	本章小结	189
第七章 项目舆情：挡不住的民意洪流		191
7.1	从项目评价到项目舆情	193
7.2	一切源于心态	198
7.3	舆情蜕变的线索	204
7.4	舆情成长推手	208
7.5	政府如何hold住舆情	213
7.6	舆情软着陆：昆明PX项目事件	220
7.7	本章小结	228



第一章

网络时代项目治理面临的机遇与挑战

从农耕时代到工业时代，再到信息时代，技术力量不断推动人类创造新的世界。互联网，正以改变一切的力量在全球范围掀起一场影响人类所有层面的深刻变革，人类正站在一个新的时代到来的前沿。互联网引起的变革是时代性的，本章以项目管理为切入点，探寻互联网改变社会生产方式和人们生活方式背后隐含的推动力量，探讨互联网未来发展的方向和对项目管理的深远影响。



1.1 互联网改变了生产与生活方式

1.1.1 互联网改变了社会的生产方式

(1) 信息的非对称性被打破

传统社会中，信息往往都是掌握在少数人手中。典型的例子就是商场，商家通过较低的批发价进货，再以较高的零售价卖给顾客，从中赚取差价盈利。批发价对于顾客来说就是不对称信息，顾客无法获知商品的批发价是多少，就算知道批发价也不清楚购买的渠道。电子商务网站的不断成熟让这种不对称性大大减弱了，商品价格越来越透明，致使传统的商务模式逐渐“失效”了。所以，信息非对称性的解除让传统的商业规则被彻底打破，这也是未来商业世界迎来全新形态的起点。



(2) 开源化催生百花齐放

在传统社会中，由于某种特别原因，人们对已经掌握的资源通常采取相对封闭的态度，不管是经济资源还是社会资源，只有“自己拥有，别人没有”才能安心。然而在互联网时代，开放成了新的标准，封闭虽然可以保护一部分既得利益，但从长远角度来看始终会被“开放”的洪流所替代。腾讯通过开放，不断强化自身的资源吸附能力，终于创造了微信的业界奇迹；百度通过开放，在帮助用户创造价值的同时也奠定了自身在国内搜索行业的霸主地位……，而与此形成鲜明对比的是诺基亚等传统科技公司由于未能形成“开放”的习惯而不得不早早退出历史舞台。

(3) 创客推动民众化创新

创客，是指那些能够利用互联网将自己的各种创意转变为实际产品或服务的人。人们对创客的关注源于克里斯·安德森，他以一本新著作《创客：新工业革命》，提出了继长尾理论、免费经济之后的新概念——创客。创客土壤正在逐渐成熟，你不会惊奇于3D打印机能造出一把枪，鼓捣出一颗卫星发射上天，进行DNA自我分析，可以打印出跟人同步的脑波机器人……只有你想不到，没有创客办不到。或玩票、或创业，创客们总会在创意的黑洞里捕捉到梦想成真的光亮。更重要的是，创客模式降低了小创意变成产业的难度和成本。克里斯·安德森说，如果马克思今天仍健在，一定会大为惊叹，关于“控制生产工具”的谈话也会变成这样：你

可以轻击鼠标，然后就建立起工厂。

（4）消费者出现“再部落化”倾向

互联网改变世界最大的贡献就是让每个个体都真正拥有了自己的“发言权”。虽然每个人都有表达的欲望和权利，但是在传统社会，并不是每个人都有表达的机会。以微博和微信为代表的社交媒体让每个人都成为了自己的“通讯社”，表达变得空前容易，与之相呼应的是社交媒体形成了一个个小型的“社群”，社群又形成更大的组织，社会通过充分的信息交互“再部落化”，而这种全方位的信息交互为人们搭建了更加宽阔的平台。

（5）互联网将渗透、改变甚至颠覆一切行业

传统行业正在以裂变的速度接受着新一轮互联网浪潮的冲击，互联网将渗透、改变甚至颠覆一切行业。互联网最有价值之处不在于它能够产生很多新东西，而是在于它对已有行业的潜力再次挖掘，用互联网的思维去重新提升传统行业。互联网对传统行业的影响有三个特点：一是打破信息的不对称性格局，竭尽所能使一切信息变得透明；二是对产生的大数据进行整合利用，使得资源利用最大化；三是互联网的群蜂意志拥有自我调节机制。在这三个特点里面，贯穿其本质的就是信息交流与利用效率的提升。根据这样的逻辑，传统行业被互联网改造的节奏将取决于信息对该行业经营成功的影响程度。在所有的行业中，通信行业对信息最为倚重，因此也首当其冲地成为了互联网改造的对象，接下来则是摄影、游戏、音乐、视频等行业，然后会慢慢地渗透到汽车、农产品、房地产等信息所占比重较低的行业。

1.1.2 互联网改变了人们的生活方式





1994年，互联网被引入中国。作为一个高科技的产品，当时谁也不曾想到互联网会如此迅速地进入到寻常百姓家，短短的十余年时间，互联网成为百姓人家的生活必需品。

十几年前，当人们需要和远方的家人和朋友联系交流时，采用的主要方式就是信函，而信函的时效性差和其他各种因素造成的不便，使得Email出现后迅速被人们所接受。我国最早的互联网应用就是来自于Email，互联网“中国第一上网人”钱天白教授向德国发出中国第一封电子邮件《越过长城，通向世界》，开创了我国触网的先河。随后各种免费的、收费的电子邮箱在我国不断扩充，邮箱的容量越来越大，Email不再仅仅是人们手中代替普通信函的工具，也成了人们的一个与外界保持联系的必不可少的实用工具。

从通信开始，互联网的出现逐渐改变了人们的生活方式，内容涉及学习、娱乐、投资、购物、求职、医疗等各个方面，涉及衣食住行等人们生活的方方面面。电子付款、特别新闻节目、统计资料检索、居家购物、视频点播、可视会议等服务，网上大学、网上图书馆、网上会诊等都已成为现实。

互联网对我们生活的改变主要体现在四个方面。首先，给我们带来了信息量的改变。传统生活以前是看书、看报纸、听广播来获取信息，现在主要通过搜索引擎、新闻门户、网络电台等平台来获取信息。其次，给我们带来了沟通方式的改变。互联网时代可以用电子邮件、语音视频等方式来进行沟通，带来了沟通形式的多样性，比如电子邮件、论坛博客等多种形式。再次，给我们带来了娱乐形式上的改变。以前看戏是一种娱乐，后来有了电视、电影、运动等，现在在线生活让我们可以玩游戏、看宽频的影视、听音乐等。最后，给我们带来了交易方式上的改变。传统的交易最早是以物换物，后来有了货币，有了货币以后就有了各种票据来进行交易，现在网络里可以通过电子商务平台来进行交易。



在3G以及4G网络高速发展的浪潮下，伴随着移动智能终端的普及，互联网的发展已经进入了移动互联网时代。人们的生活与移动互联网已经变得形影不离，我们只需要轻轻地用指尖点触，就能够随时随地获取想要的信息，而我们的生活方式也正因此被移动互联网所改变着。可以预见，在不久的将来，用户在任何时刻、任何地点、任何终端、任何接入方式都能使用网络服务，满足日常生活中信息获取、信息沟通和休闲娱乐的需求。

1.2 互联网时代的本质特征

1.2.1 分布式

在工业时代，身处复杂的社会、组织结构中的人们，无时无刻不感受到距离带给他们的影响。不同地域人们之间的连接十分困难，大量的信息在这种上传下达的结构中在不停地消耗和失真。然而，互联网时代的来临，轻易地打破了这一现状。互联网穿透了社会、组织之间的壁垒，使所有相邻或相距遥远的层级可以彼此直接沟通，身份、财富、地域，都不再是传播的权限或枷锁。人们已经突破了层级之间的障碍，开始了顶层和底层的直接交流，项目参与者之间也突破了组织和层级障碍，实现了顺畅沟通和彼此间更好的协作。

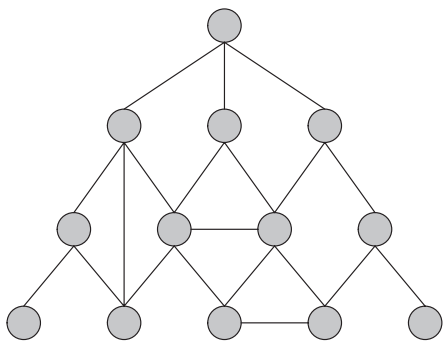


图1.1 工业时代组织的网络特征

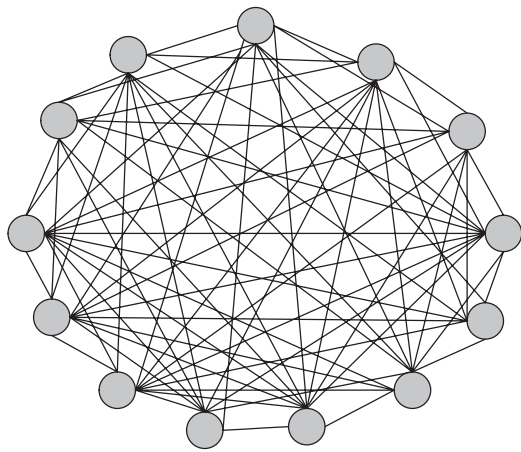


图1.2 互联网时代组织的网络特征

系统的动力与活力越来越取决于每个参与者。在过去，系统或者组织的好坏，往往取决于组织中少数的领导者，其他员工只是被动地参与到组织的工作中，听从领导者的命令，组织的发展和存亡和他们并没有太大的关系。而当互联网时代到来的时候，系统和组织的发展仅仅由几个人参与是远远不够的。项目的众包、众筹形式将每一个参与项目的人与项目本身紧紧地联系起来，项目的成败与每一个人都息



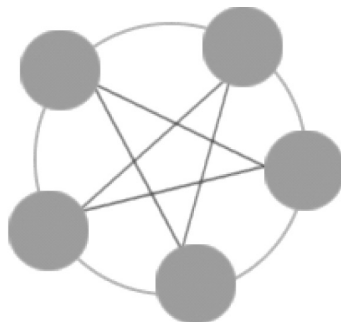
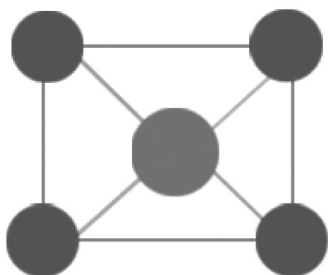
息相关。对于政府机关的监督不再仅限于司法部门，通过网络，每一个人都是政府的监督者。可以说，互联网时代，是一个人人都可参与，人人都能有所作为的时代。

新参与者的加入会让已有网络更加强大和有效。在工业时代，由于传统组织金字塔式的结构特征，每一个新参与者的加入可能只能对自身所处层级以及相邻上下两个层级产生影响，而对结构内其他部分的影响则十分微小。在互联网时代，每一个参与到互联网的人所贡献的智慧和能力会被整个互联网上的人所共享，伴随节点的增多和网络的扩张，每一个新加入的参与者都会让已有的节点和网络的能量得到相应的扩张，对互联网的功效会产生一个直接累加的作用，这是工业时代的组织无法做到的。



1.2.2 去中心化

网络时代，每个人皆可以成为中心但不会是永远的中心。在工业时代，中心一词，是权利、地位和财富的象征，普通人很难成为万人瞩目的焦点。而随着互联网的出现，任何人都可以在网络上表达自己的观点或创造原创的内容，展现自己的才华，让别人听到自己的声音。在Facebook、QQ空间、微博等新媒体社交网络上，每一个人都是中心，人们通过发表言论、文章，上传照片、视频等方式来展示自己，从而引起他人的兴趣，吸引他人的眼球。拥有千万个虚拟店铺的淘宝网，也正是去中心化的一个典型例子。在淘宝网这个交易平台上，没有哪一家店铺是真正的中心，顾客们会按照自己的需求、喜好和对各个店铺的印象来决定自己将在哪一家店铺购物。因此在淘宝网上，每一个店铺都可以是中心，而每一个店铺如果不能把握消费者的需求和喜好，及时改变自己的话，就会逐渐被消费者淡忘，不再是一个中心。



人与人之间的相互影响加强并对组织或权威的依赖大大降低。曾几何时，两个没有交集的普通人想要影响到彼此几乎是一件不可能的事，每个人所能影响到的可能仅仅只有自己身边的几个人。同时，身处组织中的个人，因为无法脱离组织而生存，必须被动地接收组织或者权威对自身施加的命令与要求。然而，互联网的出现，打破了时间与空间的界限。无论相距多远，只要身处互联网中，我们都会听到彼此的声音。我的一篇文章可能会影响你对某件事的看法，你的一项科学研究也可以激发我思维的火花。同时，由于互联网技术催生了就业网、招聘网等网站的出现，人们可以很容易在网上找到合适自己的工作，没有固定工作时间、地点的专业人才越来越多，人们对组织的依赖性越来越低。如今，在人类信息交流的世界里，处于特权地位的中心被解体了，一个普通的个人与一个庞大的机构拥有了平等的地位。

广大网民的积极性与才能被大大地激发了出来。在过去，一个人即使有能力、有创意，如果没有好的机遇，他的才能就很有可能会被埋没，这样也导致了人们积极性的下降。而在互联网时代，每个人都得到了展示自己的机会，个人的独特性和创新性都可能通过互联网的平台得到巨大的放大，使得他能够获得成功。软件工程师雷·汤姆林森试图通过网络与朋友隔空聊天，于是世界第一封电子邮件诞生了；热恋中的皮埃尔·奥米迪亚为了帮助女友实现收集天下糖果盒的愿望，于是世界上第一家拍卖网站Ebay问世了；剑桥大学实验室里的学生们想要随时关注楼下的咖啡壶里是否还有剩余的咖啡，于是世界上第一个网络摄像头出现了。伴随着给予每一个人自由的互联网，一个呼唤创意、呼唤优秀、多姿多彩的时代，一个天生我才必有用的时代来临了。

1.2.3 去中介化

互联网的出现减少了人们从事的各种工作在流程上的复杂冗余，呈现出去中介化的趋势。在工业时代，一个个辛劳忙碌的工人和机器，一道道复杂烦琐的工序和流程，构成了一座恢宏庞大的工业帝国。以福特汽车为例，生产福特汽车的卢日汽车城有200多个足球场大小的场所，里面可居住8万名工人，并配有专门的医院、治安人员等。福特是第一个把大规模流水线作业引入汽车制造业的人，仅仅组装一个发动机的环节，就被他分解成86道工序，而福特汽车的所有零件，也都由其自己生产。而在网络时代，随着经济全球化的发展，一件产品可以由许多家企业共同完成。一架波音787飞机，它浩大的工程量中的90%都是由遍布于全球各地的40个合作伙伴共同完成的。



网络时代的去中介化，还体现在生产者与消费者之间的鸿沟大大缩小。在传统理论中，生产者与消费者之间存在的是供求关系，在效率至上的标准化生产线上，特定的个性化需求总是被忽略的，消费者依然是尊贵的伪上帝。这种关系经常导致生产者产出的商品无人购买，而消费者需要的商品却无人生产。然而这种关系在互联网时代已经发生了巨大的改变，生产者们不再处于支配地位，而是开始慢慢把自己的产品交给网络。“小米”手机是这种转变的典型代表，当它把人们对手机的期望和畅想与网络相连的时候，它代表的就不再是一部冰冷的手机，而是消费者对这部手机的期望。人们对于“小米”手机的畅想，在网络上迅速汇聚成拥有1.8亿帖子的专门论坛，被称为“米粉”的发烧友就高达60万人。他们既是“小米”的消费者，也是“小米”的设计者，同时还是“小米”市场扩张的推动者。在互联网时代，新技术的迅速发展使生产系统和金融系统都产生了巨大转变。

去中介化推动了供给与需求实现更加有效的匹配。在传统时代，供给与需求之间的匹配效率十分低下，卖方经常找不到自己所生产产品的购买者，而买方往往买不到符合自己要求的商品，想要将供给与需求有效地匹配起来十分困难，并且往往会付出高昂的成本。互联网的出现则彻底改变了这种局面。只要你身处这张网内，你所有的商品就可以被网上所有人看到；无论你有什么样的需求，你都可以通过网络来找到自己最满意的那款商品。为天下需求者提供临时住房的Airbnb公司手中并没有一间房，但是它有能力和将地球上所有空余的卧室、客厅甚至一张沙发搜罗出来，为即便只租用一天的需求者提供他满意的居处，也为有意出租者创造了10亿美元以上的年收益。碎片般的需求与碎片般的剩余得以自由地对接，网络平台可以让所有的需求者足不出户打量他人的库房。互联网的力量允许我们以更高效的方式连接和分享人们手中的资源，让供给与需求之间的匹配变得更加有效。

1.2.4 扁平化

互联网时代，随着人们的自由度不断增加，垂直的金字塔形科层制组织结构受

到严峻挑战。托马斯·弗里德曼在其著作《世界是平的》里曾说到：“今天的一个全新的现象是什么？互联网形成了一个‘扁平的世界平台’，使得个人现在能够以个人的形式采取全球行动，这就是这个时代的新新事物。我想说的是，多亏了互联网和这个扁平的世界平台，个人被赋予了强大的力量”。随着互联网的发展，工业时代大型工业企业的权威地位以及统一、无差别的商品模式正在悄悄发生转变。个体所具有的能量正在不断扩大，每一种差异和个性都需要被平等的对待，人们的需求变得越来越具有自身的特点。在这样的时代背景下，具有集权性、交流障碍以及不利于个人创新和发展的垂直的金字塔形科层制组织结构会受到严峻挑战，而方便参与者之间的沟通交流、提倡个性化、鼓励个人创新的扁平化结构将被越来越多的人认可与接受。



随着组织扁平化程度的增加，参与者之间地位变得更加平等。在过去，组织中有着明确的上下级关系，组织底层人员受高层人员的制约和束缚较大，在很多情况下无法表达出自己的意见和看法，只能被动地接受上级下达的命令。而在互联网时代，每一个参与到网络中的人都是平等的，人们可以自由地发表自己的看法、意见，在这里没有绝对权威的对与错，只要你的创意够好，就可以博得大家的认可。同时，随着社会、组织扁平化的发展，人们之间传统的上下级关系变得模糊甚至不复存在。现在，自由工作者开始出现，人们可以在任意自己喜欢的地方和时间工作，可以参与到任何自己能够胜任的项目中去，没有明确的上下级关系和约束，你需要做的只是按时完成规定的任务。现在，个人对于组织的依赖正在逐渐变小，组织为了完成特定的项目并提高绩效，开始逐渐雇佣组织以外的优秀人员进行工作。这种个人与组织之间关系的变化，也从侧面体现了在扁平化结构中，参与人员正逐渐变得平等。

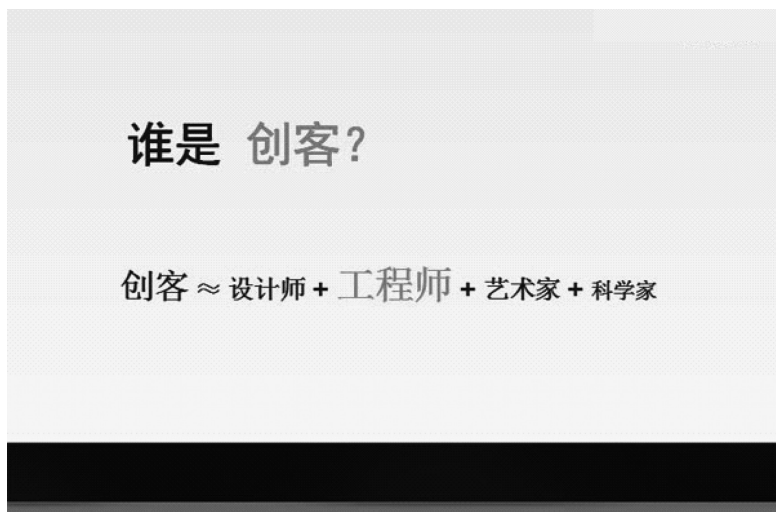


组织扁平化的趋势还能够推动信息低成本地自由有效流动。伴随着互联网时代的来临，信息爆炸、信息时代和知识文明的表述不绝于耳。一家微博网站一天内发布的信息，能够超越《纽约时报》辛勤工作的60年；全球最大的视频网站一天上传的影像可供连续播放98年。人们从以物质为基础的社会，进入了以信息为基础的社会。互联网带给我们的不仅是海量的信息，更是多样、低成本的信息流通渠道。不论你想查阅何种资料，了解何种知识，只要打开浏览器，你都可以轻松地获得；微博、QQ等社交平台，新浪、网易等新闻网站，能够让人们掌握第一手新闻动态。

1.3 网络时代项目内外部环境的变化

1.3.1 项目组织与人员之间关系的变化

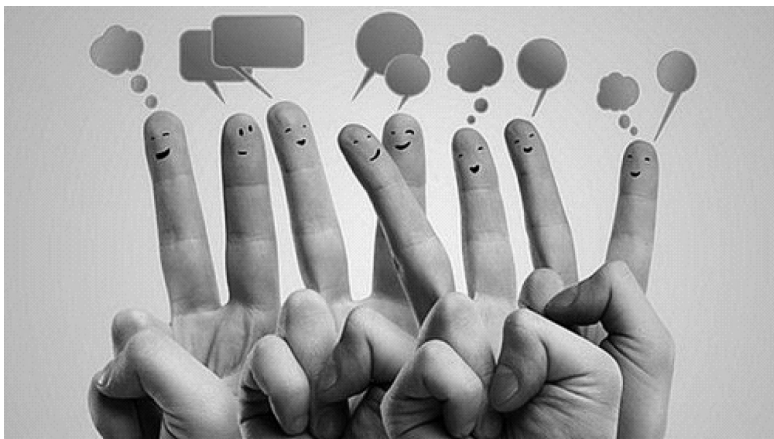
互联网时代，项目组织与人员之间的关系会发生很大转变，人员与项目间的隶属关系大大减弱，人们将得到更大的解放，员工的自由度也将得到极大释放，以自由人联合方式完成的项目将变得越来越普遍。员工与项目之间的关系，不再是硬件与计算机整机的关系，而变成可插拔设备与计算机的关系。员工之间的差别越来越明显，员工的独特性与核心能力越来越突出。



员工呈现创客化倾向，而项目则越来越成为创客梦想实现的载体。“创客”一词来源于英文单词“Maker”，是指不以盈利为目标，努力把各种创意转变为现实的人。创客最重要的标志是掌握了自生产工具，他们是一群坚守创新、持续实践、乐于分享并且追求美好生活的人。简单地说，创客就是玩创新的一群人。创客梦想的落地生根，需要以项目为载体。

项目成为连接利益相关方需求的纽带，并进而逐渐演化为提供资源的平台。从项目存在的意义来看，其具体的生产与运营功能在弱化，而其纽带与平台功能则不断在加强。互联网的普及使得跨界现象越来越常见，项目为不同性质的跨界资源提供了整合的平台，使他们逐渐按照统一的规则、标准的接口向前推进，提高了效率并降低了失败风险。

1.3.2 项目发起方式的变化



在互联网时代，项目的发起不再是发起人自己的一厢情愿，更多的情况是发起方与使用者通过需求、兴趣、资源的整合与合作来催生项目。客户不再处于传统意义上的被动地位，越来越多地介入到项目前端，成为“生产消费者”。顾客的地位得到了真正的提升，传统的工业化生产方式造就的标准品的受欢迎程度在降低，而个性化定制的产品越来越大行其道。

项目的发起由发起方的利益驱动为主导转变为需求驱动为主导。思考力越来越成为项目发起人的核心竞争力，发起人经过系统思考后确定的内生需求成为驱动项目落地的主导动力。项目的发起开始由发起人的关系驱动为主导转变为兴趣驱动为主导。互联网时代信息资讯越来越发达，项目的可行性的评判标准也变得越来越多元化。项目发起人在亲友的鼓动下盲目发起项目的情况越来越少，而受到发起人内心真正的热情与兴趣驱动而产生的项目则会大量出现。

充足的项目启动资金是成功发起一个项目的基础条件，融资问题是横亘在项目发起人面前的一道难题。在工业时代，项目发起人之间的联系往往靠朋友关系或业务关系，聚合在某个项目周围的发起人数目较少，每个发起人分担了很大比例的项目启动资金，财力有限的普通人与项目发起这件事似乎离得很遥远。在互联网时代，一切发生了变化，项目的价值变成了第一位的事情，大量对项目有兴趣、有需



求的人利用网络沟通的便捷性聚合在项目周围，利用互联网金融工具一起出资推动自己感兴趣的项目落地，每个人分担的资金压力小了很多。

1.3.3 项目评价方式的变化

互联网时代的来临给项目评价方式带来了巨大挑战，大众对项目与项目管理的好坏的看法越来越重要。在以往项目评价中，专家通常占据主导地位，而互联网普及化引导社会进入了全民麦克风时代，项目运行中的一些问题在网络的发酵下会引发公众的高度关注，相关问题处理难度不断加大。在自媒体盛行的当下，大众媒体所传播的信息往往是先被这些意见领袖所接受，然后再通过人际传播途径转给追随者。他们从大众中来，



到大众中去，他们的意见往往比专家的意见更能对公众产生影响。在这样的形势下，项目评价问题逐渐由专家评价演化为社会评价，项目的利益相关方出现泛化倾向，对于项目管理的挑战也大大增加。

同时，项目与项目管理方式的好坏也越来越取决于与其所在的文化环境的匹配性。互联网时代，泛项目越来越多，项目合作者的来源变得越来越广泛，出现了很多跨规则与跨文化的合作。很多传统的既定规则不再适用于新环境，跨国合作项目中人员、制度、流程等方面也出现了很多文化冲突。项目与项目的成功与否，不仅取决于科学管理本身，还要取决于跨规则、跨文化的项目冲突是否能得到有效化解。

1.3.4 项目管控方式的变化



随着信息技术的不断升级换代,信息随身化的趋势也变得越来越明显。信息化管控在过去往往只是帮助项目锦上添花,在当今则变成项目管控所必不可少的方法与工具。数据,尤其是大数据逐渐成为项目各利益相关方决策的主要支撑。互联网的普及促进了信息的集成与交互,推动了“大数据”时代的来临,给各行各业都带来了巨大的冲击。衡量一个项目的实力,其拥有的资源不再成为最重要的标准,数据才是在“大数据”时代最为看重的竞争力。

信息化平台推动了项目运行信息的公开与透明。数据只有不断流动和充分共享才有生命力。在大数据时代,项目通过数据集成可以实现各级各类指挥信息系统的数据交换和数据共享,信息的公开与透明也反过来推动了项目各利益相关方通过大数据进行决策,形成了良性循环。

1.3.5 项目盈利方式的变化

互联网时代,项目利益相关方合作方式的新变化推动了新型商业生态系统涌现。在得流量者得天下理念的推动下,客户地位得到提升,很多项目的盈利模式发生了变化,项目生命周期适当延长,利益相关方的思维方式由短期思维转变为长期思维,盈利方式各组成要素的定位与功能在这样的情形下发生了很大变化。



互联网的普及增强了项目利益相关方之间的连接,利益相关方合作方式也出现了很多新的变化,如可变利益实体方式的出现等。越来越多的项目以项目群的方式出现,项目群内不同项目的战略定位与分工更加明确。一开始推出的先导项目的盈利目标可能是零,甚至主动设定为亏损,为的是在潜在消费者中形成好的口碑,以在短时间内吸引到大量的客户并增加顾客黏性,以便为后续推出的本项目群内的其他项目的盈利提供保障。

1.4 本章小结

本章是全书的引子,主要梳理了网络时代项目治理面临的机遇与挑战。在内容上,本章主要分为三个小节:第一节主要从现象入手,探讨了互联网对社会生产与生活方式改变的问题;第二节主要分析了发生这种改变背后的原因,即互联网的哪些本质特征带来了这些改变;第三节主要结合项目与项目管理的具体特点,探讨了网络时代项目治理面临的内外部环境变化。互联网对社会的改变分为对社会生产



方式的改变和对人们生活方式的改变。在生产方式方面，互联网将渗透、改变甚至颠覆一切行业；在生活方式方面，互联网改变了人们的衣食住行，移动互联网的到来让这一趋势变得更加明显。互联网时代的组织与传统工业时代的组织最本质的区别，在于互联网带来的整个社会的网络化，具体来看主要体现在分布式、去中心化、去中介化、扁平化等方面。网络时代项目内外部环境的变化，则主要体现在项目组织与人员之间的变化、项目发起方式的变化、项目评价方式的变化、项目管控方式的变化和项目盈利方式的变化等方面。



第二章

项目众筹，融资不愁

不知从何时开始，众筹开始进入大众的视野。众筹“买房”、众筹买光伏电站、众筹买股权……众筹仿佛一夜之间走入了人们的生活，在国内迅速走红，成为互联网金融热词。今天你玩众筹了吗？如果把这个问题抛给身边的朋友，或许能收到肯定的回答。面对火爆的众筹，你真的了解它吗？下面让我们走进众筹，了解众筹。



2.1 众筹融资的“前世今生”

众筹融资如今十分火爆，但是众筹融资却在很早之前就已经存在了，用于项目融资并获得了巨大的成功。只不过由于某些条件的限制，使得当时的众筹融资并不像今天这样风行。

2.1.1 众筹融资的萌芽

众筹作为一种项目融资方式，早在互联网出现之前就已经存在了。Indie Go Go的创始人Slava Rubin在他的演讲中不断地提及：“众筹这个概念的历史要早于互联网。”

世界闻名的自由女神像曾因为资金短缺问题而无法顺利地安置在纽约港口，那时的纽约市市长Grover Cleveland先生，正是用大众集资的方法将这个来自法国盟友的礼物竖立在纽约港口。1884年，著名的新闻家Joseph Pulitzer运用当时最流行的、能和大众交流的工具——报纸，发布了这则消息。他通过他的报业《New York Word》发放宣传单，鼓励纽约市民为自由女神像的底座捐款，以维护纽约市的荣耀。这个大众集资项目运行了大约6个月的时间，最终得到了12.5万人的捐款。捐款人从小孩子到老人，从商界大佬到普通百姓，甚至生活在社会底层的贫民，都为这个计划献出了自己微薄的力量，最终筹募到100091美元，换算为今天的市值大约是220万美元。

这个小故事说明了众筹融资早于互联网，众筹融资的力量之大表明其具有较好的融资优势。众筹的核心在于“众”，因为“众”，所以只要每个参与筹资的投资者稍微出一点资，那么最终将集合海量的资金。

2.1.2 网络时代众筹火了

众筹，翻译自国外Crowd funding一词，即大众筹资或群众筹资。早在17世纪，诗人Alexander Pope将希腊史诗巨作《伊利亚特》翻译成英文，利用征订的方式出版书籍^①。在旧时代便已见雏形的“众筹融资”，又因网络时代的到来而得以迅速发展。

虽然众筹融资在互联网出现之前就已经存在了，但是却在网络时代兴起并火

^① 盛佳，柯斌，杨情. 众筹：传统融资模式颠覆与创新[M]. 北京：机械工业出版社，2014.

爆，很重要的一个原因就是互联网的出现逐渐消除了人与人之间的距离。网络时代人们越来越多地使用社交网络，只要你在社交网络上发布一条消息，很多网友便会做出回应，信息传递速度快得惊人。由于众筹融资本身就具有较好的融资优势，借助互联网信息传播迅速这一特点，众筹融资更是如虎添翼，使得投资者能够对项目发起人发起的项目快速回应，并给予资金支持。因此，可以理解众筹融资为什么在互联网出现之前没有火爆，却在网络时代备受欢迎。

网络时代的众筹融资是指用团购加预购的形式，向网友募集项目资金的模式。众筹融资利用互联网和SNS传播的特性，让小企业、艺术家或个人向公众展示他们的创意项目，争取大家的关注和支持，进而获得所需要的资金援助。

网络时代赋予了众筹融资十分鲜明的特点，那就是通过互联网方式发布项目信息，网友能够对自己感兴趣的项目迅速做出回应——是否给予资金支持。相对于传统的融资方式，众筹融资更加开放，项目的商业价值不再作为能否获得资金的唯一标准。只要是网友感兴趣的项目，都可以通过众筹融资的方式获得项目启动的第一笔资金，而这也为更多小本经营或者有创意的人提供了无限的可能。

目前，世界上最大的两个互联网众筹平台是美国的Kick Starter和Indie Go Go。那些拥有新想法和新概念的企业家或者发明家都可以在这两个众筹平台上获得实现梦想的资金。Kick Starter从2009年4月建立到2013年12月底已经成功筹集到了超过9亿美元的资金。

自2011年国内引入众筹融资模式开始，各个众筹网站发展迅速。最早开始兴起的“点名时间”累计发起了7000多个众筹项目，接近一半项目筹资成功并顺利发放回报。后起之秀的“众筹网”累计投资人超过7万人，为演出、音乐、出版等多个领域的项目共筹得资金2100多万元。以股权众筹融资为主的众筹融资平台“天使汇”，也已经为70多家企业完成了超过7.5亿元的筹资。

总之，众筹融资在互联网出现之前就已经初具“雏形”，但并未得到长足发展。众筹融资遇见网络时代，就得以迅速发展并在全球火爆。网络时代赋予众筹融资鲜明的特点，众筹融资在网络时代的表现是通过互联网众筹融资平台开展融资活动。毫不夸张地说，网络时代的众筹融资方式让许多拥有创意和想法但是缺乏资金的人实现了自己的梦想。

2.2 众筹融资知多少

或许不少人参与过众筹融资，不管是发起一个项目还是投资一个项目，但是真正了解众筹融资的人并不一定多。接下来让我们走进众筹融资，看看那些不广为人知的关于众筹融资的事情。



2.2.1 关于众筹融资方式

国际上主要的众筹融资方式有4种：回报型、股权型、债务型、募捐型^①。

（1）回报型众筹

回报型众筹又称奖励型众筹。在这种融资方式下，项目发起人会向投资者承诺给予回报，比如向他们提供高品质的产品，或者是将他们提名为投资方。在美国，它有两个很重要的代表平台：Kick Starter和Indie Go Go。在中国，典型的代表平台是点名网、众筹网和追梦网。

（2）股权型众筹

股权型众筹又称为股票型众筹，它允许投资者通过众筹的方式成为一个创新型公司的股东或者执行人。

这种众筹融资方式已经在国外慢慢展开。在英国，已经有两个股权型众筹平台——Crowd Cube和Seedrs开展这种项目众筹融资方式。这两个平台通过股权的方式向投资者发布他们的投资收益，为新兴公司和比较成熟的企业筹集相对可观的资金。同时，这两个平台都从英国政府得到高额的税务补贴。在澳大利亚，Assosb作为股权众筹的先驱者，为众多小企业的注册法人提供了展示他们公司的平台并因此获益，从2005年建立到现在为小型企业集资了13500万美元。在美国，现在还没有相对流行的股权众筹平台，但是乔布斯法案的通过在司法层面为创业公司进行股权众筹开了绿灯，相信股权众筹平台将会在美国遍地开花。

在众筹融资从国外引进国内后，短短一年多的时间内国内股权众筹平台就超过了15家，其中发展较快的“天使汇”为100个创业项目募集了3亿元，“原始会”成功融资1亿元^②。

（3）债务型众筹

债务型众筹，又称借贷型众筹或贷款型众筹。在这种众筹融资方式下，由众筹公司或者网站为借方和贷方提供平台，借方从中获得借款，贷方从分红中获得回报。因为回报率较高，所以很多个人通过众筹平台向他人或者小型企业提供贷款。

在国外，P2P借贷平台正迅速地发展。像美国的Prosper、英国的Zopa以及欧洲类似的借贷平台。在国内，也存在着类似的P2P借贷平台，但征信体系的缺失使得P2P借贷平台很难健康发展。在美国还有一家称为Some lend的债务型众筹公司早已

① 盛佳，柯斌，杨倩. 众筹：传统融资模式颠覆与创新[M]. 北京：机械工业出版社，2014.

② 厦门两岸股权交易中心. 【财聚焦】《股权众筹平台指导意见》或将拖到年底，200人底线不变[EB/OL], http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA5NzIyMzEyOQ==&mid=200406345&idx=6&sn=c0c5e4a3d11b96f1b3e99947f98af630&3rd=MzA3MDU4NTYzMw==&scene=6#rd, 2014-07-29.

引起人们的注意,但这家公司正因为违反了俄亥俄州《新兴小公司安全法》而受到审查。

(4) 募捐型众筹

募捐型众筹平台发展迅速,已经成为非营利组织获取捐款以帮助有需要的人一个主要途径。在该众筹平台上,众多的募捐项目被发起,并得到了许多人的支持,这些项目向那些在生活当中遭遇到不幸的人们提供基本生活用品和金钱上的援助。非营利组织的长期众筹项目正变得越来越普遍。

在国外,募捐型众筹平台发展较好,像美国的Wasti,就是一个低耗高效率的众筹平台,主要为世界上需要医疗帮助的人提供帮助。在国内,友成基金会携手众筹网推出“新公益”众筹平台,并发布符合“新公益”理念的筹资项目,呼吁爱心网友踊跃捐款,帮助公益组织获取资金^①。

2.2.2 轻松掌握众筹融资规则

众筹融资的规则是:项目发起人(starter)在众筹融资平台上向公众展示自己的项目信息,支持者(backer)如果感兴趣就会投入资金。如果在规定的时间内达到目标募集金额,则项目启动,项目发起人给予支持者事先约定的实物或者服务回报,网站抽取佣金;如果在规定的时间内没有募集到目标金额,那么已经募集到的资金将会退回给支持者,项目融资失败^②。

从以上众筹融资的规则中,我们不难发现众筹融资过程中有三个参与方,它们分别是:项目发起人、项目支持者和众筹融资平台。

项目发起人即拥有不错的项目但是缺乏资金,希望通过大众获得项目启动资金,在众筹平台上发布项目信息的个人或群体。

项目支持者即拥有资金但是缺乏投资渠道,在众筹平台上发现感兴趣的项目,对项目进行投资并期望获得回报的个人或机构。

众筹融资平台即为项目发起人提供展示项目的平台,为项目支持者提供投资平台的网站、公司或者公司推出的产品。

2.2.3 看看著名的众筹融资平台

如前所述,众筹融资平台为项目发起人提供了展示项目的平台,也为大众提供

^① 中国政协. 公益募捐:“众筹”时代已到来[EB/OL]. http://cppcc.china.com.cn/2014-05/07/content_32312391.htm, 2014-05-07.

^② 南都周刊. 一起来玩众筹[EB/OL]. <http://www.nbweekly.com/news/china/201404/36351.aspx>, 2014-04-14.



了投资平台。众筹融资平台主要是以众筹融资网站的形式存在，当然也有某些公司或者公司推出的产品也承载着众筹融资平台的作用。下面将重点介绍回报型众筹融资平台和股权型众筹融资平台。

（1）回报型众筹融资平台

美国两大回报型众筹融资平台是Kick Starter和Indie Go Go。

Kick Starter于2009年在美国纽约成立，是定位于创意方案的众筹融资网站平台。

众筹融资的募集时间设定为1~60天。Kick Starter会向最终融资成功的项目收取佣金，具体金额是最终融资额的5%，资金交易平台亚马逊也会从中扣除3%~5%的手续费。如果项目未在融资期内筹措到预设的融资额，则资金返还给各出资方，筹资终止。

其遵循的众筹融资规则是“全部或者零”，就是募集资金达到或者超过预设目标的时候可以拿到募集款项，否则就全部返回支持者。

Kick Starter也规定了募集项目管理模式：如果你想通过Kick Starter募集，就一定要通过这种管理模式的审核，即所有项目发起人必须遵循3个准则：一是项目必须符合该网站的13大类别。13大类别分别是：艺术、漫画、舞蹈、设计、时尚、影视、食物、音乐、游戏、摄影、出版、技术和喜剧。二是项目发起人必须杜绝该网站禁止的行为，包括慈善和宣传活动。三是Kick Starter对硬件和产品设计项目有额外的要求，包括禁止使用照片般逼真的效果图和模拟演示产品，对于单个项目或对“一套想法”项目需要提供实物原型以及制作计划。该募集项目管理模式是为了强调Kick Starter的众筹属性，即为人们所支持项目的完成而募集资金，而不是产品订购（预售）。Kick Starter同时强调了一个概念，即一个项目由项目发起人和支持者共同协作，所有类别的项目都要描述创作过程中所面临的风险与挑战。

截止到2013年12月底，Kick Starter筹资额已超过9亿美元。表2.1是在Kick Starter上成功完成的项目筹资总额前十名。

表2.1 已成功完成的Kick Starter项目的筹资总额前十名（只含上市作品）

排名	美元总额	项目名称	发起人	分类	募捐率（%）	募捐人数	募捐结束日
1	10266845	Pebble: E-Paper Watch for iPhone and Android	Pebble Technology	设计	10266	68928	2012-05-18
2	8596474	OUYA: 一个新的视频游戏控制台	Ouya Inc.	电视游戏	905	63416	2012-08-09
3	5702153	电影美眉校探	Rob Thomas	影视	285	91585	2013-04-12

(续)

排名	美元总额	项目名称	发起人	分类	募捐率 (%)	募捐 人数	募捐结束日
4	4188927	Torment: Tides of Numenera	InXile Entertainment	电视游戏	465	74405	2013-04-05
5	3986929	Project Eternity	黑曜石娱乐	电视游戏	362	73986	2012-10-16
6	3429235	收割者的微型骨骼：一个金花的小型赌博游戏	Reaper Miniatures	游戏	11430	17744	2012-08-25
7	3336371	双人真实冒险	Double Fine与2为玩家	电视游戏	834	87142	2012-03-13
8	3105473	“希望我在这里”	Zach Braff	故事片	155	46520	2013-05-24
9	2945885	FROM 1：实惠专业的3D打印机	Formlabs	技术	2945	2068	2012-10-26
10	2933252	Wasteland 2	InXile Entertainment	电视游戏	325	61290	2012-04-17

资料来源：盛佳，柯斌，杨倩. 众筹：传统融资模式颠覆与创新[M]. 北京：机械工业出版社，2014.

Indie Go Go成立于2008年，定位于综合类大众众筹融资网站平台。

其众筹融资的募集时间设定为1~60天。但Indie Go Go只收取4%的手续费。

与Kick Starter不同的是，Indie Go Go的项目发起人可以自行设定众筹融资规则，即选择“全部或者零”模式或者“灵活资金”模式。“灵活资金”模式是指融资在规定时间内只要获得初始数目的预期金额，项目就可以进行，但费用将上升到融资额的9%。对于那些并不知道需要多少启动资金的募集者来说，灵活模式可能更加适用。

Indie Go Go对项目类别不做限制，因此Indie Go Go充满了一些稀奇古怪的项目，如帮助丢失车辆的邻居，为学校足球队买队服，为夫妇支付新生儿的生活费等。

Kick Starter有一套严格的募集项目管理模式。如果你想通过Kick Starter募集资金，就一定要通过这套管理模式的审核。因此，不符合该管理模式的募集项目就会被Kick Starter自动拒绝。这些被拒的项目中不乏极具潜力的项目，在被Kick Starter拒绝后，它们在其他平台或者自发的众筹项目中取得了成功。Indie Go Go则把项目好坏、有潜质与否的决定权交给大众，从这个角度来看，Indie Go Go更纯粹地还原了众筹的概念。

在中国，比较有影响的回报型的众筹融资网站有“点名时间”“众筹网”和“追梦网”。



“点名时间”“众筹网”和“追梦网”主要支持创意与产品创新项目众筹融资。

“点名时间”是在中国最早开始兴起的回报型众筹融资网站。“点名时间”网创办于2011年7月，至今已收到7000多个项目申请，审核通过上线的项目有900多个，成功筹集资金率为45%。

网站成立初期，“点名时间”效仿美国的回报型众筹网站平台，各种项目像出版、影视、音乐、设计、科技，甚至公益、个人行为的项目，都可以在“点名时间”发布。

融资的募集时间设定为1~60天。为了提高成功率，也保证公平，网站在对项目进行审核时会先将所有项目放在网站的预热平台进行意见征集。项目发起人可以根据网友的反馈决定是否继续，而网站也会参考这些意见来进行审核。如果有网友举报该项目抄袭或者反应冷淡，就不会通过审核。

“点名时间”的募集项目管理模式也是“全部或者零”模式，即在规定的时间内募集资金达到或者超过预设目标的时候可以拿到募集款项，否则就全部返回支持者。

2012年年初，“点名时间”积累了半年的运营数据后发现，网站整体项目的支持率、转化率超过很多电商平台，项目筹集资金开始突破50万元，“点名时间”开始引起业界的关注，众筹模式开始在中国萌芽。2013年4月，网络人气漫画家熊顿在“点名时间”发起《滚蛋吧！肿瘤君》新书预售，让“点名时间”走进大众视野。2013年8月1日，“点名时间”首个破百万项目“大鱼海棠”筹资成功，同时以158万元的成绩拿下“点名时间”2013年单个项目最高筹资金额的桂冠。2013年8月23日，“点名时间”第二个破百万项目“十万个冷笑话”以137万元筹资成功，创下了“点名时间”单月收获两个破百万项目记录。2014年1月16日，“点名时间”超级项目“Cup Time智能水杯”以135万元的众筹成绩，成为首个破百万的超级项目。2013年到2014年之间，“点名时间”的重心和方向逐渐转向智能硬件领域，2013年年底开始不再接受非智能硬件类的项目。2014年2月26日，“点名时间”最高筹资金额被“Smart Plug智能插座”以175万元刷新。2014年7月14日，“点名时间”正式宣布脱离众筹融资模式，转向智能产品首发模式^①。

众筹网成立于2012年12月，于2013年2月正式上线，是中国最具影响力的众筹平台，是网信金融集团旗下的众筹模式网站，为项目发起者提供募资、投资、孵化、运营一站式综合众筹服务^②。

^① 点名时间[EB/OL]. <http://baike.sogou.com/v60573297.htm>, 2014-07-30.

^② 众筹网[EB/OL]. <http://baike.sogou.com/v72976537.htm#quote11>, 2014-12-20.

众筹网的众筹融资规则是: 筹资项目必须在发起人预设的时间内达到或超过目标金额才算成功; 没有达到目标的项目, 支持款项将全额退回给所有支持者; 筹资项目完成后, 网友将得到发起人预先承诺的回报; 筹款项目成功后, 项目发起人将会给予支持者对等的回报, 回报方式可以是实物, 也可以是服务。

自2013年2月成立以来, 已上线众筹网、众筹制造、开放平台、众筹国际、金融众筹、股权众筹六大板块。其中, 众筹网联合长安保险推出的“爱情保险”项目创出了国内融资额最高众筹记录, 筹资额超过600万元。“快男电影”项目有近4万人次参与, 创出投资人最多的记录^①。

后起之秀的“众筹网”累计投资人超过7万人, 为演出、音乐、出版等多个领域的项目共筹得资金2100多万元。

(2) 股权型众筹融资平台

英国两大股权型众筹融资平台是Crowd cube和Seedrs。

Crowd cube是英国第一个股权型众筹融资平台, 在它建立之初并没有得到监管部门的许可。Crowd cube的资金募集对象既包括新兴公司, 也包括比较成熟的企业。在Crowd cube上, 当一个集资项目完成后, 投资者对于股权的监管和控制就和Crowd cube没有关系了。

Seedrs主要将重点放在新兴公司的建立上面。Seedrs采取“代言人”的模式, 即Seedrs作为所有投资者的代表帮他们管理股票, 并作为所有股权人的代表要求开发者定期提供公司或产品的开发运营数据。

中国比较有影响的股权众筹融资平台有“天使汇”和“原始会”。

天使汇(Angel Crunch)成立于2011年11月, 是国内首家股权众筹网络平台^②。天使汇平台的整个运作流程是: ①投资人入驻平台; ②创业者在线提交项目; ③AngelCrunch专业分析师团队审核项目; ④投资人浏览项目, Angel Crunch给投资人推荐项目; ⑤创业者和投资人约谈; ⑥创业者和投资人签约。

截止到2013年年底, 天使汇已有千余项目上线, 700个投资人入驻, 60余个项目共完成了2亿元人民币的融资额度, 超过8成项目的融资额在100万元~500万元人民币之间^②。

原始会是由北京原始会投资管理有限公司发起, 于2013年成立的股权众筹融资平台, 主要为创业者和小微企业提供融资渠道, 还在资源对接、宣传报道、可视化

^① 关于众筹[EB/OL]. <http://www.zhongchou.cn/help-about>, 2014.

^② 经济参考网. 天使汇: 网络股权众筹扮演创业“红娘”[EB/OL]. http://jjckb.xinhuanet.com/2013-10/25/content_472696.htm, 2013-10-25.



估值、财务预测、融资辅导等方面为企业提供服务。

原始会一方面通过线下沙龙等培训投资人，另一方面设立领投人机制，通过明星投资人和投资机构，或者是原始会平台自身和关联企业来做领投。由领投人判断项目，做尽职调查，设计交易架构，谈定交易价格之后其他投资人再跟投。在完成投资之后，原始会还要进行投后管理，让融资成功的企业定期披露企业的金融数据。最后，原始会将通过与天交所等机构的合作为投资者提供退出服务。通过原始会平台实现融资的项目，其股权可以在平台上进行转让^①。

2.2.4 低门槛，靠大众——众筹融资的典型特点

众筹融资具有两个典型的特点：低门槛和靠大众。

首先是低门槛。众筹融资对于项目发起人的要求比较低，只要项目发起人有想法、有创造能力，无论身份、地位、职业、年龄和性别，都可以发起一个项目。众筹融资低门槛这一特点使得那些有创造能力的普通民众也有了实现自己梦想的可能性。

其次是依靠大众力量。当项目发起人发起一个项目之后，项目支持者通常是大众。这些大众就是普通的民众，而不是公司、企业或者风险投资人。单个人对于项目的投资金额一般较少，一般是几十、几百、几千等小数额的资金，但是由于大众的数量较多，“众人拾柴火焰高”，每个人微薄的力量也能创造出巨额的融资神话。

回报型众筹融资，还有其他一些特点。

首先是多样性，这里的多样性指的是众筹融资的方向具有多样性。国内的众筹融资网站上的项目类别包括设计、科技、音乐、影视、食品、漫画、出版、游戏、摄影等。

其次是注重实物，即虽然项目发起人拥有自己的创意和想法，但是要想通过众筹融资平台的审核发布项目信息，项目发起人就必须先将自己的创意（设计图、策划等）变为现实，至少使之达到可展示的程度，而不仅仅是一个概念或者一个点子^②。

2.2.5 众筹融资并非安全无忧

从当前世界各国的实践来看，众筹融资发展正处于探索阶段，运作模式尚不

① DoNews. 原始会：以O2O的模式做股权众筹[EB/OL]. <http://www.donews.com/net/201408/2830173.shtm>, 2014-08-18.

② 众筹[EB/OL]. <http://baike.sogou.com/v56923156.htm>, 2014-08-22.

规范, 加之监管缺失, 因此存在多方面的风险, 给金融发展和监管带来了新的挑战^①。

(1) 法律风险

众筹融资作为一种创新型网络融资模式, 在我国还未受到法律保护。我国法律对非法集资的认定为: 未经部门批准或借合法经营为由, 通过媒介向社会公众(不特定对象)宣传, 承诺未来给予一定的实物、货币、股权等作为回报的筹集资金的方式。可以说, 我国众筹融资模式的发展行走在法律模糊地带, 与非法集资只是一步之差。我国政府部门在鼓励金融创新的同时, 对于可能存在的风险也是严加监管。

1) 触及公开发行证券或“非法集资”红线的风险

股权众筹的发展突破了公募与私募的界限, 使得股权众筹逐渐涉足传统公募的领域并开始触及法律红线。股权众筹实质上是借助网络平台通过售卖股份进行投融资的过程, 该行为性质类似发行证券。要判断此行为是否违反我国《证券法》第十条的规定则取决于其是否是公开发行。首先是“不特定性”问题, 张明楷教授认为: “不特定性意味着出资者是与吸收者没有联系的人或单位。”

由于股权众筹是基于互联网众筹平台实现的, 互联网的公开性和交互性使得股权众筹起初面对的投资者是不特定的。为了不触及法律, 众筹平台往往通过一系列的实名认证和资格认证将不特定的投资者转化为具有一定资质的特定投资者, 然而这一行为是否具有转化的作用学界意见不一。可以说, 特定与不特定始终是一个似是而非的概念。其次是人数限制问题, 即便股权众筹面向的是特定对象, 其累计人数也不能超过200人, 因此股权众筹还要严格控制投资者人数。不难发现, 股权众筹需要对其运作模式进行严格管控才能规避我国《证券法》的限制, 而这种规避方式从法律解释的角度来看往往又是不可靠的, 毕竟要打好“擦边球”可是个技术活, 伴随着较高的法律风险。

我国《刑法》中并未规定“非法集资罪”, 但我国《刑法》第一百六十条、第一百七十六条和第一百七十九条都属于非法集资类犯罪。对于股权众筹而言, 其触犯“擅自发行股票, 公司、企业债券罪”的可能性最高。根据《最高人民法院关于审理非法集资刑事案件具体应用法律若干问题的解释》第六条规定, 擅自发行股票和公司、企业债券罪构罪的客观方面是未经批准、变相发行或超过人数限制, 其中“向社会不特定对象发行、以转让股权等方式变相发行股票”的可解释空间较大, 股权众筹按照一定的解释方法很可能被囊括其中, 面临着刑事制裁的风险。倘若

^① 施俊. 众筹模式与P2P应深度合作[J]. 新财经, 2013(7): 18-19.



真的走入“禁区”，按照我国“先刑事后民事”的诉讼程序，投资人的合法财产利益便会受到极大的威胁甚至可能血本无归。

2) 投资合同欺诈的风险

股权众筹本质上是投资者与融资者签订投资合同的过程，众筹平台主要发挥居间作用。我国股权众筹多采用“领投+跟投”的投资方式，即由富有经验的专业投资人作为领投人，普通投资人针对领投人所选中的项目跟进投资。该机制旨在通过专业投资人把更多没有专业能力但有资金和投资意愿的人带动起来。但这种引导性的投资机制在政策与监管缺失的情形下为领投人与融资者恶意串通提供了可能，提高了合同欺诈的风险。如领投人与融资者存在某种利益关系，领投人带领跟投人向融资者提供资金，若该领投人名气很大或跟投的人数众多，便会产生“羊群效应”，造成许多投资人在不明投资风险的情形下盲目跟风，当融资者获取大量融资后便存在极大的逃匿可能或以投资失败等借口让跟投人尝下“苦果”，之后再与领投人划分收益。这种投资合同欺诈的风险往往是由领投人与跟投人之间、跟投人与融资人之间的信息不对称及融资者资金运作缺乏相应监督所造成的，加上“羊群效应”的作用，会使这种风险成倍增加，最终酿成惨重的后果。同时，对于单个投资者而言，存在着因为小额的投资纠纷不得不走上民事甚至是刑事法庭的境况，追讨投资的成本过高。

众筹融资易卷入非法金融活动。众筹模式作为一项商业模式，尤其是“众筹”与敏感词“集资”在字面上极其相近，在中国金融土壤中很可能蕴藏着极大的法律风险。根据国内相关法律法规，单位或者个人未依照法定程序经有关部门批准，不得以发行股票、债券、彩票、投资基金证券或者其他债权凭证的方式向社会公众筹集资金并承诺在一定期限内以货币、实物以及其他方式向出资人还本付息或给予回报。众筹模式在形式上似乎满足了“非法集资”的四个要素，即：未经审批、通过网站公开推荐、承诺一定的回报、向不特定对象吸收资金。早在2011年8月，银监会下发的《关于人人贷有关风险提示的通知》明确指出，网贷中介服务行业门槛低，外部监管缺失，网贷公司有可能突破资金不进账户的底线，演变为吸收存款、发放贷款的非法金融机构，甚至变成非法集资。近期，宜信重庆等五家网贷公司就因为涉嫌非法集资和非法从事金融业务被清退。这五家公司以P2P借贷的名义在实际经营中将债权包装成理财产品，通过网络和实体门店向社会公众销售，公众资金直接进入公司账户或法定代表人个人账户，已向非法集资演变，突破了传统意义上P2P的范畴。在当前的法律框架下，股权众筹也很可能涉嫌非法从事金融活动。淘宝上先后出现过公开销售未上市公司股份和PE基金份额的事件，由于向超过200人的不特定对象公开推荐、发行证券且未经审批，按照我国《证券法》两者都已构成

“非法证券活动”，均被证监会叫停。

（2）信用风险

项目发起人作为资金筹集者，只需向众筹平台提交信息并通过审核后便可以开展融资，这在便于发起人融资的同时也为支持者增加了风险。主要体现在：第一，发起人信息的真实性缺乏专业评估机构的证实，众筹平台作为与发起人具有重大的利益关系（众筹平台在发起人筹资成功后，从其所筹资金收取一定比率的佣金）的相关方，其审核的公正性存疑；第二，发起人获得筹资后，资金的用途和流向无法得到支持者的有效控制，发起人对资金的使用不受法律约束；第三，发起人承诺的回报不具有法律约束力。这些不规范之处均为发起人提供了巨大的违约收益，而违约成本却很小，造成了发起人信用风险的发生。

欺诈是众筹最被人质疑批评的一点。批评者认为，投资门槛的降低可能导致众筹平台成为投资诈骗的新温床。与传统的VC和天使投资不同，在众筹平台上，投资者之间一般没有个人联系，对拟投资的项目或企业也往往缺乏实际的了解，募资者与投资者的地理分隔也使得投资者难以监督所投项目的业务运营状况，这就大大增加了诈骗的风险。

近期国内已出现多起众筹欺诈事件。2011年9月，一家名为“贝尔创投”的网络借贷公司因其法人代表涉嫌在其他多个网络借贷平台恶意拖欠多笔债务，成为国内首家被公安机关调查的网贷平台。2011年10月，网贷公司“天使计划”网页突然不能登录，65位出借人高达550万元的本金随创立者一同消失，至今未能追回损失。

另外，众筹模式下对投资者保护难度大。作为互联网金融的新模式，众筹融资的形式和风险点都与传统融资方式不同。当前，大部分投资者对其风险没有充分的认识，甚至缺乏对融资项目质量好坏的判断力，容易在借贷利率或创意项目的诱惑下，做出错误的选择。如2013年4月，上线仅一个月的“众贷网”宣布倒闭。公告称，由于整个管理团队缺乏经验，在开展业务时没有把控好风险，给投资者造成了无法挽回的损失。国内互联网的信用监控机制目前还比较脆弱，导致对投资者的保护也更加困难。目前，“点名时间”是采取先行赔付给募集者，然后通过法律途径追讨到项目发起人应赔付的款项，但这样的方式只是亡羊补牢而已，并非长久之计^①。

（3）知识产权风险

在众筹融资过程中，项目发起人需要将自己设计的创意产品在网站中进行详细的描述与展示，展示过程中不可避免会承受创意被抄袭的风险，如何更好地保护项

^① 黄飙，屈俊. 国外 P2P 和众筹的发展[J]. 中国外汇，2013（12）：49-51.



目发起人的智力成果，既关系着网站平台质量的提高，也关系着项目发起人的积极性。

众筹平台成立的目的一在于挖掘创意、鼓励创新，上线的项目发起人的主要目的在于宣传并实现创意，而支持者的主要目的在于支持创意，获得一定的回报。发起人为了顺利通过众筹平台的审核以及获得投资者的支持，需尽可能充分地展示项目创意及可行性。然而这些项目大都是还未申请专利权的半成品创意，故不受知识产权相关法律保护。同时，几个月的众筹平台项目展示期也给了盗版商“充分的”剽窃时间。可以说，我国知识产权相关法律法规在创新性众筹项目方面的缺失增加了发起人知识产权风险，降低了发起人创新的积极性。

完善知识产权法、简化涉及侵犯知识产权案件的诉讼程序、加大侵权赔偿的力度，对扩展众筹融资模式而言具有重要作用。只有在完善的知识产权保障体系的情况下，更多科技、设计类项目才会在众筹平台上融资，而不必担心自己的创意被竞争对手窃取。

（4）平台风险^①

国内目前几乎所有的P2P网贷都提供本金担保服务，即使是号称不承诺保障本金的拍拍贷，其实也是提供了本金担保计划的。

捐赠模式的众筹平台，如“点名时间”，对于欺诈行为则采取先行赔付的方式，然后通过法律途径追讨到项目发起者赔付相应款项。“本金担保”或“先行赔付”使得众筹平台运营方成为了交易不可或缺的媒介，使得本来应该双向自行安排的交易成为运营方一手主导的交易，本来应该属于直接融资的概念，反而又演变成了间接融资，风险不断堆积在中间方，成为金融系统中的风险积聚源。

股权众筹平台的权利义务较模糊。股权众筹平台的作用在于发现投资者与融资者的需求并对其进行合理的匹配，提供服务以促成交易并提取相应的费用作为盈利，这属于一般的居间合同。但具体来说，它又不完全属于居间合同，股权众筹平台除了居间功能之外还附有管理监督交易的职能。然而，目前我国股权众筹平台所要求投融资双方订立的格式合同中存在着诸多权利义务不对等的情形。如天使汇服务协议第一条规定：“在合同有效期内，天使汇平台有权随时修改本协议条款和条件，并只需公示于其网站，而无须征得用户的事先同意。除非得到天使汇平台的书面授权，任何人将不得修改本协议”。该规定扩大了平台变更合同的权利，限制了用户变更合同的权利，有悖于我国《合同法》第七十七条的规定。因此，目前股权众筹平台与用户之间的关系需进一步厘清，并在双方之间设定合理的权利义务关

^① 李雪静. 众筹融资模式的发展探析[J]. 上海金融学院学报, 2013(6): 73-79.

系，为解决今后可能出现的法律纠纷提供可靠的依据，这也是对用户合法权益进行保护的必然要求。

债务众筹平台风险控制薄弱。网贷公司一方面对一些尚未到期的资金借入者，采取帮助贴息的方式催促他们提前还款；另一方面提供本金担保服务，通常采用借款人将资产抵押给中介机构，由中介机构就债务向社会公众提供担保的模式。问题的关键在于，网贷公司本身资本实力不足又缺乏贷后管理能力，出借人资金面临损失风险。对重庆5家中介机构的调查发现，其注册资本从300万元至1000万元不等，但年交易量均在8000万元以上，最多的高达5亿元。中介机构注册资本低，担保能力有限，从工商年检资产负债表来看，有2家中介机构还存在资金抽离情况。

（5）项目评估风险

支持者在对项目评估时，由于自身评估错误易发生所投资金无法得到回报的风险。这种评估错误的主要原因是支持者与发起人的信息不对称，发起人作为项目的直接发起者与经营者，掌握有关项目充分的信息，包括项目可能的风险；而支持者对项目的了解程度则依赖于发起人所提供的信息质量。发起人为了能顺利获得筹资，可能会提供不实信息或者故意隐瞒部分风险，向支持者展示“完美”信息，误导支持者的评估与决策。除此之外，支持者由于自身专业素质原因，对项目的前景过于乐观，也是项目评估风险的主要来源。

（6）技术风险

技术风险主要指产品技术的不成熟、寿命不确定或持续创新能力不足等带来的产品难以获得市场竞争优势的风险。

①产品技术不成熟。众筹项目有一部分是处于技术开发阶段或技术试验阶段，如果研发生产出来的产品功能无法达到预期的要求，或者产品的瑕疵多，项目的支持者将会蒙受损失。一个创意项目跟一个过硬的产品有本质的区别，如果把两者弄混，将是非常危险的。

②技术标准缺乏。有些产品生产出来后，因为属于前沿性的高科技产品，缺乏鉴定的标准，支持者难以鉴定质量是否合格，可能会存在质量安全隐患。

③技术寿命不确定。现代知识更新加速，科技发展日新月异，新技术的生命周期缩短，一项技术或产品被另一项更新的技术或产品所替代的时间是难以确定的。如果换代的时间提前，或者实力雄厚的企业率先研发生产出类似产品，发起人的项目价值将大为下降，支持者也有可能面临损失。

（7）管理风险

管理风险是指项目发起人因管理不当而给支持者造成损失的风险。

首先是项目发起人的素质风险。作为项目的领头人，应具有敏锐的洞察力、高



超的组织能力和果断的魄力。众筹项目很多发起人都是技术出身，具有技术专长，但很少兼具领导才能，这可能为项目或企业今后的管理运营失败埋下隐患。

其次是组织风险。通过众筹网络社区，发起人有可能在短时间内获得大量订单，这需要迅速组建团队、建立内部管理制度来处理这些订单，并且与支持者保持良好的关系。一些项目发起人反映，通过众筹发布项目后，他们被许多额外的事情所困扰，包括回复电子邮件，以及为资助者制作纪念T恤，这使得他们没有时间专心研发技术，最终导致项目失败。如果项目没有一个合理的组织结构，没有一个优秀的团队，没有一个有效的激励和约束机制，技术开发有可能受阻，项目有可能失败。

2.3 如何玩转项目众筹

看到这里你或许已经了解了许多之前不熟悉的关于众筹融资的内容，但是当你真正参与项目众筹的时候或许并不能得心应手地处理好一些问题。下面将对众筹融资的利益主体和运作流程进行介绍，让你更好地了解众筹融资的门道，玩转项目众筹。

2.3.1 细数众筹融资中的利益主体

众筹融资是项目发起人通过众筹平台展示项目，试图获得支持者的支持以筹集项目所需资金以及项目融资成功后分配给支持者应得利益的全过程。因此，众筹融资包括三类参与方，即：项目发起人（企业或个人）、项目支持者（投资者、借款者、捐赠者）、众筹平台。其中，项目发起人为资金的需求方，项目支持者为资金的供给方，众筹平台为第三方^①。

项目发起人主要有两类人，一是有创造能力，但缺乏资金付诸实践的人。他们拥有自己的专利技术，有创业的梦想和规划，但是启动资金不足，产品的市场需求不清，市场推广经验欠缺。众筹融资是一种测量产品或创意是否有吸引力的很有效的方式，在众筹融资的不长时间内（如两个月），项目发起人可以对产品和创意进行快速且相对准确的市场评估，从而对不符合市场需求的创意进行改进或彻底改变。如果项目发起人在第一轮融资中获得成功，还可以继续第二轮众筹，或转向传统渠道、天使投资及风险基金等渠道进行融资。第二类人是已经把创意付诸实践，成立了工作室或公司的人，其资金来源主要是亲朋好友、住宅抵押贷款、信用卡或银行小额信用贷款，数量非常有限，难以满足产品 and 市场进一步开发的资金需求。

^① 汪莹，王光岐.我国众筹融资的运作模式及风险研究.[J].资本观察，2014（4）：62-65.

项目发起人在众筹平台展示自身的技术、资源、实力, 分享创新理念和创业价值观, 最终筹集到来自大众的资金。项目发起人在产品进入市场之前进行众筹融资, 可以获得大众投资者对产品的价格信息、需求信息、设计改进信息、潜在购买者的数量或特征、与客户的互动等反馈信息。另外, 项目发起人通过众筹平台直接与客户建立联系, 是将产品推向市场并获得客户忠诚度和产品依赖度的首要环节。

项目支持者主要有两类人, 一是具有一定闲置资金的个人, 他们认同项目发起人的价值观, 希望看到他们成功创业; 或者是产品的需求者, 项目成功后希望获得其产品或服务; 或者希望成为某个项目的投资者, 分享项目利润。二是政府部门、银行、大型企业。政府部门、银行通过众筹平台把创业扶持资金或贷款更高效地用于资助创业者, 有些大型企业愿意承担更多社会责任, 通过资助创业者提升企业的社会形象。目前, 国内众筹网站“点名时间”正在推进一项计划, 希望联合100家企业, 每家企业出资100万元, 形成总共1亿元的支持力量, 让所有在中国做创新的个人或企业都有望获得关键的资金支持。

众筹平台在众筹融资中主要发挥信息中介的功能, 是连接发起人和支持者的互联网终端, 是为项目所有人和资助者提供中间服务的平台, 为资金借方和贷方“搭桥”。众筹模式中的核心是众筹平台, 大众通过众筹平台了解筹资的信息和金额, 并通过平台与筹资人进行沟通。当确定了需要投资的项目时, 支持者会与众筹平台和筹资人签订协定, 通过银行或者支付机构支付资金, 银行或支付机构先保管投资人资金作为保证金。如果企业筹资达到预期额度, 再决定转移多少的资金给筹资人, 如果企业的筹资没有达到预期目标, 则将资金退还给投资人。同时, 在项目启动后平台对项目运行状况进行监督。当期限到达后, 融资企业会直接给投资的大众以相应的回报, 并且把情况反馈给众筹平台^①。

2.3.2 各方携手共促众筹成功

一个众筹项目的完整运作, 离不开3类角色: 筹资人、平台运营方和投资者。从理论上来说, 任何人都可以作为筹资人发起筹资项目, 而运营平台则通过项目审核、设定筹资金额和时间等淘汰机制来筛选项目, 并采用信息反馈、资金控制等手段来监管项目的回报执行情况。

众筹满足了中小企业的发展需求, 监管层应宽容对待, 我国应借鉴美国2012年出台的创业企业融资法案, 对相应的法律法规进行修改。该法案在以下方面值得我们借鉴: 首先, 放宽集资门槛, 允许公众小额集资; 其次, 小额集资要通过中介规

^① 肖本华. 美国众筹融资模式的发展及其对我国的启示[J]. 南方金融, 2013(1): 52-56.



范开展，不能任由平台野蛮生长；第三，通过加强信息披露、区分投资人等手段加强投资者保护。监管部门在制定众筹的监管细则时，应考虑从五方面来加强规范。一是强化众筹平台的投资者教育义务；二是做好众筹项目的信息披露，尤其是对于股权类众筹不妨参照创业板和中小板的企业上市披露制度，对企业经营情况、高管团队和项目情况等进行披露；三是将股权众筹的对象限定为成长型中小企业，并限制融资上限，同时完善股权回购、估值等机制，保护投资者权益；四是区分一般投资人和专业投资人，并适当建立领投人制度；五是做好众筹平台的认证、注册与规范，指导众筹平台做好第三方尽职调查，并委托第三方机构监管资金，防范资金挪用。

众筹监管需要重点关注几个层面：投资人的保护、融资方信用风险的防范、融资平台的信息披露及合规性。总的来说，监管需兼顾审慎性和包容性。

在整个众筹融资模式运作过程中，项目发起人、众筹平台和项目支持者三方参与主体分别发挥自身优势，履行各自义务和职责，通过多方资源的有机整合，促进项目融资的顺利完成。

（1）项目发起人

项目发起人作为项目的直接发起者、资金筹集者以及日后项目经营者，在项目创意与项目经营上具有优势，其主要工作内容是向外界展示项目创意、项目前景、项目风险、资金需求等，开展日后项目经营，分享项目成果。具体工作按流程主要包括：项目申请、收获筹资、项目经营、成果分配。

项目申请即向众筹平台提交项目融资请求，主要内容包括申请人信息、项目名称、项目团队介绍、图片或视频等项目描述、筹资额度与期限、项目进展与风险、项目承诺与回报。

收获筹资表明项目申请已通过众筹平台审核，并在设定的期限内完成了设定的筹资额，发起人可以顺利从众筹平台获得支持者所投资金。倘若未能在期限内完成设定的筹资额，表明筹资失败，发起人不能收获筹资。通常收获筹资的金额为期限终止时实际筹资额的90%~100%，剩余资金作为众筹平台的佣金及服务费。

项目经营是发起人收获筹资后的重要工作，也是发起人融资的最终目的。为了保证项目经营的顺利实施，支持者需对项目进行监管，发起人也有义务定期向支持者发布项目经营信息。

成果分配是发起人向支持者发放回报以实现承诺的信用体现。项目经营成功，发起人需在预先约定的时间完成承诺的回报发放；若发起人未能在约定的期限内实现承诺，则视为项目经营失败，发起人后期可不再履行成果分配的义务。

（2）众筹平台

对平台来说，首先必须守住我国《公司法》规定的人数红线，其次平台要建立完善的信息披露制度，不能越界，也不能设立资金池，同时对投资人进行严格的认证和风险提示。平台的主要作用是在保护发起人与支持者利益的前提下，为项目资金筹集牵线搭桥，具体工作主要包括：项目审核、项目展示、筹资管理、收获佣金。

项目审核是众筹平台工作的开始，也是决定项目能否参加众筹融资的关键。众筹平台在收到项目申请后，需对项目申请内容进行审核，评估申请信息的完备性、真实性及项目可行性，只有满足完备性、真实性和可行性要求，项目申请才能通过审核。平台一般具有严格筛选机制以控制项目风险，通过审核者可在众筹平台上创建项目。

项目展示表明项目审核已经通过，并通过众筹网络平台向外展示。项目展示包括项目预展示与项目展示，项目预展示主要是为了争取网民关注，获得市场反馈，从而调整项目内容，确保后期项目展示能筹集足够资金。项目展示的内容包括项目详细介绍、筹资金额、筹资期限、支持方式、项目回报等。

筹资管理即在发起人预先设定的筹资期限内对所筹集资金进行日常管理，以及筹资期结束后对实际筹资额的分配。筹资期结束后，若实际筹资额达到或者超过预先设立的筹资额，表示筹资成功，筹资平台从中抽取一定的佣金及服务费后，将剩余资金及时交给发起者；若实际筹资额小于预先设立的筹资额，表示筹资失败，筹资平台需将实际筹资额返还支持者，众筹平台不收取任何佣金及服务费。

收获佣金即在筹资成功后，按照预先约定的佣金比率（一般为0~10%不等），从实际筹资额中抽取项目佣金及服务费，这也是众筹平台收入的主要来源。

在国内，众筹融资平台是个舶来品，创业者和投资人通过虚拟空间的项目展示进行资金对接，而投资回报则是相应的产品和服务。这种基于互联网渠道进行融资的模式，无疑可以帮助草根创业者开辟最低成本的融资和推广渠道。从监管规则的限制、投资人群体的培养、创业项目筹资运行效率以及平台运营的制度设计等方面看，平台的成长还需要跨越多个门槛。

（3）项目支持者

项目支持者作为项目所筹资金的来源者，具有资金优势，其主要工作内容是在发挥自身资金优势的前提下，支持、监督项目实施，并获得项目成果分享。具体工作流程主要包括：项目评估、项目支持、项目监管、收获回报。

项目评估是支持者参与众筹融资的开始，支持者根据项目介绍、筹资额度、项目回报等项目展示信息，以及自身兴趣、爱好、风险偏好等，评估该项目是否具有支持价值。



项目支持是支持者对项目的实际投入工作，当前我国主要形式为资金支持，支持者只需按照众筹平台指导，在网上即可完成项目资金支持工作。

项目监管是支持者为了确保项目经营的顺利实施，而定期或不定期的与发起人进行沟通，项目发起人也有义务定期向项目支持者发布项目经营信息。

收获回报是支持者参与众筹融资的最终收益体现形式，发起人需按约定发放对支持者承诺的回报。当前，众筹融资在我国发展并不明朗，为了与非法集资相区分，很多众筹平台均规定不得以股权、红利等形式作为承诺回报，而以实物资产的形式，如项目最终产品等，向支持者发放回报^{①②}。

2.3.3 动起来，监管部门

京东商城和聚美优品在海外敲响上市钟声的一刻，其背后的投资人也一同风光登场。聚美优品成功上市，天使投资人徐小平获600倍回报。同样，今日资本在京东身上守了8年，也获得了超过100倍的回报。

上述两个例子近期已经被炒得沸沸扬扬，投资回报率令不少人艳羡。这两家走的都是股权众筹的路子，即投资者通过出资入股公司，以获得未来收益。股权众筹是基于互联网渠道而进行融资的模式，简单来说就是“股权众筹是私募股权互联网化”，解决项目需求和资金匹配的问题，让找资金和找项目都变得简单起来。

众筹的兴起是发展资本市场的大好机遇。它既是缓解中小企业融资难、扩大就业、促进经济复苏的新兴途径，也有利于拓展多层次资本市场，夯实资本市场基础。世界各国都在紧锣密鼓地推进相关的监管研究，我国也应当提高重视程度，加紧研究行业发展的动向，跟踪分析出现的问题和可能的发展方向。在我国，当前众筹行业由于监管缺位，已经出现野蛮生长的局面，若不及时加以规范引导，任由市场主体恶性竞争甚至违规越界，一方面可能导致市场无序失控招致区域性风险，对金融稳定和经济发展形成负面冲击；另一方面，也可能使得行业陷入困境，市场停滞甚至萎缩。因此，有必要加快完善监管机制，积极将众筹纳入监管^③。

（1）兼顾审慎性和包容性，制定专门的监管规则

众筹融资的运作模式与一般的金融产品和金融服务存在较大的区别，一方面，众筹具有特殊性，欺诈风险较大、投资者保护难度较高，需要有一定的运作规范；另一方面，众筹才刚起步，如果按照现有对成熟的金融产品与金融服务的尺度进行

① 黄健青，辛乔利. “众筹”——新型网络融资模式的概念、特点及启示[J]. 国际金融，2013（9）：64-69.

② 汪莹，王光岐. 我国众筹融资的运作模式及风险研究. [J]. 资本观察，2014（4）：62-65.

③ 黄飙，屈俊. 国外P2P和众筹的发展[J]. 中国外汇，2013（12）：49-51.

监管，可能加大其运作成本，将许多潜在的参与者排除在众筹平台之外。因而需要在目前已有的金融产品和金融服务监管法律的基础上，制定专门针对众筹融资平台的法律规范，并遵循适度监管原则，既要有效防范系统性风险，又要避免过于严格的监管阻碍其发展。监管法律应当以原则性为主，不必规定得过细，可针对众筹融资发展过程中不断显现出的问题再逐步对其做出细致的规定。

明确监管主体和分工协调，避免监管重叠和盲区。不同的众筹融资模式，具有不同的特征和风险点，应制定不同的监管制度。如上所述，根据国际经验，股权模式的众筹融资平台主要归金融市场监管部门监管。如果股权模式要获取证券业经营牌照并遵守证券法的相关规定，可由证监会负责监管。借贷模式的众筹目前还没有统一的监管主体。德国实行混业金融监管体系，统一由德国联邦金融监管局进行监管。在实行分业监管的国家，通常是由市场监管机构与银行监管机构统一进行监管。在美国，是由SEC、FDIC及各州的证券监管等机构联合监管。目前各国对众筹融资的借贷模式是否监管以及如何监管的规定还不成熟，因而借贷模式的监管主体也有待进一步探索。借贷模式涉及资金借贷与债权债务，可由银监会和人民银行牵头监管。但一旦涉及债券或资产证券化等证券活动时，证监会也应该承担监管责任。

捐赠模式的众筹，因其与提供金融产品和服务无关，不必纳入金融监管体系。与此同时，众筹还涉及网络安全、征信系统、虚拟货币、产业发展等问题，需要工信部、发改委等部委共同参与监管。值得强调的是，在各部委分工监管的基础上，还要注重监管协调。众筹的借贷模式和股权模式尽管有所区别，但并不存在天然的鸿沟，极有可能出现投资、借贷共存的混合模式。这就需要逐步建立众筹监管的各部门之间的协调，从多角度加强和统一监管，降低监管成本，提高监管效率，避免出现监管真空与重复。

对于众筹融资的监管，美国国会2012年通过的《JOBS法案》具有一定的借鉴意义。在该法案中，与众筹融资相关的内容包括放开股权型众筹融资以及加强信息披露。放开股权型众筹融资在短期应该是不可取的，考虑到即使是金融制度最为完善的美国，都直到2012年才通过立法放开股权型众筹融资，可见这是一项风险极大的决策，特别对于我国这样对资本市场监管仍亟须进一步完善的国家，放开股权型众筹融资很有可能会带来混乱，进而造成广大公众投资者的巨大损失。

而《JOBS法案》在加强信息披露方面的相关规定，则是适用于中国的。该法案根据项目发起人目标融资金额将其划分为三类——不超过10万美元、高于10万美元但不超过50万美元以及高于50万美元，并给予了不同的财务信息披露要求。需要强调的是，这里的信息披露不仅包括筹资阶段的信息披露，也包括实施阶段的信息



披露。按照项目发起人的目标融资金额的不同，对大额的融资项目给予更高的筹资与实施阶段的信息披露要求，无疑能有效缓解投资者与项目发起人之间的信息不对称，减小公众的投资风险。

第一，针对发行人的规则

由于众筹主要针对小公司的公开发行证券行为，因此对发行人的规则有两个核心原则：采取措施切实降低发行成本；尽可能简单明了。首先，信息披露要求不再一刀切，而是根据发行规模，要求相关企业对财务状况进行不同层次的披露。对于10万美元或以下的发行，只需主要行政人员将过去财政年度的所得税纳税申报表和未经审计的财务报表确认无误即可；对于10万美元到50万美元的发行，财务报表需要一个独立会计师的审阅；而对于50万美元到最多100万美元的发行，财务报表需要经过审计。另外，众筹排除了上市公司和投资公司等类型的发行人，只对小企业、初创企业以及其他不常与监管机构打交道的实体开放，因此SEC所起草的规则必须足够简单明了。

第二，针对投资者的规则

众筹最有争议的地方在于其如何应对证券欺诈行为，因此对投资者保护进行有效的制度设计就成了法案的重点所在。由于美国国会非常担心投资者在众筹证券投资中遭遇各种欺诈行为，众筹法案设计了一个对投资者的结构性保护机制以减少他们的潜在损失。具体来说，众筹法案规定了投资者被允许投资在所有众筹产品的最高上限额度。

如果一个投资者的净资产或年收入在10万美元以下，他可以在众筹证券上投资2000美元或年收入的5%；如果一个投资者的净资产或年收入在10万美元以上，他将被允许投资其年薪的10%。上述规则对于大多数人的影响就是他们被允许投资在所有众筹产品的总额度不能超过每年5000美元。他们可以把这5000美元分割成50个100美元的投资，或者把这5000美元全部投资在一家公司。无论如何，由于这个限制，对于大多数投资者来说，当遇到有欺诈行为的众筹发行人时，他们的最大损失就是每年5000美元。这种结构性保护防止了一个投资者因为众筹发行人的欺诈行为而失去他毕生积蓄的可能性。

当然，收入超过10万美元的高净值投资者获准投资更多一些，从而需要承担更大的潜在风险，但他们也受到很好的保护。比如一个年收入30万美元的投资者每年投资所有众筹证券的总额度将只被允许在3万美元以下，即使是亿万富翁也被限制为10万美元额度。

第三，针对中介机构的规则

众筹法案的监管重点在于对中介机构的监管。这种监管思路是合理的，因为中

中介机构是这个市场的重复参与者，能够有效地应对SEC的监管并分散监管成本。职业操守上，众筹法案要求中介机构不能持有投资者的资金或者证券，不能提供投资建议，不能劝诱或通过他人劝诱投资者购买其所提供的众筹证券等。

在注册和披露方面，众筹法规定中介机构必须在SEC注册为经纪自营商或集资门户。除了注册，中介机构还必须提供包括风险披露、投资者教育等SEC要求的其他材料。

在投资者教育方面，中介机构有教育众筹投资者的责任。该责任分为三个组成部分：首先，确保每个投资者阅读了按照SEC标准制定的投资者教育资料；其次，确保每个投资者正面肯定他理解了自己可能损失所有投资；再次，确保每个投资者回答各种问题以表明他理解投资企业的风险和众筹证券的低流动性。

在减少欺诈风险方面，根据众筹法案，中介机构有责任采取SEC规定的各项措施以降低欺诈风险，包括对发行人高管、股权超过20%的股东进行背景调查以及对相关证券监管执法历史记录的检查。但这种事前的尽职调查如果过于复杂，容易推高众筹融资的发行成本，因此SEC主要依靠事后执法和年度投资上限的结构性制度安排来保护投资者利益。另外，还可以采取其他市场手段如类似电商的信誉评价机制来减少证券欺诈风险。

确保投资者的投资额度合规是众筹监管能否完成投资者保护任务的关键，SEC要求从事众筹业务的中介机构来完成这一工作。中介机构不能简单询问投资者是否已经达到他们的年度额度上限，因为投资者可能不会记得或保留他们过去的投资记录；中介机构也不能仅仅依靠自己的内部记录，因为所谓上限是指在任何平台上从任何发行人处购买所有众筹证券的总和。如何规范中介机构对年度上限的确认，是SEC一项艰巨而复杂的任务，实现这一点需要各个中介机构的众筹平台形成联网，进而利用现代信息技术低成本有效率地执行这一监管要求。中介机构还承担了一系列其他责任，如向SEC和潜在投资者发布发行人的披露文件和财报，当众筹发行未达到目标金额时帮助投资者取消投资并收回本金以及对投资者收集信息的隐私保护等^①。

（2）平衡筹资者融资的便捷性和对投资者保护的有效性之间的矛盾

投资者保护是资本市场的永恒主题，也是行为监管的核心所在。众筹融资的最大问题在于投资者保护的有效性和筹资者融资的便捷性之间的矛盾。从国内资本市场发展和规范经验看，有效的投资者保护主要依赖于信息披露，监管旨在确保信息

^① 袁康. 互联网时代公众小额集资的构造与监管——以美国JOBS法案为借鉴[J]. 证券市场导报, 2013(6): 4-13.



披露的完整性、真实性、准确性和及时性，投资者则依赖这些信息进行理性选择。然而在众筹融资模式中，上述逻辑并不完全适用。一方面，通过众筹融资的筹资者一般为小型企业或初创期企业，其融资具有单笔规模相对较小的特点，这就要求应尽可能降低筹资者融资成本，确保筹资经济上的可行性；另一方面，众筹融资的投资者主要为小额投资者，即没有较强自我保护能力的普通民众，不同于私募发行中的合格投资者，他们既非机构投资者，也非富裕或有投资经验的个人，这就需要更为严格的投资者权利保护。但上述两个方面的目标之间不尽一致，存在着明显的矛盾：一方面，降低筹资者的融资成本，必然就要降低其信息披露负担，而这又势必影响投资者保护的有效性；另一方面，小额投资者理论上需要比一般公开发行和私募发行中投资者更为严格的保护，以预防交易欺诈等损害小额投资者利益的行为，而这又势必要增加发行人负担，使得小企业、初创企业的众筹融资不具有经济上的可行性。因此，如何解决这一矛盾，兼顾小企业、初创期企业筹资便捷性和小额投资者保护的有效性，成为众筹融资规范中需要解决的核心问题。

美国JOBS法案及其相关规定，围绕众筹融资的便捷性和投资者保护的有效性问题的，主要包括以下五个方面内容：

1) 豁免众筹融资注册发行及其相关数额等限制

法案的核心是对符合条件的众筹融资的注册发行豁免。证券注册发行是美国证券发行的基本原则，同时也存在有限例外，如私募发行、针对发行人亲戚朋友的发行。与此前豁免注册发行最大的不同是，众筹豁免面向的不是某一特定投资者群体（俱乐部性质），而是面向不特定大众，并且参与众筹的大众个体基本上都是小额投资者。法案在放开众筹融资的同时，从发行人和投资者两个角度也对众筹融资进行了四项限制：①发行人（筹资者）每年通过网络平台发行证券不得超过100万美元；②投资者年收入或资产净值不足10万美元的，每年所投金额不得超过2000美元或其年收入或资产净值的5%，取二者中较高值。投资者年收入或资产净值超过10万美元的，每年所投金额不得超过其年收入或净资产值的10%，但上限为10万美元。上述这些金额并不是一直固定的，法案授权SEC根据美国劳工统计局公布的消费者价格指数变化情况至少每五年调整一次；③众筹必须通过经纪人或融资平台（Funding Portal）进行，且这些中介机构需要符合该法案规定的相关资质；④发行人必须遵循法案规定的有关条款（主要涉及信息披露方面）。鉴于众筹融资的投资者单笔投资额度较小，法案没有对众筹的参与人员数量进行限制，即众筹企业的股东没有数量限制。

2) 明确发行人基本信息披露义务

普通证券发行信息披露规则存在程序烦琐、操作成本较高等问题，增加了发

行人的融资成本，并不适宜于众筹这样的小规模融资。为降低筹资融资成本，增加其便捷性和经济性，法案减轻了发行人的信息披露负担。与此同时，为保护小额投资者权益，按照法案要求发行人仍然需要向SEC、中介机构、潜在的投资者提供基本的信息披露。需要披露的信息主要包括：①发行人的姓名、法律性质、地址、网址；②发行人董事和高级管理人员的姓名以及持有发行人股份超过20%的股东；③发行人经营现状和预期经营计划的描述；④发行人财务状况的描述；⑤发行人目标融资的目的和预期用途描述；⑥发行人的目标融资额、实现目标融资额的最后期限，定期更新实现目标融资额的进度；⑦证券价格或决定证券价格的方法，发行人所有权和资本结构的描述。为保障上述披露的严格执行，法案明确规定针对发行人及其董事和管理人员的民事诉讼，上述任何一方没有按照规定对于主要事实如实陈述或疏忽披露，都将依法承担损害赔偿责任。

3) 建立小额投资者保护机制

传统证券监管主要是通过发行人信息披露要求来保护投资者权益。法案为确保众筹融资的便捷性和经济性，改进了众筹方式发行证券的信息披露规则，简化后的信息披露规则在减轻发行人监管负担的同时，也增加了证券投资欺诈的可能性，因而众筹融资中投资者保护问题可能更加突出。为此，法案除借助有限的信息披露规则外，还采用其他方式保护投资者利益：①限制投资者每年的投资额度，降低投资者可能承担的投资风险总额；②不允许采用广告来促进发行，但允许发行人通过中介机构的网络平台向投资者发出通知；③对发行人如何补偿促销者做出限制；④授予SEC针对融资平台的监管权、执行权及其他规则制定权，授权其制定针对发行人和融资中介的相关规则。

4) 明确众筹融资中介角色与职能

众筹融资必须借助在SEC注册的中介机构，而不能由发行人与投资者之间直接完成。这些中介机构必须在SEC登记为经纪人或融资平台。中介机构应履行一系列义务：①必须在被认可的一家自律性协会进行登记，接受协会组织的约束；②必须对潜在的投资者揭示众筹融资蕴藏的风险和进行投资者教育；③确保每个投资者阅读了投资者教育信息，明确断定投资者理解其承担整个投资损失的风险，并且这个投资者有能力承担此损失；④确保每个投资者回答了有关调查问卷表；⑤至少在众筹证券发行前21天，必须向SEC和潜在的投资者提供发行人依据法案所要求披露的信息；⑥必须采取措施减少众筹融资交易中的欺诈现象，中介机构要对发行人董事、高管、主要股东背景进行调查；⑦当没有达到融资预定目标时，中介机构不得将所筹资金转移给发行人；⑧保证投资者没有超过年度投资额度的限制。中介机构有义务使投资者按法案所规定的年度额度限制进行投资；⑨必须采取措施保护投资



者的隐私权，严格保护从投资者处获得的相关信息；⑩限制对促销给予补偿，禁止任何人通过将潜在投资者的个人信息提供给众筹融资的经纪人或融资平台而获得补偿；限制中介机构与发行人有利益关系。此外，法案还进行了兜底性规定，要求中介机构遵守SEC为满足投资者保护和公共利益规定的其他条款。

5) 允许特定条件下转售众筹证券

法案的上述规定都是针对众筹融资一级市场，而对二级市场几乎没有提及。法案针对二级市场仅规定投资者在购买证券后一年内不得转售通过众筹所购买的证券，但是以下三种情形除外：①向发行人转让；②向出售者的家庭成员转让；③向合格投资者转让；④作为在SEC注册发行的一部分。法案之所以将重心放在一级市场而非二级市场，在很大程度上源于任何一只众筹发行的证券规模都相对较小，交易难度和成本都比较大，因此很难建立起众筹证券的二级市场，法案对其也就只是简单规定。

(3) 完善众筹融资法律监管体系，引导行业健康发展

在我国现行金融管制的背景下，民间资本投资渠道狭窄，大量资本用于“非法集资”，极易引发严重的社会问题。从表面上看，目前国内众筹融资与“非法集资”在形式上基本相同：未经有关部门依法批准、承诺一定回报且向社会不特定的对象筹集资金。但其本质目的完全不同，众筹融资并不以吸收公众存款为目的，而是一种支持实体经济发展的手段。美国政府在当前经济低迷的状况下适时推出《JOBS法案》，不仅为创业型中小企业融资“松绑”，而且正式将股权制众筹融资合法化。这一举措，表明了美国政府积极推动并同时加强对新型网络融资发展监管的态度。中美法律体系不同，众筹融资与“非法集资”仅一线之差，“非法集资”对中国公众造成的阴影会影响公众对众筹融资的参与程度。因此，建立健全众筹融资法律监管体系，对于众筹模式在中国的应用推广具有深远意义。

不同模式的众筹，有不同的法律风险，需要积极引导市场主体理性参与，避免行业出现非法活动。在借贷模式下，网贷平台分“中介”和“自营”两类，前者从事信息撮合业务，不介入交易本身，不吸收投资者资金，没有集资行为；后者把债权做成理财产品，通过线下渠道出售给公众，吸收投资者资金，有非法集资的嫌疑。因此，可鼓励“中介”类平台正规经营，设置宽松的监管规则；对“自营”类平台，则应实施牌照准入制，严格规范其经营活动，谨防变成非法集资危害社会。

在股权模式下，众筹平台扮演“中介”的角色，负责撮合投资者和融资者，平台本身不吸收资金。同时，项目发起人、平台运营主体及投资者均能清晰地认识并预见到双方并非存贷的法律关系，而且投资者的出资不以获得利息、固定回报或高额回报为目的。换言之，股权众筹不属于集资的范畴，不存在非法集资的问题。

但是，股权众筹面向不特定人群公开募集，涉及股份、债券等证券工具的发行，若未得到有效规范，将可能演变成非法证券活动。因此，对股权众筹平台，应积极制定监管规则，防止其变成非法证券活动，并密切关注平台的经营范围，谨防平台向“自营”方向发展，非法吸收投资者资金，甚至演变成非法集资。

（4）建立健全的社会信用体系，提高失信成本

由于国内整体信用环境较差，直接导致违约成本极低，项目发起人的可审核材料并不会太多，导致广大公众的参与度不高。

在中国，股权投资最大的一个问题是信任问题。在中国，由于小股东权益很难被保障，投资人怕投给创业者以后创业者跑掉或者洗掉，而创业者则怕投资人承诺的资金无法及时到账，从而在企业的产品研发和运营上无法把握节奏。

投资人和融资人的信用审核以及融资人对资金的用途和回报能否保证等都是众筹发展中存在的风险。

我国著名众筹平台“天使汇”提出的领投人规则，也是一项能够缓解投资者与筹资方之间信息不对称的举措。领投人一般是具有丰富投资经验、对所投行业有充分了解的成熟投资人，在投资后还会参与所投项目的实施和监督。领投人的存在，类似于资本市场中的机构投资者，对普通投资者来说能起到指引方向的作用，对于提升公众对某个项目及其所有人的信任而言非常有帮助。

（5）加强平台风险监管

一方面众筹平台应强化投资风险教育和风险提示，或限制普通投资者进入；另一方面立法机构可借鉴美国等国家的已有经验，对众筹平台监管并制定规则。监管机构应以便利中小微企业融资和投资者权益保护作为两大原则，尽快研究出台规范众筹的规则，同步推进众筹平台监管和投资者保护。其规则至少应当包括如下内容：众筹融资对象主要是中小微企业和初创项目，法规规定单个项目的众筹融资上限，以降低投资人风险；确立项目发起人信息披露机制和披露范围（包括公司基本信息、股本与股东情况、财务状况、主营业务、募投项目信息等）；为降低普通投资人的风险，对股权回报类众筹推广认证投资人制度，项目得到机构投资人或专业投资人的认可后，个人投资者方可跟投，同时加大机构投资人或专业投资人的法定义务；众筹平台应在证监会注册认证和定期审核，在项目发起人和投资者间保持中立，对投资者有充分的风险提示，有义务对项目发起人（或项目所属公司董事、高管）背景尽职调查；以独立的、受监管的第三方机构负责出资人出资转账和资金划拨，这个机构可以类似于支付宝的功能，在预先拨付给融资成功的项目发起人部分资金后，项目发起人兑现诺言、得到出资人的确认后，再拨付其余金额给项目发起人。

明确股权众筹平台的权利义务关系。众筹平台不仅起到了匹配投融资需求的居



间作用，同时也掌握了投融资过程中的重要信息。因此，众筹平台应承担更多的责任。首先，权利的享有须有法律依据。股权众筹平台获得报酬、特定条件下终止或变更合同等相关权利在我国《合同法》和《证券法》等法律中都有体现，但其不能为自己设定没有法律依据的权利。其次，法律应明确规定众筹平台应尽的法定义务。如保护投资者个人信息义务、事前信息审核与事后项目监督义务、风险提示与投资教育义务等。最后，法律应平衡服务双方约定的权利义务，清理不合理的服务条款。我国《合同法》第三十九至四十一条对格式合同做出明确规定，并倾斜保护接受方的利益。但实践中由于签约时双方地位的实质性不平等，导致权利义务不对等的格式条款屡见不鲜。这种疑似“霸王”条款普遍存在的现象反映出在股权众筹融资过程中存在众筹平台忽视自身义务和投融资双方漠视自身权利的问题，需要有关部门及时出台相关法律法规对各方的权利义务进行明确并予以正确地引导与规范。

中国学者杨东曾以三个较为成功的平台为蓝本，对比了中美众筹网站运营中的一些较为重要的环节，来谈如何规避风险。

首先是投资者审核环节，投资者基本情况的审核必不可少。在美国三大众筹平台中，Kick Starter主要业务范围风险较低，因而并不进行相应的投资者审核，但网站仍对不同国家的投资者的年龄、信用卡、住所有要求，强调“风险自负”。

其次是投资者人数和投资金额必须有相应限制。这个限制是为避免公众盲目投资带来巨大风险，避免部分投资者成为初创企业的股东之后，对股东权利的滥用导致初创企业的经营受到影响，也避免分散资金而造成风险过度分散，对单个投资者利益的保护变得成本过高。

在中国，因为有“非法集资罪”的限制，大多数众筹平台都通过直接干预项目投资人数或者每位投资者投资金额的限制，来对投资人数这一问题予以控制。

有一种新型的“领投+跟投”模式，还对领投人的资格进行了限定，如一定的个人资产、一定数量的成功投资案例、相关领域的专业知识等。

此外，在资金流转问题上，美国很多筹资者与投资者都是通过银行或第三方平台进行资金的流转，众筹平台本身并不经手相关的资金，亦不对相关项目进行投资，完全只是个中立机构，中国亦然。

最重要的一点是，在众筹平台上，通常还会为投资者设置“冷静期”。美国的We Funder平台规定了投资者有7天“冷静期”。具体来讲，投资者将投资资金打入第三方托管账户后，在总体投资金额达到筹资者要求后的7天之内，投资者都可以要求无理由的资金返还。在中国，由于大部分资金的流转都是在线下进行，而且投资者都是经过严格审核而有风险承受能力的个体或机构，这种“冷静期”的设置却并不存在。但“冷静期”的设置与我国新修改的《消费者权益保护法》的立法目的

一致，是为了在更大程度上保护消费者的利益，防止消费者因冲动消费带来的不利后果。

（6）加强投资者教育，提高风险识别能力和防范意识

众筹融资作为互联网金融的新模式，其融资形式、风险点都与传统融资方式不同，特别是股权融资与常见的股票投资大不相同，比如投资期可能会很长，很难在短期内赎回，而且初创项目失败的概率更高，当前大部分个人投资者对其风险没有充分的认识。监管部门需要加强投资者教育，普及众筹融资知识，充分揭示市场风险，引导投资者树立正确的投资理念，增强风险意识和自我保护能力。

当前我国众筹融资模式还处于起步阶段，不仅融资模式单一、规模小，而且面临的法律障碍也很大，很可能涉嫌非法集资、非法发行证券等。我国相关众筹网站正是为了避免涉嫌“非法集资”而明确众筹回报不能为股权或是资金，从而使支持者对一个项目的支持属于购买行为，而不是投资行为。事实上，众筹融资深刻体现了互联网时代的金融包容性特征，是融资民主化、金融市场化在互联网时代的自然延伸，对于解决小微企业融资难、科技文化创意类项目融资难等具有独特价值，也可为社会大众的小额权益性投资提供可能。因此，有必要借鉴国外规范众筹融资的做法，结合当前我国《证券法》修改，尽快研究出台众筹融资的规范制度，既要解决小微企业融资的便捷性和经济性，也要保护小额投资者的合法权益，为我国众筹融资规范发展提供合法性支持，夯实我国面向互联网金融时代的法制基础。

2.4 “一百块就能投资电影”——阿里巴巴“娱乐宝”





“娱乐宝”是阿里巴巴数字娱乐事业群推出的新一代互联网保险理财产品，首批对接国华人寿，投资方向则是影视娱乐。网民出资100元即可投资热门影视剧作品，预期年化收益率7%。2014年3月26日，首批投资项目在娱乐宝平台上线接受预约。2014年3月31日，“娱乐宝”正式售卖，发售第一天超10万人购买，《小时代4》最受欢迎^①。

（1）网友投资“娱乐宝”，争当“电影投资人”

娱乐宝希望提供一个大众化的投资平台，拉近普通网民和文化产业之间的距离。对电影制作而言，娱乐宝可以带来资金保障，用户们“用钱投票”，评判对某个影视项目导演、演员、剧本的喜好程度，实现“大数据创作”。

作为娱乐宝平台首期合作伙伴，国华人寿将提供专业的保险理财产品。网民通过娱乐宝平台购买国华人寿的保险理财产品后，资金将采取合法合规的方式投向文化产业，获取投资收益。

“娱乐宝”首期项目包括电影《小时代3》《小时代4》《狼图腾》和《非法操作》，全球首款明星主题的大型社交游戏《魔范学院》等，总投资额为7300万元人民币。其中，影视剧项目投资额为100元每份，游戏项目的投资额为50元每份，每个项目每人限购两份。投资期限约为一年，预期年化收益率为7%，不承诺保本保底。一年内领取或退保收取3%的手续费，一年后自动全部领取。

2014年3月31日10时，阿里巴巴集团推出的娱乐数字平台“娱乐宝”对接的首期保险理财产品正式售卖。阿里巴巴的数据显示，截至当天下午5时，有超过10万名网友通过手机淘宝参与娱乐宝投资，成为一名“电影投资人”。

截止到2014年3月31日17时，《小时代》系列电影销量73599件，《非法操作》销量47206件，《狼图腾》销量41877件，游戏《魔范学院》销量26229件。据了解，在产品正式发售前，预约购买人数就已达54万人。

据新华网、网易等媒体报道，娱乐宝平台刚上线两天时间已有超过24万人抢先预约自己喜好的影视娱乐项目，争当“电影投资人”。娱乐宝在广东、浙江、江苏三地最受欢迎，广东的预约人数高达19570人，浙江的预约人数为18847人。购买方式有两种：通过手机淘宝首页焦点图进入娱乐宝购买页面；通过聚划算页面进行购买。

（2）“娱乐宝”盈利、宣传双丰收？

第一，收益评估

由于投资娱乐宝产品并不保本保息，国华人寿的应对举措是降低投资门槛，产

^① 娱乐宝[EB/OL]. <http://baike.sogou.com/v67167982.htm>, 2014-07-11.

品认购起点为100元，上限也仅为1000元。这意味着，按7%的年化收益率计算，每个投资者每年获得的最大收益为70元。



此次娱乐宝对接的是国华人寿旗下的国华华瑞1号终身寿险A款，作为一款一年期的保险产品，用户购买产品在生效日后有10天的犹豫期，一年内领取或退保收取3%的手续费，一年后自动全额领取。不过阿里巴巴表示：“娱乐宝上的投资项目和其他所有保险理财产品一样，具备风险性。我们会对项目风险进行专业的评估和管理，对上线项目的预期收益有信心。”

虽然收益并不高，但由于能和自己喜欢的明星近距离接触，并且投资自己喜欢的电影，这对于网友来说还是有莫大的吸引力。而网友们也在热议这一新推出的“宝”，有网友甚至调侃说，“给娱乐宝投资100块钱，微博上的认证也可以改成‘电影投资人’了。”

间隔两个半月的时间、两期产品、接近2个亿的规模，这是“娱乐宝”创造的新产品发售纪录。而“娱乐宝”的野心远不止于此，据接近阿里的人士向《第一财经日报》透露，“娱乐宝”已有的计划已经到了第三期，计划募资规模将超过5个亿，之后很有可能会以系列化产品的形式推出。

实际上，“娱乐宝”一期一推出，就有众多金融机构把其作为案例研究范本开始研究，期待相关创新产品的诞生。

第二，“碎片化”降低投资门槛

资料显示，“娱乐宝”一期产品预期收益率7%、限额7300万元。已售罄的二期产品中除了“100元可拍电影”额度不变、预期年化收益率7%不变之外，最大的变化是每个项目的投资上限提升到2000元，即每个项目每人限购20份。

“娱乐宝”一期、二期的合作方均为国华人寿，背后对接的均为国华人寿的投连险产品。一期四个项目包括3部电影和1款游戏，总投资额为7300万元。数据显



示，一期共计78.5万份，有22.38万网友通过娱乐宝平台参与投资；而二期对应的项目则为五部电影。

实际上，“娱乐宝”的运营模式为：通过“投连险—信托—电影”的方式将资金“融”给电影相关制作方。其中，为了保障资金安全，还通过商业银行出具保本保息的保证函，如果项目出现违约，商业银行将代替电影企业履行还款义务。

在整个运营链条中，投连险的资金是放到一个结构化信托计划的优先级中，在一个大盘子中占据一定比例。另据上述接近阿里人士透露：“一期和二期产品的运作并无太大差异。”

对于“娱乐宝”这类创新产品，有中小券商资管人士就向《第一财经日报》透露：“券商亦对此类产品非常有兴趣，‘娱乐宝’对我们最大的借鉴是为如何降低投资门槛开了先路。”

一位财富管理机构负责人对记者表示：“‘娱乐宝’对金融机构的产品创新有两个最大的启示。一是针对金融机构一直想解决的投资门槛问题，比如50万元到100万元的投资门槛实际上是限制了很多投资者；二是借助保险资金的运作可以达成投资目标，会让保险机构在以后的合作中成为‘香饽饽’。”

不过，市场也有声音认为“娱乐宝”只是噱头。金牛理财网金融研究部研究员何法杰向《第一财经日报》表示，“娱乐宝”更多的是宣传上的噱头，其实市场上通过保险产品去投资信托的模式已经比较多了，FOT（信托投资基金）也是在设计上就变相降低了个人投资者投资信托产品的门槛。

也有保险业内电销人士曾告诉《第一财经日报》：“‘娱乐宝’更像是阿里对腾讯吹响的反攻号角，娱乐宝意在引导用户娱乐消费，且有参与感，并树立阿里巴巴和娱乐、影视的关联”。以阿里目前对于“娱乐宝”的布局来看，“娱乐宝”的平台化趋势已显。接近阿里人士还表示：“未来，‘娱乐宝’不排除和其他相关合作方合作，形式亦将更加多样”。

不仅金融细分领域受到这类“另类”创新的激励，文化传播行业更加快了相关战略合作布局。有媒体日前报道称，阿里巴巴数字娱乐事业群与SMG东方卫视中心达成战略合作，双方共同宣布启动“娱乐宝”合作项目，《中国梦之声》等东方卫视王牌综艺节目，将入驻阿里巴巴与金融机构联合打造的“娱乐宝”增值服务平台。

第三，潜在风险值得关注

“娱乐宝”一期一经推出，相关产品的投资风险即被市场热议。不过，一方面，个人投资者分散投资后风险已受控；另一方面，在产品运作模式中有银行担保，产品隐含风险也未引起市场过多注意。在“娱乐宝”二期发布后，有知情人士

告诉《第一财经日报》：“产品在更大程度上是获得阿里巴巴的‘信用背书’，有市场分析认为，即便出现风险也有阿里‘兜底’。”

上述财富管理机构负责人表示：“‘娱乐宝’是一类纯风险投资，类似于投电影的股权。一期产品投入的是已拍好的电影，二期将投资范围扩大到尚未拍好的电影，未来扩展延伸的项目和范围值得关注。”

另外，“娱乐宝”目前的产品，实质是投连险产品。一位业内精算师告诉《第一财经日报》记者，不同于万能险有最低利率保障和分红险有业绩分红，投连险的盈亏完全取决于市场表现，是唯一一类可能出现亏损的保险产品。实际上，目前在售的保险理财产品多为万能险产品，投连险产品较少。

值得关注的是，“娱乐宝”规模正不断做大。在余额宝之后，阿里一直希望在此基础上推出收益率超过余额宝且保本保息的产品。在和基金公司合作一直未有新的进展的背景下，阿里选择了无论是在投资标的还是产品宣传规则方面都要灵活得多的保险产品，与险企推出了“娱乐宝”。

一位中小保险公司电销人士曾对《第一财经日报》表示：“其实对比余额宝，‘娱乐宝’的规模还太小，而同类理财型产品如生命人寿在‘招财宝’上100亿元的销售计划，‘娱乐宝’目前的计划体量也小很多，不过在规模做大以后，对应项目的风险亦值得各方关注。”

实际上，对比货币基金产品，保险产品更为灵活。2012年10月，保监发〔2012〕91号《关于保险资金投资有关金融产品的通知》的下发，为保险资金投资银行理财产品、信贷资产支持证券、集合资金信托计划、专项资产管理计划和项目资产支持计划打开了大门，类信托保险产品迅速扩张。

不过，上述接近阿里人士亦强调，“‘娱乐宝’与信托的相关性值得重视，信托2013年以来的局部风险有所增大，需要警惕。尤其是目前监管层对于保险资金投资信托的风险越发重视，即使是‘借道’亦要防范通道风险。”

此外，中小保险公司电销人士认为，“随着‘娱乐宝’产品平台化的发展，其先期产品出问题的概率不会太大。不过，投资者基于阿里‘信用背书’下的产品不会有风险的非理性投资理念形成之后，需要警惕真正的风险未来突然降临。”

2.5 本章小结

众筹作为一种项目融资方式，在互联网出现之前就已初具雏形，并发挥了巨大的威力。早在1884年，纽约市市长利用“众筹”筹集到足够的资金成功地安置了自由女神像。尽管众筹早于互联网出现，但是却在互联网出现之后的网络时代兴起并火爆。众筹能够在网络时代兴起与网络时代的特点不无关系。网络时代使得信息



传播速度加快，人与人之间的距离几乎为零。网络时代赋予了众筹活力，也赋予了众筹在这个时代鲜明的特点，那就是利用众筹融资平台——众筹网站，将项目发起人与项目支持者联系起来，为项目筹集资金。网络时代的众筹融资规则是项目发起人（starter）在众筹融资平台上向公众展示自己的项目信息，支持者（backer）如果感兴趣就会投入资金。如果在规定的时间内达到目标募集金额，项目启动，项目发起人给予支持者事先约定的实物或者服务回报，网站抽取佣金；如果在规定的时间内没有募集到目标金额，那么已经募集到的资金将会退回给支持者，项目失败。在众筹融资的过程中，涉及3个参与方，即项目发起人（starter）、项目支持者（backer）以及众筹融资平台。其中众筹融资平台在众筹融资过程中发挥了重要的作用，它既为项目发起人提供了展示项目的平台，也为大众提供了投资平台。而众筹融资平台主要以众筹融资网站的形式存在，当然也有某些公司或者公司推出的产品也承载着众筹融资平台的作用。

尽管众筹作为一种项目融资方式正在世界范围内如火如荼地进行，但是众筹融资的发展正处于探索阶段，运作模式尚不规范，监管缺失，存在多方面风险。其中包括：法律风险、信用风险、知识产权风险、平台风险、评估风险等。众筹对于缓解中小企业融资难、拓展多层次资本市场有重要的意义。因此，为了推动众筹健康稳定的发展，降低其中的风险，需要对众筹融资进行有效的治理。首先需要制定专门的监管规则；其次平衡筹资者融资的便捷性和对投资者保护的有效性之间的矛盾；第三，完善众筹融资法律监管体系，引导行业健康发展；第四，建立健全社会信用体系，提高失信成本；第五，加强平台风险监管。

网络时代的众筹融资具有重要的意义，但是当前的众筹融资存在监管缺失问题以及众多风险，为了推进众筹融资健康持续的发展，对其进行有效的治理是十分必要的。



第三章

项目众包：网络时代项目组织实施新模式

这是一个群体当道的时代！微博、博客、论坛、网络社区正在风起云涌、正在激荡着每个人的思维，专家、教授、权威已经越来越经不起时间的考验。近年来，一种几乎前所未有的社会潮流涌现了出来：一群人在互联网上聚在一起，执行以前只有受雇员工才会做的某些任务，他们很少领薪水。这不仅打破了生产者与消费者间的界限，许多经营管理的铁律也被改写了。这种现象已经颠覆了软件、摄影、新闻，乃至科学研究等各行各业，没有企业能够置身事外！

众包缘于互联网，当一些公司在网络上公开其产品源代码时，这些产品却意外地得到了大众创意的改进，这些免费的群体智慧促进了商业的飞速发展。众包不仅是一种商业可能，更是商业的未来模式。我们不能忽视的是：大众创意的产品已经超越世界顶尖公司创造出的最好产品。

——[众包之父]（美）杰夫·豪^①

^① 杰夫·豪. 众包：群体力量驱动商业未来[M]. 牛文静译. 北京：中信出版社，2011.



从农业时代到工业时代，再到网络时代，技术力量不断地推动人类创造新的世界。互联网，正以改变一切的力量，在全球范围内掀起一场影响人类所有层面的深刻变革，人类正站在一个新的时代到来的前沿。互联网的出现改变了现实的社会结构以及人们传统的生活和工作思维，带来了人们生产和生活方式上的一次革命。项目，作为实现国家、区域，乃至企业等组织、个人目标的重要方式，其传统的组织实施模式在网络时代也迎来了新的发展契机。

3.1 互联网改变了项目组织的实施规则

在2007年的中国互联网大会上，互联网协会理事长胡启恒指出^①，互联网为技术和经营创新提供了前所未有的方便、快捷和高效的平台，使得多种创新得以不断地涌现，把信息技术带来的方便提供给全社会，改善着人民的生活方式，改变着社会的游戏规则，催生了信息革命时代的到来。因此，项目管理的研究和实践也必须结合新时代的特点。

项目是由利益相关方构成的社会网络平台，利益相关方之间的协同合作对项目的成功至关重要，互联网的出现和发展改变了利益相关方之间的信息传播和交流方式，使得以往项目实施的游戏规则不再适用。海尔总裁张瑞敏^②认为：现在到了互联网时代，我认为这些理论（古典管理理论）都被颠覆了。第一个原因是零距离：企业和用户之间是零距离，从原来企业大规模制造变成大规模定制，所以生产线要改变；第二个是去中心化：互联网时代每个人都是中心，没有中心，没有领导，因此科层制也需要被改变；第三个是分布式管理，全球的资源我都可以利用，全球就是我的人力资源部。第一条大规模定制的改变是对企业生产和运作而言的，并不针对项目，互联网给项目的组织和实施带来的两个主要变化是大众参与和以个人为中心。

网络时代是大众参与的时代，互联网的出现减少了沟通的障碍，使得项目的利益相关方边界变得模糊起来，世界上的任何人都可能是项目的利益相关方。网络时代也是以个人为中心的时代，人们可以通过互联网接触到各种各样的发挥自己才能的机会，他们不再忠于自己的岗位，而是忠于自己的职业发展。因此，每一个具有独树一帜想法或才能的人都可以通过互联网蓄积个人的资源池，根据需要将聚集起来的资源进行动态组合和生产，实现预期的项目目标。网络时代的项

^① 中国互联网协会理事长胡启恒致辞.[OL]. <http://news.sina.com.cn/c/2007-01-29/190912171899.shtml>. c2007-9-24.

^② 时代是一条川流不息的河（1）[OL]. http://news.gmw.cn/2014-06/30/content_11777773.htm. 2014-6-30.

目众包由此产生。

3.1.1 来自大众的声音

互联网使得人们之间的信息交流和传播变得更加通畅和快捷，网络时代大众的声音可以快速传达给企业或项目的管理者，因此，互联网上的每个人都可能对企业、项目产生影响或受其影响。2003年丰田“霸道”事件、2005年肯德基苏丹红事件、2008年周久耕天价香烟、2010年富士康跳楼事件、2013年的昆明PX事件、2014年上海福喜食品有限公司问题肉事件等经由互联网的放大作用呈几何级数爆发，使得管理者们不得不关注这些“来自大众的声音”。

网络口碑^①（Internet Word of Mouth），是指生产企业、经销商、消费者等参与主体（统称“网民”）通过论坛（BBS）、博客等网络虚拟社区与其他网民共同分享关于企业、产品或服务的文字及各种多媒体信息，由此在网络上形成的品牌、产品及服务的信誉度等评价，这些评价反过来会对产品或服务的销售产生一定的影响。销售战略侧重于采取各种营销措施实现企业所生产产品的销售目标，无论企业的销售战略显得有多重视消费者，这些做法往往都是以产品为出发点，实际上还是在背离网络时代的消费者。建立在互联网之上的网络口碑营销将企业商业价值网络的价值出发点延伸到市场或终端消费者，这与由价值链高端企业主导的价值传递和再造模式是完全不同的。随着互联网的普及，仅仅通过实施促销等方式提高自身产品或服务市场占有率的方式显得越来越力不从心。

2008年年底，正值全球金融危机爆发，经济跌入谷底，中粮集团悦活果蔬汁开始上市，就面临着宣传费用有限、市场消费观念动荡、不确定性因素多等问题。中粮集团制定了产品销售策略，拍摄了相关的广告宣传片等进行产品推广和销售。但基于对以往产品销售战略的分析，经过领导层的磋商，最终中粮集团将广告宣传片进行了雪藏，采用了通过网络推广产品。中粮悦活在开心网用户的日常生活形态中找到一种最有效的寓商业于玩乐的方式，开心网花园组件中“自然种植收获”为悦活果蔬汁的品牌宣传提供了一个很好的平台。在整个种植收获游戏中，每一个悦活果农既是悦活品牌宣传的对象，种植的体验又增加了他们对品牌的印象，同时他们在每一次的果实“销售”或者果汁“赠送”过程中还成为了二次品牌的传播者。这一简单的游戏让消费者从广告的受众成为中粮悦活果蔬汁的营销员。此外，该游戏还设置了这样一个环节：每周从赠送过果汁的用户中随机抽取若干名，获得真实果汁的赠送权。把现实植入虚拟的网络，又将虚拟的网络变成现实，这一过程使得

^① 网络口碑[OL]. <http://baike.baidu.com/view/1592573.htm?fr=aladdin>. 2013-12-25.



顾客担任着营销者和消费者的双重角色。

中粮集团悦活果蔬汁的线上活动直接带动了线下的销售。2280万名“业务推销员”在虚拟网络中体验悦活品牌，同时不经意间承担了中粮悦活的传播和营销任务，形成了超过任何一个国家军队人数的庞大营销团队。良好的网络口碑给中粮集团带来了巨大的收益，两个月内，中粮集团仅仅花费了约150万元的推广费用，但是中粮悦活的品牌普及率提升了50%多，有几个地区的销售额超过2000万元。调查显示，消费者对于中粮悦活的购买兴趣仅次于汇源的果汁产品，市场推广取得了显著的成效。

悦活果蔬汁品牌的成功推广在于中粮集团利用网络将其口碑效应成倍放大，使之得到大众的广泛认可，从而提高其市场占有率，这是传统的线下销售、分销等销售策略远远不及的。营销大师菲利普·科特勒在《营销3.0》一书中认为“营销者已经无法全面控制自己的品牌，他们必须向日益强大的消费者低头”。企业必须从以产品为中心，转向以大众需求为中心。网络口碑对于产品销售的重要性远远大于销售战略。

研究发现，新产品商业化的失败率很高，甚至超过50%，失败的主要原因不是生产的技术问题，而是对消费者的需求理解不清楚，而消费者的认可是产品销售或项目实施成功的关键^①。对于一个具体的项目，能够影响项目或者受项目影响的称为项目利益相关方^②（如前面所述“网民”），只有让这些利益相关方广泛参与，将他们的需求考虑进来，项目的成果才能更好地满足利益相关方的需求，面向市场的项目才能取得成功，而互联网是辅助企业解决该问题的有效途径。

来自美国芝加哥的在线T恤销售网站Threadless深谙大众参与的真义，仅依靠社交网络就经营了一个庞大忠诚的粉丝群。

2000年，“杰克兄弟”在创办www.Threadless.com之初，只想生产出很棒的T恤。他们想办一个属于参赛选手自己的设计竞赛网站，不用专业的评审团，而是由参赛选手自己选出获胜者。

当时他们的商业模式只有一个粗略的轮廓：所有人都可以向网站提交T恤设计，由会员投票选出最好的，获胜者将得到他们设计的T恤和奖金，其他会员和消费者购买这些T恤，用收入来支付奖金。

很快，公司的成长速度让人感到惊讶，几乎每年收入增长都达到了100%。现在，www.Threadless.com每星期都会收到上千份来自业余“粉丝”或专业艺术家的

① 刘晓芳. 众包：微观时代[M]. 北京：商务印书社，2011.

② 丁荣贵. 项目管理：项目思维与管理关键[M]. 北京：中国电力出版社，2013.

设计，然后他们把这些设计放在网站上供用户“评头论足”，公司会从选出的前100名设计中挑选出9款订单足够大的T恤进行生产，因此每款都会大卖。此外，这9款T恤就是这60万会员中很大部分人所喜欢的，这部分人也将会购买这些T恤，这保证了公司的利润。

2006年，www.Threadless.com创造了170万美元的收入，2008年的收入接近2000万美元，被《Inc.》杂志评价为“最具创意的新创企业”，2009年，Threadless的销售额达到3000万美元，利润率达到900万美元，“创造了令人难以置信的利润”。目前公司每月平均销售9万件T恤，公司花5美元做一件T恤，以12~25美元的价格出售。他们不需要广告或市场推广预算，因为用户群在这方面贡献惊人：为了说服朋友为自己投票，设计者们会为网站做免费的宣传；此外，消费者上传一张本人穿Threadless的T恤的照片，就可以得到1.5美元的购买信用奖励，如果你推荐朋友买一件，可以得到3美元的购买信用奖励。

这样一来，“三赢”的局面就形成了：外部设计者的创意得到发挥，得分最高者除了获得奖牌、2000美元奖金和500美元的礼券外，其名字也将印在每件T恤上；消费者的参与度和满意度都大大提升；“杰克兄弟”不仅省下了雇佣专职设计师的费用，而且订单巨大，稳赚不赔，其每年支付的奖金100万美元，仅仅是公司收入的很小一部分，公司还拥有所有设计的知识产权^①。

自Threadless开创这一先河之后，其他传统零售商也纷纷开始了相关尝试。如Nike通过自建nikeplus.com，试图将世界各地的跑步爱好者联系起来；时尚快品牌GAP也建立了一个社区类网站OldNavyweekly，让用户在网上通过“寻宝”的游戏方式来寻找优惠券，旨在拉动线上顾客去线下实体店购物，这也一度为GAP带来了超高的人气。

哈佛商学院教授Karim Lakhani认为，Threadless的成功之处在于重新思考商家和用户之间的关系，重新定义制造商和消费者。《民主创新》的作者Von Hippel也认为这是一股新浪潮，说明公司可以抛开市场调查来制定市场策略^②。如果将Threadless的建立和实施过程看作一个项目，这无疑是一个很成功的项目，满足了项目各个利益相关方的需求。其成功的关键在于将大众纳入到这个项目中来，利用网络口碑指导项目运作，大众的参与解决了销售过程中很关键的问题——信任。同

① Threadless成就“T恤之王”的秘密[OL].http://www.cb.com.cn/businesses/2011_0701/234360.html, 2011-7-11.

② Threadless社交网络月售T恤6万件[OL].<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2012/216671.shtml>, 2012-7-12.



时，这些参与的大众也无形之中成为产品的消费者和传播者，这是传统的销售战略难以企及的。

现阶段，随着社会分工的细化和项目规模、复杂程度的增加，个人、单个组织等已难以提供项目实施所需的全部资源或承担项目中的所有工作，需要和其他个人或组织一起完成项目，抑或是从成本角度等考虑，将一部分任务外包给其他组织，这种方式越来越受到重视。在农业和工业时代，由于人们之间的交流方式、信息传播、交通等方面的限制，项目发起人选择的项目参与人员只能局限于自己的周边。互联网的出现打破了空间的限制，将整个地球上的人类“聚集”到一起，使得地球上不同区域的人能够通过网络紧密接触，同时，互联网也使得传统的组织“中心”受到挑战，平等、开放、共享的思想得到推崇，大众的意志得到空前的释放，项目发起人或者管理者可以在全球范围内寻找最合适的资源实施项目。此外，互联网的发展也使得一些项目的移动工作和远程工作成为可能，为其他地域的人员参与提供了便利，使得大众参与项目成为可能。

伴随着网络时代的发展，知识经济应运而生，传统资源如土地、劳动力和资本等的回报率日益减少，信息和知识已经成为财富的主要创造要素^①。作为信息和知识创造的主要方式，创新已成为各个层面的组织关注的重点，我国也从国家层面予以了高度重视。网络时代，只有大众参与的创新才能够最大限度地开发集体智慧，高效、可靠地实现预期创新目标。

3.1.2 你就是中心

20世纪末以来，大批的工人相继走上了失业的道路。这股失业潮流席卷了欧洲、美国、日本等，中国也不能幸免。

当时日本的电视剧里零星地反映了这类问题：一位失业的父亲从偏远的小镇来到东京投奔他的儿子，他不好意思直接告诉儿子自己已经失去了工作，以督促儿子工作生活为由，实际是来东京找工作。当谎言被识破的那一刻，已经是满面风霜的父亲心里感到惭愧，表面却装作若无其事地说：“工作了30多年还是被开除，看来我已经是一只再也搬不动食物的工蚁了。”

蚂蚁社会是一个极具结构性和秩序性的社会，是一个典型的集体智力社会。但是，这种群体性社会往往忽视个人的存在：每一个个体或每一个工作岗位都被编入国家或组织的程序当中，一个人就是一个可以被随时替换的零件，而不是具有自主性的个体。换句话说，就是一只随时面临牺牲的没有特殊价值的工蚁，这与工业社

^① 迈克尔·吉本斯，等. 知识生产的新模式[M]. 陈洪捷，等译. 北京：北京大学出版社，2011.

会的现实写照比较相符。之所以用“牺牲”这个词，是因为受条件的限制，被替换的人很难找到其他的工作机会，只能“被下岗”，失去现有的工作，同时也找不到或者很难找到其他类似工作或者其他合适的工作机会。

步入网络时代，互联网使得人们可以在短时间内接触到世界上任何自己感兴趣或者有专长的机会或需求，人们的思维不再局限于周边很小的范围，这种“工蚁”现象已经发生了天翻地覆的改变：每个人不再是价值创造链条上的一个随时可以被替换的零件，而是一个具有完整自我和独立价值的个体，最终能够在整个社会的价值创造中发挥其作用。我们每一个人在如今的信息时代里都是主角，都能有平台上演自己的那一场好戏。因此，人们看待职业的思想也有了新的变化：每个人不再是为了工作岗位而奋斗，而是为了自己的职业。岗位是固定的，受企业内外部环境的变化影响，是不稳定的、易被别人替代的，而职业则是能够促进自己生存和发展，最终实现自身价值的，是与自身相关、与社会某些需求相符的。

从整个社会的角度来讲，由组成社会的人或者组织产生的需求是千差万别、多种多样的，每个人都有其独特的价值，好比是一粒种子，终归会有一块土地适合它。人们可以通过互联网接触到各种各样的机会，其中不乏发挥自己优势、才能和自己感兴趣的机会，通过这些机会能够一展所长，从而实现自身的价值。现代社会中，很多人“主动下岗”，根据自己的兴趣和专长自主创业或者跳槽并实现自己价值的例子比比皆是。

当今社会，唯一不变的就是变化。在网络时代，变化的频率明显加快。企业在遇到金融危机、不利舆情等事件时不能够给员工提供足够的保障，每个员工所从事的工作也可以由其他人员来替代，员工的不安全感上升；互联网的出现也使得员工可以接触到各种各样的机会。工作是临时的，生活是长久的，因此，他们不再忠于自己的岗位，而是忠于自己的职业，由岗位人转变为能够提供独特价值的“社会人”，从被动的执行者变成主动的创造者。这是互联网时代项目众包的基础，同时也是实现整个世界范围内资源优化配置的基础，这与最初为实现科研协作中的资源（尤其是实验设备、计算机等）共享而提出的网格服务思想是相似的。

网格服务^①是在Web Service服务的基础上提出的，是指利用网格为用户服务。所谓“网格”是指将分布的系统异构的计算资源集成为一台能力巨大的超级计算机，提供计算资源、存储资源、数据资源、信息资源、知识资源、专家资源和设备资源的全面共享。因此，网格服务本质上可以看作是一大批异构的资源组合，这些

^① 陈实，杨长兴. 网格服务与Web服务之比较[J]. 现代远程教育，2006，4：64-66.



资源按照某种一致的方式进行交互和运转，从而满足各类应用的需求。网格服务具有“有状态”（能够记住客户一连串的请求，同时将上一次请求的结果作为参数传递给下一请求）和“暂时性”（具有生命周期，随应用程序变化而变化）的特点，这与网络时代实现整个社会的人力资源优化配置和利用原理相似。

在网络时代，随着社会的发展和需求的变化，整个社会的人员思维开始发生变化，人员的单位隶属性逐渐减弱，社会性得到更明显的体现，使得新时代背景下人员的动态调度和配置成为可能，从而使整个社会的资源配置效率得到提升。

57岁的Ed Melcarek是一名物理学家，所学的专业是微粒加速器，由于经济上的压力，他不得不放弃深造的机会成为一名工程师，每天从事设计加热孔、工业喷漆机器人等工作。但是他却经常在一个小房间里倒腾一些化学瓶罐，而且，他并非受雇于任何一家化学用品公司，而更像一名自由职业者，他所做的研发工作完全是出于自己的兴趣，以及体现个人价值的需要。大多数的周六，他会走进这所房间，倒上一杯酒，点上一支烟，然后开始向科研难题发起进攻，这些难题来自《财富》百强中的许多公司，曾一度困扰了他们的研发人员。虽然他从没有受到过生物、化学专业的正式训练，但是这并未妨碍他成为一个化学专家。“在我看来，那些化学难题都可以用我所熟悉的电子机械知识来解决”。他的得意之作之一是为著名的日用品公司高露洁-棕榄公司提供了一个方案，用电子物理的方法解决了牙膏封装的难题。“这个办法极其简单，” Melcarek说，为什么高露洁没有想到呢？“他们的研发人员可能都是和试管打交道的化学家，缺乏物理专业知识”。Melcarek没花什么力气就赢得了2.5万美元，同样的课题，如果由高露洁公司自己的研发人员来解决的话，花费可能将是这个数字的几倍——前提是如果他们能解决的话。

网络时代是大众参与的时代，同时也是以个人为中心的时代。互联网的出现将整个社会连接到一起，解放了大众的意志和生产力，使得管理者能够接触到组织或所在区域外的优秀资源，同时，互联网改变了人们的工作和思维方式，使得这些资源能够跨地域协同工作，提高项目的实施效率。网络时代正在转变的“个人中心”思想使得人们乐于通过互联网发现和实现自身的价值。网络时代，互联网提供了一种新的项目组织和实施模式。

3.2 项目众包思维：开启群体智慧的钥匙

“众人拾柴火焰高”，群体智慧是防范项目风险的有效手段。

群体智慧^①（Collective Intelligence），又可称作集体智慧、集体智能，它是一种共享的或者群体的智能，以及集结众人的意见进而转化为决策的一种过程。它是

从许多个体的合作与竞争中涌现出来的，并以多种形式的协商一致的决策模式出现。

群体智慧离不开参与的大众，参与大众的数量和能力以及大众之间的连接机制决定着群体智慧的结果。网络时代，互联网为更大地域范围参与的群体决策和更为有效的群体智慧集聚提供了便利。

3.2.1 “们”的学问

“网络如何改变了这个世界？”无疑是个令人执迷的问题，但是没人可以给这个问题一个完美的答案。互联网作为一种新的技术力量走入人类的生活，改变了原来的社会结构。在过去些年里，互联网展示了惊人的力量：社会开始出现虚拟组织，人们的关系开始偏向基于共同的兴趣爱好而不是血缘、地缘或者其他传统社会及组织关系。网络史无前例地把社会连在了一起，这是不难理解的，但连在一起后会迸发出什么样的力量？人们也许永远也无法预知^②。

一头牛的重量是多少？

在美国举行的科技、娱乐和设计年会（Technology, Entertainment, Design, TED）上，一位来自以色列的演讲者将一头公牛牵上台，要求台下观众猜测其重量。500多名观众通过手机和网络参与了这个试验。其中最低的猜测是308英镑，最高的猜测是8000多英镑，平均值是1792英镑，而这头牛的真实重量是1795英镑。大众猜测的平均结果与其真实数值仅仅相差3英镑，误差率仅为0.1671%。

这其实是一个古老的试验，其背后的理论被称为“群体智慧”。人们很早就注意到，在特定的机制下，看似杂乱无章的个体智慧聚合在一起时，个体的偏见相互抵消，个体的错误也得到相互修正，最终会呈现出惊人准确的平均答案，或是接近完美的智力产品。这里的“特定的机制”是使得个体智慧有组织化的方法。

中国的哲学自古就有“群策群力”“集思广益”等群体智慧思想。由于自身价值观、经历等限制，个人的智慧是杂乱无章的，甚至是与实际偏离的，但是只要让其在规则的轨道中运行，“众声喧哗”也能奏出完美的乐章^③。群体智慧能够在很大程度上打破个人思维的局限，使整体做出正确的决策，这也是为什么管理者一直强调团队建设的重要性的根本原因。

互联网的出现和发展带来了人类获取知识和交流、沟通方式上的新变革，同时

① 群体智慧[OL]. <http://baike.baidu.com/view/911476.htm?fr=Aladdin>, 2010-8-18.

② 互联网：改变世界的改变[OL]. <http://www.cnii.com.cn/20080623/ca588857.htm>, 2009-11-2.

③ 网络背后的“群体智慧”[OL]. http://news.xinhuanet.com/tech/2013-07/11/c_124989241.htm, 2013-7-11.



也给人类更方便地应用群体智慧进行生产和实施项目提供了条件。全世界互联网已经得到广泛的应用，仅就中国而言，调查显示截止到2013年12月，网民规模达6.18亿人，2013年全年共计新增网民5358万人，互联网普及率为45.8%，较2012年年底提升3.7个百分点。随着互联网普及率的逐渐饱和，中国互联网的发展主题已经从“普及率提升”转换到“使用程度加深”，而近几年的政策和环境变化也对互联网使用深度的提升提供了有力保障。

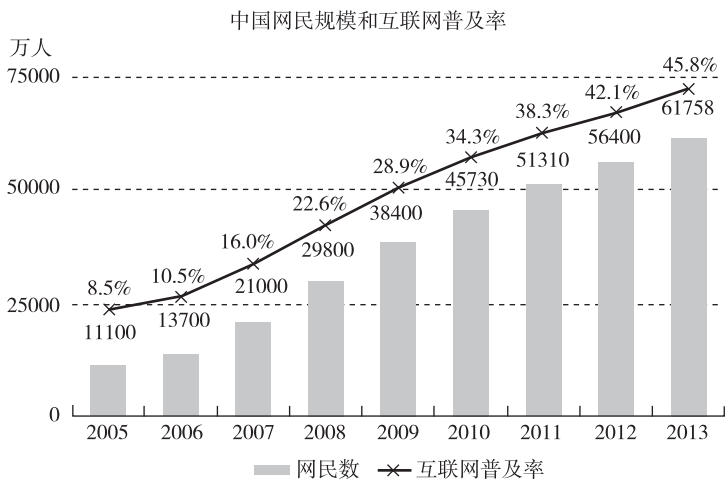


图3.1 中国网民规模和互联网普及率（2005~2013年）

在互联网普及和广泛应用的基础上，世界各地的人们可以利用分布在各地的计算机，按照特定的协议彼此联系、互通信息，形成一个没有中心的复杂联系网络。在这个网络上，每个人既是信息的享用者，也是信息的生产者和发布者，个体的智慧在这里相互修正和完善，形成更为有效的群体智慧。从这个角度而言，互联网拓展了群体智慧中群体的范围，使得这个虚拟群体更加“智慧”。网络时代企业的生产方式也由封闭独占转向开放和共享。

美国的电视节目“谁想成为百万富翁”（类似于央视“开心辞典”），选手需要回答15个难题，全答对可赢得100万美元。选手被难住时，可以选择“救生索”，打电话给朋友求助，或者求助于观众。

数据显示，朋友答对的概率是65%，而观众的表现让人惊讶，他们答对的概率是91%！

这说明，在相似的学识水平下，群体的智慧往往胜过其中最聪明的人。换言之，社会成千上万的人中总有那么一些人，他们为你的企业解决问题的能力，比你企业内的人要强很多。

利用群体智慧实施创造的例子数不胜数，从苹果商店、戴尔，到乐高、耐克，再到星巴克、雀巢等，无一例外都是群体智慧应用的杰作。需要说明的是，业余不代表不专业，很多人所从事的岗位并不是自己的兴趣和职业，而是在综合考虑各种因素后的折中选择。从本质上而言，群体智慧是一种大规模的智力协作行为，这种行为的顺利实施是建立在一定原则基础之上的。

Don Tapscott 和 Anthony D. Williams在《维基经济学：大规模协作如何改变一切》^①一书中认为，群体智慧的实施需要建立在四项原则之上，这四项原则是开放、对等、共享以及全球行动。

（1）开放

在早期阶段，无论人员还是公司都不愿交流思想、知识产权而支持自我激励，因为这些资源提供了竞争优势。然而，最终他们开始放松对这些资源的控制，因为这样做可以获得更多的利益。通过合作来让别人分享想法和申请特许经营，这将使产品获得显著改善并得到严格检验。

（2）对等

这是横向组织的一种形式，它有能力去创造信息技术和物质产品。其中一个例子是Linux程序的“开放”，在这里用户可以自由地修改和发展它，以使得其他人可以使用。在这种形式下的集体智慧中，参与者做贡献的动机不同，但是取得的成果是为了一种产品或服务的改善。“对等之所以成功，是因为它利用了自组织——一种形式的制造。对于某些任务来说，它可以比等级制度工作得更有效率。”

（3）共享

“应该有一个违反知识产权分配的规则吗？”，对于该问题，这一原则是有争议的。研究显示，越来越多的公司已经开始分享一部分，同时在某种程度上保持对其余部分的控制，例如有潜力的、关键的专利权。这是因为公司已经意识到，限制所有的知识产权会导致他们关闭了所有可能的机会，而分享一些则使得他们可以扩大其市场，并且能够更快地推广产品。

（4）全球行动

通信技术的进步已经促使全球性公司的产生以及电子商务水平的提高，其中电子商务让个人可以在低到几乎没有经费支出的情况下开展业务。互联网的影响是广泛的，因此，全球一体化的公司将没有地域限制，而有全球性的联系，使他们能够获得新的市场、理念和技术。所以，对企业来说重要的是得到更新，并保持全球竞

^① Don Tapscott, Anthony D. Williams. 维基经济学：大规模协作如何改变一切[M]. 何帆译. 北京：中国青年出版社，2012.



争力，否则将面临客户保持率下降的风险。

互联网的出现为全球范围内实施群体智慧提供了基本条件，时代的发展也需要更大范围的群体智慧的支持。随着互联网的发展和网民数量、质量的提高，以及整个社会对于个体知识、创造力的尊重，世界各地所有人平等地参与社会活动的时代正在来临，群体智慧的优势也将得到进一步体现。未来，组织的竞争优势也将会更多地体现在对于整个社会群体智慧的收集和应用上。

3.2.2 “复脑”的产生

伴随着互联网带来的社会变化，传统的项目生产方式受到了挑战，尤其是涉及需要智力、能够跨地域实施的项目，如科技创新项目、设计项目等。项目的核心思想是整合资源实现项目目标，从而满足项目利益相关方的需求，这里的资源主要指的是具有独立自主性的人力资源，资金、设备等只有依赖于人才能发挥其作用。互联网的出现使得项目发起人或项目经理可能接触到世界上最为合适的人员来承担项目，通过网络将这些人“聚集”到一起，得到更为有效的群体智慧成果。

美国麻省理工学院斯隆管理学院教授Eric von Hippel通过调查指出，在当代组织的利润增长中，技术创新因素占40%，资源因素占20%，人均资本的增加因素占15%，规模经济的因素占13%，劳动力素质的提高占12%。以前人们认为利润增长的主要因素是规模经济和人均资本的增加，但调查显示它们两者之和也只有28%，而创新和劳动者素质的提高却占了52%^①！

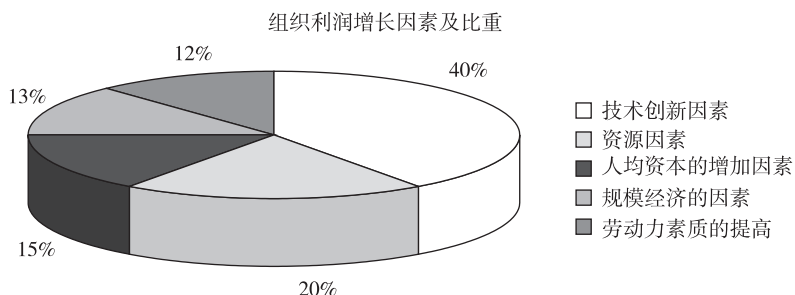


图3.2 组织利润增长因素及比重

^① 众包崛起：互联网内容来源的平台模式[OL].<http://tech.sina.com.cn/i/csj/2013-03-13/08578140659.shtml>, 2013-3-13.

Mariz-Perez^①经过研究发现,人力资源配置效率与技术创新之间存在着显著的正相关关系。因此,在组织利润的推动力中,员工处于最核心的地位,由员工与员工协作产生的群体智慧是组织利润增长的主要力量。在网络时代,承担项目的人员不再局限于实体的项目组内部,世界上的任何一个人都有可能是项目的承担者和利益相关方。因此,将群体智慧引入到项目实施中,必然会提高项目的决策准确程度,提升项目实施的效率和效果,同时也会引起项目组织方式的变革。

古时候官府捉拿罪犯,在城门边贴张悬赏布告,发动尽量多的人参与。官府等于是把抓人的事包给了所有人,用赏金刺激人们举报罪犯,这就是最原始的众包。网络时代,从“互动百科”项目到“百度知道”项目,从Linux操作系统设计项目到“火狐”浏览器开发项目,互联网的出现让无数个微不足道的“个体”能够贡献自己的能力参与项目,创造出一个又一个属于全人类的知识奇迹。有句“谚语”:二流子是发明家。这句话虽然稍显粗俗,但是阐明了一个简单明了的道理——聪明的、让人省时省力的办法其实许多都出自懒人的脑瓜,比如当涉及如何通过互联网借助大众的力量时,“懒人”问道:为什么不让用户去创造内容呢?为什么不好好利用民众的创新热情和能力去实施项目呢?“懒人”的借口就此升华为“用户创造内容”的项目实施大众化思想^②,这就是网络时代的项目组织新模式——项目众包。

2006年,众包一词被Jeff Howe首次正式提出。他在《连线》杂志上阐述了众包的概念:一种新的商业模式,即企业利用互联网将工作分配出去、发现创意或解决技术问题^③。这项工作可能是制作一篇文档,翻译一本书籍,设计一套图纸等,这些工作实际上是一个个项目。互联网使得这种看似不可能的采用社会化实施项目的模式成为可能。

网络时代下的项目众包代表的是一种新的项目组织模式,即项目发起人或项目经理利用互联网将项目任务分配给大众去承担,并采取相应的考核、奖惩等管理方式实现项目的预期目标。目前,这种项目组织模式在开放的网络时代环境下已经越来越呈现出蓬勃发展的态势。

美国最著名的咨询公司之一Garter Group在其发布的Garter曲线(2012)中罗

① Mariz-Perez R M, Teijeiro-Alvarez M M, Garcia-Alvarez M T. The relevance of human capital as a driver for innovation[J]. Cuadernos de Economía, 2012, 35 (98): 68-76.

② 互联网:改变世界的改变[OL].http://www.cnii.com.cn/20080623/ca588857.htm, 2009-11-2.

③ 众包崛起:互联网内容来源的平台模式[OL].http://tech.sina.com.cn/i/csj/2013-03-13/08578140659.shtml, 2013-3-13.



列出全球正处于发展巅峰期的技术趋势，其中包括：移动Web应用（Mobile Web Applications）、社交分析（Social Analytics）、大数据（Big Data）、Cloud BPM、数据库平台即服务（Database Platform as a Service，或dbPaaS），还包括众包（Crowdsourcing）。项目众包在网络时代正得到社会的广泛认可和应用。

Emerging Technologies Hype Cycle 2012

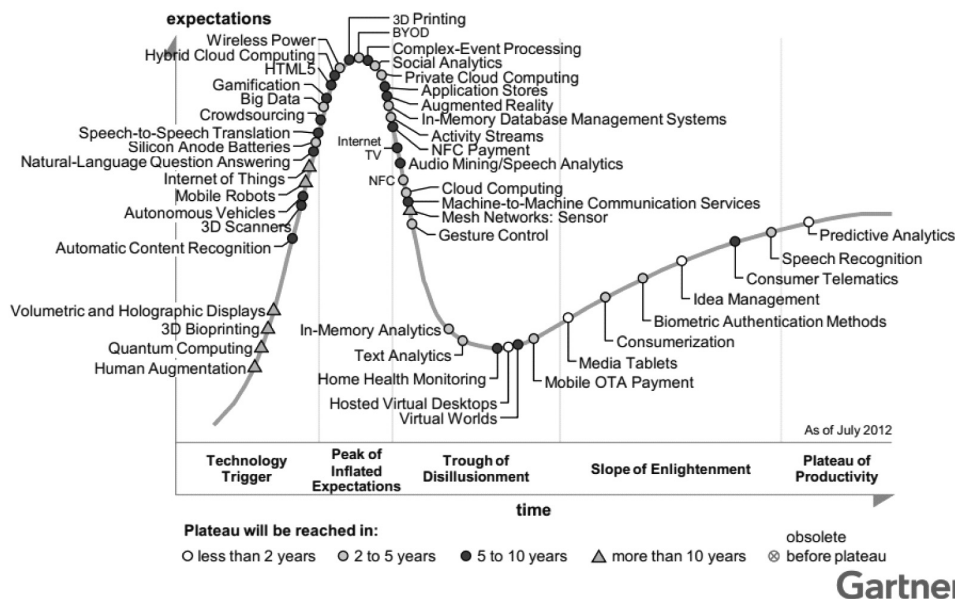


图3.3 Garter曲线（2012）

正当大批国际救援船只和飞机在泰国湾和马来半岛西岸寻找马航MH370航班时，一家美国卫星成像公司也呼吁全球网民利用该公司提供的数据，共同寻找这架失联飞机。

根据Digital Global公司周一发布的新闻稿，志愿者可以注册该公司的Tomnod平台，通过他们提供的卫星图像帮助相关机构查找失联航班的线索。

该公司称，他们已经将5颗轨道卫星的摄像头对准泰国湾，并且发布了大约3200平方公里的图像，方便志愿者从中寻找有用信息。该公司还承诺，将会根据相关消息尽快更新可用的图像。

据悉，300万人参加了这项活动，大众反应是如此之热烈，以致有一段时间造成系统的计算机超载。有大约2.57亿幅“地图视图”和290万个地点已被参与者“做出标记”。



虽然关于众包没有任何明确的记录，但此次活动很可能是历史上最大规模的一次。

伍德罗·威尔逊国际学者中心的众包问题研究人员尚利说：“虽然此次众包努力不大可能会找到失踪的客机，但可能有助于查明飞机不在的方位，从而为专业图像分析员和急救人员节省宝贵的时间”。

经济活动中还常常提到另外一个词——外包。外包不是众包，众包是对外包的颠覆。

所谓外包^①，是指企业整合利用其外部优秀的专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。它是社会专业化分工的必然结果，是专业化作用下规模经济的产物，强调的是高度专业化，主张企业“有所为，有所不为”，信赖的是专业机构和专业人士，主张“让专业的人干专业的事”。而众包则是互联网力量彰显的产物，强调的是社会差异性、多元性带来的创新潜力，倚重的是“草根阶层”，相信“劳动人民的智慧是无穷的”，主张“三个臭皮匠顶个诸葛亮”。

众包与外包的主要区别见表3.1。

表3.1 众包与外包的主要区别

区别	众包	外包
任务承担者	不确定，组织外部的所有人都可能是承担者	比较明确，签约的第三方组织
双方关系	关系较弱，一般为非正式的合同关系；合作关系	一般在正式的合同关系下进行；雇佣关系
目的	应用大众的群体智慧	降低成本

宝洁公司负责科技创新的副总裁拉里·休斯顿（Larry Huston）曾对外包和众包这样评述：“人们认为众包就是外包，但这肯定是一种误解。外包是指我们雇佣人员提供服务，劳资双方的关系到此为止，其实和雇佣关系没什么两样。但众包是从外部吸引人才的参与，使他们参与到这广阔的创新与合作过程。这是两种完全不同的概念。”

3.2.3 “透视”众包

平等、开放是网络时代社会生产的主流趋势。现阶段，对于项目管理的研究和

^① 外包[OL].[http://baike.baidu.com/view/123205.htm? fr=aladdin](http://baike.baidu.com/view/123205.htm?fr=aladdin), 2014-8-26.



实践已经从关注任务转向关注项目的利益相关方上。无论是外部的项目发起人、用户，还是内部的项目团队人员，都是项目利益相关方，他们通过契约关系聚集到一起。这些利益相关方技能是有差异的，项目管理实际上就是将这些有差异的资源聚集到一起，实现项目目标并使得利益相关方满意。

在网络时代，项目管理的理念在新的背景形势下又有新的变化。项目众包相信每个人的独特价值及群体智慧的优势，注重跨区域、多元化和差异化背景下的协同合作。承认差异，尊重多元，采取措施保证人员自发而有序地进行交流与合作，以最终实现项目目标，是网络时代项目众包的精髓所在。

项目众包主要包含三个要素^①。

（1）项目发包方

项目发包方通常是项目的发起人，即拥有需要完成工作任务的个人或组织。

对于项目发包方来说，其发布任务的方式有两种：一种是在公司网站上直接发布，以悬赏的方式吸引众多的网民来参与解决问题，这种方式避开了中介机构从而使问题解决的更低；另外一种方式，就是通过中介机构，通常是网站、社区、协会等，项目发包方与新型网络签订合同，合约中包括了需要解决的问题、价格和售后服务条款等。

（2）项目接包方

项目接包方就是数量众多的互联网用户。在中国，项目接包方通常被称作威客，他们既可以是专业人士，也可以是非专业的兴趣爱好者。2005年，标致汽车举办标致设计大赛，发动人们设计自己梦想中的汽车，获奖作品Moovie就出自一名23岁的葡萄牙学生之手。全球范围内有兴趣和能力研究该难题的人或团队通过在中介机构上注册，认可有关优胜解决方案的选择、悬赏兑现以及知识产权处理办法等协议，成为“解题者”，实施解题活动，借助互联网递交解决方案。

（3）中介机构

中介机构是沟通发包方和接包方的桥梁，如亚马逊推的Mechanical Turk（Beta版）、中国的猪八戒网（www.zhubajie.com）、任务中国（www.taskcn.com）、时间财富网（www.vikecn.com）等都是项目众包的中介机构。

网络时代项目众包的过程主要分为以下几个步骤。

^① 众包[OL]. <http://zh.wikipedia.org/wiki/众包>. 2014-4-8.

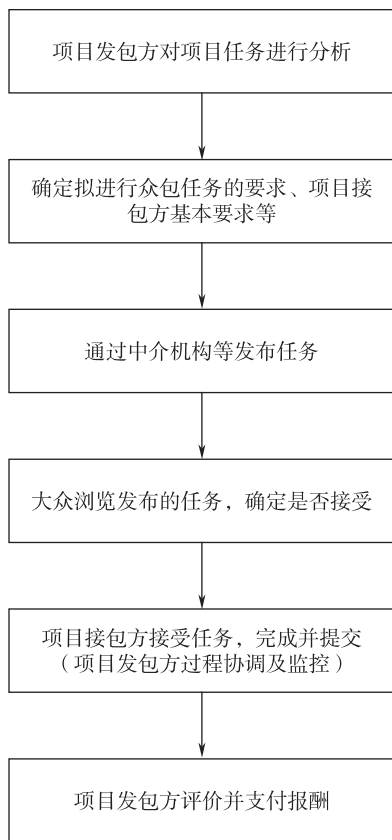


图 3.4 项目众包的实施过程

首先，项目发包方根据项目目标对拟进行众包的任务进行分析，明确任务的目标及完成要求等，然后根据任务确定承担这项任务的人员需要具备的基本能力，即胜任基准。需要特别说明的是，这里的胜任基准是与任务相联系的，以完成任务为导向，因此，胜任基准中也可能会包含人员专业方面的要求。完成这些准备工作后，将任务要求、项目接包方胜任基准、沟通交流方式、报酬等在自有网站或者中介机构网站上发布出去。

其次，项目接包方在网站上搜索自己感兴趣及可以胜任的任务信息，之后选择可承担的任务并将其完成，然后按照要求提交给项目发包方。在互联网上，每个需求总会有感兴趣的大众，每个大众也总会找到适合自己的任务。项目发包方和中介机构对任务实施过程进行监控。

最后，项目发包方从提交的成果中选择符合要求的予以采用，按照约定支付报酬，任务的众包生命周期结束。

InnoCentive是一个典型的众包中介机构，其目标是通过有现金激励的竞赛将企



业的疑难问题与外部潜在的解答者对接起来。

InnoCentive成立于2001年，最初由制药公司礼来公司（Eli Lilly）投资，而且最初的项目发包方也基本上都是来自礼来公司。除了礼来公司，其他很多著名的企业也通过InnoCentive来辅助创新，如宝洁（Procter & Gamble）、艾利丹尼森（Avery Dennison）、NASA、SAP等，涉及的领域包括化学、IT、工程设计、数学、生命科学、物理科学等。据统计，2001~2009年，共有来自175个国家的170000名研究人员参与到InnoCentive中。

InnoCentive的基本流程包括三个步骤，分别是企业发布竞赛任务、研究人员提交解决方案、解决方案评估并奖励获胜的研究人员。

首先，发布者和InnoCentive内部的工作人员一起分析要解决的问题，形成并发布竞赛任务。发布任务时，企业可以隐藏身份，从而保护企业的机密。然后，研究人员浏览任务的摘要和概述，也可以跟InnoCentive的工作人员联系进一步获取挑战问题的细节。研究人员既可以独立提交解决方案，也可以组成项目小组共同解决。最后，由InnoCentive审查解决方案，并交给项目发包方最终获胜者成果，获胜者得到相应的报酬。

InnoCentive展示了网络时代项目众包的实施过程，项目众包实际上是采用悬赏的形式，面向大众寻求工作任务成果的一种模式。

网络时代，人力资源依旧是最重要的资源。但是，随着人员逐渐转向以个人为中心，将项目任务交付给组织内部或者小范围内人员所面临的风险将越来越高，通过网络的形式将项目进行众包可以将这类风险很好地规避。项目众包依靠的不再是固定的、有限的人力资源，而是分布在各个地区的、动态的、具有一定特长优势的资源，在这种情况下，群体智慧才能够得以发挥。当然，将这些资源集中起来挖掘其内在潜力还需要相应管理机制的推动。

3.3 项目众包治理：清除项目众包发展的障碍

目前，项目众包作为一种新型的项目组织模式，在我国已经逐步得到推广。企业的项目，尤其是涉及创新的项目，开始越来越多地采用众包形式。但是，目前项目众包在发展和应用过程中还存在一系列问题，其发展还需要相应的治理机制来保障。

3.3.1 项目众包发展的绊脚石

网络时代采用众包的形式实施项目能够最大范围地利用人力资源，降低成本，同时能够更好地满足利益相关方的需求。但是在现阶段，虽然我国项目众包有了较



大发展，其实施过程中还存在一系列问题^①。

（1）项目众包形式应用领域较少

目前，我国采用众包的形式实施项目的领域主要集中在平面设计（Logo设计、产品包装设计、UI设计等）、网站与软件（网站建设、网站美化、软件开发）、策划与文案（营销策划、产品命名、软文等）及工业制造（工艺品设计、产品外观设计）等领域，科技含量比较低。在需要群体智慧群策群力的高科技领域，如物理学、科技创新等领域涉及比较少，项目众包的优势未在这些领域得到体现。

表3.2 2009年11月～2010年8月时间财富网众包项目的类型及数量统计

项目类型	个数	比例
平面设计	4832	61.20%
网站与软件	1740	22.00%
策划与文案	1191	15.10%
工业制造	134	1.70%

（2）项目接包方之间缺乏协作

就目前项目众包应用的领域来讲，大部分是个人能够承担的。但是，需要多个项目接包方协作以完成任务时，各个项目接包方之间由于协作比较少，导致提交的成果达不到预期的要求。项目接包方之间缺乏协作同时也反映了另外一个问题：项目接包方之间及项目接包方与项目发包方之间缺乏沟通。这就导致了由多个项目接包方构成的临时的虚拟组织缺乏统一的领导，项目参与方之间的矛盾和冲突无法得到协调和解决。艾瑞咨询集团2010年通过对猪八戒网的调查发现，有高达51.2%的项目发包方遇到与项目接包方沟通不足的问题^②。

（3）项目接包方的知识产权未能得到很好地保护

这主要体现在三个方面。首先，由项目发包方自己来确定中标者，就无法避免项目发包方自导自演，或只选取自己亲近的人的作品中标；其次，对于未中标的提交成果，缺乏对这些成果在其他场合被非法使用的监督机制；最后，对众包网站没有及时将项目接包方的作品提交给项目发包方而给项目接包方造成的损失，缺乏有效的赔偿机制。

① 侯文华，郑海超. 众包竞赛——一把开启集体智慧的钥匙[M]. 北京：科学出版社，2012.

② 2010年中国威客行业白皮书[OL]. http://wenku.baidu.com/link?url=9Ubj_OBF7-ejt6Jog3zJLJfIsI7pr3uXwLaIm24r_MhsR1dKXfqoUYH0xD79tD6n5Hf-ijesEMRE9mXDftrF5dLeUF3PMkY43IhMA35zvyEe, 2011-12-19.



（4）项目发包方满意率低

艾瑞集团^①通过对2010年中国威客行业的调研发现，31.6%的项目发包方认为提交的成果太少，31.1%的企业不满意任务完成的质量。为此，项目发包方不得不花费更多的时间和成本来完成任务，这就导致一些项目发包方在以后的活动中减少采用项目众包形式。据调查显示，2008年1月~2009年10月在时间财富网上发布项目信息的发包方中，有66%的项目发包方仅仅采用过一次项目众包形式。

伦敦商学院战略与国际治理系的教授朱利安·伯金肖（Julian Birkinshaw）曾经说：控制并使用集体智慧，需要许多有经验的管理人员极大地转变思维。以上问题的出现与现阶段项目管理者的思维有一定的关系，但是更重要的是项目众包形式的实施缺乏相应的保障机制，使得项目管理者对以众包的形式实施项目存在疑虑。项目众包的实施是建立在一定规则之上的协作过程。

3.3.2 通向项目众包成功的桥梁

项目众包是否成功取决于一些因素，这些因素就是网络时代项目众包的关键成功因素和桥梁。目前我国项目众包发展中出现的应用领域较少、协作缺乏、知识产权未得到保护、满意率低等问题都是由于这些因素中的一个或者多个缺失造成的，这些因素实际上是保障众包项目成功的关键因素。由于项目众包是21世纪的新兴社会生产组织形式，有关于其关键成功因素的研究比较少，最为综合和典型的是Ankit关于项目众包关键成功因素模型的研究^②。

Ankit经过调查和研究建立了一个项目众包关键成功因素模型来帮助人们更好地理解众包的动态和创新规则。他首先回顾了4个众包项目，来展示他的众包成功关键因素模型：txtEagle, Ushahidi, Peer Water Exchange, and mCollect。然后，他注意到众包的关键在于众人参与的规模，这意味着需要根据动机去招募最有效的合作者，“人群动机需要与众包活动的长期目标一致”。因此，Ankit将参与定义为成功众包的关键因素。

确保众人参与必须使参与者的动机和众包活动的长期目标相一致。“此外，为促进用户参与必须使用和接受众包技术”，Ankit参考了Heek和Nicholson（2004），Carmel（2003）和Farrel（2006）的研究成果建立了以下模型。

① 2010年中国威客行业白皮书[OL]. http://wenku.baidu.com/link?url=9Ubj_OBF7-ejt6Jog3zJLJFsl7pr3uXwLa1m24r_MhsR1dKXfQoUYH0xD79tD6n5Hf-ijesEMRE9mXDfrF5dLeUF3PMkY43IhMA35zvyEe, 2011-12-19.

② Sharma A. Crowdsourcing Critical Success Factor Model[J]. Unpublished working paper, London School of Economics. Last retrieval May, 2010, 5; 2011.

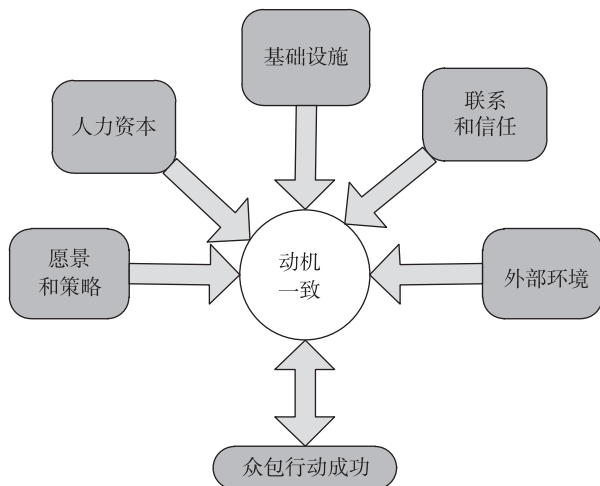


图3.5 项目众包关键性成功因素模型

上面的5个外围因素“影响了人群的动机一致性”，这是决定众包活动成功的主要决定因素，其直接影响到用户的参与。众包活动的成功被认为能带来更多地参与，因此动机一致性和众包成功在模型中是双向直接的关系。

1) 愿景和策略：人群的愿景和策略以及人群愿景的连续性保证了人群愿意参与其中。

2) 人力资本：人群拥有的技术和能力是成功众包的决定因素，人群越有技术和能力，其做出的有意义的积极贡献越多。

3) 基础设施。众包需要大量、可靠、便宜的电话和移动通信接入，以确保众人的参与。

4) 联系和信任。众包行动包括所有众人的时间或信息成本，这就是为什么提升信任是至关重要的。适当的联系也可以“为众包行动增加可持续的信任”。

5) 外部环境。“宏观经济环境包括政府支持、商业环境、经济环境、生活环境和风险因素都是众包成功的关键”。

6) 动机一致。动机一致是指人群能够配合众包行动的长期目标，并鼓励人群广泛参与。

Ankit提出的项目众包关键成功因素实际上是运行一个众包项目必须具备的条件（尤其是愿景和策略、人力资本、基础设施、联系和信任和外部环境等外围条件），满足这些条件的过程实际上是进行众包项目治理的过程。

3.3.3 项目众包治理：基于集体的治理

项目治理是指建立和维护利益相关方关系的过程，该过程可以降低项目利益相



关方的风险，从而为项目实施提供稳定、可靠的环境。项目是由利益相关方构成的临时性的社会网络平台，众包形式下，这个社会网络的界限得到进一步拓展，具有较大的随机性，同时，网络中结点与结点之间的联系也不再受到正规的合同关系约束，而是建立在临时性的契约关系上，甚至比临时性的契约关系还要弱。这种关系使得由项目利益相关方造成的不确定性较大，对众包项目的实施造成较大的风险。对众包项目进行治理，以保障其顺利实施从而实现项目目标有其现实的紧迫性。

众包项目是由大众这个特殊的项目利益相关方参与实施的，对其进行的激励必须要满足其需求。此外，由大众参与的项目众包推崇以个人为中心的参与和创造，但是，这并不意味着不需要管理人员的过程指导和监控。恰恰相反，众包项目的治理需要大众和管理人员共同营造良好的环境。网络时代的项目治理是基于集体的治理。

与传统项目组织模式相比，项目众包模式下的治理更注重解决项目利益相关方之间的信任问题。众包项目的参与方具有很大程度的不确定性，如何建立这些参与方之间的信任机制是网络时代项目众包治理的关键问题。

众包项目利益相关方之间的信任问题主要体现在以下几个方面：①项目接包方（也有可能是虚拟团队）能否提交满足要求的成果；②项目中介机构或者项目发包方能否客观、公正地评价所有提交的成果；③项目中介结构或者项目发包方对项目接包方提交成果的知识产权保护；④中介机构对于项目接包方和项目发包方的信息保护问题。这些问题的解决依赖于信任治理机制的建立，主要可从以下几个方面进行：

（1）明确项目接包方胜任基准或对初始提交方案进行评审

项目发包方采用众包形式实施项目的目的在于利用群体智慧更有效地实现项目目标，在这个过程中，任务是以满足项目利益相关方需求为目的的。因此，在网络中任务目标的完成仍需要排在首要的位置。

对于有些需要专业的设备、技术、技能等才能完成的较为具体的任务，项目发包方在发布任务时最好能够同时设定相应的胜任基准或者对以往完成项目经验的要求；对于一些任务目标明确但需要大众创意的项目，可以让潜在的项目接包方在一定时间内提交初始的设计方案，项目发包方和中介机构按照既定的评价标准进行评审，根据项目的特点选择一个或多个入围的项目接包方，这一方面可以保证项目接包方提交成果的质量，另一方面避免了社会资源的浪费。这与当代社会中采用招标等形式委托实施科研项目的原理类似。

此外，对于需要一个团队（或者虚拟团队）承担的众包项目，项目发包方和中介机构还需要对其内在的人员构成、沟通机制及其他管理手段进行评估，以保证切

实发挥团队的优势，从而保证提交成果的质量。

（2）建立诚信保障机制

项目接包方、项目发包方的诚信保障机制有赖于中介机构相应机制的建立。诚信保障机制的形式多种多样，中国最大的创意服务交易平台——猪八戒网的模式可供参考。

2006年，朱明跃创建了猪八戒网，其定位为服务交易网站。经过几年的发展，猪八戒网已经成为全球最大的威客网站，截止到2012年2月底，其交易总额已经突破7.8亿元，服务项目达675万个，项目接包方超过633万人，曾获得“中国百强商业网站”和“中国最具发展潜力的网站”等称号。其服务范围涵盖创意服务、生活服务和商业服务三类，建立了众包竞赛模式、速配模式和计件模式等，且服务范围在逐渐扩大。

猪八戒网采用五种诚信保障机制，分别是：资金托管、认证服务商、信用评价体系、速配模式的诚意金和诚信保障金^①。

对于众包竞赛模式的服务项目，客户需要将奖金全额托管到猪八戒网，速配任务托管金额不得低于任务预算的一半。

认证服务商是基于猪八戒网传统集市交易平台，以商城模式运作的专业化行业细分服务商认证体系。其定位是在某一专业领域有实力的正规机构及个人，打破传统创意服务买卖的地域限制，提供高性价比的创意服务。同时帮助更多中小型团队及个人快速成长，孵化品牌。

信用评价体系是指买卖双方相互评价的指标体系，分为买家（发包方）信用体系和卖家（接包方）信用体系。买家信用体系是记录买家在猪八戒网上所有的交易情况的综合，是衡量陌生买家信用的一个很重要的依据。通常，该买家信用度越高，则表示其过去达成的交易金额越多，并且好评居多。卖家信用体系是指客户对解答者的评价指标，解答者的能力分为9个级别，分别为0级、猪一戒、猪二戒、猪三戒、猪四戒、猪五戒、猪六戒、猪七戒、猪八戒。来自客户评价有好、中、差三个等级，雇主对服务商作出好评的，服务商得到所获奖金等同数值的能力分值；中评的，服务商得到所获奖金的一半数值的能力分值；差评的服务商得不到能力分值。

诚意金是指在速配任务交易过程中，为了保障双方权益及诚信，发包方和接包方都需要冻结99元作为交易保障金。客户在发布速配任务时，在填写完任务需求后，只有冻结诚意金才能发布。

^① 猪八戒网. <http://www.zhubajie.com/>.



为了完善诚信保障机制，猪八戒网尝试应用诚信保障金制度。猪八戒网将诚信保障金分为四种：原创保证、保证完成、免费修改和三个月服务，接包方可以选择其中一种或者几种的组合来缴纳。保障金是接包方加入认证服务商后缴纳的用于赔付的资金，它是存放在接包方账户中被冻结的资金。

（3）通过技术手段保护知识产权

在项目众包过程中，主要有两种对知识产权的侵害行为：①项目发包方发布任务后，重新注册账号，将其他项目接包方的成果略加修改，然后提交并成为中标者；②项目接包方模仿已有的作品提交成果，损害项目发包方的利益。从技术手段的视角来保护知识产权将是一个很有效的手段，谢敬徐在2010年提出用数字水印和数字时间戳来保护项目接包方的知识产权，朴春慧在2009年提出Digg机制和RSS技术能够有效地保护知识产权。此外，采用实名制登记、信用记录等法律形式也有助于知识产权的保护。

对知识产权保护较好的中介机构是InnoCentive^①，其进行知识产权保护的措施主要包括对以下几个过程的控制。

1) 项目众包的发布。项目发布者在网络工作人员的帮助下，确定拟要进行众包的项目任务。进行发布时，企业可以隐藏其身份，从而保护企业的机密。在大部分的项目众包形式中，项目接包方也可以向项目发包方隐藏自己的身份，只有在其获胜的情况下，InnoCentive才向项目发包方公布项目接包方的身份。项目一旦发布，不能撤销，否则项目接包方的成果得不到任何的回报，这是对项目接包方成果价值的保障机制。

2) 项目接包方成果的提交。项目众包发布后，如果项目接包方和项目发包方之间需要沟通，此时InnoCentive网站的工作人员会作为中间人进行联系，项目发包方和项目接包方之间不会进行直接的沟通。项目接包方在提交方案时明确声明该成果的知识产权属于自己。

3) 方案评价。InnoCentive网站工作人员与项目发包方一起进行评价，评选出最优的解决方案，项目接包方仅能够拿到最优的解答方案，同时也获得了该方案的知识产权。

从InnoCentive的知识产权保护措施可以看出，中介机构进行知识产权保护的重点在于隐藏项目发包方和项目接包方的身份、避免项目发包方和项目接包方直接的沟通、客观公正的项目方案评选。在知识产权的保护中，中介机构扮演着重要的角色，发挥着不可替代的作用。

^① InnoCentive.[OL]. <http://zh.wikipedia.org/wiki/InnoCentive.2010-10-4>.

（4）关注项目接包方的内在动机，进行有效激励

网络时代下项目众包的参与者是社会大众，参与的动机更加复杂和多样化。

乔治亚拥有博士学位，专业是洗涤剂配方、农用化学品和分析化学，毕业后因为找不到研究性岗位，做了化工厂的质量经理。在加入“创新中心”的4年里，她常在做完家务后加夜班，研究那些令世界上顶尖的科学家感到头疼的问题。许多研究者认为，“创新中心”发展壮大的原因之一是“个人解决方案提供者”多元化的知识背景。事情往往是“解决方案提供者”对某个领域越不熟悉，就越容易出成果。

在网络时代的项目众包生产中，像乔治亚这样的参与方数不胜数，他们的自身条件相差很大，也都有各自的需求。Leimeister等在研究ERP软件创意竞赛参与者的动机基础上，发现以下几个参与动机：学习、奖励、自我推销、社交动机^①。Brabham通过访谈发现参与动机主要有以下几个：获得现金奖励、提高创新技能、获得工作机会、获得友谊等。激发项目接包方的参与热情和兴趣必须在了解其需求的基础上采取有针对性的激励措施，这也是项目利益相关方管理的关键和网络时代项目众包治理的重要内容。

项目众包的实施是建立在良好的环境之上的，大众的参与使得其实施环境更加复杂化，只有通过集体的治理，建立项目众包实施的良好环境，才能使得群体智慧在规则的轨道中运行，发挥群体智慧创造的最大价值。

3.4 企业项目众包平台：网络时代企业发展的利器

项目众包的形式正越来越得到企业的认可。在知识经济作用越来越大的今天，企业的竞争力将更多地体现在对群体智慧的有效利用上，企业项目众包平台的价值将进一步增大。

平台是为具体功能性工具、方法等能够可靠和高效发挥其功能和价值提供的可重复使用的基础性环境或条件。它可以是一种基础结构（infrastructure），也可以是一种操作系统（operation system）。海尔总裁张瑞敏认为^②：企业原来是什么？原来企业就是管控，管理和控制，现在的企业变成一个平台。对平台的定义非常多，本书认同的说法是“平台是快速配置资源的框架”，建立平台之后，很多的资源可以马上进到这个平台上来。其实平台就是一个生态圈，可以自循环的生态圈，这个生

^① 师蕾.中国众包平台用户参与行为影响因素研究[D].重庆：重庆大学，2013.

^② 张瑞敏：诺基亚告诉我们 无成功企业只有时代企业[OL]. <http://money.163.com/14/0619/09/9V3FD3OV00253G87.html>, 2014-6-19.



生态圈是开放的。企业平台化，就是企业从原来封闭的变成开放的生态圈，可以整合全球的资源来完成企业的目标。

企业项目众包平台能够为项目众包的实施提供资源配置、运行规则等基础性环境，可以划分为5个基本组成部分，分别为基于流程集的情境化项目运行平台、基于胜任度的角色化人力资源成长平台、基于知识复用的角色动态化调度平台、基于关键绩效领域和绩效指标的信息化管控平台、基于可持续性协同发展的项目化文化平台。在这个基础上，众包项目得以高效、可靠地实施。

企业项目众包平台能够有效地利用整个社会的优质资源，发挥群体智慧的优势，同时建立起一种稳定、高效的创新模式，是网络时代企业发展的利器。

3.4.1 平台：高效、可靠的创新模式

如今，项目众包的理念在多个领域得到成功的实践。在国内，类似译言网、果壳网这样的社区类网站的成功，充分体现了“众包”的魅力。风靡世界的苹果应用商店，其成功运营的背后，也清晰可见项目众包哲学的身影。

2007年4月，苹果向第10亿个下载客户提供了价值一万美元的礼品卡、一个全新的MacBook Pro、一个TimeCapsule驱动器，以及一个iPod，而这个幸运儿是一名13岁的美国少年。

这是一场互联网的胜利，也是一场创新的胜利。此时，离苹果推出App Store软件商店不过刚刚过去9个月，而据相关的数据统计，在该应用商店推出一周年的时候，卖出去的软件已经超过20亿美元。在短短时间内，通过网上零售取得20亿美元的产品销售规模，这恰恰是工业时代以规模经济取胜的企业一直努力追求却又永远无法企及的一个梦想。

App Store的革新意义在于开辟了一个全新的方向。苹果通过搭建基于App Store的新的价值网络来重新定义利益分配的原则，在传统运营商与终端制造商组成的封闭价值链之间，强化了软件开发商作为第三方的作用，打破了过去二者对于服务和应用的垄断，并使手机行业从封闭走向一种半开放状态。

真正突破性的发展是苹果将iPhone内的软件开放给所有软件开发商，让他们可以自行开发适用于手机的应用软件，供已经购买iPhone的人下载使用。开发者只需要交99美元，就可以无限量上传应用并自行定价，并可以获得销售收入的70%。

目前，苹果已经成为应用商店“竞技场”上的领导者。苹果每周都会收到成千上万个应用，App Store每月的下载量已经超过1亿次，相当于每名iPhone用户平均每月下载11个应用。

“在iPhone上已经有80000多个应用软件，其中有些是针对天文爱好者的应用，

也有些是针对环保人士的应用”。80000多个软件意味着80000多个创新，它可以为用户提供多样化的选择，其商业性是过去封闭价值链内的创新所无法企及的。

iPhone上的程序非常丰富，有些虽然不是很实用，但是确实很有意思，可以满足人们对于个性化的追求。《商业周刊》评选出iPhone中20个最古灵精怪的应用程序，其中一个为TouchWood（好运木），如果你想赶走坏运气，但是手头找不到一根木头？这个小小的应用程序能够在屏幕上显示一块木头，用手指触击屏幕上的木头，这款软件就会发出敲击的声音。另外一个程序是iVoodoo（巫毒娃娃），通过这款软件，用户可以创造出5个不同的巫毒娃娃，并在上面订满钉子，而且还可以给巫毒娃娃起个名字，并个性化它们的面部。

2009年2月，经济衰退仍在持续，但是据美国市场调查机构的调查发现，iPhone用户在购买这些应用程序时，一贯保持该出手时就出手的风格。在受访者中，超过15%的人过去一年在安装应用程序上的花费近100美元，16.5%的人花费在100~500美元之间。

App Store这种半开放的开发模式正在促成软件开发商与用户之间良性的互动：应用程序越多样化，吸引用户的潜力越大；用户增加的越快，吸引的开发商也会越来越多，而最终苹果App Store作为平台的效应会越放越大，平台效应的增加也带动了苹果硬件产品的研发和销售。作为放大效应之一，美国国家航空航天局（NASA）也加入了苹果的开发者行列，推出了一款令天文爱好者无比激动的免费应用程序。NASA的加入意味着更多企业、行业用户以及一些社会机构基于苹果的平台来开发自己的应用，它们使得苹果App Store成长为一个真正的企业和社会平台，能够销售一个电子商务平台所能销售的所有产品和服务，包括手机应用产品（手机软件、手机游戏、主题、音乐、图片、铃声等）、在线应用服务（手机网游、社区、在线购物等）、运营商业务（空中充值、运营商套餐等）以及各种CP、SP的增值业务等。

在微软看来，苹果上的那些应用非常“低端”，但是苹果正是应用这些程序构筑起一个庞大的商业王国。作为一家传统的硬件制造商，当硬件的边际效益越来越低的时候，要想向高端服务性企业升级，软件是最佳途径。同样背景下，IBM选择通过增强自身的软件研发能力来完成转型，然而苹果却另辟蹊径，将软件的研发项目众包给了外部的力量，却努力让自己成为一个集合大量创新项目众包实施的平台。当平台开始发挥集聚效应的时候，围绕以平台为基础框架的商业价值网络就形成了，这也改变了苹果的角色。

苹果利用App Store在消费者和开发者之间架设了一个桥梁，终端消费者通过该平台付费下载应用软件，开发者利用该平台开发和销售应用软件，而苹果可以从中



收取服务费。对于苹果构建的项目众包平台而言，这个平台上没有明确的需求方或项目发包方，但是也在一定程度上意味着所有对某个应用感兴趣的人都是需求方或项目发包方，因为这些人的评论会引发软件研发者新的思考，从而激发新的产品设计灵感，而苹果也从这些软件中获得了巨大的市场占有率和利润。

网络时代，项目众包平台成为企业新的竞争优势和盈利点。作为一家传统的硬件企业，苹果通过众包使自身平台化，成功转型为一个项目众包平台，从而获得了平台的双边市场效应所带来的最大效益，企业项目众包平台也使得创新变得可靠和高效。

3.4.2 企业内部“专家”过时了？

项目众包正在深刻地影响着世界100强公司的商业模式，比如宝洁公司。

宝洁公司简称P&G，是目前全球最大的日用品公司之一，成立于1837年，目前在160多个国家拥有300多个品牌，包括织物及家居护理、美容美发、婴儿及家庭护理、健康护理、食品及饮料等。

很长时间里，宝洁的企业文化都可以算是臭名昭著，遮遮掩掩又不合群，他们坚信：只要不是公司内部专家的发明，就等于零。这点在公司最初163年的历史上没出过问题，但在2000年中期，公司的增长变缓，创新的能力受阻，2000年1到6月，股票价值降了一半，失去了750亿美元的市场资产，给宝洁的发展带来了危机：一方面传统的优势产品面临着市场份额的下降，如宝洁的明星产品佳洁士牙膏被高露洁超过；另一方面，巨额的研发费用也给宝洁带来了巨大的成本压力，其研发费用大大高于竞争对手——其每年在研发上的投资超过20亿美元，几乎是联合利华的两倍，同时也约为雅芳、高乐士、汉高、金佰利等的总和，但是其专利的利用率却只有10%。2000年，董事会任命雷富礼（A.G.Lafley）作为公司的CEO时，宝洁的股票也由2000年年初的118美元骤降到52美元。

新任CEO雷富礼将打破困境的突破口瞄准在了研发部门，认为要想使宝洁拥有旺盛的生命力，必须打破企业内部专家的束缚，因此提出了开放式创新的概念，将宝洁的心脏——研发改为联发，即打开公司围墙，联合外部松散的非宝洁员工组成群体智慧，按照消费者的需求进行有目的的创新，然后再通过信息技术平台让各项创新提案在全球范围内得到最优的配置。

雷富礼给宝洁的雇员提出了一个雄心勃勃的目标：开放。不仅要推倒销售部门、研究与测试部门、工程部门、市场部门之间的屏障，同时也要消除宝洁和其供货商、分销商以及客户之间的障碍。当雷富礼接管宝洁时，公司的新产品和创意只有15%来自于外部，雷富礼提出一个新提法，叫“连接和发展”，他的目标是，到

2007年把这个数字从15%提高到50%。

那时众包的概念还没有提出来，但一些众包的商业模式已经在运作，如InnoCentive等中介网站。宝洁在这些网站上充当“求解人”的角色，通过这种方式与全世界的科学家取得了联系，使得宝洁的发展不再局限于内部专家的贡献。

通过这个过程，宝洁不仅研发能力提高了60%，创新成功率提高了两倍多，创新成本下降了20%，而且还有很多令人更加惊叹的巨大改变。雷富礼把他在宝洁的经历写成了一本书，名字叫《游戏规则颠覆者》（《The Game-Changer》），他在书中说，“宝洁有8500个研究员，我们发现了其他150万个类似的研究员，他们都有公司需要的专业知识，为什么不利用他们的才智？”。为了争取到他们，宝洁利用了雷富礼说的“建立在互联网基础上的搜索引擎”。宝洁既是创造者，也是合作者，它开发的是全球科学家的集体智能。为了能利用宝洁或其他公司退休科学家的专业知识，雷富礼和同事创立了YourEncore网站，宝洁之类的公司可以在网站上发布项目，这些科学家在业余时间里完成项目。宝洁逐渐认识到，发挥着重要作用的智力资产越来越多的来自海外，从东欧到中国，再到印度。

宝洁利用14万科学家组成的网络——“创新中心”（来解决问题），他们将公司内部职工解决不了的问题放到“创新中心”。如果网站上某个科学家提出了解决方案，宝洁将给他支付报酬（宝洁拥有知识产权）。宝洁发现，成千上万有才华的科学家很乐意在他们自己的“业余实验室”里工作，付出时间和精力，因为解决一个谜题以及提出一套实用的方案不仅能获得的成就感，最重要的是还可赚一点外快。在构建中介网站的同时，宝洁还创建了一只创新型猎头组成的团队，他们被分配到世界各地，搜索能够创造新消费的机会。

宝洁的收益和利润率的持续增长，证明了雷富礼战略的价值。自他接管公司以来，公司的股票价值超过了之前的峰值，净利润在2007年达到了100亿美元，翻了三倍。“连接和发展”的创意也给宝洁带来了一些同类中最具创新的产品，包括现在随处可见的“速易洁”除尘器（Swiffer）。

宝洁的成功之处在于扩展了“专家”的范围，吸引了众多的外部专家参与。这种形式已经得到众多知名公司的认可，如亚马逊、OhMyNews、标致汽车、宝马汽车、乐高、Marketocracy、宜家、阿迪达斯、欧莱雅等，连英国的不列颠泰特美术馆也应用了项目众包模式。



第四章

脱胎换骨的项目盈利模式

网络时代，互联网帮助人们突破了时间和地域的限制，将原本独立的个体联系起来，信息传递的效率得到了很大的提高。在中国，5.9亿的网民为商家带来了无限的商机：免费服务强势来袭，O2O模式的强势崛起，平台项目大行其道。面对新的经济环境和技术环境，传统企业的发展模式无法再适应时代的浪潮，企业不得不寻找新的出路。小米手机、罗辑思维、58同城等鲜活的例子告诉我们，只要企业勇于创新，脱掉传统经济沉重的铠甲，创造新的盈利模式，提供有价值的商品和服务，亿万网民足以助你造就“一夜暴富”的商业传奇。



4.1 捞起财富的那张“网”

互联网发展40多年至今，从最初只作为军事用途，到现在涉及社交、电子商务、金融等各个方面^①，互联网的触角已经延伸到了我们工作和生活的各个方面，也催生了多种新型的盈利模式。

4.1.1 谁决定了赚钱的效率

（1）盈利模式对企业的重要性

相信大家都有类似的经历，大年三十除夕夜，一家人坐在一起吃着团圆饭，窗外的烟花爆竹映亮了喜庆的夜晚。这时候电视调在中央一台，春节联欢晚会是必不可少的节目。当然，还有另外一件必须要做的事情，那就是收发新年祝福短信。父母高兴时甚至会写得非常出彩的短信拿出来读给大家听，一家人其乐融融的欢度春节。当时短信是除了登门和电话拜年之外，我们唯一的拜年途径。这种方式费用低廉，并且克服了地域的限制，在那个年代短信的确拉近了朋友和亲人之间的距离。然而，随着微信、飞信等网络通信工具的普及，虽然拜年短信的发送总量在逐年增加，但是拜年短信的增幅在下滑，且人均发送量在减少。2011年以前是拜年短信增长最快的几年，每年实现同比发送量增长15%以上。例如2007年春节，江苏移动全省用户除夕短信发送量首次超过了3亿条，到2008年这个数字是5.02亿条，2009年就达到7.1亿条，比2008年增加了42%，2010年为7.7亿条，2012年除夕当天则达到11亿条之多。而自2011年开始，全国拜年短信发送量减少。2012年，全国短信发送量为8973.1亿条，同比增长仅2.1%，增幅为四年最低，并且由于手机用户数在增加，实际上按人均发送量来说，近两年的拜年短信人均发送量在减少^②。

曾经备受喜爱和追捧的商业巨头随着社会和技术的进步会被淘汰，而有些不曾被重视的企业可能一夜之间崛起，甚至主宰行业的规则。面临技术的变革和时代的进步，有的企业崛起，有的企业却被淹没。面对激烈的商业竞争，企业持续盈利、基业长青的基因是什么呢？管理学大师克里斯滕森就为什么面对市场环境的变迁，有的企业巨头会持续辉煌，有的会消亡的问题进行了研究，他发现：环境出现颠覆

^① 戴夫·格雷（Gray D.），托马斯·范德尔·沃尔（Wal T. V.）. 互联网思维的企业[M]. 张玳译. 北京：人民邮电出版社，2014：22.

^② 新浪科技. 2013年春节拜年短信创新高，人均发送量下滑[OL]. <http://www.199it.com/archives/94755.html>. 2013-2-16.



性的变化时,往往越成功的企业越会迎来彻底的失败。当环境呈现渐变性的特点时,传统的企业可以通过局部优化维持以往的竞争优势。克里斯滕森发现,在面对环境变化时,首先应该调整的就是“产业链条中每个参与者的获利模式”,相应的企业应该及时调整盈利模式,然后盈利模式反过来推动管理模式的改变,当“市场环境—盈利模式—管理模式”达到稳态平衡时,企业就可以持续发展获利。

在新的市场环境下迅速崛起的企业,往往是因为他们的盈利模式符合时代的发展趋势。例如本文所列举的“微信”和“短信”的例子。由于通信技术的发展,微信可以实现短信、语音信息、视频、彩信、语音通话等一系列的功能,而且只需要消耗流量。由于无线网络覆盖范围的扩大,3G乃至4G网络的普及,流量费用的减少且速度更快,导致使用微信的成本远远低于0.1元/条的短信,使得大家都喜欢使用微信互相联系。“腾讯微信”和“电信运营商”之间的竞争,背后的实质是盈利模式的较量。微信的盈利模式是“产品金字塔模式”,而电信运营商则运用的是“卖座大片模式”^①。微信不向用户收取费用,利用免费和便利的产品吸引用户资源,通过所拥有的客户资源开发增值业务以获得利润,而电信运营商采用的是“前向付费的”思路。由于投入了巨大的资源搭建通信网络,为了较快的收回成本,电信运营商直接向用户收费。微信无论在使用成本还是在功能体验等方面都明显优于短信,所以越来越多的用户倾向于使用微信互相联系。

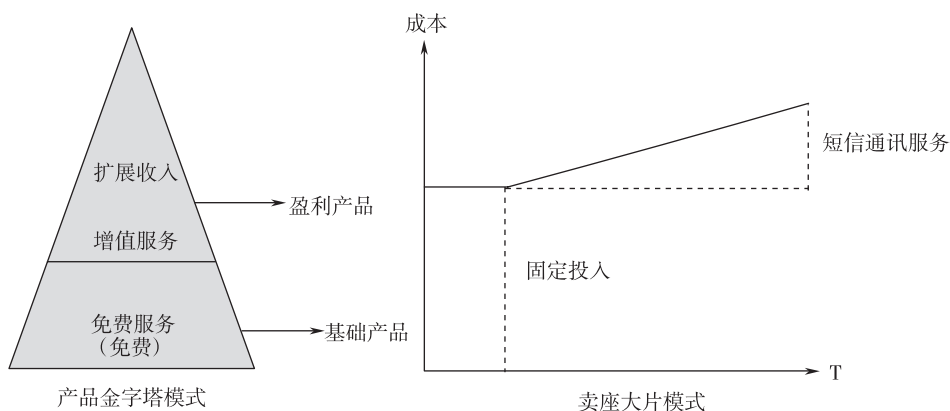


图4.1 微信和短信盈利模式对比

综上所述,盈利模式对于一个企业来说起着至关重要的作用。企业必须根据相应的市场环境设置盈利模式,以取得长远的发展。管理学大师德鲁克曾经说过:

^① 王建华. 利润的雪球[M]. 北京: 企业管理出版社, 2013.



“21世纪，企业之间的竞争，已经不再是产品之间的竞争，而是盈利模式之间的竞争”，可见盈利模式对于企业的重大意义。

（2）盈利模式对项目的重要性

项目是各个利益相关方实现各自利益的平台。这个定义将“各方利益”作为落脚点，各个利益相关方通过项目来获取各自的利益，可见实现收益是项目最重要的目标之一。盈利模式是项目效率和获取收益大小的基础，所以在项目运营过程中，应该充分考虑到盈利模式的影响。因为业主的盈利状况是项目其他利益相关方收益的基础，所以这里讲的项目盈利模式是从业主的角度考虑的。

就像盈利模式对一个企业非常重要一样，盈利模式对项目也有重要的影响，有时甚至可以挽救一个将要失败的项目。下面介绍一个新的盈利模式挽救了一个面临失败的项目的案例。

20世纪90年代初的海南岛，是改革开放的前沿阵地，有大量资金涌入，其中大部分的资金都进入了房地产行业。开始房子不愁销路，卖的非常火爆。但是随着经济的调控和房地产泡沫破裂，一个香港公司开发的高质量楼盘项目出现滞销，以2200元/m²的低价都难以销售。某项目公司抓住机会，以2500元/m²的价格将房子从香港公司的手中买入，房款分5年付清。

项目公司分析了海南的房地产市场，发现虽然海南的房子卖不动，但是海南有得天独厚的热带风光优势，可以大力发展旅游业。所以该项目公司投入一部分资金将楼盘项目改成了星级产权酒店项目，将卖房改为了卖产权酒店，目标客户是内地的有投资能力和消费欲望的有钱人，将售价定为5000元/m²。

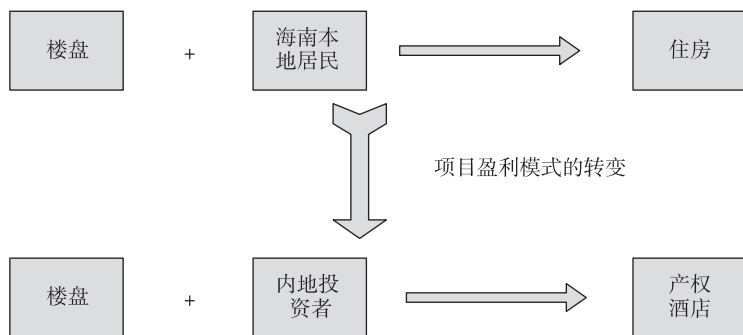


图4.2 海南楼盘项目盈利模式创新

该项目公司规定，凡是购买房子的投资人，每年享受累计1个月的免费居住权，并享受星级服务。其他的11个月星级酒店对外运营，产生的利润由投资人和项目公司五五分成。考虑到内地往返海南的便利性，项目公司又与航空公司签订合同，每销售1m²的房子给航空公司400元的提成，而航空公司每年必须给购买房子的



业主数张免费机票，给酒店的顾客30年内5折购买该航空公司机票的权利。该航空公司的机票原本就是打折出售，所以欣然接受了项目公司提出的条件。

最终项目公司成功地卖掉了房子，还获得了运营酒店、持续获利的机会。这个例子说明一个好的盈利模式可以扭转项目失败的命运，促使项目成功^①。

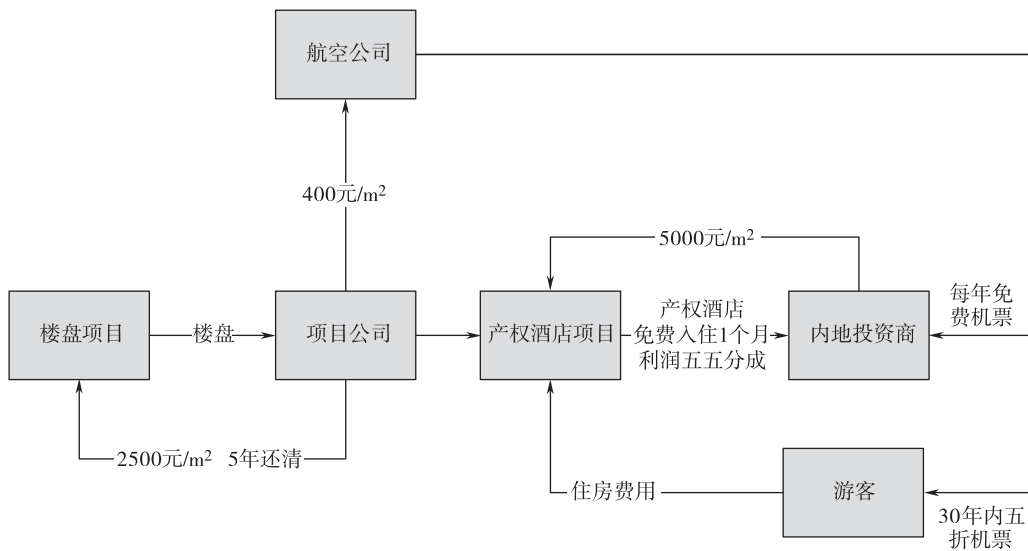


图4.3 海南楼盘盈利模式

上述案例表明盈利模式对于项目的成败至关重要。在外部环境相对稳定时，传统的盈利模式或许可以带来利润，但是时代是不断变化的，当项目的外部环境发生变化时，相应的项目盈利模式必须根据环境进行调整以适应环境，否则项目就有面临失败的风险。随着互联网时代的来临，网络改变了每个人的工作和生活状态，电子商务占据了半壁江山，一些项目的盈利模式必须顺应时代的潮流做出改变，因势利导以获得盈利。本章将就网络时代项目的盈利模式进行探讨，总结归纳目前网络时代几种典型的项目盈利模式，以便于读者把握网络时代项目盈利模式的脉搏，取得项目的成功。

4.1.2 带你了解幕后的“它”

(1) 盈利模式的定义

最初盈利模式思想是在美国的亚德里安·斯莱沃斯基等几位学者合著的《发现利润区》中被系统提出的。他们提出：“某个行业的盈利区间是可变动的，在整个

^① 王建华. 利润的雪球[M]. 北京：企业管理出版社，2013.



产业链（价值链）上游走，有时候整个行业可能都存在利润，也可能整个行业都无利润，如所谓的夕阳行业。发现行业的利润区，关键在于发现行业盈利要素以及要素之间的‘匹配度’。匹配度高，体现为高利润区；其他或者是平均利润区，或者是低利润区和无利润区。盈利模式就是盈利要素之间的匹配组合模式、配方。”^①

在盈利模式的思想被提出之后，很多学者对盈利模式的基本概念进行了辨析和研究，最终得到了大家都比较认可的定义：“盈利模式（Profit Pattern）通常是指企业在市场竞争中逐步形成的企业特有的赖以盈利的商务结构及业务结构特征。它以发现行业利润区为基础，以高利润区的持久停留为目标，通过对包括技术、产品和服务、供销渠道、顾客、声誉、资本、品牌等在内的企业资产的系统配置，发展相应的经营业务和经营理念；同时盈利模式强调具体的方法和技巧，具有鲜明的操作导向。是企业利润的来源、生成过程、产出方式和管理控制的系统构架和方法。”^②简单地说，盈利模式就是赚钱的方式。

这个定义主要包含3层意思：

第一，利润来源。盈利模式的第一要务是探求利润的来源。盈利模式以发现利润区为基础，并且以停留在高利润区为目标。实现盈利是所有企业的目标，而盈利模式的重要内容之一是探求利润从哪里产生，产生利润所付出的代价和产生利润的数量。

第二，如何制造利润。知道利润来源之后，配置内部资源来获取利润。了解外部的环境和利润的来源，按需要配置内部的技术、渠道、资本、品牌等资源，形成相应的盈利商务和组织结构，以保证可以获得目标利润。

第三，如何实现利润收益。配置内部资源后，明确具体操作的策略和技巧。利润目标明确，组织结构和资源配置合理，并不能保证利润的获得。在这两者的基础之上，应该加强具体模式的可操作性，针对具体的问题提出操作的策略和技巧，使模式具有鲜明的操作导向。

（2）盈利模式的基本特点

关于盈利模式的特点也有许多相关的研究，经过总结归纳，得出以下几个最典型的特点：

第一，盈利模式的组成部分之间有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性的循环。既然盈利模式是

^① 斯亚德里安，莱沃斯基. 发现利润区—战略性企业设计为您带来明天的利润[M]. 北京：中信出版社，2002.

^② 阎峰. 传媒赢利模式：概念、特点与战略层次.[J] 新闻界，2006（3）：21-23.

一个有内在联系的结构,那么,就应该剥离那些与结构系统运作不协调的部分或者对系统结构来说可有可无的业务单元^①。

第二,盈利模式注重资源的投入产出效率,即盈利模式以停留在高利润区为目标,为了获得高利润,会更加注重投入与产出的关系。

第三,盈利模式应以客户需求为导向。发现、创造并满足客户需求是构建盈利模式的前提,只有针对客户的需求而推出的产品或者服务才更容易得到市场的认可,从而达到赢利的目的。

第四,盈利模式是随着环境变化的。当今世界,唯一不变的就是变化,随着环境的变化、技术科技的进步、顾客需改变、竞争对手策略的转变等,盈利模式必须根据变化进行调整,从而顺应时代的潮流,在激烈的市场竞争中保证企业持续盈利和长远发展。

第五,盈利模式是全局性的战略思维。盈利模式站在宏观的角度,在审视整个时代经济的特点、选择有长远发展意义的行业基础上,结合自身的竞争优势和掌握资源的情况,选择既适合市场环境又符合自身发展需要的高收益项目。

(3) 盈利模式的构成要素

从不同的角度分析,盈利模式的要素构成可以有不同的划分方式。亚德里安·J.斯莱沃斯基提出,尽管各个行业的盈利模式多种多样,但是盈利模式的目标是相同的,即能够持续的获得盈利。盈利则体现在以较少的投入获得较大的收益,简化为公式可表示为商务盈利=产品价值-商务成本。盈利模式是一个系统,是由相互联系的组成要素和他们之间的互动机制构成^②。下面从宏观层面和实施层面对盈利模式进行分析。

在盈利模式的宏观概念层面上,可以将盈利模式的构成要素分为“一个中心和四个基本点”。

一个中心是指价值创造活动。为了完成这个价值创造活动,一个好的盈利模式必须解决下列问题:向客户提供什么样的价值?目标客户是谁?如何提供这些价值?能够提供价值的关键活动有哪些?收入来源是什么?怎样保证收入的持续性等。

四个基本点是指盈利模式的四个基本构成要素,包括盈利增长点、盈利的对象、盈利的措施和盈利的屏障。①盈利增长点包括:可以获取利润的产品或者服务,可以为用户提供的价值、获取利润的途径和收入的来源。盈利增长点反映的是

① 许铁芬. 中资寿险公司盈利模式及转型研究[D]. 成都: 西南财经大学, 2005.

② 亚德里安·斯莱沃斯基. 利润模式[M]. 北京: 中信出版社, 2002: 48-55.



企业的产出，企业要创造出好的盈利增长点，不仅要对其需求深入认识和了解，还要在挖掘盈利增长点时与竞争对手相比有一定的竞争优势^①。②盈利措施是指为了吸引顾客购买或使用而生产产品或服务的行为，包括商务角色及其一系列的经营行为，它反映企业的投入，回答了要想实现某个特定的盈利增长点，企业必须提供的关键活动有哪些的问题。③盈利的对象是指商品或服务的购买者和使用者群体，他们是盈利的唯一源泉，盈利的对象解决的是向哪些用户提供价值的问题。④盈利的屏障是指为防止竞争者掠夺利润而采取的防范措施，它反映的也是企业的投入，解决的是如何维持某个盈利增长点，保持持久盈利方法的问题。

在盈利模式的实施层面上，可将盈利模式细分为十大要素。一是产品和服务，主要是指提供什么样的产品或服务给目标客户，以及用什么特色吸引顾客；二是目标消费群体，什么样的客户、购买什么样的产品或服务、购买力如何、是否可以细分客户的特征；三是营销方式，如何让顾客更好地了解产品或服务，客户通过什么渠道购买；四是成本、售价和利润，即产品或服务的成本是多少，卖多少钱可以让顾客接受，并可以保证合理的利润；五是有效时间，涉及的业务是否可以长期做下去，或者只是适合于某个时间段，是不是可以判定这个时间段的长短；六是规模复制效益，判断该业务是只有少数人可以做，还是可以批量复制，产生规模效益；七是市场增长率，需要明确所从事的业务对应的市场是增长、稳定还是逐步萎缩；八是政策影响，即所从事的业务是否受到法律和政策的限制，以及如何去利用政策；九是执行者的执行力，是否可以按照预期提供产品或服务并产生效益；十是项目的竞争力，相对于竞争者而言，是否存在竞争优势，在激烈的市场竞争中是否能够存活并盈利。

虽然在实施层面划分要素的方法更加具体详细，但是两种划分要素的方法并没有优劣之分，只是角度不同。我们对盈利模式的要素进行研究时，应该从多方面考虑，以求做到全面。

4.1.3 顺势而行，巧用网络

自从1992年互联网商用以来，人们的工作和生活方式彻底被改变了，我们进入了一个新的时代——互联网时代。如今，网络被广泛应用在通信、娱乐、新闻、社交、商贸等各个领域。网络的实效性、无地域限制等优势，给企业带来了新的发展机会。有些企业抓住了这个时代所带来的机会，成为新时代的黑马，涌入人们的视野，改变着人们的生活。这些企业之所以能够脱颖而出，很大程度上是因为他们利

^① 陈凌云. 利润点——优化企业赢利模式的黄金指引[M]. 北京：地震出版社，2004.



用互联网所带来的竞争优势，开发出了适应网络时代的盈利模式，顺势而为，最终受到了网民的广泛认可，取得了成功。那么，网络究竟能给盈利模式带来什么优势呢？

（1）广大的客户群体

自从互联网引入中国后，网民数量逐年增加，而且随着中国经济的腾飞，网民规模仍保持高速增加的势头。其中，随着智能手机的普及，手机网民所占比例逐年增高，使移动互联成为趋势。用户只要存在需要，便可以随时随地的接入网络，入网的便捷性也促进了网民数量的增加。

网民规模增大带来了广大的顾客群。只要顾客喜欢相关的产品或者服务，相关的业务就会受到光顾。由于网络上有广大的顾客群体，使得网络广告、网络社交、粉丝经济、网络媒体、搜索引擎等成为可能。

在网民中，各年龄段网民所占全部网民的比例并不均衡^①。其中，20~59岁的网民占总网民数的73.5%，占中国总人口的32.4%，这是一个不小的比例。这个年龄段的人，通常相对于其他年龄段的人而言有较强的购买力，比较容易接受新的事物，并且大都处在工作岗位上，这对于电子商务而言是一个相当庞大的群体。随着电子支付平台多样化和支付过程安全性的提高，电子商务发展所需的各项条件日渐成熟，B2B、B2C、C2C、O2O等电子商务模式成为可能。

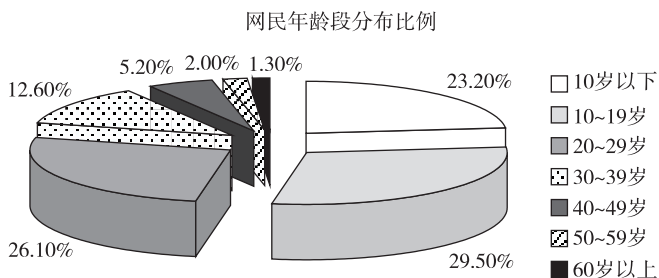


图4.4 各年龄段网民所占比率（截至2013年6月）

（2）“无限”的存储空间

“无限”的存储空间大大减少了商家的成本，促进了电子商务的发展，其中“无限”主要包含两层含义^②：

第一层含义是指商品的存储不受展示空间的限制。这里的商品可以指实际的产

^① 2013年第32次中国互联网发展状况统计报告：网民规模[OL]. <http://www.199it.com/archives/132892.html>.

^② Allison Cerra. 商业模式重构：大数据、移动化和全球化[M]. 朱莹莹，廖晓红，陈晓佳译. 北京：人民邮电出版社，2014：33-47.



品，也指文学、影视等文化产品。不受空间限制是指产品不需要陈列在实体展厅当中，只需要在相应的页面上将图片放上，不存在空间不够，摆放不开的问题，供应商也不需要为此支付高额的商铺费用。

第二层含义是指商品的存储不受地域空间的限制。由于物流服务网络的不断完善，使商品在地域之间的流通变得方便快捷，致使商品的存储不受地域空间的限制。网络打破了商业的地域限制，在网上甚至可以买到国外的商品，为商家和顾客都提供了便利。

（3）提供虚拟的交易平台

在当今市场要想获得成功，必须拥有两个战略资产：让人欲罢不能的产品和有效的平台。互联网时期平台的两端可以集结更多的用户，在短时间内使平台的影响力迅速扩张，从而使平台变得更加有效。互联网为多样化平台的产生和扩张起到了积极的推动作用。

4.2 免费是为了更好的收费

伴随互联网浪潮的到来，免费模式得到了广泛的应用，然而我们需要关注的是免费模式的核心——免费是为了更好的收费^①。

4.2.1 免费时代悄然来临

俗话说“天下没有免费的午餐”，但令人惊奇的是，我们生活中随处可以看到免费报纸、免费食物、免费软件等各种免费产品，让顾客挑花了眼。随着互联网的普及，一个更加广阔的免费时代正在悄然向我们走来！由于互联网的本质就是开放共享的，互联网时代下的免费不同于工业时代以促销为手段的免费，而是一种长期的、成熟的盈利模式。随着商业的发展，很多基础服务的成本已经大大降低，出于某些方面的考虑，商家在某些服务或产品的提供上采取免费策略，所以，主动或者被动，他们纷纷走向免费。

免费是互联网服务行业的最大特征之一。在互联网时代，免费模式被大量使用而成为主流，从免费新闻到免费通信工具QQ、微信，从免费邮箱、论坛、微博到免费网游、免费杀毒软件，再到免费在线教育、免费通信，几乎互联网上每一项新服务都有商家免费提供。而像网络电话、电子商务等服务，尽管初期经历了收费的阶段，但是随着互联网的一次次变革，它们也终究会走向免费。免费模式在互联网时代体现得淋漓尽致，形式也在不断创新。

^① 克里斯·安德森. 免费：商业的未来[M]. 蒋旭峰，等译. 北京：中信出版社，2012.

互联网使一些传统行业逐渐消亡，首先是技术的不断进步使这些行业遭到淘汰，其次是互联网的免费模式导致这些传统行业再也不能采用既有的商业模式与之抗衡。例如，互联网对报纸、通信、音乐、电影等行业造成了巨大的冲击，极大地压迫着这些行业的生存空间，使它们走向没落或者与网络对接进行转型。它们被免费模式冲击着，为了应对价格、成本压力而进行艰难转型，最后不得不走向免费。

在传统商业模式中我们会对免费的模式产生天然的免疫，但是我们对互联网环境下的免费模式却是非常习惯，因为互联网模式的野蛮生长时代已经过去了，手机端的暗扣时代也已经在慢慢地逝去，互联网生态变得越来越安全，钓鱼网站越来越少，流氓软件也变得越来越少，这都为互联网时代免费项目的推广奠定了良好的基础。

在互联网环境下企业的商业模式中，免费往往成了获取流量的首要策略。互联网产品大多不向用户直接收费，而是用免费策略极力争取用户、锁定用户。在电子商务、网络门户、网络社交、分类信息网站、地方门户、网络游戏、电子邮箱、搜索引擎、即时通信等互联网领域中，面向大众的互联网服务均采用免费的策略吸引用户，再以流量和用户规模为指标衡量网站或服务的市场价值。可以说，没有免费的策略，就没有今日互联网的广泛普及和数亿庞大互联网用户群。没有免费，也就不可能产生新浪、盛大、腾讯、百度、阿里巴巴等互联网企业巨头。免费的盈利模式不是互联网时代独创的，但却被互联网公司用到了极致。

阿里巴巴旗下的支付宝推出免费试用频道项目吸引诸多厂商集体试水，短短几个月时间，支付宝就集结了几百家品牌商户加入，同时吸引众多“试客族”和“抢抢族”参与。参与免费试用的商家不仅仅是为了促销商品，他们更看重的是提升品牌知名度、压制竞争对手、获得市场信息数据。免费试客项目为商家和用户提供了一个免费沟通的平台，通过试客项目，企业能更快地掌握用户的消费习惯和消费理念，把握他们的消费动向。由于试客是一种免费消费的模式，因此即使用户对商家的产品不认同，也不会影响其口碑和品牌。相反，如果用户认同商家的产品，那商家无疑又多了一个忠实用户，前期的成本也可加倍收回。在该免费项目中，支付宝扮演了重要的角色，主要通过为合作企业进行消费数据调研分析、广告位出售等有偿服务盈利。

说到互联网时代的免费模式，当今在中国市场把免费牌打得最响的当属奇虎360。奇虎360瞄准的是互联网安全领域，它的诉求点只有一个：免费，永久免费！当时杀毒软件行业固有的赢利模式就是付费服务，免费就意味着死亡，但360的成功却说明免费与盈利是不相悖的，其采用的免费杀毒模式，给整个杀毒软件市场来了个大搅局。“免费”是360“曲线救国”的做法，在满足用户巨大的安全需求的



基础上,进一步通过拓展安全浏览器市场搭建上网平台,通过软件管家、桌面等产品提供增值服务。360的免费杀毒给其带来了中国杀毒市场90%的用户,也带来了巨大的流量。这些用户由于要下载各种手机游戏、手机软件,有相当大比例使用的是360浏览器,有了浏览器,就可以有搜索、导航,通过发布广告来向广告商收费。很多人用浏览器玩游戏,360在浏览器里给大家推荐一些网游,向用户收费,这就是360免费项目的盈利模式。

免费模式将旧的价值链条打断之后,必须创造新的价值链。免费模式不是为了免费而免费,免费要形成长期良性循环,必须赢得真正的收入,所以免费的精髓在于找到新的盈利点,这是未来互联网时代项目的发展方向。

4.2.2 免费项目的真面目

所谓免费模式,是指商家或企业利用大众乐于接受“天上掉馅饼”的心理,借助免费手段销售产品或提供服务建立庞大的消费群体,塑造品牌形象,然后再通过配套的增值服务、广告费等方式取得收益的一种新的盈利模式。这种模式本身的成本较低,而“免费”的金字招牌对顾客有着无穷的吸引力,能在短时间内使企业迅速占领市场,扩大知名度。随着互联网时代的到来,免费项目也越来越多,随之也产生了很多免费项目的盈利模式,主要包括四种:第三方市场模式、增值服务模式、免费加付费模式和非货币市场模式^①。

免费项目盈利模式之一:第三方市场

什么免费:内容、服务、软件等。

谁享受免费:任何人。

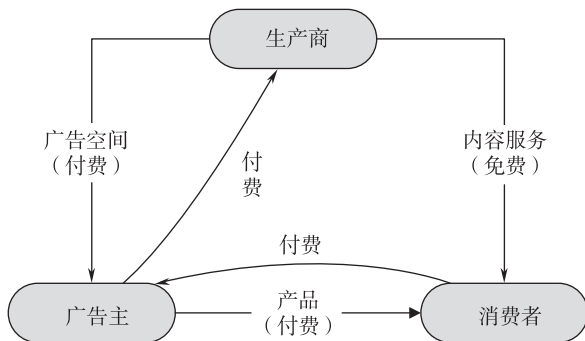


图4.5 第三方市场盈利模式

^① 克里斯·安德森. 免费: 商业的未来[M]. 蒋旭峰, 等译. 北京: 中信出版社, 2012.

第三方市场支付是互联网时代最常见的免费模式，其实质就是先由两方进行免费交易，然后由第三方为前两方的交易买单。这种模式最普遍的应用是在网络媒体中，例如各种门户网站像新浪、搜狐、网易等，而后的优酷、乐视等视频网站也都是采取这种方式。大部分的门户网站都采用此模式，它们提供免费的内容，吸引庞大的人群，而为这免费埋单的是第三方付费方或者广告商。例如，免费音乐播放软件，为此付费的是广告商。视频网站或者工具是免费的，但是在每个视频前面都有广告播报。

互联网时代，谁能黏住用户，谁就能更多盈利。在网络上，许多产品免费是因为想获得客户的需求信息，然后再将这些信息以广告的形式“卖”给广告客户，进而实现产品向商业模式的转变。我们早已习惯每天打开新浪网浏览新闻，然后与周围的朋友一起分享，我们喜欢从新浪博客、微博上得知那些名人的信息，获得极大的满足感之后津津乐道。新浪的新闻频道、财经频道、微博等媒体云集了上亿网民，它囊括了中国最有文化、最时尚、最富有购买力的人群。当我们从新浪上获得信息和快乐的时候，我们已经不经意间沦为新浪的“打工仔”。在这个过程中，几亿网民成为新浪和广告商谈判的筹码，不经意间就被卖给了广告商，相当于新浪招募了上亿网民为它免费打工。这些庞大的网民群体共同支撑着新浪的收入，而第三方——广告商将为新浪的免费服务买单。

在这个过程中，新浪作为产品的制造商，免费向我们提供综合性信息，获得我们的参与，使其拥有大量忠诚的网民，保证了很高的点击率。然后，新浪向广告商展示千万网民的点击数据，点击率是广告的主要计费依据，依托大量免费享受新浪服务的人群，广告商为新浪的努力买了单，这就是第三方市场的盈利模式。

免费项目盈利模式之二：增值服务

什么免费：基础服务。

谁享受免费：基本用户。

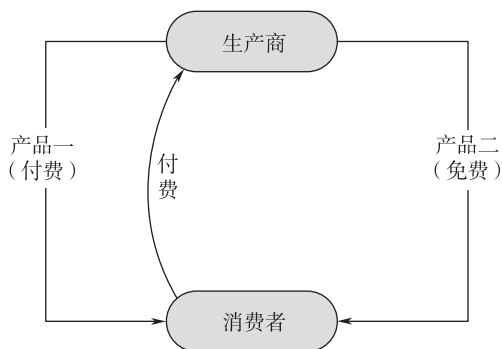


图4.6 增值服务盈利模式



随着互联网技术的不断提高，我们曾经付费的项目，其价格已经被不断压低，甚至成为零。这些免费项目已经为商家或企业聚集了大量用户，是盈利的基石。不过在原有基础产品的边际收益逐渐趋于零的时候，企业依靠什么来维持生产呢？答案是增值服务，因为增值服务的推出不仅弥补了免费服务的花费，而且为企业带来了丰厚的利润，实现了免费模式下的盈利。这种模式的基础是大量的用户基础和永不停歇的产品创新。从技术层面看，它是互联网环境下企业赖以生存的基础。用户基础代表着互联网的发展目标，而产品创新则是互联网生存的命脉。

运用增值服务实现盈利的模式，最重要的就是拥有庞大的用户基数。现在，几乎所有的网络，其最大目标都是不断扩展自己的用户基数，从门户网站到微博、微信，再到各种移动互联APP软件，在用户的争取上使尽了浑身解数。对于企业而言，在激烈的市场竞争环境中，较高的关注度就意味着高知名度，用户在消费的时候考虑该企业的概率就大。不论是搜狐的张朝阳，还是360董事长周鸿祎，都是自己企业的代言人，都通过出席各种活动、参与各种演讲来抓取受众眼球，不仅省了广告费，还带来了大把的流量。

腾讯采用了免费基础服务和收费增值服务相配套的盈利模式，在不断发展的网络技术中享受着技术创新带来的丰厚利润。腾讯拥有庞大的用户基础，也有向其他优秀互联网企业学习的习惯，增值服务为腾讯带来了巨大的收入。

腾讯向用户提供的免费即时通信服务（QQ），也成为腾讯公司的初始产品和基础服务平台。伴随着用户数量的逐渐增多，用户获得了更大的网络效应和体验价值，QQ产生了强大的网络黏性，优质免费基础平台得以建成，其业务已经延伸到互联网的各个领域：门户网站、网络游戏平台、电子邮件、社交网站、视频、音乐、读书等服务，这为腾讯的增值服务提供了基础条件。在免费的基础平台之上，腾讯的主要盈利分为三部分，即互联网增值服务、移动及通信增值服务和网络广告。腾讯的盈利模式是通过提供免费的基础消息通信服务聚集人气，在具备一定的用户规模后，通过业务创新开发适合用户群的互联网增值业务，并运用电信运营商的移动接入和收费渠道开展移动增值业务，进而可以利用网络用户基础发展网络广告、品牌授权等业务。

免费项目盈利模式之三：免费加付费模式

什么免费：和付费版本相匹配的任何产品。

谁享受免费：基本用户。

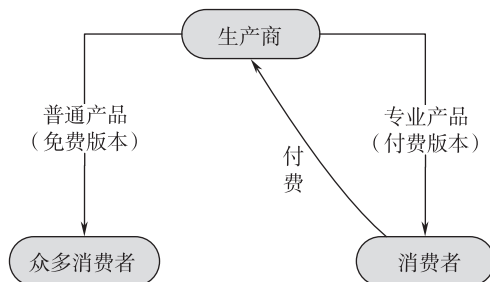


图4.7 免费加付费盈利模式

“免费+付费”模式的核心是：在免费服务上亏损，在付费服务上盈利，同时把前者作为一种廉价的推广手段。传统的免费模式下，比如在产品推广期间派发一些糖果，免费相对于实际销售量只是很小一部分；在互联网时代，免费和付费的比例刚好相反，通常对于一家网站而言，会遵循“5%定律”，也就是5%的付费用户是网站的所有收入来源。这种模式之所以能维持下去，是因为给其余95%的用户提供服务的成本相当低廉，可以视为零。

付费服务就是免费服务基础上的优先服务或追加服务，比如众多网站采用划分会员级别的形式，就是对不同级别提供不同的服务，用服务的项目区分免费和付费，付费用户可以享受到区别于免费用户的更优质的服务项目。免费网络游戏中的道具收费、升级收费就属于这种模式，电子商务网站也属于这种情况，比如阿里巴巴有着诚信通付费用户以及大量非诚信通非付费企业用户。许多网站提供一个低级版本的软件让用户免费试用，然后对高级版本收费，其目的便是将部分免费用户转化为愿意为更高级服务买单的顾客。比如电子邮箱，你可以获得一定的免费存储空间，但如果想要更大的空间，就必须付费。

“征途”号称永久免费，为什么却成了国内盈利最高的网游呢？史玉柱给出了答案：“假想中国有大量有钱人玩游戏，他们在什么情况下会大量的花钱，然后以这个为依据来设计游戏”。他瞄准的是和他一样的有钱人，在“征途”的所有玩家当中，5%的玩家带来了70%的盈利。在免费加付费的盈利模式中，最核心的是差异化，免费获得的可能是最普通的服务，支付一定费用后，服务会相对专业，而支付的费用越多，服务质量就越高，享有的权利也就越充分。在这个过程中，服务的层次性是被严格等级化的，正因为等级化，才使得服务体系具有了不断向上发展的生命力，才会吸引少数的5%的消费者为了享受最顶级的服务而付费^①。

^① 董海博. 免费中国[M]. 北京：东方出版社，2010.



免费项目盈利模式之四：非货币市场

什么免费：信息。

谁享受免费：任何人。

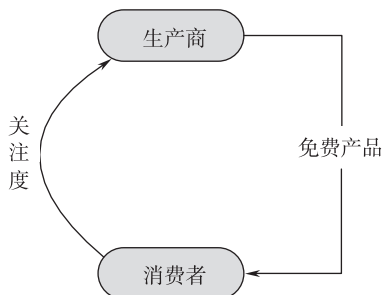


图4.8 非货币市场盈利模式

当市场行为尽可能地满足你除金钱之外的欲望时，一种新的免费项目盈利模式便可以大行其道——非货币市场模式。所谓非货币市场，顾名思义，就是交易并非通过支付货币完成。我们都可能有过这种经历，尽管对方没有给我们支付货币，我们也喜欢去做一些与货币无关的事情，当市场行为尽可能满足你除金钱之外的欲望，一种新的免费项目盈利模式便诞生了。当你免费做一些事情并让它成为一种习惯，且它成为一种集体化行为的时候，盈利的机会便出现了。对方没有给我们支付货币，我们却愿意为对方的产品赢得市场而效劳，这就是非货币市场模式的魅力。商家为我们提供了服务，我们通过参与和享受服务为商家提供商机，双方各取所需，达到一种平衡与和谐，这也是互联网发展的最根本的模式。

在互联网上有许多产品和服务是免费的，但你在使用某项免费服务时，也在和别人进行劳动交换，或者提高了某个网站的服务水平，或者创造了对别人有用的信息。比如你只需通过验证程序，就能得到免费的资讯内容；再比如，百度百科通过积分体系吸引网友共同编写百度百科，实际上也是一种劳动交换。

作为全球最大的中文搜索引擎工具——百度，就是利用这种盈利模式创造了巨大的财富。百度通过耗费巨额研发费用，为消费者创造了免费的搜索引擎、免费的大容量邮箱、免费的地图索引服务，而且还在持续开发免费的产品。百度通过资源的整合，搭建了一个公共平台——与各个信息源签订协议，免费供网友使用。然后，通过对网友免费提供信息使其形成搜索习惯，奠定了施行竞价排名策略的基础。信息时代的阵地就是获取信息和发布信息，而百度正是链接信息发布与获取的一座桥梁。百度作为一个信息服务商，其最主要的工作就是不断拓展信息渠道，并对信息进行分类整合，使人们更快捷地找到自己需要的信息，所以搜索引擎往往通过某种依据（如信息的类别或者关键字等）以及技术对信息进行分类、整合。在这

个过程中，他们发挥了信息的中介职能，为用户提供更加准确的信息。百度的盈利模式是“线上广告+竞价排名”，通过关键字定位将相关广告显示给搜索用户，该盈利模式可以概括为：客户愿意出钱，排名就会靠前；出钱越多，排名就越靠前。所以，百度免费的盈利秘诀就是针对海量信息提出了信息整合的规则，并对信息制造商收费。

4.2.3 免费项目需要硬实力

随着互联网时代的到来，免费模式正在成为一种现代商业社会竞争的盈利模式，其之所以被广泛推崇，主要原因有三点^①：

1) 创新广泛发生，且频度加快，这导致市场更新的节奏加快，自然也就需要提高市场规模扩张的速度。所以，在互联网的时代，无论是平台的建设，还是产品服务，免费都成为必然。

2) 运用免费模式可以实现零障碍地改变用户习惯，终结传统商业模式的作用，让传统市场用户变成新的商业模式用户。过往的企业要做大量的传播工作以及大量的推广工作，才能改变用户的使用习惯，让顾客试用新产品，购买新产品，但在互联网时代，免费就能吹响集结号。

3) 互联网时代的经济模式已发生了重大变化，收集数据比短期的赢利更重要。互联网时代的企业盈利不仅仅来自于内部员工，也来自于外部社会人士的参与。

然而免费是把双刃剑，运用的恰当会为项目带来巨大盈利，生搬硬套则可能为项目带来灾难。所以在启动免费项目之前，要认清三点误区^②：

1) 认为任何市场都适用免费模式。一般而言，免费模式适用的市场至少具有以下特征：客户数量众多，市场足够庞大；产品边际成本低，市场影响力大；信息数据和知识库具有开放的市场空间和潜力，可在后期加载各种增值服务或提供关联产品。

2) 认为任何服务都适用免费模式。免费模式的适用范围具有鲜明特征，即企业必须确保免费平台有足够强大的吸引力和加载产品或服务的能力，即使无法实现产品或服务的加载，企业平台上的信息也应该具有开发价值。

3) 认为只要顾客接受免费产品的吸引就算成功了。免费模式的难点和关键点是由免费向收费的过渡，所以，企业设计免费模式的精妙之处在于要以让顾客接受的形式推动收费，实现盈利。

互联网时代的免费项目深入众多行业并发挥极了其重要的影响力，在实施免费

^① 李俊雄. 免费是互联网时代的铁律[N]. 东莞日报, 2013-11-22.

^② 谯梁, 帅萍, 王易. 免费模式的免费之道[J]. 销售与市场(管理版), 2011(12): 82-84.



项目时，要在产品或服务核心价值创造的基础上，不断结合商业环境的变化和企业的实际，治理好免费项目。在免费项目的治理中，需要做好以下几点：

第一，保证企业有实力做免费项目。免费产品的提供需要大量资本做支撑，免费生财首先需要巨额资金量，否则企业没法正常运行。免费模式如果能做到交叉补贴，就必须拥有足够的规模，没有足够的规模，就无法接纳足够的付费人群维系运营。这一点也就可以解释为什么真正实施免费且能生存下来的，在一个行业领域只有几个领头羊。为了达到你的交叉补贴梦想，你不得不在前期投入足够多的资金进行规模推广，如果企业的现金流情况不理想，这种模式根本坚持不下来，很多打免费旗号的网站都死在这一点上，要么被兼并，要么被湮没。

第二，保证产品或服务特性满足免费项目的条件。企业实施免费项目必须确保产品或服务满足三个条件，即用户数量足够多、增值空间足够大以及能够有效绑定客户。经营者需要有前瞻性，明确到底哪里可以赚到钱，因为做企业不是做慈善，盈利总是第一目标。如果只是盲目地免费，而无法找到获利的源头，这样的企业一定死得更快。

第三，保证产品或服务质量。越是免费的产品，用户选择的成本低，用户抛弃的成本也特别低^①。免费的服务不等于低质量服务，实际上还应该是比过去付费服务更优质的服务。免费业务是免费商业模式的基础平台，也是厂商成功和实现盈利的前提条件。只有厂商打造优质的免费业务和基础平台，才能吸引众多消费者，扩大免费业务市场需求量，从而为后续增值产品的推出打下良好的群体基础。因此，要不断对免费业务的产品或服务进行定期更新和维护，推出更加优质、功能更多的新版本，从而为消费者提供更好的体验和服务，吸引更多消费者选择免费产品或服务，为厂商推出收费的增值产品打下坚实的基础。

第四，坚守“免费”承诺。针对部分免费模式，企业必须对其免费的产品或服务坚守承诺，如果只是把免费当做噱头，在成功忽悠消费者使用产品后再进行收费，无疑是在赶走消费者。免费之后的收费服务应该是在不伤害顾客信任的基础上，让顾客心甘情愿地为增值服务支付合理的价钱，毕竟企业只有坚守免费承诺，让顾客真正感受到免费的体验价值，顾客才会愿意把品牌信息传播给其他人，免费项目才会成功，企业才会越做越大。

总之，互联网时代的免费模式是大势所趋，终将改变我们生活及消费模式，终将改变社会商业格局。但是企业若想做好免费项目需要的是硬实力，免费模式虽然可以帮助企业在竞争初期抢占先机，但“赔本赚吆喝”的模式注定不会取得最后

^① 克里斯·安德森. 免费：商业的未来[M]. 蒋旭峰，等译. 北京：中信出版社，2009.

的成功,企业更多地应该思考如何优化企业自身的资源与能力,培养优质的黏性客户,从而寻找出适合自身的不断发展和创新的盈利模式,实现企业的持续盈利才是真正的生存之道。

4.3 O2O项目遍地开花

近两年,O2O的概念非常火热,各个领域都在开展O2O项目,可谓遍地开花,O2O项目的大热也带来了新的盈利模式。

4.3.1 揭开O2O的神秘面纱

随着网络时代的到来,上网工具和方式更加多元化,大众的生活和网络结合更加紧密,消费方式也随之改变,每个人的生活也更加便捷高效。我们习惯了遇到问题就打开手机、计算机,衣食住行各种本地生活更是样样都离不开网络,这就是O2O,它将我们的线上活动和线下生活紧密连接起来。

O2O即Online To Offline(线上到线下),是指将线上的商务机会与互联网结合,让互联网成为线下交易的前台。这个概念最早起源于美国,O2O的概念非常广泛,只要产业链中既可涉及线上,又可涉及线下,就可通称为O2O。

一个标准的O2O模式的流程^①如下:

1) 线上平台(网站、APP应用等)通过与线下商家洽谈,就活动时间、折扣、人数等达成协议。

2) 线上平台通过各种渠道向自身用户推荐该项活动,用户在线付款到平台,获得平台提供的“凭证”。

3) 用户持凭证到线下商家直接享受相关服务。

服务完毕后,线上平台与线下商家进行结算。

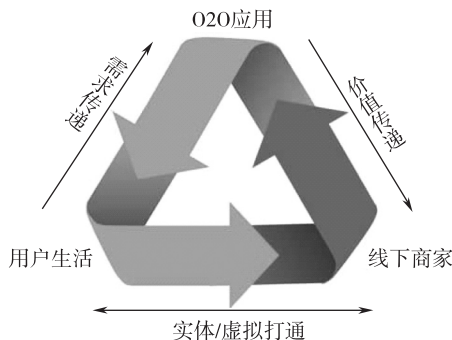


图4.9 O2O模式流程

^① 谭贤. 移动互联网时代: 玩转O2O营销实战手册[M]. 北京: 中国铁道出版社, 2013.



O2O是在移动互联网时代,生活消费领域通过线上(虚拟世界)和线下(现实世界)互动的一种新型模式。例如,想在一个陌生商圈里找家餐厅,打开手机上的APP客户端进行搜索就行,还能获得这家餐厅的折扣优惠券,然后到店进行就餐消费,方便实惠,这就是典型的O2O模式应用场景。

O2O更侧重服务性消费(包括餐饮、电影、旅游、租房、健身等),消费者到线下现场获得服务。O2O主要涉及本地服务行业,按介入本地服务的程度分为轻型O2O和重型O2O^①。

轻型O2O本地服务介入程度浅,如大众点评网、丁丁优惠、美团、滴滴打车等,其优势是资产相对较轻、属于网络型应用、易于跟踪数据、流量购买相对容易、团队构成单一、文化冲突较少。轻型O2O面临的挑战是对线下服务体验缺少真正的控制,容易进入同质化竞争,初期在与商家合作中议价能力较低,佣金获取方式面临一定的调整。例如,大众点评网的触角延伸到了线下的传统商铺,开始涉足线下商品的O2O团购,消费者可在店内试穿后通过手机扫描二维码进入点评团页面在线购买。

重型O2O本地服务介入程度较深,如安居客、美餐、神州租车、到家美食会等,其优势是对服务体验有较强的控制和保障,在商家合作中有较强的议价能力,能很快收到佣金,能提供个性化服务,而且不易被复制。重型O2O面临的挑战主要包括实体资产比重大、规模化难度大、推广有较大限制、团队构建难度高。例如神州租车通过规模化采购车辆和铺设密集的服务网点,建立丰富的资源池,利用高科技手段充分共享车辆资源,从而精确地向客户提供“随时随地、应有尽有、按需付费、简单便捷”的用车体验。其在操作过程中重视线下,立足本地化,提高地理渗透率,将服务推到客户身边。

O2O模式的益处在于订单在线上产生,每笔交易可追踪,推广效果透明度高,让消费者在线上选择心仪的服务再到线下享受服务。O2O最大的创新是将线上、线下形成闭环,基于互联网对传统行业进行改造,使线上线下成为以合作为目的的主体。O2O是一种商业模式,通过互联网与传统行业结合,衍生出更多新的消费方式和盈利模式。

4.3.2 网络时代的O2O旋风

网络时代已经到来,现实生活中网络的触角已经无处不在,大众的生活因网络的普及而更加高效便捷,依存于网络而产生的各种新鲜事物也将更好地服务于

^① 谭贤.移动互联网时代:玩转O2O营销实战手册[M].北京:中国铁道出版社,2013.

大众。同样应运而生的O2O项目也将遍布生活的各个领域，这些新生的O2O项目使得生活更加丰富多彩，Online与Offline的结合，带来了新的盈利模式革命，众多行业的O2O模式风起云涌，展现一片良好的“钱景”。接下来将从吃、穿、住、行、玩、购六个方面，选取六个典型O2O项目介绍其盈利模式。

餐饮业：易淘食缔造的O2O生态系统

随着我国居民收入水平的提高，生活节奏日益加快，都市人越来越倾向于简单生活。人们逐渐走出厨房，选择外出就餐或外卖送餐，这不仅是对传统饮食习惯的巨大冲击，同时也是对传统餐饮行业的巨大挑战。为了省出更多可自由支配的时间，人们更愿意待在家中等待餐饮上门，外卖送餐服务正是顺应了当前消费理念和社会发展的新形势，有了巨大的发展空间。

O2O模式的“线上支付、线下消费”理念在餐饮行业具有很强的适用性。O2O模式的特点是将互联网与线下商务完美结合，让互联网成为线下实物交易的前台，进行在线结算，然后到实体店进行实际消费。餐饮企业会更加注重线上产品的体验和线下产品与服务的整合以及标准化，通过加强用户体验，提高多次消费率，提升盈利能力。O2O模式将会使传统的餐饮业更具竞争优势，必将为餐饮业的发展提供新的动力。

易淘食（www.etaoshi.com）是易淘星空自主研发运营的网络饮食门户网站，成立于2011年9月9日，是国内首家一站式网络餐饮功能性平台，为顾客提供订位、订餐、支付、配送等一站式服务。易淘食为消费者提供了线上线下的餐饮娱乐优惠、零食饮品网络订购服务以及安全的网络支付平台。同时，易淘食还为餐饮商家与人才提供了餐饮行业招聘信息的共享系统，从而为商家和就业者提供了及时准确的招聘与应聘的信息^①。

作为一家餐饮O2O项目的网站，易淘食抓住互联网和智能手机得到广泛应用的机会，使得自身飞速发展，当前旗下已拥有易淘食、易淘订、易淘客和易淘送等产品。这些产品可被分为两大类：面向B端的电子商务建设体系和面向C端的在线订餐网站^②。

面向B端的电子商务建设体系是易淘食的业务重点。对商家来说，易淘食不仅可以帮助传统的餐饮业商家搭建自己的电子商务体系，还能通过易淘食自己研发的餐厅数据管理系统易淘客对餐厅数据进行管理。不仅可以通过外卖网站、APP客户

^① 李丹阳. 易淘食：缔造餐饮O2O生态系统[EB/OL]. <http://stock.sohu.com/20130927/n387382366.shtml>. 2013-9-27.

^② 程成. O2O应该这样做[M]. 北京：机械工业出版社，2014.



端等方式拓宽用户渠道，而且通过易淘食的餐厅数据管理系统完成对用户信息的沉淀和充分利用，如消费者的喜好、消费能力、消费频率等，以提高餐厅的运营效率，为商家提供深度的Offline到Online的服务。B端提供了易淘食一半左右的收入，主要来源于向商家收取的系统服务费和每笔流水中抽取的交易费用。

易淘食网站所面对的C端用户主要是这些商家的目标用户群体。在线订餐市场的盈利主要来源于：一是向餐饮商家收费，通过为餐饮企业提供订餐系统，帮助其扩大销售规模，从而收取商家固定的费用；二是作为平台方的公司，每生产一个订单，从餐饮企业收取10%~20%的佣金；三是主要来自于物流配送的费用，目前市场配送一单的平均费用是5元。

正是由于搭建了这样一套O2O的生态系统作为基础，到餐厅就餐的消费者利用手机APP点餐，范围覆盖周边各类高档餐馆，再有易淘送的工作人员将外卖送到餐厅供消费者享用，最后再通过手机支付进行结算。

服装业：优衣库的O2O转型

近年来，服装行业面临寒冬，从体育品牌到休闲服饰，关店潮、巨量库存等负面信息充斥国内的服装市场。服装业线下传统零售正面临巨大挑战，他们将为过去几年的粗放式增长买单，因此寻求新的发展商机与模式是服装行业摆脱困境的新出路。

O2O模式的悄然兴起为服装业的发展提供了新思路，该模式将线上消费落实到线下进行服务，从而吸引消费者，这一发展潜力是毋庸置疑的。O2O模式为消费者提供真实的购物体验，要实现服装业跨越式发展，启动O2O项目已经势在必行。

优衣库一直坚信实体渠道（门店）对于消费者而言有着巨大的价值，O2O的主要作用是为线下门店提供服务，帮助线下门店提高销量，并做到推广效果可查、每笔交易可追踪^①。早在2013年4月份，优衣库就启动了“门店+官网+天猫旗舰店+手机APP”的多渠道O2O项目。优衣库的APP支持在线购物、二维码扫描、优惠券发放以及线下店铺查询，其中在线购物功能是通过跳转到手机端的天猫旗舰店来实现的，优惠券发放和线下店铺查询功能主要是为了向线下门店引流，增加用户到店消费的频次和客单价。通过线上发布新品预告和相关搭配，吸引用户到店试穿、刺激用户购买欲望；通过收集门店用户数据，实现精准营销；通过地理位置定位功能帮助用户快速找到门店位置，为线下门店导流。

门店模式是指把门店作为O2O的核心，强调O2O为线下门店服务的工具性价

^① 龙金光. 优衣库是如何玩O2O的[EB/OL]. <http://www.pintu360.com/48427.html>. 2014-11-13.

值，O2O主要用来为线下门店导流、提高线下门店销量^①。优衣库的O2O布局简单、直接、有效，在策略方面，优衣库已经实现了线上线下的双向融合，首先，APP上所展示的优惠券、二维码都是专门为门店设计的，只能在实体店才能扫描使用，实现从APP直接能引流到门店；其次，优衣库店内商品和优惠券的二维码也是专门为自有APP设计的，只能用优衣库的APP才能扫描识别，从而将线下门店里的消费人群吸引到线上，提高了APP下载量和使用率，利用APP的优质功能，这些优衣库APP的使用者又会成为门店更忠实的消费者，从而形成良性循环。

服装品牌首先要找到目标群体，精确定位，才能保证营销、生产等一系列动作是精准的。如何让消费者积极参与到品牌活动中，主动体验分享和传播品牌精神并将消费者引导至门店，应该是优衣库 O2O 项目的主旨。

租赁业：赶集网的O2O之梦

赶集网投资2000万美元上线O2O项目——蚂蚁短租，抢占短租市场，这也是赶集网在新盈利模式上第一次尝试^②。

蚂蚁短租网站上的房源有以下三大特色：

1) 短租：面向的人群是出差、背包客、求学、异地看病、有求职需求的用户群体。

2) 高性价比：高性价比是由于房源是长期闲置的，因此租户们定的价格都较低。出租者通常是一些有空房但只想出租一段时间的房东、旅馆、合作酒店等。

3) 在线预订：蚂蚁短租不是简单的供求信息发布，而是可以在线完成支付交易，直接把房子预订好。

2012年4月12日，蚂蚁短租还推出了安卓应用，支持手机找房、随时随地线上下单、手机支付等功能。注册用户可以通过蚂蚁短租APP查找并预订、租赁全国各地的不同类型的高性价比短租房，蚂蚁短租客户端还特别添加了特色房源推荐和客房收藏功能。

O2O项目的核心是对线下大量闲置资源的处理。蚂蚁短租是一个特色民居短租服务平台，房客可以在这个平台上完成看房、订房、支付、点评等内容。随着蚂蚁短租O2O平台的出现，在保证租客消费质量的同时，也为苦于无处推广的房东们提供了一个优质的平台。

蚂蚁短租可以帮助房东线上推广，线下完成服务，同时也可以指导租客用网站

^① 优衣库O2O：做啥，不做啥[EB/OL]. <http://www.ebrun.com/20140911/109906.shtml>. 2014-9-11.

^② 谢晓萍. 赶集网分拆蚂蚁短租，押宝O2O融资千万美元. <http://www.nbd.com.cn/articles/2013-01-07/704984.html>. 2013-1-7.



来筛选房源，最终完成在线结算。在整个O2O业务过程中，房东可以通过蚂蚁短租发布个人房源，而租客可以进入网站进行搜索，获取房源信息，从而找到需要的房源，O2O平台主要是裁判角色，充当房东和租客之间的担保方。蚂蚁短租的盈利主要来自于平台服务费、第三方服务费、推广费以及广告费^①。

交通业：汽车之家服务区O2O项目

截至2013年年底，中国汽车年产量和销量双双超过2000万辆，再创全球最高纪录，庞大的汽车拥有量使得汽修装饰、修理、保养、配件等汽车售后市场产业成为最直接的受益者。但目前大多服务商都处于粗放式管理状态，各项服务内容品类和名目复杂，不正规的汽车服务企业鱼目混珠，严重扰乱了市场秩序，汽车售后市场形成了“散、乱、差”的局面，而且市场上大多是单兵作战的小型企业，很难得到用户信任。

汽车服务商与汽车消费者之间的信息不对称给长期专注汽车全产业链的垂直网站——汽车之家带来了机遇，其顺势推出了O2O项目——汽车之家服务区^②。该项目是一个基于O2O模式、提供汽车售后市场服务的电子商务平台，为车主提供值得信赖的养车用车服务和可以参照对比的优惠价格，满足消费者在养车用车过程中的认知、选择和消费需求。该项目主要针对汽车售后市场中的美容（打蜡、封釉、镀膜、内饰清洗、座椅清洁等），轮胎（购买和更换轮胎、四轮定位）、保养（更换机油机滤、更换机油三滤）三大类别服务，以O2O的方式连接规模大、服务佳的商家与车主，为车主提供比4S店更便宜、便捷的服务。同时，服务区提供汽车购买的优惠价格预订服务，采用统一付定金的方式，在线下试驾、议价后完成汽车交易，定金则在活动结束后陆续返还。汽车之家采取线上搜索预订的方式，使服务商能合理地安排服务，省去用户排队等候的无效时间，使服务商成本控制得以优化^③。

O2O项目模式非常适合汽车售后市场。从产品属性来看，汽车售后市场相关产品必须让消费者到线下进行体验服务；从资源整合来看，汽车售后市场服务行业可以利用O2O整合线上和线下资源，提供各式各样的售后增值服务，同时也能够进行线上评价、留言等功能衡量线上渠道的价值；从消费者需求来看，O2O模式能够给用户带来便捷和实惠。在为商家和消费者提供方便的同时，汽车之家也可以凭借提供的服务项目进行盈利，包括交易商品交易佣金、服务商加盟费、广告推广费和活动提成等。

① 谭贤. 移动互联网时代：玩转O2O营销实战手册[M]. 北京：中国铁道出版社，2013.

② 汽车之家服务区百度百科[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/7855460.htm?fr=aladdin>. 2012-12-24.

③ 谭贤. 移动互联网时代：玩转O2O营销实战手册[M]. 北京：中国铁道出版社，2013.

娱乐业：汪峰的O2O演唱会

2014年8月2日汪峰在鸟巢举办的“峰暴来临”演唱会，主办方与乐视音乐展开深度合作，在演唱会中采用“现场演出+付费直播”的O2O模式，观众可以选择购票亲自前往北京鸟巢体育场观看现场演出，也可以选择价格便宜的方式，即消费30元人民币登录乐视网收看与现场同步的高清在线演唱会。此种方式与传统演唱会销售渠道不同，相应的盈利方式也不同，为其他演唱会带来了开创性的启示。这种“现场演出+付费直播”的运作方式不再简单地依靠线下票房以及赞助作为演唱会的营收来源，而是以主办方与各大电商平台的合作为契机，在演唱会的宣传、推广、销售和最终呈现给观众的作品方面采用了互联网及电商渠道，开创了受众同时享受线上体验与线下体验的先河，同时也为数字时代下大型演唱会如何盈利带来全新思路^①。

这次汪峰玩的不是音乐，是颠覆——很可能颠覆演唱会现有玩法，开拓出全新的模式^②。传统的演唱会商业模式是以线下票房和广告为主要营收来源，盈利模式单一，难以同时满足多方利益需求。而现场演出+付费直播的运作方式，是中国第一次真正意义的线上线下均采取付费形式的超级演唱会，完全附加价值的颠覆性营收模式为传统演唱会商业领域开拓了一片全新蓝海。

在互联网的驱动之下，音乐产业价值链实现重组，进化出全新的生态体系。在此音乐O2O闭环中，涉及音乐产业价值链诸多环节，主要包括音乐内容提供商、版权所有、在线音乐平台、社交平台、体验店、移动运营商、终端设备商、消费者等部分。音乐O2O模式能充分发挥线上垂直音乐门户与线下音乐体验店的优势和特点，凭借传统互联网、移动互联网、线下实体店以及新媒体的全方位营销策略，将线上和线下的目标消费群体在不同的时空环境下引入闭环。另一方面，随时确保双向通道的畅通能够让闭环内的用户顺利往返于O2O平台与实体店之间，从而让音乐产品消费者多层次、多渠道地加深对产品和服务的印象，增强品牌忠诚度，实现二次营销。在音乐O2O项目中，最大的受益者是价值链的两端：音乐人和歌迷。对音乐人来说，在同等的创作和演出精力投入之下，有更多的回报，并且有更好与歌迷沟通的方式；对歌迷来说，有更多的选择，而且有更好的全方位体验。

互联网的出现，推动了音乐产业的进化。我国音乐产业的O2O转型尚处初级阶段，但音乐O2O项目前景可期，若传统音乐产业O2O转型成功，则可达成内容提供商、平台运营商和消费者“三赢”的局面，并推动我国音乐产业的快速发展。

^① 许宁. 汪峰办O2O演唱会给传统企业的启示[J]. 企业观察家, 2014, (9): 93.

^② 电商O2O无所不能——汪峰演唱会O2O颠覆传统企业思维模式[J]. 福建质量管理, 2014 (Z3): 25-26.



零售业：美团网的O2O团购项目

在团购模式兴起之前，消费类网站的基本模式是先汇集用户需求，然后同商户进行讨价还价，美团网最初也是如此，其所做的事就是将用户与商户连接起来。而团购模式的创新之处在于，商家向消费者主动供给。团购模式的到来，使得美团网以前积累的与商家的关系迅猛得以利用起来，反过来美团网还能制约这些商家。团购模式从美国进入中国之后，也正是美团网切入O2O的一个好方向，而移动互联网的发展则给美团网做O2O提供了更好的契机，因此美团网开展了O2O团购项目。

为了增加顾客的购物体验，美团网突破了传统的线上下单、线下消费的模式，团购用户可以先在店内试用，决定购买后，便可拿起手机，扫描店内的二维码进入美团网页面进行在线购买。

传统网购流程有两种：第一种方式是消费者直接在网上下单购买；第二种方式则是消费者先去专卖店试用，然后通过网上比价，寻找价格最低的同款产品。美团网O2O团购模式则与之不同，比如用户在专卖店试穿鞋后，如果觉得很满意并准备购买，便可扫描店内的二维码，直接跳转到美团网的团购页面进行在线下单购买，可以享受低于网上旗舰店的团购价，消费者通过线上完成购买后，便可当场拿走货物。当然用户也可以以团购价在线购买后，凭团购券到专卖店试穿并领取鞋子，不合适的话还可以随时在线退换。

美团网所开展的O2O团购项目并非是对线下传统专卖店的“替代”，而是呈现出线上与线下实体经济的互动，其所强调的并不是取代线下的消费，而是通过线下到店的体验式消费完成传统电商平台缺失的顾客体验这一重要环节。美团网所采用的O2O团购模式对于消费者来说，除了增加感知体验、视觉体验等环节外，还能享受较为优惠的团购价格，这不但降低了消费者的各种成本，还向消费者让渡了不少价值。对于线下商家来说，一方面找到自身在电商供应链中的位置，另一方面又可以将线上用户群引导到线下以提升到店率，同时也能加速其店面的互联网化。

美团网O2O团购项目为美团网带来了巨大的盈利，其盈利主要来源于：商品交易佣金、商户服务费、广告推广费和团购活动提成等。美团网在线下积累的大量入驻的忠实商户和线上海量的消费者的真实点评信息是其开展O2O团购项目得天独厚的优势，美团网把握移动互联网时代的契机，利用自身优势开展O2O团购项目赢得了巨大成功，取得了高额的收益，为自身在激烈竞争的互联网时代的发展奠定了坚实的基础。

4.3.3 传统行业的O2O转型

在网络时代，互联网凭借高效、便利的信息流通渠道，渗透到每个传统行业，

催生了O2O模式的产生。人们消费习惯和观念发生改变,越来越多的传统行业陷入发展窘境,很多传统企业受到极大冲击,或被迫卷入这场战争,或被历史的洪流冲走。传统行业应该主动出击,拥抱互联网,利用O2O项目完成互联网时代的战略转型,这才是传统行业的新出路。

O2O模式意在打造“体验消费”的模式,消费者在线支付,购买线下的商品或服务,用各种形式的凭据到当地拥有实际店面的商家处去提货或享受服务。O2O模式的价值有以下几个方面:

- 1) 商家在整个交易过程中无物流成本。
- 2) 因顾客采用线上付款的方式,商家可以方便地掌握客户信息。
- 3) 方便商家在网站上及时更新基本信息及促销活动等,商家可以方便了解其推广活动的成效,有利于商家总结推广经验。
- 4) 顾客能够亲自体验商家的服务,如果有任何不满可以及时与商家沟通,有利于提高顾客满意度。
- 5) 能够吸引更多的潜在顾客进行网络购物,避免出现以往电子商务模式中消费者因担心自己收到的实物与网络图片不符而放弃网络购物的现象。
- 6) 面对每天成千上万的商品信息,O2O模式可以帮助消费者在线进行筛选、结算,节约消费选择的时间。

根据盈利模式的不同,O2O可以分为三种不同的类型,即广场模式、代理模式和商城模式^①。在广场模式下,网站为消费者提供产品或服务的发现导购搜索和评论等信息服务,通过向商家收取广告费获得收益,消费者有问题需找线下的商家。这种模式的典型网站有大众点评网、赶集网等。在代理模式下,网站通过在线上发放优惠券提供实体店消费预订服务,把互联网上的浏览者引导到线下去消费,网站通过收取佣金分成来获得收益,消费者有问题找线下商家。使用这种模式的典型网站有拉手网、美团网、酒店达人和布丁优惠券等。而商城模式则是指由电子商务网站整合行业资源做渠道,用户可以直接在网站购买产品或服务,企业向网站收取佣金分成,消费者有问题找线上商城。这种模式的典型案例有到家美食会、易到用车等。

O2O模式将会加速传统行业的变革,在此大势下,可能会出现一批新兴的企业,它们有快速的学习能力,利用O2O的模式来开拓业务,如餐饮、旅游、零售、家政、婚庆、母婴等行业都在布局启动O2O项目,挖掘新的盈利点。而有一些传统企业,依然停留在传统的经营思维模式上,或者没有找到适合自己的改革方式,最

^① 卢益清,李忱.O2O商业模式及发展前景研究[J].企业经济,2013,(11):98-101.



终在此次浪潮中被淘汰，传统行业格局将被改变。

我们看到，在互联网时代，O2O又成为了众多传统行业一个新的掘金点。而传统行业的O2O转型，本质是流程再造，是盈利模式的重塑，它是一个企业的战略抉择。

传统企业要想在O2O这条路上走好，就一定要以顾客为中心，加强与顾客的沟通，同时能够通过内部的协同，把整个成本降低，把生产的效能提升上去，最终为消费者提供更好的产品和更便捷的服务。传统企业在拥抱O2O过程中，最关注的话题一是思路的改变，二是文化环境的营造，三是供应链系统重新地改善，四是IT系统的完善，五是利益机制的设计^①。因为O2O是对企业整体要素重新打乱重组，如果上下的思路没有完全一致，不可能把这个理念贯穿下去。如果没有文化氛围的营造，这种思路也不会稳固下去。如果没有供应链一体化的运营，也没有办法把产品和服务更快捷的提供给消费者。另外，IT系统是所有实行O2O模式的基础条件。而最难的一点是利益机制的设计，现有的营销模式已经达到了动态的利益平衡，如果要实行O2O，就要重新打破原来的利益格局，形成一个新的利益设计模式和利益分配模式。从这点上来说，可能是传统企业实施O2O的过程中最难的，也是最需要关注的话题。

4.4 连通你我的“平台项目”

互联网时代是平台项目的时代。平台项目已经深入人们的生活，在社交、电子商务、第三方支付、搜索引擎等各个领域广泛应用。据统计，全球最大的100家企业中，有60家企业的主要收入来自于平台项目^②。互联网为平台项目带来新的发展契机，大大降低了很多产业的经营成本，例如小说、影视、音乐等媒体产品，网络传播复制的成本几乎为零，网络作为传播平台，促进了相关产品的广泛传播。互联网作为平台发展的催化剂，使平台以前所未有的速度迅速扩张，深入人们的生活。

4.4.1 “平台”思维

（1）平台模式介绍

平台可以定义为是一种现实空间，也可以是虚拟空间，它可以促成双方或多方客户之间的交易。平台盈利模式是指连接两个（或更多）特定群体，通过为群体之

^① 郝杰. 传统企业的O2O抉择[J]. 中国经济信息, 2014(11): 70-71.

^② 赵辅浩. 平台战争移动互联网时代企业的终极PK[M]北京: 北京大学出版社, 2012.

间提供互动机制，以满足他们彼此的需求，并从中获利。例如，安卓系统的网上应用商城连接了用户、软件开发者和广告商，滴滴打车连接了出租车司机和打车的顾客等。然而平台项目的最终目标不仅仅局限在提供渠道或者中介服务，而是致力于打造一个完善的、有强大成长潜能的“生态圈”。这样的生态圈将平台各方紧紧地吸引，改变甚至重组既有的产业链，这样才不容易被时代发展所淘汰。

作为一个连接双边或多边的交易平台，首先要明确平台的功能和双边（或多边）使用群体。在平台模式之下，价值的流动不再是简单的单向流动，每一方都可能代表着收入与成本。群体都是相互关联的，所以平台的盈利模式需要照顾到双边或多边群体，这样才能够扩大平台的影响力。平台与双边的关系如下图所示^①。

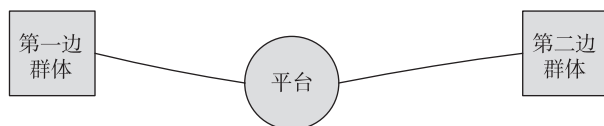


图4.10 平台模式简图

确定了平台的功能和构成平台的双边（或多边）用户之后，应该设置平台的网络效应机制。平台的网络效应机制是平台扩张壮大的基础和前提，分为同边网络效应和跨边网络效应。同边网络效应是指某一边的用户的规模会影响到同一边的用户规模，跨边网络效应是指某一边用户规模会影响到另一边的用户规模。两种网络效应存在正向和负向的影响。利用互联网，平台更容易连接众多的双边用户，消除了时空的限制。互联网是平台模式发展的助力剂，促进了淘宝、优酷、微信、eBay等统领行业发展的平台项目的产生和壮大。

确定了平台所服务的对象和平台的网络效应机制后，应该确定平台的“付费方”和“被补贴方”。平台可以采用对一边全部或者部分免费，来吸引该方用户使用平台，从而促进另一方用户付费用。像阿里巴巴、淘宝等平台，消费者登录网站可以免费看网站上的商品，而商家需要支付相应的费用。当然，平台也可以采取双边付费的模式。例如百合网，平台两边连接的用户群体是平等的关系，所以也可以采用双边付费的模式^②。

总之，一个平台的建立，需要明确服务对象和他们的需求、明确平台的网络效应、确定付费方式，这三点是一个平台最基本的三点。另外为了得到高质量、稳定的客户群，平台还需要设置用户过滤优化机制、用户附属感机制等。

① 陈威如，余卓轩. 平台战略[M]. 北京：中信出版社，2013.

② 徐晋. 平台产业经典案例与解析[M]. 上海：上海交通大学出版社，2012.



（2）平台项目盈利模式

当今平台项目的盈利模式千变万化，通常来说，因为“付费方”支付能力强，价格弹性小，他们通常是平台运营成本和盈利的主要来源。但是，因为日益激烈的市场竞争，很多平台选择分散盈利的途径，以不同的方式向各方群体收费。比如我们熟悉的视频网站，最开始所有的视频都是免费观看的，平台完全依靠广告收入维持运营，现在很多网站推出了“会员制”，很多影片只能成为会员才能观看，或者会员拥有跳过广告等权限。原本的单方付费变为多方付费，保证了平台的盈利。虽然平台项目的盈利模式千变万化，但是最重要的是准确了解平台各方的需求，把握“关键需求”，合理的设置收费关卡，从而保证盈利。

互联网为平台项目聚集了大量用户，打破了时间和地域的限制，可以说互联网的普及是平台项目的催化剂，有助于扩大平台的影响范围。下面将就互联网时代比较典型的平台项目盈利模式进行介绍。首先介绍的是拥有众多用户的交易平台，这样的平台是一方付费，另一方被补贴的典型代表；其次介绍的是粉丝支撑的平台项目，这样的平台是双方付费的典型代表。

4.4.2 借鸡生蛋

借鸡生蛋的项目平台模式^①是指交易平台通过掌握的消费者资源，在商家身上获取收益的模式。平台通过某个核心特质吸引大量的消费者，形成平台黏附力后，就可以通过自身所掌握的客户资源，在商家处获得盈利，其基本盈利模式如图4.11所示。

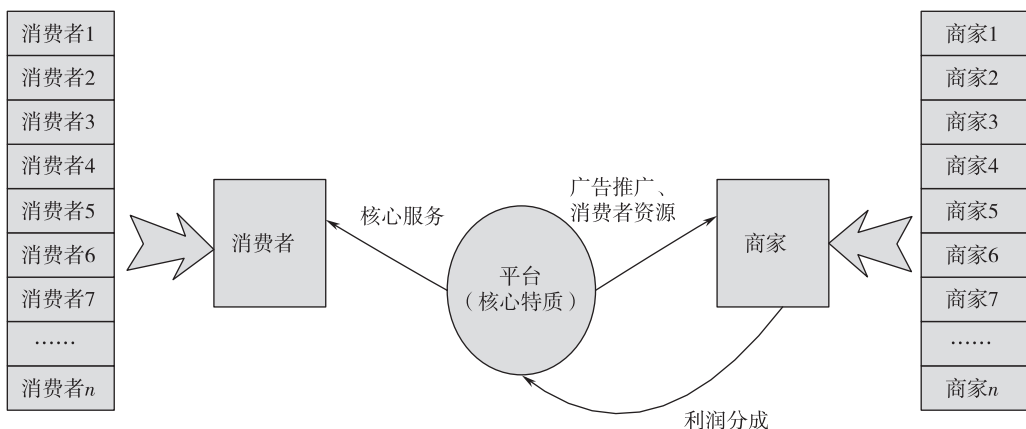


图4.11 借鸡生蛋盈利模式

^① 王建华. 利润的雪球[M]. 北京：企业管理出版社，2013.



返利网最近推出了“超市返利项目”，就是用了这样的盈利模式。返利网作为平台，分期推出若干产品，用户在规定的期限内购买相应的产品可以获得返利。返利网的用户首先申请指定商品的返利资格，然后去指定超市购买申请的产品，最后上传小票并且审核通过之后，用户就可以获得返利。不同商品的返利不同，例如一瓶汰渍洗衣液就可以获得返利5元。返利网选取的超市都是沃尔玛、家乐福等规模较大并且消费者比较容易到达的超市，商品也是日常使用的商品。该项目推出不久后就受到了广泛的关注，第一期推出了十几个产品，现在推出的产品种类达到了六十多个，包括日化用品、食品等多个品种，相信随着越来越多的消费者的加入，产品也会越来越丰富。由于采用了有效的盈利模式，“超市返利项目”获得了成功，究竟“超市返利项目”的盈利模式蕴含怎样的奥秘呢？

第一，返利网积累了大量的会员，拥有消费者资源。返利网以返利为核心服务主旨，吸纳了包括天猫、苹果、1号店、苏宁易购等在内的400多家主流的电商入驻，实实在在的给消费者带来实惠，因此返利网经积累了大量的用户，这给“超市返利项目”打下了坚实的基础。

第二，通过掌握的消费者资源来吸引商家。“超市返利项目”给消费者提供了购物返利的平台，同时给了商家一个销售宣传的平台，并将商家支付费用的一部分作为平台的收益，另一部分作为返利返给消费者。鉴于消费者希望得到实惠，对于一些品类相同、质量相似的产品，消费者往往偏向于购买有优惠的产品，所以返利网的超市返利项目为参与到返利项目中的商家提供了竞争优势，同时更多的企业为了拥有同样的竞争优势会参与进来，丰富产品的种类，反过来会吸引更多的消费者进入。这样就构成了一个正向的良性循环，促使超市返利平台的影响力不断扩大。

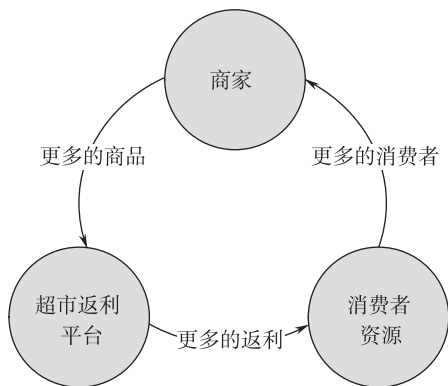


图4.12 超市返利盈利的正向循环

第三，“超市返利项目”充分利用移动互联技术，返利能够很方便地实现。“超市返利项目”只在手机客户端上使用，用户只需要在手机上申请返利资格，上



传小票就可以。由于操作方便，容易实现，并且选取的超市多为大家经常去的超市，不会增添消费者的购物负担，而且轻而易举的就可以省钱，所以“超市返利项目”受到了众多消费者的青睐。超市返利项目盈利模式如图4.13所示。

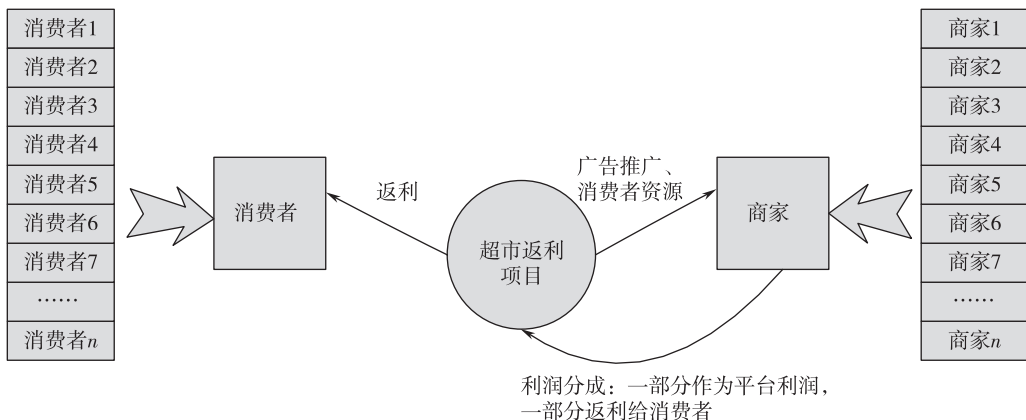


图4.13 超市返利项目盈利模式

总之，“超市返利项目”通过便利的操作方式和多样的购物返利，吸引了商家需要的客户资源，为商家提供了宣传的平台，并向商家收取一定的费用。这部分费用中，一部分留作了平台的收益，一部分作为返利返给顾客。通过不断的积累顾客，进一步提升了自身的竞争力，当平台的影响力大到一定的程度，作为商家如果不加入到这个平台当中，其自身产品的销量势必会受到影响，所以不得不加入到平台当中，并支付相应的费用。因此超市返利项目的影响力就像滚雪球一样越来越大，这就是超市返利项目“借鸡生蛋”的盈利模式。

类似的项目还有不少，例如“美团”推出的“美团外卖”项目，是为顾客提供一个叫外卖的平台，通过掌握顾客资源来吸引商家，并且随着影响力的增大，也会迫使商家纷纷加入到这个平台当中，以提高自己商品的销量。

4.4.3 粉丝的恩惠

粉丝已经不再是一个新的名词，随着媒体产业的繁荣，粉丝成为当今社会具有影响力的群体。粉丝群体与其他群体不同，他们对某个人或者某件事情有强烈的忠诚度，内部成员有相互的交流互动、相互影响，有一定的分工协作和一致的群体意识规范。这个群体被认为存在巨大的经济价值，因为粉丝群体的特殊性，衍生出了粉丝经济的概念。粉丝经济是指“建立在粉丝和被关注者关系之上的经营性创收行为”^①，被关注者多为明星、偶像和行业的知名人士。最开始阶段，粉丝经济主

^① 叶开. 粉丝经济[M]. 北京：中国华侨出版社，2014.



要产生在音乐、影视产业,依靠CD、演唱会门票等创收,但是随着互联网的发展,单个粉丝弱小的力量被网络集结起来,并将会产生强大的影响力。以陈坤的个人公众平台为例,陈坤向粉丝收取月卡18元、季卡50元、半年卡100元、年卡168元的会员费,开发出了行走的力量、粉丝社区、个人写真、新闻等诸多元素的服务项目。作为国内顶级明星,他的年收入保守估计在千万级,而据《华商晨报》报道,单是首日陈坤微信注册会员收入就超过了千万,换句话说,微信个人主页的首日运营就给陈坤带来了一年的收入。由此可见,虽然粉丝单个人的力量非常弱小,但是他们集结起来会产生惊人的影响力。

粉丝的影响力是可以进一步开发的,以产生持续的经济效应^①。由于粉丝强大的忠诚度和一致的群体意识,如果粉丝群体作为平台的一端,将会造就一个稳固并且富有竞争力的平台。项目由被关注者发起,通过粉丝的支持实现具体的功能,并对粉丝有一些经济或精神上的反馈,另一端连接有需求的商家,最终实现被关注者创建的平台、粉丝和商家的共赢。具体的模式如图4.14所示。

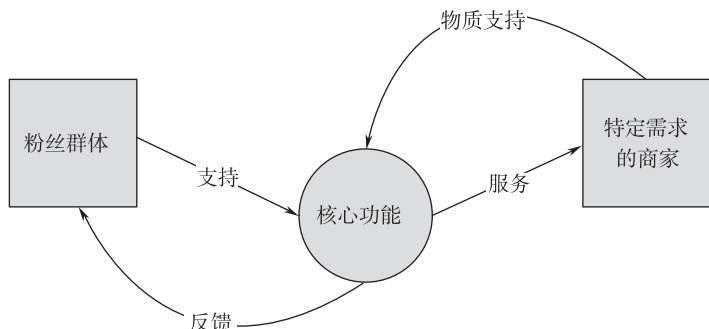


图4.14 粉丝簇拥下的平台项目盈利模式

“罗辑思维”就通过这种模式,充分挖掘了粉丝的价值,建立了“罗辑思维项目平台”^②。“罗辑思维”不仅通过粉丝缴纳的会员费获得了巨大的收益,并进一步开发了粉丝群体的经济价值,结合实际情况,开发了一系列的粉丝经济衍生出的平台项目。“罗辑思维”是资深媒体人罗振宇推出的一个合作平台,此平台给粉丝之间提供了合作的机会,并联系外部的商业企业,实现共赢。“罗辑思维”推出的“霸王餐”活动,实际上就是一个典型的平台项目。最开始罗振宇在互联网上对此次活动进行宣传,引起网络上对“互联网思维吃霸王餐”的热议,充分调动粉丝的

① 陈光锋. 互联网思维: 商业颠覆与重构[M]. 北京: 机械工业出版社, 2014.

② <http://www.itime.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=83&id=7543>.



积极性，并引发商家的注意。粉丝们为了在本地可以享受到霸王餐，鼓动开餐馆的朋友参与进来，并自发的组织本地的“霸王餐活动”。很多商家发现了此次宣传的机会，纷纷参与进来，例如电影院、租车公司等，这次活动当然以成功落幕。那么这样的活动为什么会取得成功呢？下面就这个问题分析一下。

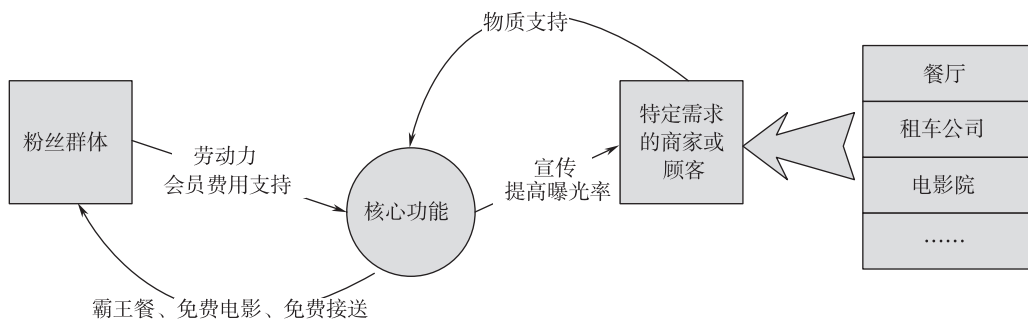


图4.15 “霸王餐”项目盈利模式

首先，对于“罗辑思维”的粉丝，他们通过罗振宇的免费视频认识罗振宇，并被他的“免费书童”的身份所吸引。他每周为大家讲述一节课，并且每天为大家讲60秒钟的所感所想，这吸引着一批倡导独立思考、爱智求真、积极上进、自由阳光、人格健全的年轻人。他们只需要支付一定的会员费用，就可以参加“罗辑思维”组织的一系列活动，从中得到快乐和实惠。对于“霸王餐项目”，粉丝参与其中既可以吃到免费的美味，又可以得到精神上的满足，大家自然乐意参加。

其次，对于商家而言，“网络时代的霸王餐”必定是一个受到关注的话题，商家可以通过参与此次活动得到宣传的机会，在“罗辑思维”的公众账号上曝光，做一个不需要现金的广告。另外还可以获得全城最“爱智求真”的客户群体的认知，并可能成为他们的长期固定活动场所。对于一些电影院、租车公司，他们也可以通过这个活动做足广告，并只需要付出很低的成本。

第三，对于“罗辑思维”而言，通过此次活动，可以提高自身的知名度，吸引更多的粉丝加入，提高原有粉丝的凝聚力，以便于日后更多活动的开展。罗振宇以实际行动告诉大家，参与到团体活动中是一件多么有意思的事情，他本人也可以获得更多的收入。

临近中秋，“罗辑思维”又推出了“月饼项目”。“罗辑思维”充分利用粉丝的信任，通过粉丝集资500万元，然后生产“罗辑思维”品牌的月饼，将月饼卖掉后实行利润分成。罗振宇的月饼项目是一个合作的平台，粉丝通过投资可以获得收益；生产厂家可以通过“罗辑思维”这个知名度高的品牌销售更多的月饼，获得更高的收益；而“罗辑思维”自然也会通过卖月饼的活动让人们意识到，作为“罗辑

思维”的粉丝的好处，从而吸引更多的粉丝，创造更多的会员费用收入。相信随着“逻辑思维”受到越来越多的人的喜爱，类似的项目还会有很多。“逻辑思维”将会是大家合作的平台，平台的组织者罗振宇通过粉丝内部的众筹、众包，对项目进行策划组织，并吸引商家参与进来，从而实现多方共赢。

粉丝是一个凝聚力很强的群体，未来可以更充分地挖掘粉丝的经济价值，通过粉丝支撑起来的平台，实现多方的共赢。互联网时代，这将会是一个重要盈利模式。

4.5 独树一帜的居泰隆家居服务项目

4.5.1 案例背景

2013年我国城乡居民用于居家装饰的费用高达13500亿元，其中用于购置家居商品的费用高达5000亿元，并以年均30%的速度递增，庞大的需求促进了家具行业的迅速发展，市场繁荣的背后却是老百姓对于家居装饰的抱怨和不信任，投诉率高达86%，顾客不满意率达到90%。经过研究分析，发现问题主要由以下几点原因造成：

1) 由于不能与顾客进行形象直观的沟通，装修的效果无法完全体现顾客真实的想法。

2) 设计与家具配置的分离，导致装修的风格、色彩与配置家具的颜色、款式产生迥异的矛盾，无法实现所见即所得的居家装饰效果。

3) 模糊并且不完全的报价与选材，一方面导致设计选材与实际使用的材料不相符，另一方面导致顾客实际支出的家居装饰费用远远高出原预算费用。

4) 不能为顾客提供从设计、施工、家具配置、质量监督到居室布置的一体化的托管式家装服务。

4.5.2 案例基本情况

居泰隆家居装饰公司介绍

北京居泰隆科贸有限公司是国内首家居家整体解决方案提供商，始创于2001年5月，它以全新的“实体家装”服务理念、独特的价值网商业模式和轻资产金融模型在短时间内迅速发展。公司从2002年10月以来开始全面开展O2O项目，凭借其独立研发的HDS系统构建了以线上交易为龙头，线下的服务、支持为基础，线上与线下相结合的全新家具O2O模式，改变了传统家居产业的盈利模式，降低了交易成本，在为顾客提供更多选择的同时降低了顾客的购买费用，强化了对顾客的服务功能。到目前为止，居泰隆公司在19个省设立了200余个服务网点，已建立了一套完



整的服务、物流交易体系，成为拥有“电子商务平台+直接经营体系+间接经营体系”的O2O模式的综合家居产品经营者。自2001年至今，居泰隆主要经过了六个重要的发展阶段，如图4.16所示。

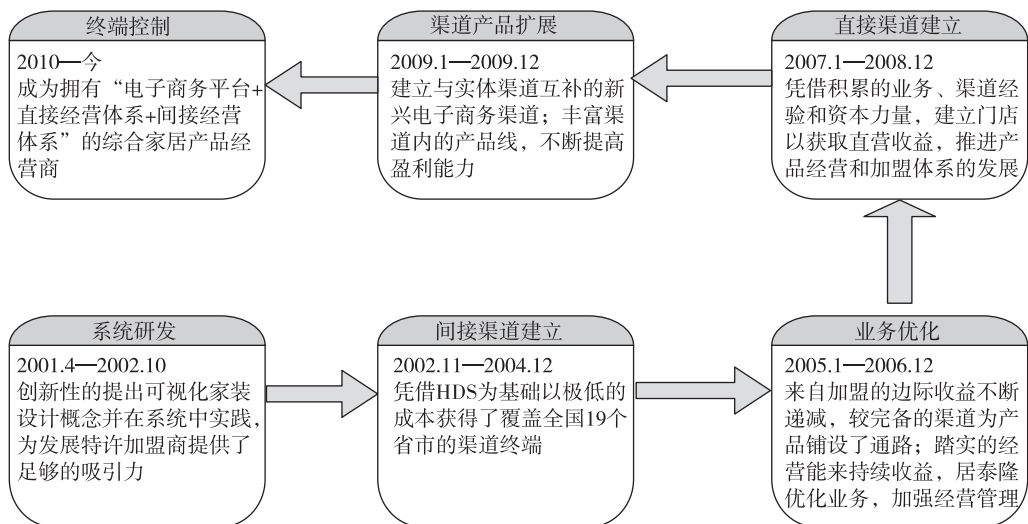


图4.16 居泰隆发展历程

利润来源——整条产业链都给它钱

在每个环节，居泰隆都保证合作伙伴获得利益，同时自己也得到部分利润。在居泰隆形成的O2O闭环中，每一部分都不算大，但是积累在一起就非常可观。

居泰隆的业务系统有两条线：一条是从客户到居泰隆，再到合作伙伴的信息流；另外一条是从合作伙伴到居泰隆，最后到客户的产品流。前者主要起沟通作用，并不产生现金流，但它是后者的基础。我们可以沿着产品流分析居泰隆利润分成过程。

第一笔收入是厂家的返点。厂家收到居泰隆转发的订单后，按照订单生产并以出厂价把产品提供给居泰隆。由于居泰隆庞大的客户资源，订单源源不绝，为了回报居泰隆，厂家给居泰隆相应的返点政策。由于是厂家送货，产品的运输成本和损失由厂家承担，也就是说，居泰隆收取利润，但合作伙伴承担风险。

第二笔收入是物流公司的返点。居泰隆把支出环节变成盈利点，例如以前找物流公司要花钱，但现在物流公司却主动给居泰隆返点，因为居泰隆强大的客户资源为它带来大量订单。居泰隆收到商品后，由配送中心分类包装，并交给物流公司，物流公司交给居泰隆一定的返点，这部分的运输成本和损失由物流公司承担。

第三笔收入来自加盟商。除了收取几万元到几十万元不等的加盟费外，居泰隆还向加盟商收取占商品订货额一定比例的管理费。良好的盈利预期，为居泰隆吸引



了越来越多的加盟商，截至2007年年底，居泰隆在全国19个省市共发展了197家特许加盟超市。

第四笔收入来自培训费。居泰隆建立了培训学校，为各个服务网点输出指导人员。这些人对加盟店的绩效提升有很大的卓越贡献，居泰隆还可获得一定比例的“员工管理费”。随着特许加盟店的增多，该部分收入将更加可观。

可以看出，在整个销售流程中，居泰隆控制了最为关键的信息流，充分整合家居生产企业、物流公司、特许加盟商和顾客的资源，将自己的盈利点覆盖了整个家居行业的价值链。

2007年，居泰隆的直营店登场了，将整个行业中利润最丰厚的一个环节一家家居销售，收入了自己囊中。截至2007年年底，居泰隆在北京、上海等6个城市以旗舰店、街面店的形式开设了13家直营店，七家旗舰店一年的销售收入在3500万元~4500万元之间，实现了利润的翻倍。

4.5.3 居泰隆盈利模式分析

HDS平台促进了居泰隆的成功

2002年，居泰隆独立研发了“HDS系统”，它是一个有效地整合了家居生产企业和客户资源的平台。

通过HDS系统，客户可以根据家居的户型、格调，像拼装积木一样，进行各种家具、装饰的搭配，并在计算机上显示出立体效果图。客户选择产品后可在网上下单，厂家根据订单制作家具，通过物流公司配送给顾客。

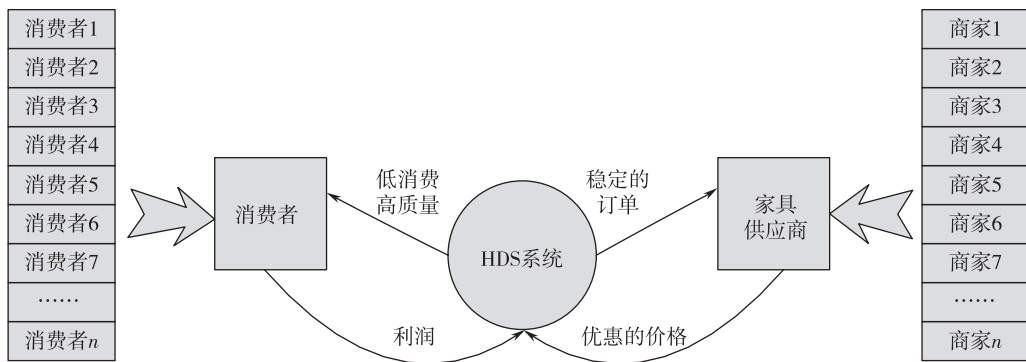


图4.17 居泰隆的销售服务平台

对于客户而言，在通过使用HDS销售服务系统得到高质量服务的同时，还可以节省一部分装修的费用。首先，HDS系统保证了服务的质量，该系统实现了从设计、施工、家居配置一体化的托管式家装服务，设计师通过平台与客户进行可视



化的无障碍交流，不仅缩短了设计的时间，客户还可以足不出户完成设计，并且可以将自己的想法融入到设计之中。设计完成后，客户可以全方位直观的浏览设计效果。居泰隆倡导的实体家装设计，保证了装修风格、色彩、空间与家居的款式、颜色、规格协调统一，托管式的服务采取全面透明式的报价、材料采购和施工管理规范、家装后的服务公开化，切实有效地保证了客户的利益。此外，严格的质量控制制度，保证质量与标注相一致，承诺的三日无理由退货，都可以让顾客轻松无忧购物。其次，在保证产品质量和档次的前提下，居泰隆的产品比市价便宜15%~20%，并且还能保证其加盟商至少25%的利润。这是如何做到的？家居产品的成本主要有两部分：生产和销售成本，其中销售成本一般要占50%~80%，仅场地租金就占价格的30%~40%。居泰隆把产品放在数据库里，通过网络展示，不再需要大的店面，压缩了至少20%的运营成本。同样的店面，居泰隆可以轻松汇集100多个品牌，10000多种家居商品，这在传统家居零售的模式下是无法想象的。

对于家具生产公司而言，居泰隆的平台为他们提供了稳定的顾客源和批量标准化的订单。通过HDS可视化的互动销售服务系统和先进的服务理念，利用互联网优势，居泰隆可以迅速地积累大量的客户。这些顾客通过销售平台来购买家具，为家具生产公司提供了大量的订单，实现规模化生产，从而减少费用，也正是因为这个原因，家具公司可以提供优惠的价格。

综上所述，“HDS平台”是居泰隆成功的关键因素，这个平台连接了客户和家具生产厂家，减少了家具销售的中间环节，缩短了利益链条，因此可以提供给消费者更有竞争力的市场价格。因为是虚拟平台，通过内存空间可以存储100多种品牌，10000多种家居商品，给消费者提供多样选择的同时也节约了店面租金成本。这些都促进了消费者和合作厂家的不断积累，从而使居泰隆规模不断壮大。

O2O闭环打通线上线下

O2O模式的实施前提是有大量的客户资源，才能保证O2O模式带来稳定盈利。居泰隆通过互联网，积累了大量客户，通过HDS可视化的互动销售服务系统和先进的服务理念，居泰隆迅速的积累了大量的客户，获得了与供应商谈判的优势。从而可以得到价格较低的商品，给消费者带来实惠，继而获得更多的消费者。通过公司规模的不扩张，不断地吸引加盟者的加入，居泰隆在全国范围内的知名度不断地扩大，客户也越来越多。通过10多年的发展，居泰隆建立了自己的服务网络，并且不断地扩大。

通过“电子商务+超市网点+物流网络”O2O模式实现零库存，降低了运营成本。居泰隆在全国有200多家加盟店，加盟店可以运用HDS系统招揽客户。客户选定产品之后，可以在网上直接下单。居泰隆的后台系统会把订单传递到相应的厂



家，下单给厂家制造，之后交给物流配送，免费上门安装。在开始下单和装修成功之间的这段时间，客户可以通过在线系统随时查看产品状态，安装后三天之内还可以无条件退换货。客户可以足不出户，2小时之内就搞定家装设计，而产品15天之内就会配送到客户家中。

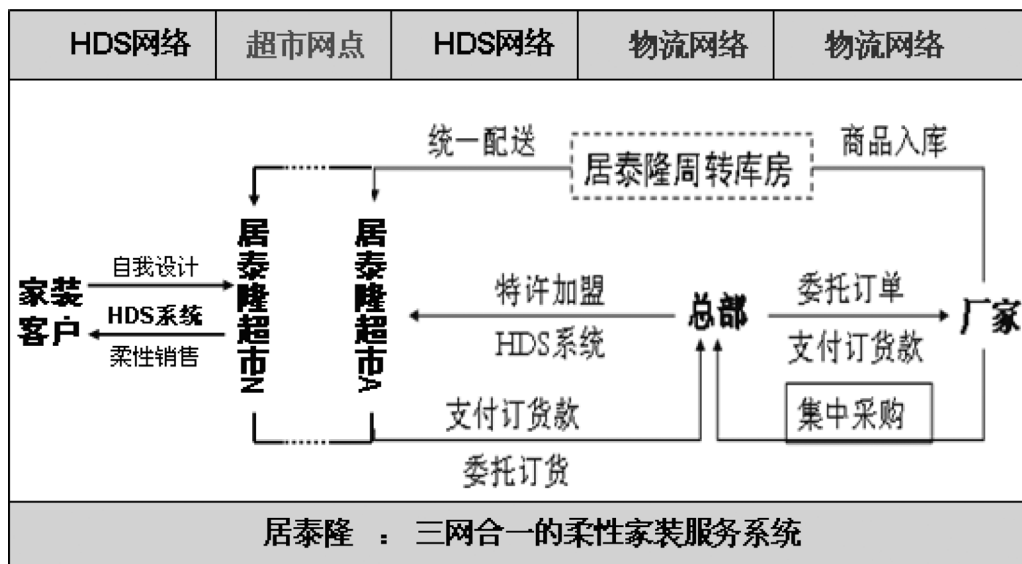


图4.18 居泰隆O2O体系

居泰隆的O2O模式是很难被复制的，若想复制就必须把庞大的供应商网络、物流网络、终端网络整合到一个平台。居泰隆也是用了几年时间和近1800万元的投入，才打造了这个平台，从整个业务系统出发，把所有的利益相关方都考虑进来。在北京，也曾有两三家公司尝试过类似的模式，但都由于系统、网络体系或者物流链不完善等原因，未能形成规模经营和持续盈利。

4.6 本章小结

随着互联网的发展，网络逐渐成为工作和生活中不可或缺的一部分，相应地为人们提供服务的企业的盈利模式也发生了新的变化。本章针对网络时代盈利模式的问题进行了深入的探讨。

第一节引出了盈利模式的概念，介绍了盈利模式在企业 and 项目中的重要作用，然后介绍了盈利模式的基本原理和重要的影响因素，最后重点介绍了互联网时代给盈利模式带来的发展机会。

第二节主要介绍免费项目的盈利模式。主要有三部分内容：第一部分指出了免



费时代的到来，介绍了免费项目遍地开花的现象；第二部分介绍了四种免费项目的盈利方式，包括第三方市场、增值服务、免费加付费、非货币市场，通过商业领域的真实案例来展示为什么免费是网络时代最好的盈利模式；第三部分强调了免费服务需要有强大的实力作为支撑。

第三节主要介绍了网络时代新衍生出来的O2O模式。主要有三部分内容：第一部分介绍O2O的理论知识，作为后面内容的理论支撑；第二部分介绍了当今几种主要的O2O项目的盈利模式；第三部分指出在市场竞争激烈的情况下，传统行业需要进行O2O转型找到新的盈利模式，以应对市场的变化。

第四节主要介绍了平台项目的盈利模式。主要有三部分内容：第一部分介绍了平台项目的理论知识；第二部分介绍了单边群体付费的典型的平台项目盈利模式；第三部分介绍了粉丝经济中的双边群体付费的典型平台项目盈利模式。

第五节通过分析典型的案例，介绍网络时代给项目盈利模式带来的变化。



第五章

大数据——为项目管理开启成功之眼

数据分析是科学决策、过程控制的基础，在复杂多变的环境中，项目管理对数据分析的要求越来越高。网络时代带来了海量信息，以及新的信息收集、处理、分析、呈现技术，在惊讶于众多新奇的事物给我们的生活带来冲击的同时，我们需要从数据分析角度开始思考这些事物的特点、本质和它们对项目管理的影响，以及如何应用项目管理知识和技术管好网络时代的项目。



5.1 第三次浪潮的华彩乐章

信息爆炸伴随网络时代而来，个人、组织面对如此众多的信息时，如何对其进行收集、处理、分析等就成了难题，为了解决这一难题，“大数据”应运而生。著名未来学家阿尔文·托夫勒在《第三次浪潮》一书中，将“大数据”热情地赞颂为“第三次浪潮的华彩乐章”。

5.1.1 人类思维的仿生

（1）起源

大数据的产生并非一蹴而就，是现实需求和技术进步共同推动的结果。

《Nature》早在2008年就推出了“Big Data”专刊，从互联网技术、网络经济学、超级计算、环境科学与生物医药等多个方面介绍了海量数据带来的挑战^①。2011年，《Science》推出关于数据处理的专刊“Dealing with Data”^②，讨论数据洪流（Data Deluge）所带来的机遇，指出如果能够有效地组织与使用数据，人们将得到更多的机会发挥科学技术对社会发展的巨大推动作用^③。

著名的咨询公司麦肯锡在2011年6月发布了一份关于大数据的详尽报告，对大数据的影响、关键技术与应用领域等都进行了详尽的分析。2012年3月，美国联邦政府发布了“大数据倡议”（Big Data Research and Development Initiative），投资两亿美元进行大数据项目研究，争取增加100倍的分析能力以从各种语言的文本中抽取信息。这是一个标志性事件，说明继集成电路和互联网之后，大数据已成为信息科技关注的重点^④。

随后，全球兴起“大数据”热潮，我国在2012年召开了关于大数据的学术会议，阿里巴巴等企业将大数据应用于实践并取得了一定的效果。Web 3.0的众多功能也以大数据分析为基础，大数据已进入消费者的日常生活。

（2）概念和特征

大数据是新兴事物，涉及方面较多，可以从多个角度来定义大数据的概念，以

① Big data. Nature, 2008, 455 (7209): pp. 1-136.

② Dealing with data. Science, 2011, 331 (6018): pp. 639-806.

③ 肖奎. 维基百科大数据的知识挖掘与管理方法研究[D]. 武汉: 武汉大学, 2013.

④ Big Data Across the Federal Government[EB/OL]. http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/tncrosites/ostp/big_datafact_sheet_final_1.pdf, 2013-07-02.

下是具有代表性的观点^①。

IDC：“‘大数据’是为了更经济地从高频率获取的、大容量的、不同结构和类型的数据中获取价值，而设计的新一代架构和技术。”^②

维基百科：互联网企业日常运营所生成和积累用户网络行为数据量的增长已突破传统计量单位，难以使用现有的数据库管理工具来驾驭数据的获取、存储、搜索、共享、分析和可视化等方面的工作，故称之大数据。

麦肯锡：“大数据将会是带动未来生产力发展、创新、消费需求增长的指向标。”^③

Forrester分析师布莱恩·霍普金斯和鲍里斯·埃韦尔松在其撰写的《首席信息官，请用大数据扩展数字视野》报告中，将大数据的特征概括为：海量、多样性、高速和易变性。

1947年哈佛大学物理学教授齐普夫提出的“齐普夫定律”指出，英文单词的出现频率服从幂律型尾部的分布，即重尾分布，而非指数型的轻尾分布。随着高速存取技术的出现和存储空间的极速拓展，有研究显示大数据并不服从齐普夫定律，80%的处理并非都集中在20%的数据集上，而是呈长尾缓慢下降的形态分布，于是有人提出所谓的“广延指数分布”^④。

上述观点从大数据的应用过程和特点、大数据作用、数据特点等方面对大数据进行了定义，并分析其特征。人们普遍将大数据概括为4V：即更大的容量（Volume）、更复杂的多样性（Variety，包括结构化、半结构化和非结构化数据）、更快的生成速度（Velocity）以及其组合带来的第四个因素—价值（Value）。

（3）大数据的核心思想

互联网新兴名词总是给人一种神秘、高端的感觉，大数据虽然集聚了不同领域的知识和大量先进的技术，然而如同“大音希声”一般，繁琐的背后是简约。大数据的核心思想正是中国传统科学观的体现，是对人类思维模式的“仿生”。

大数据是中国式“科学观”的体现。传统的数据分析基于西方的科学，在数

① 王新才，丁家友. 大数据知识图谱：概念、特征、应用与影响[J]. 情报科学，2013（9）：10-14，136.

② Kirkpatrick, Robert. DigitalSmoke Signals[EB/OL]. www.unglobalpulse.org, 2012-11-21.

③ Manyika, James, Michael Chui, Brad Brown, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh and Angela H. Byers. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity[R]. NewYork: McKinseyGlobal Institute, 2011.

④ King, Gary. Ensuring the Data-Rich Future of Social Science. [J]. Science Mag331, 2011,（11）：719-721.



据分析中要求寻找两组数据所代表的含义间的关系，这是数据分析结果科学性的基础。换言之，数据分析以科学逻辑为基础，需要明确事物间的影响机理。大数据却不再分析事物间的逻辑关系，而是通过多种数据处理，从复杂、大量的数据中寻找相关的数据，这是从纷繁复杂的事物中总结整体规律的过程，体现了“归纳”的特点。不以内在逻辑为核心，通过归纳的方式找出事物本质特点和整体规律正是中国式“科学观”的体现。《周易》的学习和应用过程往往是从简到繁——太极、两仪、四象、八卦、六十四卦……。而有人推断该规律的产生是通过复杂事物的分析得到几个基本的规律，然后不断地化繁于简，归纳核心的规律和事物的本质。

大数据是对人类思维模式的“仿生”。人类思考认识问题并不总是经过严密的逻辑思维产生的，经常是凭感觉产生了某种认识或想法，然后付诸行动。这种方式虽然被认为是非理性决策，然而在一个人没有太大情绪波动的情况下，理性的成分还是很大的，尽管这一点并没有被其本人意识到。究其原因，就是人在经历、记忆了各种各样的事件之后，潜意识中已经建立了很多事物间的联系，当遇到某件事之后，大脑开始调用存储的信息，并结合对当前信息的分析，做出决策和采取行为。这些收集、处理、存储、调用信息的部分过程是人意识不到的，此时人们往往感觉出应该是“怎么回事”或“怎么做”，但说不出为什么（潜意识思维不是基于逻辑的），这也是“姜是老的辣”和“不听老人言，吃亏在眼前”等说法的内涵所在。例如，当一个篮球运动员跳起投篮的时候，面对对手的封盖、标准动作的走形、变化的位置等困难，仍然将球投进，靠的是“感觉”；贝克汉姆将任意球踢进球门的时候，球在空中旋转、划出弧线，靠的还是“感觉”。这些“感觉”中有大脑潜意识的“大数据”处理，有身体肌肉的“反应”和“记忆”（可以看作一种另类的“分布式”处理）。

大数据的产生是科学发展的结果，但是其中的核心思想与中国式“科学观”或者古代哲学思想不谋而合。一个基于“形而下”的科学发展起来的大数据反而与侧重“形而上”的中国哲学、感性的人类潜意识思维模式相通，这是一个有意思的现象。

5.1.2 大数据知识图谱

福布斯专栏作家Dave Feinleib绘制的大数据企业生态系统图谱，对于全面了解大数据商业应用架构颇有价值。该图包括大数据的技术支撑、服务框架和上层商业应用，基本囊括了目前大数据商业应用的概貌：以Hadoop、MapReduce、Hbase、Cassandra等为技术支撑，搭建数据分析框架、操作框架、服务框架和数据



库框架，提供数据供应、日志应用、节点应用、商业智能应用和可视化分析五大类应用^①。

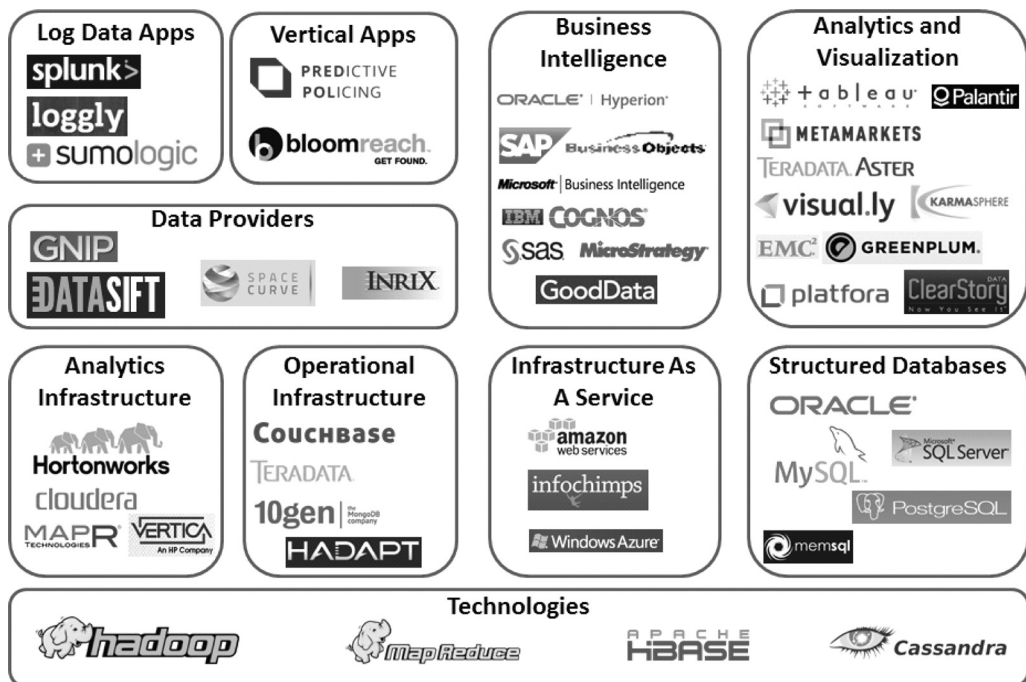


图5.1 大数据知识图谱

资料来源：IT经理网 <http://www.ctocio.com/bigdata/7028.html>。

大数据的主要技术^②：

从技术角度讲可能存在多种方法处理和分析大数据，但多数技术都有一些共同的特点，即利用硬件的优势，使用扩展的、并行的处理技术，采用非关系型数据存储处理非结构化和半结构化数据，并对大数据运用高级分析和数据可视化技术，向终端用户传达见解。

市场调研机构Wikibon已经确定了三种将会改变业务分析和数据管理市场的大数据方法。

(1) Hadoop

Hadoop是一个处理、存储和分析海量的分布式、非结构化数据的开源框架，最初由雅虎的Doug Cutting创建。Hadoop的灵感来自于 MapReduce，MapReduce是谷

^① Economist Intelligence Unit . Big data: Harnessing a game-changing asset[R]. New York , 2011.

^② ITOZI. 大数据：Hadoop，大数据技术、案例及相关应用介绍[EB/OL]. <http://www.itozi.net/21176.html>, 2014-07-27.



歌在2000年代初期开发的用于网页索引的用户定义函数，它被设计用来处理分布在多个并行节点的PB级和EB级数据。

Hadoop集群运行在廉价的商用硬件上，这样硬件扩展就不存在资金压力。Hadoop是开源社区Apache软件联盟（The Apache Software Foundation）的一个项目，数百名参与者通过社区不断改进其核心技术。Hadoop的基本思想是：与将海量数据限定在一台机器运行的方式不同，Hadoop将大数据分成多个部分，这样每个部分都可以被同时处理和分析。

1) Hadoop的工作模式。客户从日志文件、社交媒体供稿和内部数据存储等来源获得非结构化和半结构化数据。Hadoop将数据打碎成“部分”，这些“部分”被载入到商用硬件的多个节点组成的文件系统。Hadoop的默认文件存储系统是Hadoop分布式文件系统，文件系统（如HDFS）善于存储大量非结构化和半结构化数据，因为它们不需要将数据组织成关系型的行和列。

各“部分”被复制多次，并加载到文件系统，这样如果一个节点失效，另一个节点包含失效节点数据的副本。名称节点充当调解人，负责沟通信息：如哪些节点是可用的，某些数据存储在集群的什么地方，以及哪些节点失效。

一旦数据被加载到集群中，它就准备好通过MapReduce 框架进行分析。客户提交一个“匹配”的任务（通常是用Java编写的查询语句）到一个被称为作业跟踪器的节点。该作业跟踪器引用名称节点，以确定完成工作需要访问哪些数据，以及所需的数据在集群的存储位置。一旦确定，作业跟踪器向相关节点提交查询。每个节点同时、并行处理，而非将所有数据集中到一个位置处理，这是Hadoop的一个本质特征。

当每个节点处理完指定的作业后，它会存储结果。客户通过任务追踪器启动“Reduce”任务，汇总Map阶段存储在各个节点上的结果数据，获得原始查询的“答案”，然后将“答案”加载到集群的另一个节点中，客户就可以访问这些可以被载入多种分析环境进行分析的结果了，MapReduce 的工作到此就完成了。

一旦MapReduce 阶段完成，数据科学家和其他人就可以使用高级数据分析技巧对处理后的数据进一步分析，也可以对这些数据建模，将数据从Hadoop集群转移到现有的关系型数据库、数据仓库等传统IT系统进行进一步的分析。

2) Hadoop的技术组件。Hadoop “栈”由多个组件组成。包括：

①Hadoop分布式文件系统（HDFS）：所有Hadoop集群的默认存储层。

②名称节点：在Hadoop集群中，提供数据存储位置以及节点失效信息的节点。

③二级节点：名称节点的备份，它会定期复制和存储名称节点的数据，以防名称节点失效。

④作业跟踪器：Hadoop集群中发起和协调MapReduce作业或数据处理任务的节点。

⑤从节点：Hadoop集群的普通节点，从节点存储数据并且从作业跟踪器那里获取数据处理指令。

除了上述组件以外，Hadoop系统还包括许多免费子项目。NoSQL数据存储系统（如Cassandra和HBase）也被用于存储Hadoop的MapReduce作业结果。除了Java，很多MapReduce作业及其他Hadoop的功能都是用Pig语言写的，Pig是专门针对Hadoop设计的开源语言。

3) Hadoop的优点和缺点。Hadoop的主要好处是它可以让企业以节省成本并高效的方式处理和分析大量的非结构化和半结构化数据，而这类数据迄今还没有其他处理方式。因为Hadoop集群可以扩展到PB级甚至EB级数据，企业不再必须依赖于样本数据集，而是可以处理和分析所有相关数据。数据科学家可以采用迭代的方法进行分析，可以不断改进和测试查询语句从而发现以前未知的一些规律或知识。使用Hadoop的成本也很低廉，开发者可以免费下载Apache的Hadoop分布式平台，然后马上就可以开始体验Hadoop。

Hadoop及其组件的不足之处是它们还不成熟，仍处于发展阶段。就像所有新技术一样，实施和管理Hadoop集群，对大量非结构化数据进行高级分析，都需要大量的专业知识、技能和培训。不幸的是，目前Hadoop开发者和数据科学家的缺乏使得众多企业维持复杂的Hadoop集群并利用其优势变得很困难。此外，由于Hadoop的众多组件都是通过技术社区得到改善，并且新的组件不断被创建，因此作为不成熟的开源技术，存在失败的风险。最后，Hadoop是一个面向批处理的框架，这意味着它不支持实时的数据处理和分析。

好消息是，一些聪明的IT人士不断对Apache Hadoop项目做出贡献，新一代的Hadoop开发者和数据科学家们正在走向成熟。因此，该技术的发展日新月异，逐渐变得更加强大而且更易于实施和管理。供应商（包括Hadoop的初创企业Cloudera和Hortonworks）以及成熟的IT中坚企业（如IBM和微软）正在努力开发企业可用的商业Hadoop分布式平台、工具和服务，让部署和管理这项技术成为现实。还有其他一些企业正在努力完善NoSQL（不仅仅是SQL）数据系统，结合Hadoop提供接近实时的分析解决方案。

（2）NoSQL

一种称为NoSQL的新形式的数据库（Not Only SQL）已经出现，像Hadoop一样，可以处理大量的多结构化数据。但是，如果说Hadoop擅长支持大规模、批量式的历史分析，在大多数情况下（虽然也有一些例外），NoSQL数据库的目的是为最



终用户和自动化的大数据应用程序提供大量存储在多结构化数据中的离散数据。这种能力是关系型数据库欠缺的，它根本无法在大数据规模维持基本的性能水平。

在某些情况下，NoSQL和Hadoop可以协同工作。例如，HBase是流行的NoSQL数据库，它仿照谷歌的BigTable，通常部署在HDFS（Hadoop分布式文件系统）之上，为Hadoop提供低延迟的快速查找功能。

目前可用的NoSQL数据库包括：

- HBase
- Cassandra
- MarkLogic
- Aerospike
- MongoDB
- Accumulo
- Riak
- CouchDB
- DynamoDB

目前大多数NoSQL数据库的缺点是，为了性能和可扩展性，它们遵从ACID（原子性，一致性，隔离性，持久性）原则，许多NoSQL数据库还缺乏成熟的管理和监控工具。这些缺点在开源的NoSQL社区和少数厂商的努力下都在克服过程中，这些厂商包括DataStax、Sqrrl、10gen、Aerospike和Couchbase，他们正在尝试商业化各种NoSQL数据库。

（3）大规模并行分析数据库

不同于传统的数据仓库，大规模并行分析数据库能够以必需的最小的数据建模，快速获取大量的结构化数据，可以向外扩展以容纳TB甚至PB级数据。

对最终用户而言，最重要的是大规模并行分析数据库支持近乎实时的复杂SQL查询结果，又称交互式查询功能，而这正是Hadoop明显缺失的能力。大规模并行分析数据库在某些情况下支持接近实时的大数据应用。其基本特性包括：

1) 大规模并行处理的能力。就像其名字表明的一样，大规模并行分析数据库采用大规模并行处理的方式同时支持多台机器上的数据采集、处理和查询，相对传统的数据仓库具有更快的性能。传统数据仓库运行在单一机器上，会受到数据采集这个单一瓶颈点的限制。

2) 无共享架构。无共享架构可确保分析数据库环境中没有单点故障，在这种架构下，每个节点独立于其他节点，所以如果一台机器出现故障，其他机器可以继续运行。对大规模并行处理环境而言，这点尤其重要，数百台计算机并行处理数

据，偶尔出现一台或多台计算机出现故障是不可避免的。

3) 列存储结构。大多数大规模并行分析数据库采用列存储结构，而大多数关系型数据库以行结构存储和处理数据。在列存储环境中，由包含必要数据的列决定查询语句的“答案”，而不是由整行的数据决定，从而导致查询结果瞬间可以得出，这也意味着数据不需要像传统的关系数据库那样构造成整齐的表格。

4) 强大的数据压缩功能。它们允许分析数据库收集和存储更大量的数据，而且与传统数据库相比占用更少的硬件资源。例如，具有10比1的压缩功能的数据库，可以将10 TB字节的数据压缩到1 TB。数据编码（包括数据压缩以及相关的技术）是有效的扩展到海量数据的关键。

5) 商用硬件。像Hadoop集群一样，大多数（肯定不是全部）大规模并行分析数据库运行在戴尔、IBM等厂商现成的商用硬件上，这使它们能够向外扩展时具有较好的性价比。

6) 在内存中进行数据处理。有些（不是全部）大规模并行分析数据库使用动态RAM或闪存进行实时数据处理，有些（如SAP HANA和Aerospike）完全在内存中运行数据，而其他则采用混合的方式，即用较便宜但低性能的软盘内存处理“冷”数据，用动态RAM或闪存处理“热”数据。

然而，大规模并行分析数据库确实有一些盲点，最值得注意的是它们并非被设计用来存储、处理和分析大量的半结构化和非结构化数据。

（4）大数据方法的互补

Hadoop、NoSQL 和大规模并行分析数据库不是相互排斥的。相反的，Wikibon认为这三种方法是互补的，彼此可以而且应该共存于许多企业。Hadoop擅长处理和分析大量分布式的非结构化数据，以分批的方式进行历史分析；NoSQL 数据库擅长为基于Web的大数据应用程序提供接近实时的多结构化数据存储和处理；大规模并行分析数据库最擅长对大容量的主流结构化数据提供接近实时的分析。

例如，Hadoop完成的历史分析可以移植到分析数据库供进一步分析，或者与传统的企业数据仓库的结构化数据进行集成。从大数据分析得到的见解可以而且应该通过大数据应用实现产品化，企业的目标应该是实现一个灵活的大数据架构，在该架构中，三种技术可以尽可能无缝地共享数据和见解。

很多预建的连接器可以帮助Hadoop开发者和管理员实现这种数据集成，同时也有很多厂商提供大数据应用。这些大数据应用将Hadoop、分析数据库和预配置的硬件进行捆绑，可以达到以最小的调整实现快速部署的目的。另外一种情况，Hadapt提供了一个单一平台，这个平台在相同的集群上同时提供SQL和Hadoop/MapReduce的处理功能。Cloudera也在Impala和Hortonworks项目上通过开源倡议推



行这一策略。

但是为了充分利用大数据，企业必须采取进一步措施，使用高级分析技术处理数据，并以此得出有意义的见解或发现。数据科学家通过屈指可数的语言或方法（包括SAS和R）执行这项复杂的工作，分析的结果可以通过Tableau这样的工具可视化，也可以通过大数据应用程序进行操作，这些大数据应用程序包括企业自己开发的应用程序和现成的应用程序。其他厂商（包括 Platfora和Datameer）正在开发商业智能型的应用程序，这种应用程序允许非核心用户与大数据直接交互。

底层的大数据方法（如Hadoop，NoSQL和大规模并行分析数据库）不仅本身是互补的，而且与大部分大型企业现有的数据管理技术互补。Wikibon并不建议企业CIO们为了大数据方法而“淘汰并更换”企业现有的数据仓库、数据集成和其他数据管理技术。相反，Wikibon认为首席信息官必须像投资组合经理那样思考，重新权衡优先级，为企业走向创新和发展奠定基础，同时采取必要的措施减轻风险因素。用大数据方法替换现有的数据管理技术，只有当它的商业意义和发展计划与现有的数据管理基础设施尽可能无缝地整合时才有意义，最终目标应该是转型为现代数据架构。

5.1.3 大数据与小数据

（1）基本情况简述^①

为了与大数据相对应，将传统的数据分析称为小数据。传统数据分析与大数据有着本质意义上的区别，要充分理解大数据，两者的对比分析是必不可少的。

首先，传统数据分析是基于结构化、关系性的数据，往往是取一个很小的数据集，来对整个数据进行预测和判断。但现在是大数据时代，理念已经完全改变了，存储和管理的是整个数据全集，涉及大量的结构化和非结构化的数据。

第二，以前的分析是小样本分析，所以往往要用小样本来预测整个数据全集的特性，这就决定了所采集的小样本必须是高品质的，单位数据价值要高，否则预测出来的结果就会出现很大偏差。现在的大数据分析是对数据全集的分析，所以要对数据的一些噪声有一定的包容性，能够消除噪声，并在大量的单位价值较低的数据中挖掘信息。

第三，原先传统的数据分析重视因果关系，而大数据重视相关关系。传统数据分析是根据小样本数据的分析对全局数据进行分析 and 预测，所以在整个预测分析过

^① 中国外包网. 大数据时代的数据分析跟过去有什么不同? [EB/OL]. <http://www.chnsourcing.com.cn/outsourcing-news/article/75495.html>, 2014-02-21.

程中往往采用因果关系的推理过程。现在的大数据分析因果关系并不是关注点，而是基于对整个数据全集的分析，侧重关联性的分析和规律性的分析。比如啤酒往往跟尿布的销售同步上升，那么在大数据的分析下，我们不需要了解为什么啤酒和尿布的销售量会同步增长，只需要知道尿布和啤酒是同步上升就可以了，基于这个结果就可以制定很多商业策略和营销手段。

第四，现在的数据往往是海量的，特别是很多新兴的数据，具有很强的时效性，打破了原先数据先收集、清洗、存储，然后进行分析的滞后手段。很多分析的需求往往是实时的，需要边采集，边分析，这也是大数据分析的另一大特性。

（2）案例详述^①

我们可以通过一个案例来直观感受大数据和传统数据分析的区别，案例来自大众比较了解的学校方面。

传统数据中，一个学生读完9年制义务教育产生的可供分析的量化数据基本不会超过10kb，包括个人与家庭基本信息、学校与教师相关信息、各门各科的考试成绩、身高体重等生理数据、图书馆与体育馆的使用记录、医疗信息与保险信息等，以及其他类别的评估数据。这样的数据量，一台较高配置的普通家庭计算机加上初级的EXCEL或SPSS软件就能进行5000名以下学生量的统计工作；而双核处理器加上ACCESS、SurveyCraft等软件的配置足以完成整个区域学校的学生的高级统计运算。这样的工作一般只需要中级水平的教育与心理统计知识，一套可供按部就班进行对照处理的数据分析模板，以及两三个月的操作培训就能基本胜任。

大数据的分析则完全是另一种层面的技术。根据美国著名的课堂观察应用软件开发商Classroom Observer的研究，在一节40分钟的普通中学课堂中一个学生所产生的全部数据约有5~6GB，而其中可归类、标签、并进行分析的量化数据约有50~60MB，这相当于在传统数据领域中积累5000年的数据总和。而要处理这些数据，需要运用云计算技术，并且需要采用Matlab、Mathematica、Maple等软件进行处理并进行数据可视化。而能够处理这些数据的专业人才一般来自数学或计算机工程领域，需要极强的专业知识与培训。更为困难的是，大数据挖掘并没有一定的方法，更多需要依靠挖掘者的天赋与灵感。

大数据与传统数据最本质的区别体现在采集来源以及应用的方向上。传统数据的整理方式更能够凸显群体水平——学生整体的学业水平、身体发育与体质状况、社会性情绪及适应性的发展、对学校的满意度等。这些数据不可能，也没有必要进

^① SPN. 大数据与传统数据的区别[EB/OL]. <http://www.spn.com.cn/news/20140505/44826.html>, 2014-05-05.



行实时地采集，而是在周期性、阶段性的评估中获得。传统数据反应的是教育的因变量水平，即学生的学科学习状况如何、生理健康与心理健康状态如何、对学校的主观感受如何等问题。这些数据，完全是在学生知情的情况下获得的，带有很强的刻意性和压迫性——主要会通过考试或量表调查等形式进行，因此也会给学生带来很大的压力。

而大数据有能力去关注每一个学生的微观表现——他在什么时候翻开书，在听到什么话的时候微笑点头，在一道题上逗留了多久，在不同学科课堂上开小差的次数分别为多少，会向多少同班同学发起主动交流？这些数据对其他个体都没有意义，是高度个性化表现特征的体现。同时，这些数据的产生完全是过程性的：课堂的过程，作业的过程，师生或学生之间的互动过程之中……在每时每刻发生的动作与现象中产生。这些数据的整合能够诠释教育微观改革中自变量的水平：课堂应该如何变革才符合学生心理特点？课程是否吸引学生？怎样的师生互动方式受欢迎？……而最有价值的是，这些数据完全是在学生不自知的情况下被观察、收集的，只需要一定的观测技术与设备的辅助，而不影响学生任何的日常学习与生活，因此它的采集也非常的自然、真实。

所以，综合以上的观点，我们不难发现在教育领域中，传统数据与大数据呈现出以下区别：

1) 传统数据诠释宏观、整体的教育状况，用于影响教育政策决策；大数据可以分析微观、个体的学生与课堂状况，用于调整教育行为与实现个性化教育。

2) 传统数据挖掘方式、采集方法、内容分类、采信标准等都已存在既有规则，方法论完整；大数据挖掘作为新鲜事物，还没有形成清晰的方法、路径以及评判标准。

3) 传统数据来源于阶段性的、针对性的评估，其采样过程可能有系统误差；大数据来源于过程性的、即时性的行为与现象记录，其采用的第三方、技术型的观察采样的方式误差较小。

4) 传统数据分析所需要的人才、专业技能以及设施设备都较为普通，易获得；大数据挖掘需要的人才、专业技能以及设施设备要求较高，并且从业者需要创新意识与挖掘数据的灵感而不是按部就班地开展工作，这样的人才较为稀缺。

5.1.4 大数据与云计算

云计算仍然可以算作时髦的名词，与大数据有着千丝万缕的关系。有关大数据与云计算之间的关系人们常会误解，而且也会把它们混起来说。通俗地说，云计算能够提高数据处理能力，将数据处理等工作分布到其他硬件完成，形成硬件资源的

虚拟化；大数据侧重海量数据的高效处理，其中非结构化的数据占比较高，能否做到高效处理与设计的方案、模型和关键技术有关^①。

做一个形象的解释，云计算相当于我们的计算机和操作系统，将大量的硬件资源虚拟化之后再行分配使用。云计算以Amazon为代表，可以说为云计算提供了商业化的标准，另外值得关注的还有Vmware。大数据相当于海量数据的“数据库”，而且通过大数据领域的发展也能看出，当前的大数据处理一直在向着近似于传统数据库体验的方向发展。Hadoop的产生使我们能够用普通机器建立稳定的处理TB级数据的集群，把传统而昂贵的并行计算等概念一下就拉到了我们的面前，但是其不适合数据分析人员使用，所以Piglatin和Hive出现了，为我们带来了类结构化查询语言（SQL，Structured Query Language）的操作。虽然二者的操作方式像SQL了，但是处理效率很低，绝对和传统的数据库的处理效率有天壤之别，所以人们又在想怎样在大数据处理上不只是操作方式类SQL，而处理速度也能“类SQL”，Google为我们带来了Dremel/PowerDrill等技术，新一代开源大数据分析引擎Impala也出现了，另外还有HIVE/Stinger/Tez、HAWK、SQL on spark/Shark等。

整体来看，未来的趋势是云计算作为计算资源的底层，支撑着上层的大数据处理，而大数据的发展趋势是实时交互式的查询效率和分析能力，借用google一篇技术论文中的话：“动一下鼠标就可以在秒级操作PB级别的数据”。

在谈大数据的时候，首先谈到的就是大数据的4V特性，即类型复杂，海量，快速和价值。IBM原来谈大数据的时候谈3V，没有价值这个V。而实际我们来看4V更加恰当，价值才是大数据问题解决的最终目标，其他3V都是为价值目标服务的。在有了4V的概念后，就可以很容易以简化的方式来理解大数据的核心，即大数据的总体架构包括三层：数据存储，数据分析和数据分析。数据类型复杂和海量问题由数据存储层解决，快速和时效性要求由数据处理层解决，价值由数据分析层解决。

数据先要通过存储层存储下来，然后根据数据需求和目标来建立相应的数据模型和数据分析指标体系对数据进行分析，从而产生价值，而中间的时效性又通过中间数据处理层提供的强大的并行计算和分布式计算能力来完成。三层相互配合，让大数据最终产生价值。

（1）数据存储层

数据有很多种分类方法，可分为结构化、半结构化、非结构化；也可分为元数据、主数据、业务数据。传统的结构化数据库已经无法满足数据多样性的存储要

^① 中国产业经济信息网. 浅析从存储的角度来分析大数据和云计算的区别 [EB/OL]. http://www.chinastock.com.cn/yhwz_about.do?methodCall=getDetailInfo&docId=3919056, 2014-01-02.



求，因此在关系数据管理系统（RDMS，Relational Database Management System）基础上增加了两种类型：一种是Hadoop分布式文件系统（HDFS）类数据库，可以直接应用于非结构化文件存储；一种是NoSQL类数据库（泛指非关系型的数据库），可以应用于结构化和半结构化数据存储。

从存储层的搭建来说，关系型数据库、NoSQL数据库和HDFS分布式文件系统三种存储方式都需要。业务应用应根据实际的情况选择不同的存储模式，但是为了业务的存储和读取方便性，可以对存储层进一步的封装，形成一个统一的共享存储服务层。用户并不关心底层存储细节，只关心数据的存储和读取的方便性，通过共享数据存储层可以实现在存储上的应用和存储基础设置的彻底解耦。

（2）数据处理层

数据处理层的核心问题在于两个方面：一是数据存储出现分布式后带来的数据处理上的复杂度，二是海量存储后带来了数据处理上的时效性要求，这些都是数据处理层要解决的问题。在传统的云相关技术架构上，可以将Hive（是基于Hadoop的一个数据仓库工具）、Mapreduce框架相关的技术内容全部划入到数据处理层。其中，Hive重点还是复杂查询的拆分和查询结果的重新聚合，实现分析需求的拆分，分析结果的汇总和合并；mapreduce具有分布式处理能力，实现了一个分布式计算的框架和逻辑。

（3）数据分析层

分析层重点是真正挖掘大数据的价值，核心在于数据分析和挖掘。数据分析层的核心包括数据的维度分析、数据的切片、数据的上钻和下钻等，仍然与传统的商业智能（BI，Business Intelligence）内容类似。数据分析通常只关注两个内容：一个就是传统数据仓库下的数据建模，在该数据模型下需要支持上面各种分析方法和分析策略；其次是根据业务目标和业务需求建立的KPI指标体系，以及对应指标体系的分析模型和分析方法。解决这两个问题基本就可以解决数据分析的问题了。

传统的BI分析通过大量的ETL数据抽取和集中化，形成一个完整的数据仓库，而基于大数据的BI分析可能并没有一个集中化的数据仓库，或者数据仓库本身也是分布式的了。BI分析的基本方法和思路并没有变化，但是落地到执行的数据存储和数据处理方法却发生了大变化。

大数据两大核心为云技术和BI，离开云技术大数据没有根基和落地可能，离开BI和价值，大数据又变化为舍本逐末，丢弃了关键目标。简单总结就是大数据目标驱动基于BI，大数据实施落地依赖云技术。

5.2 大数据助力项目管理

由于项目的系统性、复杂性和独特性，项目管理的低效率是普遍现象。有了大

数据技术以后,项目管理的效率和可靠性有望得到显著提高,项目中能够获得大量数据、能用数据决策的地方就有大数据的用武之地。例如通过海量数据分析识别项目机会,辅助项目立项决策;通过项目过程分析获得系统运行状态,实现对项目的准确控制;通过数据分析外部环境的变动,提前预知对项目系统可能产生影响的事件以及影响的程度,提高项目全面风险管理能力;项目评价中,那些难以及时得到反馈的信息需要长期的跟踪,基于时间维度的大量的数据分析是保证项目评价客观、合理的基础,同时也是项目开展可行性分析、项目后评价的参考依据。另外,项目评价中常常出现指标过多、评价成本过高等问题,大数据挖掘为解决这一问题带来了新方法。在项目管理中引入大数据挖掘技术,可以从庞大的数据库中找到最符合项目要求的绩效指标即关键绩效指标,这将减少项目管理的工作量,提高绩效管理效率。总之,大数据对海量数据的处理和分析,使得项目管理中获取的信息更加全面,能够实现对信息的有效挖掘。大数据必将改变项目管理的模式,提高项目管理的效率^①。

5.2.1 见微知著的项目机会识别

(1) 机会识别的概念

机会,是一种状态或条件,这种条件的价值因环境、个体、时空等各种维度的影响因素的差异而有所不同,并且这种价值不是确定的,而是在变化之中。这种价值主要表现为通过市场中注入新的影响元素,从而改变市场的供求关系,改变市场的结构、特点、规则、竞争力量的对比,甚至改变整个市场的规模或者发展趋势。对这种机会认识和把握的程度差异会促使市场参与者优胜劣汰,并为包括消费者在内的整个社会带来各种利益上的影响。“机会是留给有准备的人的”,企业所处的市场环境变化越来越快、复杂度越来越高,需要通过项目化运营方式来满足市场需求。项目机会的提前、准确识别能够为企业赢得先机^①。

Sarasvathy提出了机会识别观点,认为机会就是利用现有资源去更好地达到预定目标的一种可能性。Shane等人提出了机会发现观点,认为机会是客观存在的,信息是完备的,但并非随机分布,信息不对称是发现机会的关键。从现有的数据中,早于竞争者发现增加收益、降低成本、降低风险的重要信息,就是机会识别。当市场发展空间大,没有激烈竞争时,企业总能找到同行没有涉足的机会。但是如今市场复杂多变,而且竞争激烈,顾客的个性化需求满足难度越来越大,企业识别机会的难度越来越大。

^① 王中华. 房地产开发企业项目开发决策中机会识别研究[D]. 北京: 中国社会科学院研究生院, 2013.



（2）机会识别的重要性和难点

项目开发普遍存在着机会识别困难的情况。工程是项目管理应用的重要领域，在房地产开发企业中，项目开发面临的环境在发生巨大变化。随着国家、地区、特定城市的经营环境的变化，房地产企业面临的困难实际上在增加，房地产开发企业面临的各种风险也在迅速增大。中国的房地产市场基本上已经走过了供不应求的时代。以前中国的房地产市场，房地产开发企业主要是生产出产品，产品营销不是大的问题；未来中国的房地产市场，必然是由于总体供求平衡，而迫使企业必须走差异化的营销战略之路。

房地产开发企业机会识别的重要性在增加。由于以前中国房地产市场的总体态势是产品供不应求，而使得房地产企业的机会识别相对简单，企业最重要的事主要是资源的组织，尤其是财务资源、土地资源、人力资源等方面。未来中国房地产市场，由于差异化竞争时代的到来，以及房地产市场中市场机制发育的成熟度带来的市场变动的加剧，房地产企业在项目开发中能否有效地识别迅速出现、又可能迅速消失的机会，能否在机会识别过程中排除各种不确定性因素，准确评估风险的种类和影响程度，对于房地产开发企业来说至关重要。

当前很多企业的项目开发机会识别主要依靠经验，这种方式存在很多不足。有研究证实，要保证项目开发成功，必须遵循一定的操作模式，这种模式应该随着市场的变化而发展。主要依靠经验来进行机会识别，通常很难适应市场经营环境。由于环境会经常发生变化，注定了主要依靠经验来识别机会的企业很可能会发生误判环境、错失机会、忽视风险等问题，从而会逐步削弱企业竞争优势，损害核心竞争力。如何才能实现机会识别高效、可靠呢？大数据为我们指明了方向。

（3）让大数据指出机会

传统的机会识别方式是以某些特殊的信息（例如小道消息）为基础，结合企业家或管理者的经验来辨别项目机会，这些信息价值高，但是数量小，以此类信息为基础的机会识别风险较大。

通过大数据可以实现对海量数据的全面分析，从纷繁复杂的商业信息中发现机会。从“机会是基于信息不对称”的角度来看，领先他人看到的价值点就是机会，当大家都意识到某个事件时，这个机会很可能已经没有了价值。大数据分析是提前发现机会的重要手段，可以从众多看似无关的数据中发现未来可能的机会（通过多个事件的交叉影响分析来实现）。

例如社交媒体监测平台DataSift监测了Facebook（脸谱）IPO当天Twitter上的情感倾向与Facebook股价波动的关联。在Facebook开盘前Twitter上的情感逐渐转向负面，25分钟之后Facebook的股价便开始下跌。而当Twitter上的情感转向正面时，



Facebook股价在8分钟之后也开始了回弹。最终当股市接近收盘、Twitter上的情感转向负面时，10分钟后Facebook的股价又开始下跌。最终的结论是：Twitter上每一次情感倾向的转向都会影响Facebook股价的波动。

DataSift对于机会的识别体现了大数据分析及时性、准确性的特点。通过对Facebook（脸谱）IPO当天Twitter上的情感倾向与Facebook股价波动的关联关系的分析，准确预测了其股价的变动趋势，获得了通过股票盈利的机会。

5.2.2 以理服人的项目决策机制

在越来越多的企业中，CIO开始进入决策层，信息决策成为企业关键职能之一。

CIO中文意思是首席信息官或信息主管。担任这种职务的人在国外某些企业中是一种进入到公司的最高层，与公司中其他的最高层管理人员，如首席执行官（CEO）、首席财务官（CFO）等，共同参与企业决策制定的人。有些国家（如美国）的政府机构内或非商业性机构也设有这种职务。

首次提出CIO概念的不是信息界，而是工商企业界。1981年，美国波士顿第一国民银行经理williamr. synnott等在一部著作《信息资源管理：80年代的机会和战略》中首先给CIO下了一个明确的定义：“CIO是负责制定公司的信息政策、标准、程序的方法，并对全公司的信息资源进行管理和控制的高级行政管理人员。”

自从CXO的职务制度引入中国以来，大多数CXO都找到了在中国的对应职务，唯独CIO例外。一个很重要的原因是因为中国的企业内从来就没有类似的职能。随着企业信息化的逐步推进，很多企业开始设置CIO或者类似的职务，而这类职务的职责，似乎就理所当然地变成了信息化管理人员。也正是因为信息化与信息技术的天然联系，CIO在很多人眼中就变成了负责信息技术和企业信息系统的人，简单地说，就是管技术的人。

大数据的应用使数据信息在决策中地位越来越高，如能建立相应的制度就能够很好的发挥CIO的作用，使决策机制发生巨大变化，大大提高决策的科学性。无论是企业决策还是项目决策，重要决策通常以多人决策为主。当CIO进入决策团队之后，决策以数据为基础的程度就会越来越高。在决策中，不同的人对决策的影响力不同，例如财务、执行方面的高层影响力普遍较大，因而对决策影响力较高。同时，决策过程中经常出现“公说公有理，婆说婆有理”和“会哭的孩子有奶吃”等现象。当企业应用大数据之后，CIO在决策中就会掌握更多具体、详实、关键的信息，能够在更大程度上消除上述现象。这些都会大大提高CIO在决策中的影响力，进而改变了传统的决策机制，提高决策的可行性和科学性。



5.2.3 未雨绸缪的项目控制策略

项目控制的关键是识别整个系统的运行状况，分析偏差和可能的影响，进而采取相应的控制措施。管理的核心是对人的管理，项目中涉及人的方面是项目的核心。大数据能够提供项目中大量的关于人的信息，提高项目控制的准确性、及时性。同时，大数据技术还在风险预警、事前控制等方面起到重要作用。

（1）通过大数据获得关于人的信息

在项目控制中，对于过程信息（工期、成本、质量等）的收集处理相对较为容易，因为这些是标准化的信息。然而管理的核心是人的问题，项目管理也不例外，及时发现与人有关的信息，如情绪、态度等，并对其进行适时引导，是项目控制的有效手段，只是这类信息的收集和处理较为困难。但随着大数据技术的出现，这个问题有望被解决，因为大数据能够帮助我们获得关于人的信息^①。

孜孜不倦地观测、记录、挖掘海量的数据，有朝一日终会推导出或简约或复杂的方程，以此得以在自然科学的历史丰碑上留名。数百年来，这种对数据的崇拜早已成为了物理学家、化学家、生物学家、天文地理学家们的信念。而牛顿，贝叶斯，薛定谔等一代代巨匠的伟业也揭示了数据对于科学发现的重要价值。

相比之下，社会科学领域的研究就要惨淡得多，他们同样看重数据，同样追求统计与分析的“程序正义”，同样勤勤恳恳地设计试验与调研，去寻找成千上万的试验对象，同样像模像样地去嵌套方程……但是几乎很少有研究结果能够得到普遍的承认，不管是社会学、心理学、经济学、管理学还是教育学。

当然，社会科学领域的研究者们遇到的困难是显而易见的：“人性”与“物性”是不同的，物质世界比较稳定，容易寻找规律；而由人组成的社会系统极其善变，难以总结和发现规律。从数据的角度来说，人的数据远不如物的数据那么可靠。

首先是人不会像物那样忠实地进行回应：谁知道一个人填写的问卷有多少是注意力不集中填错的、语文水平不高理解错的、还是压根没打算讲真话？此外，人与人本身的差距也大于物与物的差距：两种化学组成相同的物质表现出的各种性质在很多方面几乎是完全一样的，但即使是两个基因完全相同的双胞胎也会因为不同的人生经历而表现出大相径庭的行为特征。

人无法被反复研究，本质上是对人的研究的假设总是难以满足，在不同的环境中人的表现差异较大，人体内的反应、人的情绪化问题等难以度量和分析。对人研

^① SPN. 大数据与传统数据的区别[EB/OL]. <http://www.spn.com.cn/news/20140505/44826.html>, 2014-05-05.

究结论的“不可重复验证”导致传统的数据分析无法用于人的信息的获取，因为真正要研究和应用需要同时获取环境信息，通过系列手段解决信息失真等问题。

换句话说，我们可以获得的关于“人性”的数据不够大，不够多，不够随时随地，因此我们无法从数据中窥见人性。2002年诺贝尔经济学奖授予心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）时，似乎标示着社会科学领域已经接受了这样一种事实：人类的行为是无法寻找规律、无法预测、难以进行科学度量的。社会科学开始怀疑用纯粹理性的方法是否可以解答关于“人性”的种种现象。与此相映成趣的是2012年的美国大选，奥巴马的团队依靠对网络数据的精准筛选捕捉到了大量的“草根”选民，而对于其喜好与需求的分析与把握更是赢得了他们的信任，从而使奥巴马在不被传统民调与历史数据规律看好的情况下一举胜出。这跨越十年的两个标志性事件让人们对于“数据揭示人性”可能性的认识经历了戏剧性的转变。

如今，迅速普及的互联网与移动互联终端悄然为记录人的行为数据提供了最为便利、持久的载体。手机、iPad等贴近人的终端无时无刻不在记录关于人的点点滴滴——思考、决策与行为。尤其重要的是，在这些强大的数据收集终端面前，人们没有任何掩饰的意图，而是完整地呈现着自己的各种经历，人们不厌其烦一遍又一遍重复着他们不愿在试验情境下表现出来的行为，从而创造着海量的数据——传统数据研究无法做到的事，传统研究范式苦苦纠结的许多难点，都在大数据到来的那一刹那遁于无形。

大数据的到来，让所有社会科学领域都能够凭借前沿技术的发展从宏观群体走向微观个体，让跟踪每一个人的数据成为了可能，从而让研究“人性”成为了可能。

在项目控制中，对项目团队、关键人员信息的获取和处理，能够使管理者更加深入、具体了解项目的运行情况，对将要发生的风险提前预知，及时调控。当然，真正付诸实践可能还要解决隐私、安全等系列问题，但对人的信息的获取对提高项目控制效率和控制项目风险所起到的作用毋庸置疑。

（2）项目控制方式的改变

传统的基于数据的监控，主要通过对ERP、OA和各种项目管理软件等记录的数据进行对比分析，这些都是结构化的数据。通过大数据分析，能够分析非结构化数据，例如与项目外部环境有关的政策、市场等方面的新闻，项目运行过程中的人员情绪的变化等。

大数据能够收集更多的未来信息，使风险预警机制的运作更有效。在项目机会识别中已经提到，“大数据”分析能够提前发现重要信息，在项目控制过程中也是如此。项目组织内部运行过程是否良好、外部环境是否发生重大变化，对项目正常运行有重要影响，通过“大数据”分析，能够提前预见这些事件，使项目管理人员



能够提前做好准备,更好地应对项目风险。要想提前发现问题,首先是做好信息的收集,这需要相关的制度、措施作为保障。例如,要求员工撰写日志,或者为员工提供沟通交流的平台,由此通过语义数据分析得知项目运行过程中的情况。由于项目的各个过程之间相互关联并形成网络,过程之间的相互影响较多,基于里程碑检查控制项目是一种“事后”行为,而对各个过程中信息的收集、处理又需要大量的时间和人力成本,管理者无法做到实时监控。通过对员工日志的分析,对比不同员工、不同利益相关方之间的记录,能够及时发现过程中的异常情况,根据情况及时采取措施,真正能做到事前和事中控制。

(3) 基于数据挖掘的工期进度控制模型^①

曾晖提出了工程项目管理中大数据的应用思路,从其提出的模型中可以看到大数据在项目控制中的重要作用。

工期进度是工程项目管理中最难控制的问题,工期延误的原因是多方面的,包括前期准备工作不足、项目设计偏差、施工管理不当、设备未按时按要求到位等。在实际施工中,这些导致工期延误的原因并不都是必然的,如通常认为下雨等天气情况会影响项目进度,但并不是所有项目都会因雨季而延误工期,所以肯定还存在很多被忽略的因素会影响工程进度,实际施工中还客观存在一些我们不了解的因果关系,要想找到这些因果关系,需要对大量工程项目管理数据进行挖掘,基于数据分析结果得到结论。

数据挖掘工作首先需要建立相关组织机构和管理机制,使数据可以从施工一线实时传输至后方管理层并存储起来以供挖掘分析,其行政管理机制可以采用“集团总部——地区公司——项目公司——前线”模式。项目部与施工现场人员存在业务往来,项目部将各种施工现场信息录入信息系统并传递至公司数据库,同时公司也可调用数据库数据传输至项目部。传输至公司数据库的信息可以提供给各个职能部门作管理调度参考,还可以通过建立各种数据挖掘项目组进行数据挖掘分析。

不同类型的工程管理数据特点不同,要进行数据挖掘必须对不同数据进行分类。对于结构化数据的挖掘,必须在各个专业工程领域建立一个统一的数据仓库,这是提高分析精度的根本保障。

对于非结构化数据的挖掘,可以采用检索技术进行分类管理。MOLDA的多维联机数据分析(Multi-dimensional On-Line Data Analysis)理论是一种支持分析和决策来管理项目的模型,适合种类繁多的工程项目分类。其设计思路包括多维业务空间设计、挖掘方法设计、数据连接设计等。

^① 曾晖. 大数据挖掘在工程项目管理中的应用[J]. 科技进步与对策, 2014(11): 46-48.

5.2.4 包罗万象的项目评价方法

项目评价有项目前评价和项目后评价两类,本节以科研项目为例介绍大数据在项目前评价中的应用,并分析其对项目后评价的影响。

(1) 项目前评价的变化

为推动科技创新,我国不断加大对科研的资助规模和强度,科技项目的数量和经费在近年均得到显著提升,形成多层次的国家科技计划资助体系,随之而来的重复立项问题日趋严重。据统计,我国科研项目重复率达40%,另外60%中与国外重复约占30%以上^①。对科研项目的前评价成为项目立项的重要依据。

项目重复立项的主要原因有^②:

1) 项目数量呈现逐年快速增长的态势。仅国家自然科学基金委员会2013年度资助的项目就达3.5万余项,数量庞大的项目为查重工作带来很大挑战。此外,基础科学研究具有创新性、不确定性、学科交叉融合等特点,不同学科领域的新观点、新概念和新知识不断涌现,科研项目管理人员需要越来越多的专业知识才能准确判断项目的相似性,这也给项目查重工作带来很大的困难。

2) 项目信息公开、共享和整合程度较低。科技计划的项目信息和实施情况主要分散掌握在各计划主管部门内部,对外开放和共享的程度低,各计划之间的项目信息无法进行有效整合。如国家自然科学基金在立项审查时只能在该基金资助的项目范围内进行重复性检测,而几乎无法与其他科技计划项目进行联合检测和查重。

3) 项目相似性判别方法单一。目前科研重复立项检测主要通过比对项目标题或者比对项目申请书的内容进行甄别。前者只是进行简单的关键词匹配,将项目标题中包含指定关键词集的项目定义为相似项目。一旦项目更换标题,该方法就会失效。后者能够较准确地发现相关/相似的项目,但算法实现难度较大,并且项目申请书因涉密或保护知识产权等原因一般不对外公开,很难从公开渠道获取这些信息,因此该方法只适用于在单个计划主管部门内部实现项目查重。

针对这些情况,有学者提出了科技项目查重解决方法^②:

其基本思路是从海量数据中挖掘出与项目查重紧密相关的研究内容、负责人和承担单位等信息,采用多源信息整合技术对上述信息进行整合并判定项目的相似度。为加速海量数据的挖掘,研究者采用Hadoop分布式技术提高项目查重的计算速

^① 张金玲,黄长,陈如好,等.深化科技查新工作扩展社会化服务[J].图书馆论坛,2011(5):122-124,137.

^② 李善青,赵辉,宋立荣.基于大数据挖掘的科技项目查重模型研究[J].图书馆论坛,2014,34(2):78-83.



度。技术模型由任务解析、大数据文件、项目相似度判别模型、分布式调度和结果展示等五部分组成。任务解析模块在收到用户的查询请求后将其解析和翻译为机器可执行的指令，并提交给分布式调度模块执行；分布式调度模块负责利用Hadoop框架管理和调度计算机集群系统协同完成项目查重任务；大数据文件模块存储了与项目查重相关的海量数据，是该模型的数据基础；项目相似度判别模型通过综合关键词、负责人和承担单位等因素计算项目与查询条件的相似度；结果展示模块则通过可视化等手段将查询结果反馈给用户。

该查重模型所处理的数据对象包括五类：项目信息、论文题录、关键词、负责人和承担单位。通过对上述网状数据进行加工处理，提取出与项目查重密切相关的元数据描述：项目ID是项目的唯一标识，是实现各类数据之间关联的纽带；关键词集是一组用于描述项目研究内容的术语，是对研究内容的凝练和概括。

该模型使用的数据来源于两部分：一部分来自于项目标题，可通过自动切分词技术获取；另一部分则来源于由项目资助所发表论文的关键词，可通过论文的资金资助信息建立项目ID与论文关键词的关联关系。由于项目数量和论文数量都十分庞大，关键词集的构建首先通过文本智能挖掘和抽取技术完成，然后辅以人工校验的方式保证数据的准确性；负责人信息则直接从项目信息数据库中抽取，但由于更名、重组、简称、全称混用等因素，负责人和承担单位身份的唯一性识别仍然是尚未得到有效解决的难题。

项目的相似度判别模型分别计算研究内容、负责人和承担单位三方面的相似度，并对上述结果进行加权整合得到项目最终的相似度。其中，项目的研究内容由一组关键词进行描述，因此其相似性转化为检索词集合与项目关键词集合之间的相似性。项目负责人和承担单位存在的重复性直接通过检索词匹配的方式计算，即如果两个项目的负责人或承担单位相同，则存在重复立项问题的可能性较高。三个维度的匹配度计算完成后，通过加权的方式进行整合，最终得到与检索条件匹配度由高到低排序的项目集合。

（2）项目后评价的变化

项目的目标是使各利益相关方满意，项目后评价也应该主要考虑项目满足利益相关方需求的情况如何。其中硬性的指标例如时间、成本、质量等容易测量，而项目团队成员的满意程度、顾客的感知等很难测定。通过问卷等形式进行调查往往误差较大，而且被调查者很难说出自身的真实感受。通过大数据的分析能够为“软性”指标的评价提供帮助。

项目后评价的另一个难题是项目的很多效果需要多年以后才能体现出来。大数据能够通过两种途径在一定程度上解决该问题：一是基于过程数据的分析，对项目

的整体情况进行评价，判断经过时间检验才能体现的特征，例如大楼的质量；二是通过对现阶段多种数据的采集，以外部环境数据为参考，预测项目产出物多年后的特征。

5.3 大数据陷阱

大数据在项目管理中的应用能够提高项目管理的有效性和可靠性，但大数据要应用于项目存在诸多障碍，这些“陷阱”甚至会导致项目失败、企业破产。本节主要分析大数据应用过程中的众多“陷阱”，降低大数据应用的成本和风险，提高效率 and 收益。

5.3.1 概念陷阱

大数据的概念现在被炒得很热，可是迄今为止也没有一个被人们都采纳的标准说法。大数据是通过海量数据来获取新的价值，其中涉及对数据的获取、存储以及分析方式，如何从各种类型的、数量特别庞大的数据集合中发现自己想要寻找的数据^①。

一方面，大数据已经成为各种报告的主题，企业家也不愿意错失这一抓住新机遇的机会，不少企业开始开发大数据相关技术，或开展大数据的挖掘活动。另一方面，大数据作为新兴的领域或技术，也引起了很大的质疑和误解，有很多的批评家开始评判这一领域所带来的不利影响。

（1）大数据误区

1) 大数据仅意味着数量庞大。在定义大数据时，“大”字使得人直观感受是数据的数量很大，但是对大数据的理解不能够单单认为它就是数量巨大的数据集合。英特尔公司在欧洲、中东与非洲地区（EMEA）战略市场推广总监Alan Priestley认为，大数据还有其他要素，最明显的是数据类型繁杂，且数据要求快速交付。此外，企业还需要第一时间了解数据是否准确。

2) 社交媒体是大数据的最大源头。目前大数据应用的最广泛的领域就是在社交传媒这一领域，因为这一领域直接与企业的用户产生联系，研究该群体的习惯、决策流程以及偏好具有很大的价值。另外社交网站的兴起也使得这一领域的应用变得可行，诸如Twitter、Facebook、微博、微信等。

但是，社交领域只是大数据的一个应用领域，其他行业的应用前景同样广阔。

^① Intel IT Center. 关于大数据的重要事实[EB/OL]. <http://www.intel.cn/content/www/cn/zh/big-data/about-bigdata-importantfact.html>.



例如航空业就可以使用大数据技术分析其飞行数据来获知航空器引擎可能发生的故障以及频率，从而更好地制定检查和维修计划。在过去，数小时的飞行就有可能发生引擎故障，但要是等到故障发生以后才检查引擎就已经太晚了。借助大数据分析，航空公司可以跟踪引擎的振动，通过检查生成的数据在发现异常时及时发出警告，安排检查引擎。

当然，相关示例还有很多，例如信用卡公司可以实时核对交易流程数据，以保障远程交易的安全性。

3) 大数据就是Hadoop。虽然现在Hadoop的应用范围很广，成为主流的大数据存储和分析工具，但它并不是唯一的可以解决非结构化的大数据集合的工具。另外，传统的数据库依然发挥着其价值和优势，因为它们更有利于结构化的数据分析。

企业使用Hadoop而不是其他数据库的成本的确很低廉，但是大数据自身并不能为决策者提供新的方案或者解决方法，只有通过数据分析才能获得，这是企业所不能逃避的步骤。

4) 用常规方法量化大数据的投资回报。每个企业的管理者都希望企业的运作结果可以反映为漂亮的、可确定的财务数据，但是这一愿望却不总是能够实现的。大数据是一个从大量数据中抽离有价值数据或者结论的过程，但是这一过程能够进展到什么程度，以及能够得到什么样的结论是任何人都无法保证的。企业管理者若想指望今天所花出去的每一分钱都会在未来产生收益也是难以得到保证的。客户关系管理（CRM）等对企业的影响可以很快显现出来且效果容易评估。但与此不同的是，大数据的投资回报就没那么容易显现，计划采用大数据的企业必须接受这一现实。

（2）大数据的关键事实

1) 大数据的开展需要不同技能。麦肯锡公司预测，到2019年，全球可处理大数据的科学家缺口将高于19万人。来自各行业的从业者也感受到要想让大数据真正落到实处，人才这方面还存在很大缺口。

大数据是管理学、经济学、统计学以及计算机科学等各学科的交叉地带，这一特点使得大数据从业者不仅要有编程技术，还需要有统计学知识以及企业的业务流程常识。这意味着大数据人才的培养周期比其他专业人才要长得多，因此很多人也认为数据科学家的短缺将成为大数据技术应用的一个重要障碍。

2) 人是推动大数据的因素。大数据需要有人推动。作为一个新兴的领域，大数据在各方面还不够成熟，企业现在要解决的问题并不只是在大数据技术方面的障碍，还在于如何构建大数据的管理框架，而这就需要新思维和新思想的注入。

企业管理人员的责任之一是提出新的模式或观念，并且对这一模式或观念负



责。这些责任可能落在首席财务官（CFO）、首席信息官（CIO）、甚至首席执行官（CEO）的肩上，但最终，需要有一个人担负此重任。企业需要将它看作一次从业务规划层面而不仅仅是技术层面的挑战，而这一挑战对企业来说是巨大的并且是重要的。

3) 大数据所需要的不仅仅是数据。大数据分析有三大要素：数据本身、数据分析以及结果的呈现。

拥有数据本身只能说明企业有了获取数据价值的可能性，但是企业如何分析数据以及如何将这些分析结论进行汇集展现也是决定企业能否真正获得数据价值的必要途径。数据分析在大数据价值挖掘中的作用相当重要，分析数据的方式和方法也多种多样，企业需要决定采取哪一种方式和方法才能展现企业在大数据价值挖掘方面的功力。开展大数据项目需要周密规划，最好是从小规模起步，先实施单个项目，然后逐步扩展规模。

4) 大数据可适用于各类组织。很多关于大数据的讨论都聚焦在大型组织上，对于这些庞大的机构来说，令人窒息的海量数据已经制约了组织的有效运行。很多率先采用大数据技术的组织都属于这一范畴，不过它们并不是唯一的受益者。

各类企业都希望获得评估隐藏数据并发现其内在规律的技能。有些小型企业需要处理大量工业数据。例如，Formula One设计公司的规模不大，但是管理的数据量十分庞大，因此即使是很小的企业也可以通过在日常工作中使用大数据而获益。

这些公司可能希望通过客户分析寻找客户购买模式。例如，如果您的饭店菜单上曾经有一道特色鱼，但后来取消了。那么当这道菜再次出现在菜单上可供顾客点用的时候，您就可以使用电子邮件通知之前曾经点过这道菜的所有顾客。或者，如果您是一个酒商，您的库存里有某种葡萄酒正处在酿造期，当它们即将出库时，您可以提醒这种酒的爱好者。

5.3.2 常规陷阱

研究者在其研究报告中表明了采用大数据解决方案的多项阻碍：首当其冲的是大数据的安全性，然后就是用于大数据的经费和从业人员^①。报告中的受访者来自于全球各个国家从事大数据或者相关领域的负责人，在这些受访者中有超过四分之一的人首先提到的是数据安全问题以及如何采取措施来管理数据风险。大数据的数据量越大，其数据访问方式和数量也就越多，这对监管造成了很大的不便。其中，安全要素被提及最多的有中国、美国、巴西和印度。还有三分之一的人认为缺乏资

^① 挖掘大数据战略价值：企业是否已做好准备？[J]. 通讯世界，2013（4）：37-38.



金和时间是大数据发展的主要障碍。还有约四分之一的人认为缺少必要的IT技术人员以及熟悉大数据的人员,这些要素在巴西和日本的受访者中被提及的最多。

数据处理和开发只有与商业系统整合在一起才会产生实际价值。大数据商业价值的挖掘不仅要求企业根据大数据的结构设计恰当的数据挖掘模型,而且还要设定专门的数据分析方法来使用^①。

(1) 效率问题

效率是指大数据的量和类型不断增加,数据存储、整合、分析速度成为数据应用的瓶颈。数据的存储可考虑云存储,然而如何加快对数据的整合、分析速度是企业发展大数据项目时遇到的最大难题。

(2) 安全问题

企业的海量数据主要包括业务数据、客户数据、公司内部数据等,其中不乏大量个人信息。在发展大数据项目的同时,如何保护个人隐私和商业秘密,如何进行数据备份和恢复以保障数据存储安全,对企业也是一道难题。

(3) 决策问题

大数据的最终目的是优化企业的决策,这是实现其价值的必经途径。企业如何使用数据来优化决策方案就成为必须讨论的问题。现在很多组织对自身经营发展的分析只停留在数据和信息简单汇总的粗浅层面,缺乏对营销、竞争、客户等方面的深层次分析。如果企业的管理者在进行决策时依然按照以往的老思路来进行决策,将致使企业在大数据环境下失去生存空间。市场的变化是剧烈的,决策者很难像以往那样依靠经验和拍脑袋的方式决策来得到可靠的结论,这种决策失误和预测不准确性将为企业带来巨大灾难。但若企业管理者将数据客观科学分析后再做决策,将有助于企业管控风险。因此,如何利用大数据来进行决策,是企业面临的难题。

(4) 大数据整合问题

企业所收集的数据很多来源于社交网络、电子商务、物联网等渠道的音频、图片、视频等非结构化数据。统计数据显示,企业现有数据处理方法一般仅适用于结构化数据处理,但企业现有数据中的85%都属于非结构化数据。大量的半结构化数据、非结构化数据的处理对企业是巨大挑战。此外,半结构化数据、非结构化数据与结构化数据的有效整合、分析也是企业面临的又一“拦路虎”。

综上所述,大数据应用中存在着不少有待解决的问题:大数据需要大量资金的投入,令众多企业望而生畏;大数据需要高级的数据人才,要求其不仅会数据分析,还要精通企业管理、运营、营销等领域的专业知识,相关人才的缺乏导致企业

^① 郝霞. 大数据时代企业经营管理的挑战与对策[J]. 重庆与世界: 学术版, 2013, 30(6): 34-36.

的大数据分析落入不伦不类的境地；企业是应该选择独立运营大数据，还是将大数据作为项目外包，这让企业难以抉择；当企业无法独立开展大数据分析时，需要外部大数据分析公司的支持，企业的数据安全问题又成为主要障碍；难以量化的投资回报，对企业决策和管理思想提出了挑战。因此大数据看起来虽美，但亟待解决的问题还很多，投机性企业行为是难以运行好大数据的。企业需要制定明确的目标，对数据进行很好的规划和积累，持续地投入资金和资源，持之以恒地进行技术开发，才可能摘到大数据产生的果实。

5.3.3 吸金陷阱

大数据是重要的，但不是所有的数据都是重要的；数据分析是必要的，但不是对所有的数据进行分析都是必要的。

企业内部积累的数据量是巨大的和惊人的，这还不算企业从外部环境中获得的数据。涉及数据分析工作，那将是按照指数级数量在增长。企业若是不对这些数据进行良好的规划，大数据很快会变成企业发展的包袱，造成很大的副作用。

大数据的实现需要有硬件、软件以及服务等各种开销，它并不像某些传说中所说的那样是低成本或者无成本的，这对企业来说是一个常见的误区。进行深度的成本分解和分析就会发现隐藏在大数据背后的巨大的成本。

不过，这并不是说获取驾驭大数据的能力是一个错误，那些将决策建立在真实数据基础上的企业仍将从中获得真正的收益。大数据是一项能够解决我们经常无法验证的业务问题的新技术，对于CIO来说，重要的是对其保持持续的关注。他们必须要问：利用大数据真的会促进利润增长吗？以什么方式？持续时间有多长？要拥有这种能力需要什么？

对一个企业来说，最好的方式是在组织的局部或者项目中采用大数据的方式而不是立即着手大数据企业的构建。这样能够让企业逐渐了解大数据内在的成本、收益以及价值等，然后企业管理者再去决定是否采取企业大数据化还是使用更缓和的方式在企业中展开。

一旦你验证了业务需求，那么就可以关注管理大数据所需的基础设施了。大数据项目可以扩展至亿万字节级，因此确保你拥有适当的存储基础设施非常关键。

5.3.4 数据惯性陷阱

大数据的价值只有放在具体的企业环境中才有评价的意义，换句话说，大数据价值的判断是带有主观性的，这就不可避免的涉及人这一要素在大数据价值发挥的整个过程中的影响。

在医疗行业大数据项目中，很多情况下由于无法验证有效性、敏感性和特异



性，所以即使得出了100个结果趋势，却没有几个是有临床参考意义的，就是说即使看起来是那么一回事，能反过来指导临床吗？因为医疗是非常特殊的行业。所以单独强调大数据是一种很片面、盲目的做法。

（1）大数据收集过程中的主观和惯性

利用相关性来评价有效性这一路径的有效性尚存争议。理论上来说，只要有超大样本和很多变量，我们都可能找到无厘头式的相关性，它完全符合统计方法的严格要求，但两者之间是个什么关系呢？只要我们对着一堆足够多的数据进行反复研究，进行不同模型的尝试，成千上万次后，一定会找到统计学意义上成立的相关性。这就是常见的大数据分析所犯的一个人为的错误——由相关性去论证因果关系。

这样就使得从业者在使用大数据时会面对各种各样无厘头的决策问题，如何改善这一环境以及如何更好地寻找解决方案则是依靠数据分析所不能获得的或者说是低效率的。比如可用大数据监测流行病，但人们往往会忽略一个事实：大数据是根据所收集到的海量数据与目前医学领域中已有的传统疾病进行对照研究、数据分析等一系列工作，所以其通常很难预测未知的新疾病，像SARS、甲型H1N1流感和现在的埃博拉病毒等。2014年卫计委发言人就曾提到：“中国面临传统流行病威胁持续存在、新发流行病不断出现的严峻形势”。所以我们要对大数据的疾病预测能力有客观地评估，从系统上来说，想预测黑天鹅，这本身就是一个“mission impossible”的哲学命题！

（2）统计学也是存在偏差的

统计学是通过统计规律证明或者说明事情大约是什么样子，但是它从来不会给出绝对的结论。它是通过对数据的收集、整理和分析，来推断问题背后的本质现象。

统计学的失灵也是在预料中的事情，实际环境中不能达到理论或者实验室中的条件，因而获得的数据也会出现偏差，这些都是在利用统计学的时候所不得不面对的弊端。

举一个例子来说，谷歌虽然在2009年的流感预测上做出了漂亮的成绩，但是在2013年初，谷歌流感趋势预测被媒体大量批评，原因就在于其数据总是大幅偏高于真实的流感数据。因为在进行数据分析的时候，我们需要尽可能地利用各种统计分析方法来剔除系统误差。但是在谷歌流感案例中因为它无法剔除残差的“自相关性”以及季节性（因为到了换季时节容易感冒，所以即使我没有生病，那时也会去进行相关的检索），也就是前文中提到的“大数据反作用于大数据”，所以导致它的分析结果出现系统性误差。

5.4 管好大数据项目

5.4.1 大数据项目与项目中的大数据

当前尚未对大数据项目和项目中的大数据进行区分。原因是当前对大数据的应用以从事信息科技的企业为主，他们通常将实现大数据的过程视为企业重大项目。随着大数据在各个行业应用的增多，众多企业会依赖大数据提高自身的项目管理能力，对于那些不具备大数据分析处理能力的企业来说，大数据仅仅是项目的一部分。可见企业应用大数据的过程中，有时是自身具有大数据应用能力，有时企业仅仅将大数据得出的结果作为决策依据，需要外部有关企业提供大数据服务。所以，在大数据的未来发展中，需要对“大数据项目”和“项目中的大数据”进行区分，这是在项目中应用好大数据，管理好大数据项目的关键。

大数据项目是以大数据为核心，为了实现组织的大数据能力而开展的项目。它是以实现组织大数据分析处理能力为核心目的，由核心的组织内部和外部利益相关方组成的社会网络平台。类似于企业的信息化项目，大数据项目的最终目的是企业的大数据能力，而项目中的大数据是以后者作为支撑，目的是提高项目效率和可靠性，与大数据能力无关。从项目组合的角度看，项目中应用大数据可以看作整个项目的一个子项目。

商业数据和信息几乎是被捆绑在一起的两个词汇，商业数据是为了产生有价值的信息而存在，信息的表达则是由商业数据组成。那么，什么是信息呢？目前常被引用的对信息的定义是Robert M. Losee提出的“所有的过程都生成信息，而且每个过程中输出的特征的价值就是信息”，不仅仅这个定义，目前对信息的所有定义几乎都是从数据产生信息的角度出发。

诚然，只有先有了数据才会产生信息，但是从数据被收集的目的来看，商业数据是为了更好的表示企业而存在，而企业存在的目的是向用户提供有价值的产品，因此，商业数据被记录的前提条件之一就是它必须为某一用户价值服务。这两种看待数据与信息的方式是典型的“只有让牛下地才可能耕田，还是只有牛会耕田才会下地”相悖问题。这两种思路没有对与错，关键是哪种方式对信息挖掘的效率更高或者能产生更多的用户增值。我们从下面几个方面考察从数据出发来定义信息还是从信息的商业目的出发研究如何寻找数据这两者之间的优劣：

（1）数据爆炸还是数据匮乏

在数据的数量与企业的分析处理相比时，后者对数据的利用率过低的时候，企业就应该找出关键数据进行分析和挖掘。但就目前来看，随着互联网的发展以及企业对数据关注度的提高，各行各业都面临着海量待分析的数据。



（2）数据分析工作量

数据加工与分析和以往资源的加工工作不同，资源的增加所带来的加工量增长是呈线性变化的，而数据的价值体现在数据之间的相关关系，其所带来的加工分析量是呈几何式增长的。

（3）用户价值数据的覆盖程度

企业是为了提供用户价值而存在的，用户价值数据量与企业满足用户需求之间具有正相关关系，即在其他条件既定的情况下，企业可获得的用户价值数据量越多，企业越有可能生产出满足用户需求的产品。企业可通过这几个方面获得用户价值数据：直接询问、销售或服务时反馈、竞争对手行为以及各种简洁信息（社交网站、用户特征变动等）。

在数据时代，面对未被挖掘的海量数据以及消费者数据的日益增多，我们采用从商业价值出发来定义信息以及界定数据范围的方式：商业数据被记录的前提条件之一就是它必须为产生用户价值服务，要站在用户角度看商业数据是否为产生用户价值服务，具体到一个公司还需要界定一个范围，那就是企业的数据必须是其竞争范围内的。企业的竞争范围设定较为方便，所涉及的数据无外乎这几个方面：企业的供应商数据、生产环节数据、销售环节数据、竞争者和产业相关数据等。

在界定了数据的收集范围后，我们看一下数据是如何组成一条信息的。首先来看几个关于商业信息的例子：

- 1) 企业如果能将产品价格降低10%，用户需求将增加20%。
- 2) 企业若能增加改变字体的功能，60岁的人群也会购买该产品。
- 3) 企业若能在年底前提供产品，用户愿意加价10%。

企业进行决策所需要的信息都包括基本的三部分：

- 1) 企业可以为用户提供什么价值？
- 2) 该用户价值是不是在企业可竞争范围内？
- 3) 企业自身能不能满足顾客的需求？

信息是由数据（不管是数字化的还是非数字化的）组成的，这三方面也为商业数据的价值提供了一个分类标准：一是代表了数据价值，如用户的消费水平，年龄特征、商品偏好等数据；二是代表了企业的竞争现状和范围，如企业的技术水平、生产规模、人力资源等数据；三是辅助企业决策的数据，如质量反馈数据、销售数据、管理效率等数据。

5.4.2 组织应该为大数据准备什么

项目必然要和周围的环境条件联系在一起，项目所进行的一切活动都是为了适

应所处的环境，是对环境适应的结果。项目环境对项目的活动产生重要影响，积极有效的项目才能够生存下去，这种有效性是对买方需求作出回应的结果。项目无法完全控制其生存所需的资源，它根植于由其他项目和买方创造的环境之中，需要与环境进行交易获得生存。项目同时面临着资源获取与资源利用的问题，虽然资源的利用问题常常能引起人们的关注，但相比之下资源的获取能力从某种程度上等同于项目的生存能力，而资源获取的唯一途径就是通过满足环境中的买方需求来换取项目所需的资源。下面阐述的几个概念将有助于我们从环境角度理解项目以及如何使项目更有效率，这些概念有助于将项目和环境中的买方连接成一个整体（环境中的其他项目相关方如供应商、销售商以及竞争者等之所以被弱化，是因为虽然竞争是项目获得资源的常见手段和途径，但最根本的是买方对各个项目所提供的价值进行评价的结果，买方觉得其他项目联盟提供的价值不重要，那项目才具有从竞争者那里获取资源的可能性）。

（1）项目效力

在这里需要区分项目效力和项目效率。项目效力是从外部的角度看项目，而项目效率则是从项目内部的角度看项目。项目效力就是衡量项目满足相关方需求程度的外部标准，由项目外部的组织来最终判断组织和组织活动的价值，是项目效力定义中最重要的部分，但这并不意味着项目受外界的控制，组织能够影响和制造项目与其环境中其他组织之间的关系。

（2）项目环境

环境包括对项目的活动和成果有影响的任何事物，但将所有影响项目的因素都纳入项目环境的概念中对理解项目的行为并无益处。一些环境因素不对项目的行为产生影响的一个原因是这些因素与项目相分离或者它们与项目之间有一定的缓冲余地，同样地，并不是发生的一切环境变动都足以引起项目的回应。项目与环境中其他组织的联系具有选择性和不完全性，项目与环境的连接状态是项目生存的一个重要因素。项目若对环境变动关注越多，那项目就需要不断调整自己，与此相反，则项目就无法及时满足其他组织的需求。

环境不是既定的事实，它是在项目对环境的不断关注和回应的过程中形成的，项目的信息系统增强了项目获得环境信息以及对项目做出诊断的能力。项目决定收集和整理的环境信息将直接影响到决策的质量，一般来说，对项目生存越重要的因素越需要收集，变化越剧烈的因素越需要收集，因为这些因素更能影响到项目需要做出的改变。

项目如何才能了解它所处的环境，如何关注环境，怎样筛选和处理信息并赋予环境特定的意义，这些问题都是项目环境影响项目行为的重要方面。



（3）行动选择范围

理解项目与环境关系的第三个重要的概念是项目的行动选择范围。不管项目的反应如何，只要是对特定的情形作出反应，项目的行动总是会受到更多的限制而使得项目只能在一定范围内选择行动策略。这些限制因素可能来源于项目现有的生产活动，可能来源于项目的剩余资金压力，也可能来源于市场竞争格局。在特定条件下，项目可以对限制条件进行处理来促使特定行为的发生。

（4）项目边界

项目是为提供某一种或者某一类特定的买方需求而建立的组织，组织的概念就意味着项目是多个个体（项目）共同组成的集合体，以实现个体单独行动所不能实现的目标。项目在为买方提供能满足其需求的产品或服务时，通过向参与者提供诱导因素来获得参与者的支持或者减少参与者的阻力以维持项目的生存。项目的边界是难以确定的，很难分辨出哪个个体应该属于项目，哪些又属于环境。就像供应商是项目生产的参与者，那么其应该算作项目的一部分还是环境的一部分？

组织为了自身的利益有决定发起活动的能力，项目可以依靠自身的能力来安置愿意参与项目的人或物。项目所安置的人或物在接受合法性权力或者职权的同时也被画上了项目的标志。项目之所以能够生存下去是因为其所包含的物与项目内的人的活动组合能够维持项目自身的运转，项目对这些活动控制力的消失也意味着项目的消亡。项目能否持续取决于项目是否具有控制或影响相关人或物的能力，但项目的控制力会持续地受到外部组织的挑战，项目往往只能退而求其次，根据某些规则选择将部分重要的活动划为由自身承担，而只对其他次要活动进行监控以降低项目与环境边界变动的不确定性。

（5）管理的作用

1）管理的响应作用。所谓响应作用是指项目对环境进行评估，决定怎样使项目适应环境的限制和实施这一调整。为了管理项目与环境的关系，项目应及时探查并评估其需要的要求，然后根据这些要求调整项目自身。响应作用首要的活动不是开发合适的行动，而是决定满足哪些要求，回避哪些要求。选择对组织的生存来说至关重要，因为对需求的回应意味着必然要放弃部分权利。在这个过程中，项目要明确自己在相互依赖的关系中的位置，还要清楚其他组织对自己的要求。

2）管理的自主决策作用。就像前面指出的那样，项目不仅调整自身来适应环境，而且可以采取措来改变项目面临的环境，然后再做出回应。自主决策行动集中在改变项目面临的限制和依赖因素，从某些方面说，自主决策作用与回应作用是一致的，二者都要求对环境变动进行精确的观察，都强调信息处理工作的重要性。尽管如此，自主决策更加重视项目通过行动改变环境的可能性。

因“企”制宜，除了要考虑大数据的应用程度，还要根据实际情况决定是否“外包”大数据项目。不同的项目在应用大数据时选择的模式不同。有些项目拥有数据或具备获得数据的渠道，但缺乏数据分析能力，需要外部的数据分析公司提供相应的服务，要解决的关键问题是数据的存储、安全等问题。有些项目，特别是中小型项目，没有大量的数据，更没有数据处理分析的能力，需要的是特定的数据信息。有的项目能够建立起完善的数据收集、处理、分析、呈现过程，这些项目往往是大型项目，信息化水平高、财力雄厚。有的项目本身就是大数据方案、结果的提供者，这类项目往往具有海量数据、先进的数据分析能力、呈现能力，能够根据数据分析结果提供具体的问题解决方案，例如阿里巴巴、英特尔、浪潮等公司。

组织制度设计，应尽量降低对人的依赖，通过制度保证人在信息收集、处理、分析、呈现等系列过程中不出现错误，而不是依靠人的自觉和才能。企业需要在处理流程、方法等方面建立标准化的过程，建立全面的知识管理系统，使人成为大数据应用系统的一部分，而不是决定系统运行的关键。

5.4.3 如何管理大数据项目

项目是利益相关方需求驱动的，数据时代下利益相关方通过提出其需求和偏好变成项目的生产者的一部分，利益相关方需求的细化所引发的环境变动的增加也使得项目管理者不得不重视对外部环境的监控和跟踪。数据资源的改变带来的是项目内部资源配置的改变，也就是项目与环境边界的改变。项目内部的资源可以分为直接用于价值生产的资源，它们被直接用于提供利益相关方所需要的产品或服务的生产；此外，项目也会为应对环境变动而在项目内部配置一些用于使项目做出改变的辅助资源，它们像项目与环境变动的缓冲带一样保证项目生产的相对稳定，有时候甚至避免项目破产。

项目的竞争优势来源于项目对外部环境的快速反应和资源的有效利用，这个过程包括项目的需求调研、产品设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的各种活动。项目正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的。项目产生的每一个数据都与某一资源（物质、资本或人力）对应，数据不会凭空产生，有些数据是一组基本数据的组合，而基本数据与资源一一对应。例如员工满意度这一数据可由员工出勤率、组织活动参与度等数据指标分析获得，而员工出勤率数据由员工到岗人数与员工总人数这两个基本数据相比得到。

在数据时代，项目的活动范围会被拓宽，以往项目活动识别的是实体对象的活动，而现在项目活动的对象拓展到了以数据为对象的活动，像数据分析与数据挖掘



等活动。每一个实体对象都至少存在一个数据属性来表示它，但每一个数据并不一定是一个实体对象的属性，它可能单纯由数据得来，像数据分析中得出的规律在下一分析中可以直接被当作知识实体使用。项目发生的活动会伴随着数据的产生和收集，这样的活动称为数据活动。

供应商拥有创造和交付项目数据活动所需要的外部输入的数据，产品的生产制造需要供应商的支持才能够生产出产品，供应商数据不仅影响到产品的质量，还影响着项目的收益。此外，产品到达利益相关方的渠道数据活动所代表的附加活动不但影响着利益相关方，也影响着项目的数据活动设计。项目获得竞争优势的基础是准确获得利益相关方的数据活动，有效分析其需求以及帮助利益相关方满足其需求并完善其数据活动，产品最终成为利益相关方数据活动的一部分。获取和保持竞争优势不仅取决于对项目数据活动的理解，而且取决于项目如何选择有利的位置构建自己的数据活动。

在各个行业之间以及在某一个具体的行业中，各个项目的数据活动千差万别，这反映了它们各自的历史、战略选择和实施情况。各个项目与其竞争对手之间的数据活动差异代表着项目获取竞争优势的数据资源价值。服务于一个特别的产业细分市场也许能使项目将其数据活动与该细分市场相适合，并在服务于该市场时相比其竞争对手带来低成本和差异化。各种活动集成的程度对数据活动竞争优势起着关键的作用。最后，协调一致的数据活动将支持项目在相关产业的竞争中获取竞争优势。

项目可以利用扩展数据活动而获利，或者也可以通过与其他项目形成联盟来做到这一点。联盟是与其他项目形成的长期联合而并不是彻底的兼并，例如数据共享、数据租赁和转让。联盟包括与结盟伙伴相互协调或者共同分享数据活动，这有利于拓展项目数据活动的价值获取范围。

（1）设置扫描项目环境的组织

无论项目如何处理其和环境的关系，都需要有益的环境信息。大多数的项目都是按照简单的方式对可得到的数据进行收集和处理，较难收集的信息就被忽略了。

收集环境信息的一个大问题是所需要的信息并不总是掌握在项目信息收集者手中，也不是给这部分人使用的。导致这个问题的产生原因多种多样，比如关于购房者对产品设计的偏好数据是由营销部门员工收集的，但这些信息却由工程部门员工使用。有些信息是由专门人员用复杂的方法和途径获得并用独特的语言表示出来，而这些信息被一线管理者或工人使用时会造成交流沟通的困难。另外一个问题是信息收集人员在收集信息时，只收集其认为重要的信息，这并不能确保生产人员对其重要性有相同看法。信息收集过程中还会遇到一种情况，执行管理层和员工认为信

息的收集和分享能够影响他们的相对权力和地位，认为如果一个人控制着决策中必要的信息，他就能够影响决策的结果，若依赖其他员工收集的信息，他们就丧失了决策权。对这些管理层和员工来说，保持权力的一个方法就是忽略信息收集人员提供的信息。

环境的观点强调对环境相关信息的需求，但将信息收集交给专门的单位或部门负责可能无力满足这一需求，因为这样容易导致所收集的信息与项目实际生产所需的信息割裂开。这种割裂使得决策或者生产人员不愿意去使用这些信息，于是，随着信息收集单位提交的报告增加，更多的报告被束之高阁，极少有报告能被融合在项目的决策之中。因此委派专门人员来扫描特定环境的做法将使项目比以前更加孤立，信息更加贫乏。信息收集单位与生产单位之间的割裂带来的另外一个问题是信息收集单位所收集的信息倾向于面向长期的、全面的问题，而执行经理和员工常常陷于直接的、需短期解决的问题之中，因此，这种新式的扫描单位得不到足够的重视。

规划信息收集系统也存在很大困难，因为其前提是假设项目已经知晓它所需要的东西，但这是不可能的事情。项目的管理者自然是希望收集系统扫描到所有必要的信息，这样他们就可以将环境的不确定性纳入常规的管理工作中。规划信息收集系统像规划项目内其他部门或功能单位一样，需要对其所在的环境具有很强的适应能力而不是将所有元素都包括进来。

在项目组织内部，有大量与决策相关的必不可少的信息，但是信息可能宽泛地分布在组织的各种不同的智能区域或者不同的职能岗位之中。所有项目要想基于信息来制定应对环境的策略时，就有必要决定将项目中哪些信息和专家意见汇集起来，形成统一的信息体系，用于规划和决策。

（2）减少组织对外部环境的依赖

对外部组织的依赖会部分地失去对项目的控制能力。项目的自主决策权使项目能够适应偶然性，并随着环境的变化而改变自己的行动。项目的自主行动是非常重要的，项目会想方设法使来自外部的控制最小化。

项目减少依赖的一个途径是改变严重依赖某一资源来源的情形，通过多样化来削减依赖性，例如有着众多小供应商的项目要比仅有几个大的供应商的项目受到的供应商变动影响更小一些。削减组织依赖性的项目设计将会有高度的差异化结构，组织可以在环境变动时采取各种不同的行动。

项目对外部的依赖性和项目的反应时间存在密切关系。环境的变动是一点一点的积累过程，在环境的改变大到一定程度时才会对项目造成影响。项目在变动的环境中若能够及时察觉环境的变动并作出回应，则项目就能够在新环境下生存，反之



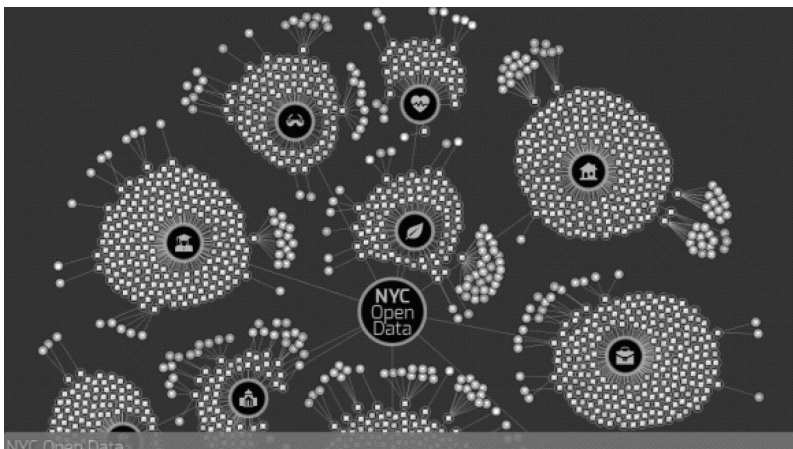
项目就会遇到大麻烦。与反应时间相关的另一个因素是项目的反应能力，反应能力是项目意识到环境变动并将项目调整到新环境所需的项目状态的能力。项目的反应能力越强，就越有机会调整自身以适应环境的变化。

5.5 Open Data大数据项目创新应用

（资料来源：IT经理网 <http://www.ctocio.com/ccnews/13654.html>）

（1）“大数据城市”的产生

全球很多城市将市政大数据向公众开放，并通过设立项目鼓励大数据应用创新，基于政务大数据透明和Open Data项目的“大数据城市”正在成为科技创新的新引擎。



纽约市发布了超过200个很有价值的城市数据集，此举为OpenStreetMap这样的开源地图项目提供了更多内容和数据支持，这也是纽约市政府一系列政务数据透明化举措的一部分。根据纽约市的Open Data规划，纽约市将在2018年12月前依法向社会开放400个城市数据集。

不仅仅是纽约，放眼全球，很多城市，无论大小都在开放市政大数据，例如交通统计、能源消耗率和GPS地图等，并纷纷启动各种项目来推动相关的社区建设。

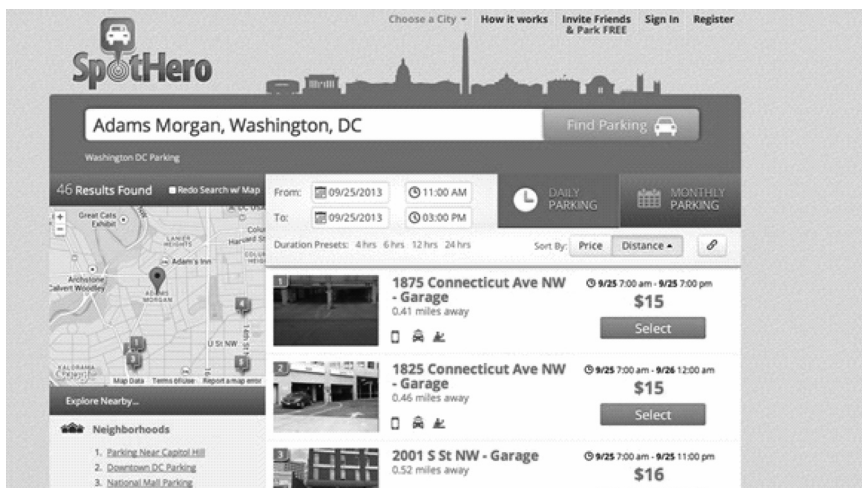
（2）大数据在城市管理中的应用

以下是Mashable推选出的五个有代表性的“大数据城市应用案例”：

1）西雅图用大数据节电项目。西雅图市最近与微软和埃森哲试点大数据节能项目。该项目基于微软的Azure云计算平台，将收集和分析来自四个城区建筑管理系统的数百个数据集。通过预测分析工具，大数据系统将找出可行的节能措施，目标是将耗电量降低25%。



2) 移动应用SpotHero缓解停车难问题。SpotHero是一个手机应用, 支持iOS和Android手机, 能够跟踪入网城市的停车位。用户只需要输入地址或者在地图中选定地点, 就能看到附近可用的车库或停车位, 以及价格和时间区间。



SpotHero能够实时跟踪停车位数量变化, 目前已经能够实时监控包括华盛顿、纽约、芝加哥、巴尔的摩、波士顿、密尔沃基和纽瓦克等七个城市的停车位。

3) 波士顿的“领养”消防栓项目。波士顿的冬天积雪很厚, 波士顿新城区办公室发布了一款名为“领养消防栓”的应用。根据哈佛商学院博客, 该项目在地图上标注了全市13000个消防栓的位置, 市民可以申请“领养”一个或多个消防栓, 并承诺在大雪天负责将自己领养消防栓从积雪中挖出来。完成“领养”手续后, 志愿者将在消防栓被雪埋时收到消息通知。



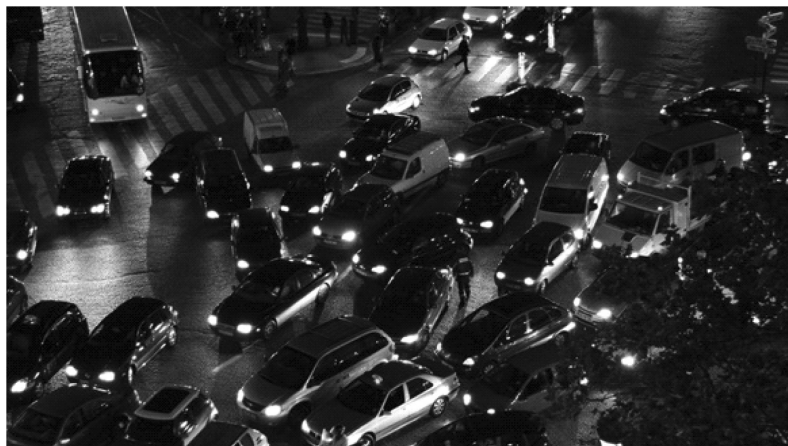
4) 芝加哥的“领养”人行道项目。与案例三波士顿的“领养”消火栓类似，芝加哥推出了领养人行道的项目，市民志愿者将在大雪天为自己领养的人行道清除积雪。



5) 里昂市用大数据治堵。去年IBM的研究者与法国里昂市合作开发能缓解道路拥堵的系统方案。IBM为里昂开发的系统名为“决策支持系统优化器”（Decision Support System Optimizer），基于实时交通报告来侦测和预测拥堵。当交管人员发现某地即将发生交通拥堵时，可以及时调整信号灯让车流以最高效率运行。这个系



统对于突发事件也很有用，例如帮助救护车尽快到达医院。而且随着运行时间的积累，这套系统还能够“学习”过去的成功处置方案，并运用到未来预测中。



（3）案例启示

上述案例体现了大数据项目的特点和应用思路。

1) 大数据以海量数据为基础。海量数据是数据分析的基础，往往也是大数据项目的难点。在Open Data大数据项目中，政府提供市政数据，为后续的大数据分析奠定基础。没有政府的数据公开，“大数据城市”难以进行。或许政府在Open Data大数据项目中起到的作用不是最大的，但却是最关键的、是杠杆性的，它撬动了大数据项目的运行。

2) 大数据项目需要多方合作。在西雅图节电项目中，西雅图市与微软等合作，借用微软的Azure云计算平台；在里昂市用大数据治堵项目中，里昂市与IBM合作，由具有较多经验的IBM提供解决方案。

在大数据项目中，涉及数据量大、技术方案复杂，对硬件、软件要求较高，单一组织难以满足大数据项目的要求。多方合作是大数据项目的有效方式，可通过外包、众包等诸多方式实现大数据项目的成功。

3) 大数据项目的事先预测。在里昂市大数据治堵项目中，系统能够提前预测可能出现拥堵的地方，为警察和市民提供有关信息。这种预测基于海量的数据分析，在出现拥堵苗头时就已识别，及时采取措施。同时，系统还能记录、分析已有的解决方案，为今后问题的处理提供便利，系统具有自学习能力。

4) 多种数据的分析和处理。在Open Data项目中，数据不仅仅是结构化的标准数据，还有半结构化甚至非结构化的数据，例如交通监控中图像数据处理等。众多半结构化、非结构化的数据通常含有大量有价值的信息，大数据对这类数据的处理



大大提高了数据处理的全局性和准确性。

5) 快速的数据分析处理能力。在Open Data项目中,城市信息与市民的生活息息相关,对信息的及时性要求较高。在西雅图大数据节电项目中,需要快速处理用电信息并完成相关预测,以及时采取相关措施;移动应用SpotHero需要实时收集、分析、预测车流、车位信息,以保证用户使用及时信息;里昂市用大数据治堵,需要收集全市的交通信息,分析并预测,提出相关方案,要求数据的快速处理。大数据具有快速处理数据的能力,使大数据项目能够广泛与人们的生活息息相关。

6) 大数据不是项目全部。大数据从产生就受到广泛关注,众多应用大数据的项目也取得了巨大的成功。但大数据仅仅是项目的一部分,尽管这很重要,但它不代表项目的全部。在“大数据城市”中,还应用了大量的物联网技术,这是大数据项目能够成功的硬件基础。同时,良好的人员调度、任务协调是大数据项目成功的软件基础。因此,在项目中应考虑如何利用好大数据项目,而不是将大数据视为项目的全部。

5.6 本章小结

本章首先介绍了大数据的起源和概念。自《Nature》在2008年推出“Big Data”专刊,到如今大数据在各个领域的广泛应用,大数据经历了爆炸式的发展。由于大数据是新兴事物,其定义多种多样,但基本上都涉及“更大的容量”“更复杂的多样性”“更快的生成速度以及其组合”和“数据价值”四个因素。除此之外,还介绍了大数据与小数据的差异,以及大数据与云计算的区别和联系。

大数据给项目管理带来的变化,涉及项目机会识别、项目决策机制、项目控制、项目评价等。大数据在海量数据中发现有价值信息的能力,可帮助企业提前发现项目机会;大数据提高了数据在决策中的分量,提高了CIO在企业、项目决策中的地位;项目控制通过对项目运行状况的识别、分析、评价,适时采取反应措施,核心是对人和环境的评价,收集、处理有关人的信息能够提高项目控制的准确性,提前发掘有关环境的信息以有效提高风险预警机制的有效性;项目评价主要有项目前评价和项目后评价,大数据可提高项目前评价准确性,例如项目重复立项情况的解决,特别是在项目具有长期后续影响的情况下,增强项目后评价的全面性。

大数据能够有效提高项目管理的效率和可靠性,众多“陷阱”阻碍了大数据在项目管理中应用。本章分析了大数据的“概念陷阱”,纠正了对大数据关键概念的误解;大数据的“常规陷阱”,主要探讨大数据在组织、项目应用中的一般问题;大数据的“吸金陷阱”,主要阐明大数据需要高投入,缺乏规划和系统的设计将导致资金的大量投入和低效产出;大数据的“数据惯性陷阱”,介绍了组织对大数据的依赖惯

性，指出数据分析结果仅仅是决策的一部分，有助于决策但不应过度依赖它。

最后，本章分析了如何组织大数据项目。数据是组成信息的原材料，大数据可以将组织内部以及外部环境信息及时有效地整合在一起，帮助组织更有效地应对环境变动。区分了“大数据项目”和“项目中的大数据”两个概念，对大数据项目的应用要从组织、项目两个层面着手。明确了大数据项目的组织形式，强调建立配套的管理机制，组织需要从战略、数据分析、管理体制等方面适应大数据项目需求。在大数据项目运行过程中，需要根据项目现状和项目管理理论提出具体的管理措施。



第六章

汹涌而至的文化冲突

我们的时代是一个转变的时代。不过这一次转变并不局限于西方社会的西方历史。确实，根本的变化之一是已经不再有所谓“西方的”历史或“西方的”文明，只有世界的历史和世界的文明。

—【美】彼得·德鲁克



当今社会所处的时代是一个网络时代、大数据时代，在这一不断变化的大环境下，网络虚拟组织、动态联盟等新型组织形态不断涌现，跨组织、跨文化、多专业的合作项目日益增多，文化冲突也随之而来，它们给项目管理和项目治理带来了新的要求和挑战。

6.1 多文化的“聚变”和“裂变”

所谓“文化”，是在同一个环境中的人们所具有的“共同的心理程序”，文化是影响力最深、最为久远的一种力量，不仅对国家和社会发展起到重要的作用，在企业和项目管理中也发挥着重要的影响。我们将项目定义为“为完成临时性、独特性任务并满足其各利益相关方要求而构建的社会网络平台”，在此平台上来自不同组织、有着不同组织文化的利益相关方交换彼此需求，共同完成项目，因此项目尤其是跨国项目中文化差异是不可避免的，如若处理不当，便会产生文化冲突。

一汽丰田销售公司的一则刊登在《汽车之友》2003年第12期、由盛世长城广告公司制作的广告是这样的：一辆霸道汽车停在两只石狮子之前，一只石狮子抬起右爪做敬礼状，另一只石狮子向下俯首，背景为高楼大厦，配图广告语为“霸道，你不得不尊敬”。看到这则广告后，立即有人在网上留言，表示了疑义和愤怒。认为石狮在我国有着极其重要的象征意义，代表权利和尊严，丰田广告用石狮向霸道车敬礼、作揖，极不严肃。更有网友将石狮联想到卢沟桥的狮子，并认为“霸道，你不得不尊敬”的广告语太过霸气，有商业征服之嫌，这则广告激起了中国人民的强烈反感，纷纷起立抵制丰田产品。是文化冲突导致了这一广告项目的失败，丰田最终不得不把这款车的中文名字改为普拉多。

6.1.1 文化“潜规则”力量崛起

正如我们所知，经济全球化时代也是贸易全球化、投资全球化、工程全球化的时代，随着全球经济的迅速发展，以跨文化为特征的国际项目也得到空前发展。我国对外贸易额、对外承包工程数目、中外合作项目数量均得到大幅度提高。

我国2012年对外直接投资净额为8,780,353万美元，2012年对外承包工程合同数为6,710份，对外承包工程合同金额为1,565.29亿美元；2013年对外承包工程合同数则达到了11,578份，对外承包工程合同金额则达到了1,716.30亿美元。

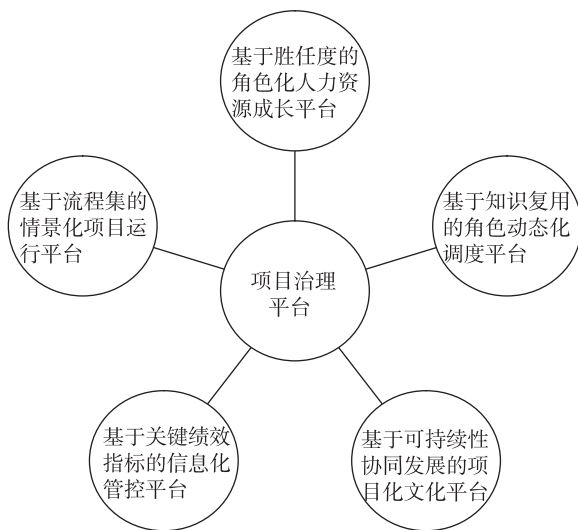
2012年对外承包工程年末在外人数为344,618人；2012年对外劳务合作派出劳务人数为278,380人，对外劳务合作年末在外人数为505,563人；2013年对外劳务合作派出劳务人数为256,000人，对外劳务合作年末在外人数为483,000人。

整个全球化进程对文化变迁的影响最具革命性，在全球性的文化场景中寻求文

文化定位、文化鉴别、文化认同和文化互通反映了全球化发展中的一个基本问题：文化多元化与寻求全球统一标准的冲突和碰撞。全球化引起了多元异质文化的交流、沟通、碰撞、冲突，这对跨国项目在面对不同文化环境时如何管理提出了诸如熟悉异质文化的物质表征、制度规则、价值观念等前所未有的难题，传统管理在单质文化背景下的运作规律遭到了巨大的挑战。

文化作为一种“潜规则”的力量，弥补了许多制度、契约以外的问题和不足，深深影响着项目的成败。项目治理可以理解为是建立和维护项目利益相关方之间規制关系的一个过程，在此基础上的项目治理平台是一个有机的系统，包括基于可持续性协同发展的项目化文化平台在内的五个子平台，项目文化是项目治理过程中的一个有机组成部分。

项目给人们带来的不一定是机会，还包括风险。项目化是应对变化的，变化会给人们带来困扰。要解决项目运作过程中存在的心理问题，需要培养人与人之间合作的能力，提升和更新其胜任角色的能力和广度，让人们看到未来职业和个人发展的前景，并增加这种前景的可靠性，这些都需要建立在了解人性的基础上的一系列制度保障。文化是长期以来形成的习惯，我们不能等到习惯形成再进行管理，而要将习惯的形成分解成一个个行为固化的过程。人的行为要固化，需要重复产生，需要靠“做到了有好处，做不到有坏处”来引导和约束。文化解决了人们对项目这种临时性工作的恐惧^①。



① 丁荣贵. 项目管理：项目思维与管理关键[M]. 北京：中国电力出版社，2013.



优秀的组织文化作为一种强大的内在力量，可以助推企业项目的成功实施，也可以使一个企业兴盛或者持续发展。在企业中，优秀的企业文化是企业与员工共同秉持的价值观、共同遵守的信念和共同实施的行为方式，企业文化中所包含的共同理想、价值观念和行为准则作为一个群体心理定式及氛围存在于员工之中。文化又是一种信念的力量、道德的力量、心理的力量，这三种力量相互融通促进，形成了组织文化优势，是帮助企业取得战略决策胜利的无形力量。组织文化提供了必要的企业组织结构和管理机制，文化是一种精神，也可以说是一种管理思想和方法^①。

在管理学中，关于兼并企业有这样几种方式，资产比较强的企业去兼并小企业的时候，叫作大鱼吃小鱼；如果是技术力量比较强的去兼并技术力量不强的企业，叫作快鱼吃慢鱼；还有一种叫作企业之间的联合，属于强强合作，叫鲨鱼吃鲨鱼。后来海尔独创了一种兼并方式：吃休克鱼，它的理论是：对于一个企业，如果它的设备和资金都可以，仅仅是管理模式不行，那么这个鱼仅仅是暂时的休克而没有死，不是烂鱼，不是臭鱼，不是腐败鱼，那么这个鱼就可以吃。激活休克鱼的方法就是用文化，用无形资产来刺激休克鱼使它醒来。以海尔兼并青岛红星电器厂的项目为例。

海尔兼并青岛红星电器厂的案例就运用了激活休克鱼的方法。青岛红星电器厂在1995年之前是一个非常著名的生产洗衣机的电器厂，曾经是同行业内的前三名。由于它后期的管理不善，到了1995年初期的时候已经是资不抵债，当时的亏损达到一个多亿，而且3500多个职工基本上都没有工作干，厂里出厂的洗衣机常常在发出去之后又被退了回来。当时，青岛市政府做出了一个决定，让海尔兼并红星电器。对于海尔来说，这是一个非常重大的兼并事件，因为在1995年之前，海尔还没有大规模的扩张，也没有兼并企业的先例。随后，海尔的总经理对红星电器做了一个全面的分析，在分析的过程中，他们发现青岛红星洗衣机总厂第一不缺资金，第二它有现代化的生产设备，第三它也不缺技术力量，分析之后得出结论：红星电器败在它的管理模式上和它的企业文化上。于是，海尔通过对它的分析研究之后，决定用无形资产，用文化来盘活红星电器厂，并同时为红星电器厂做了这样一个收购战略：目标——2~3年使红星电器厂成为同行老大；策略——用文化，用管理激活红星电器厂；资源——海尔文化+红星电器厂现有资源；行动——立即行动。

在做好准备之后，海尔迅速地派出第一批人进驻红星电器厂。海尔派去的第一批进驻红星电器厂的人，不是总裁，不是财务人员，也不是盘库的人员，而是海尔文化中心的人，他们做的第一件事情就是文化先行，并作为他们整个兼并的战略

^① 百度文库. 浅谈企业文化的重要性[EB/OL]. http://wenku.baidu.com/link?url=V9itoHDc2Mo_qJRMU9CU9nl5ih4VJxo3nSI9GHq32AFV48dMGElLv9zPBCrRGQTwpcyfW8_P1IBJhQsd0AtJheoUaW9Ua9xwi7D2rIQZDIy.

支点。海尔集团的首席执行官张瑞敏曾经分几次亲自到红星电器厂，给它所有的员工讲解企业的文化以及价值观。在到达红星电器厂之后，张瑞敏告诉全员职工：第一，我们卖的是信誉，要先卖信誉，后卖产品；第二，发动所有的员工找自己的问题，要降成本，要增大盈利；第三，给员工们定出了自己未来的发展目标，就是我们用2~3年的时间成为洗衣机行业的老大。仅仅过了三个月的时间，就使得红星电器厂扭亏为盈，到了第五个月，它第一次盈利了150万元。在两年之后，红星电器厂洗衣机总厂成为洗衣机行业的第一名。

海尔在兼并青岛红星电器厂的项目中采取的是文化先行的巧妙策略，向红星电器厂的员工传播和灌输海尔的企业文化和价值观，并以此来作为整个兼并的战略主线和基础，从而推进整个兼并项目的后续实施。

通过上面这个案例，我们可以看出文化在企业或是项目中的重要性。企业文化是企业的灵魂，是企业活动中的一个统帅，是企业行动的指南。在企业经营活动和日常管理中，它具有有一种无法替代的核心作用，在企业与员工的关系中，优秀的组织文化作为一种强大的精神力量，它又深深熔铸在员工的心里，起着重要的调节作用。所以，一个成功的企业，一个成功的项目，一定有优秀的组织文化在做支撑，文化对企业的发展和项目的运行起到至关重要的作用。

6.1.2 日渐突出的项目失败因素——文化冲突

所谓“文化差异”是指由于文化背景不同导致特定人群之间的价值评判标准和行为准则的不同，从而使他们对于特定事物具有不同的态度和行为。本民族化主义主要指人们有意无意的用自身的价值标准尺度去衡量他人的心理倾向，它在跨国项目中经常会阻碍项目管理及日常的工作等。如一些管理者在跨文化活动中，表现出本文化主义的倾向，忽视跨文化的差异，阻碍了群体有效的交流与协作。

2005年6月7日，明基正式宣布收购西门子公司手机业务，西门子填补5亿欧元债务，并向明基提供2.5亿欧元的现金与服务，以5000万欧元购入明基股份，同时明基保证2006年年底使公司扭转亏损局面实现盈利，并购使明基迅速成为国际第四大手机生产商。然而，并购以来明基移动连续亏损，自2005年10月以来，明基已向其公司注入了8.4亿欧元资金，并形成了6亿欧元账面亏损，最终明基宣布停止向德国子公司注资，申请破产保护。西门子与明基之间的差异，在并购刚刚宣布时被称为“优势互补”，为何中西合璧最终以“闪离”宣告结束？“闪离”的背后是否与文化差异有直接的关系？下面从跨文化视角对此进行剖析，可使我们更深入理解跨国并购与跨文化能力之间的紧密联系。

“闪离”的症结可归为三个方面的原因，首先是前收购期准备不充分；其次是



忽视了中德文化差异，中国属于感性的东方文化，德国属于理性的西方文化，二者截然不同的民族文化差异反映在西门子的企业文化中就是其独特的管理制度、经营制度及强势的工会文化，强调依法治理，注重制度规范，经营理念上注重质量，认为质量是成功的核心；第三是忽视文化认同程度差异，已错过文化整合最佳期。文化整合是跨国并购完成后的首要任务，此时即为文化整合的最佳时期。

明基与西门子的“联姻”最终以“闪离”宣告结束。谈及失败原因，明基董事长施振荣总结道，“首先是没有考虑到跨国文化的冲击”。在中国企业走出去的过程中，分析文化差异，提高管理者的跨文化意识和能力，通过有效沟通消除文化障碍，实现文化整合已成为当务之急。

文化冲突是指不同形态的文化或者文化因素之间相互对立的过程，是当文化差异未受到合理控制或管理时，所引起的以剧烈对抗形式表现出的文化摩擦。文化差异会影响跨国项目的管理，但不一定是负面的，而文化冲突对项目管理效率具有破坏性。随着世界经济一体化的推进，越来越多的企业在全球范围内利用资源，从事跨国的生产经营活动。跨国公司母国与东道国之间存在着文化差异，会使不同文化背景的企业管理者在经营目标、领导风格、决策模式等方面产生冲突，给不同文化背景的员工沟通造成障碍，进而使企业的经营和管理陷入困境。如何实现不同文化的相互融合，实现不同文化背景的管理者与员工之间的有效沟通，是跨国经营活动亟待解决的重要问题^①。

6.2 正确对待文化冲突

文化差异和文化冲突在跨国公司、跨国项目或跨文化管理中是一种必然的现象，如果对此认识不足，处理不当，它们将会影响跨国公司经营管理，甚至导致跨国项目的失败。

6.2.1 细看中外文化冲突

在跨国项目团队中，成员来自不同的国家或地区。每个国家都有其独特的文化特征，不同的文化特征决定了员工不同的行为方式、思维方式及解决问题的方式。在中外国际项目团队中，由于文化的差异，导致中外双方在管理问题上存在许多的误解和冲突，这是由文化的“多元性”特点所决定的。通过分析中外文化差异的具体表现，可以理解并预测不同文化国家的员工是如何决策、如何沟通、如何思维、如何解决问题的，以及在跨国项目团队中对不同文化背景的员工是如

^① 吴亚群. 略论跨国公司的跨文化冲突与对策[EB/OL]. <http://www.paper.edu.cn>, 2014-10-15.

何进行管理的。

文化差异使得国际项目和跨国企业的管理变得更为复杂,同时使决策制定、决策实施和统一行动也变得更加困难。东西方文化差异在跨国企业管理和跨国项目管理中具体体现在交流、激励、人际关系、决策、人们的群体意识和人们之间的权利距离等方面。

(1) 管理决策方面

我国属于强调集体主义的国家,在决策问题上,我国的管理者倾向于集体决策且看重决策的一致性,因为这样可以避免由于错误的决策而承担责任,这也导致决策的时间往往比较长,经常要经过多次的会议或讨论之后才能定下方案。而西方文化崇尚个人主义,管理决策主体偏向于个人,一般在权力范围内独立自主地做出决策,敢于承担责任,决策迅速,主观性比较强。

在权力距离方面,中国属于高权力距离国家,雇员通常不愿卷入同事间的激烈竞争中,更不会直接对上级提出反对意见,一般是绝对服从上级的决策;而西方人的权力距离较低,经理希望员工能参与到组织的决策中来,他们注重清楚明白的文化传统和直言不讳的表达方式^①。

康洁利公司是一家中外合资的高科技专业涂料生产企业。总投资594万美元,其中固定资产324万美元,中方占有60%的股份,外方占有40%的股份。由于康洁利公司引进的20世纪90年代先进的技术、设备和原材料均来自美国,中国人没有能力进行管理,要使公司迅速发展壮大,必须由美国人来管理这个高新技术企业。因此,董事会形成决议:从美国聘请米勒先生任总经理,中方推荐两名副总经理参与管理。

米勒先生年近花甲,但身心爽健,充满自信。有18年管理涂料生产企业的经验,自称“血管里流淌的都是涂料”,对振兴康洁利公司胸有成竹。谁料事与愿违,公司开业9个月不但没有赚到一分钱,反而亏损70多万元。当一年的签证到期时,米勒先生被总公司的董事会正式辞退了。1994年3月26日,米勒先生失望地返美。

来自太平洋彼岸的洋经理被“炒鱿鱼”的消息在康洁利公司内外引起了强烈的反响,这位曾经在德国、荷兰主持建立并成功地管理过涂料工厂的洋经理何以在中国“败走麦城”呢?这自然成了议论的焦点。

对于中国的市场,特别是中国“别具一格”的市场情况和推销方式,米勒先生不屑一顾。他将所有有关市场营销的事情都交给一位中方副总经理,但他和那位副总经理的关系并没有“铁”到使副总经理为他玩命去干的程度。在管理体制上,米勒先生试图建立一套分层管理制度:总经理只管两个副总经理,下面再一层管一

^① 牛利芳. 国际项目团队中的文化冲突管理研究[D]. 成都: 西华大学, 2008.



层。但他不知道，这套制度在中国，如果没有上下级间的心灵沟通与相互间的了解和信任，会出现什么样的状况和局面。最后的结果是，公司管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率低。并且米勒认为，中国的员工缺少主见，缺少对公共决策过程的参与积极性，因此对公司的决策进程缓慢大为恼火。米勒先生还强调，我是总经理，我和你们不一样，你们要听我的。他甚至要求，工作进入正规后，除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。

从上面这个小案例中我们可以看到，米勒由于缺乏对中国文化足够的理解，因此未能及时的进行文化方面的调整，仍然采用他在国内所使用的领导方法进行工作，最终导致了许多问题。了解中国的文化特点并适度的吸收中国的文化对米勒这类来自不同文化国家的人来说是非常必要的。

在“权利距离较高”的中国，人们交流常常伴随着说“是”，这种现象的产生与东方人注重群体内部成员的和谐相吻合。这使得米勒产生了巨大的误解，认为中国员工缺少主见，而中国员工则认为直来直去的交流方式缺少礼貌。美国式的交流并不利于中国式人际关系的建立。在人际关系方面，康洁利公司的中国员工倾向于一种长期的，互惠式的人际关系，因为这种人际关系能够使群体内部成员和谐共处。康洁利公司的中国经理与员工的关系常常以两种方式存在，即上下级的关系和朋友式的关系。上下级的关系使得下级必须去执行上级吩咐的工作，朋友式的关系使得下属不好意思不去完成工作，这与美国文化注重短期效果与合同式的雇佣关系大为不同，这种不同导致了巨大的矛盾。

康洁利公司的中国员工在进行群体决策的时候，一般都很少发言或保持沉默，因为人们有意回避此后可能出现的相关责任，并因此而导致决策速度很缓慢，这使得米勒大为恼火并深为不解。美国的民族文化决定了他们在决策过程中积极参与并马上执行，这两种不同的决策方式导致联合决策过程中产生了巨大的矛盾。由于交流、激励、决策与群体意识之间的关系非常密切，这些相互联系的不同方面构成了米勒和中国员工在企业联合管理过程中冲突的主要方面。

（2）激励机制方面

最优的战略、最优的组织设计都不能保证国际项目在激烈的竞争中成功。国际项目团队的管理者还必须懂得怎样激励来自不同文化背景且对工作怀有不同期望的各国员工，因为一个行之有效的激励机制会为项目和企业的成功奠定坚实的基础。

激励机制的建立和实施与人们的文化背景是密不可分的。在国际项目团队中，文化对激励机制的建立和实施有很大的影响，同样的激励机制在中国员工和来自西方的员工中产生的效果是极为不同的。

例如美国人往往重视成就感和自我价值的实现；而在中国，由于处于男性度/女

性度的中间位置，所以成就感对大多数人来说并不是主导需求。我们的激励机制以稳定为基础，甚至有些时候精神鼓励比物质刺激更能激发员工的创造力和对组织的忠诚，这对于西方人来说是件难以理解的事。因此，让中西方员工同时接受同一种激励方式并非易事。

中国员工赞成将收入分享的观点，中国的管理者希望在公司内部协调，维持公司员工间的平衡；而西方管理者强调个人的行为，认为表现好的员工应有较高的报酬，这是被美国员工所广为接受的。

IBM日本总部曾发生过一个著名的“东京事件”，起因是IBM东京公司高层决定秘密重奖几位工作出色的骨干分子。这件事本来是机密，在美国IBM本部也是一种例行的激励手段，但让管理层意想不到的是，领奖的几个人刚走不久，一些没有得到奖励的人就跑来要求辞职。他们这么做倒不是出于闹情绪，原因很简单——别人被重奖，而自己没有得到奖励，证明自己工作成绩不突出，得不到领导认可，继续“混”下去没劲，还不如自己知趣点，主动申请走人，免得日后被老板裁掉那么尴尬。令管理层更想不到的是，等这些人刚走，那些受到奖励的人又跑来要求辞职！原因更简单——由于自己被老板重奖的原因，害得同事们丢了饭碗；而同事因此辞职又害得公司工作陷入了被动。所以是既对不起同事也对不起公司，只好坚决辞职，以谢同事和公司。

“IBM东京事件”让我们至少感受到了两个层面的认同状态：

一是员工之间彼此负责，休戚与共，体现出了一种高度的认同感，并且这些员工处处善意、主动理解组织，仅仅因为给组织添了一点麻烦就深感自责，以致引咎辞职。对于任何一个组织来说，这样高度认同、高度自觉、高度负责的员工是求之不得的，我们相信IBM东京公司管理层作出重奖少数“功臣”的决定时，肯定没有想到会挤走这些多数的“群众”。

二是组织与员工之间存在着很大的认知问题，IBM“下嫁”东京时根本就没有完成文化上的嫁接，管理层也没有真正深入了解过员工内心，没有理解日本企业员工相互认同的程度，结果生搬硬套在美国例行的激励机制，使一件好事变成了坏事，因不知缘而丧失已有的缘分。

上面是IBM东京公司发年终奖时出现的由于文化差异导致的问题，下面我们再看一则日本公司在美国分工厂发放奖金时出现的问题。

30多年前，京瓷的一家美国工厂聘用了一位美国人当社长，起初两年企业亏损，第三年转为盈利。领导准备像日本企业一样，发一个月的奖金，因为美国企业没有这种习惯，于是同这位社长商量。这位社长听完领导说的话，非常惊奇：“这怎么行！一个月的奖金？没有一个员工有这种期待。”但下面的话就让领导更吃惊



了：“三年来所以扭亏为盈，是社长我努力的结果，这是我的功劳。你既然愿意给所有的员工发一个月的奖金，其中一大半应该给我，我有这个权利。”

对这位社长，领导没有答应他的要求，而是反驳说：“美国或许是这样，但我却不这样想。对你的要求我不打算满足，我认为领导人为了团体的利益应该不惜自我牺牲。牺牲团队的利益来满足个人的利益，这样的领导人与我要求的理想的领导人正好相反”。这位社长最终不能理解京瓷的哲学，几年后还是辞职了。

“在决定认可与奖励时，应考虑文化差异。”

——中文版《PMBOK第四版》

上述案例中这位美国社长完全按照美国企业的奖励制度和习惯来思考问题，强调个人利益的满足和实现，而京瓷这家工厂的领导也致力于推行自己的文化，强调团体利益的实现。

什么是文化？文化就是一群人的习惯。到别的国家首先要“入邦问法”，一个企业到别的国家要先了解这个国家的文化。以上两个例子中，IBM是没有“入邦问法”，而京瓷是“明知邦有法”也要推行自己的文化。在跨国项目团队中，尤其是文化差异较大的团队中，激励多元文化的员工是件非常棘手的事情，管理者即使在非常了解各国文化差异的情况下也难以做出双赢的激励机制。

（3）人际关系方面

在与不同文化背景的人一起工作或生活时，人际关系的好坏是相当重要的。中国的传统文化特别强调人际关系的和谐，认为一种长期的人际关系可以使内部成员之间更加和谐地相处。因此，管理者与雇员之间的关系常常是两种方式并存，即工作中的上下级关系和生活中的朋友关系，他们之间的关系是在长期交往中相互信任的基础上建立起来的。西方文化大多注重短期效果和合同式的雇佣关系，虽然上司与下属之间较容易沟通，但除了工作关系以外，他们之间很少有其他的关系在里面^①。

中国的人际关系常常令外国投资者陷入迷惑，他们认为中国的社会就像一张无边无际的网，自己像是生活在各种各样的错综复杂的关系中，要构筑这样一张网对外方来说是非常困难的，但是同时也是十分重要的。国人长期受中国传统文化的影响，处事都要求“给面子”，通过面子可以维持和谐与平衡；西方管理者若对此不屑的话，就会在不经意间引发冲突。

在中国文化和社会关系中，常用“脸”或“面子”来解释和调解社会行为。林语堂先生在《脸与法治》一文中说：“中国人的脸，不但可以洗，可以刮，并且可以丢，可以赏，可以留”。不管一个人是富有还是贫穷，是“上等人”还是“下等

^① 牛利芳. 国际项目团队中的文化冲突管理研究[D]. 成都：西华大学，2008.



人”，“面子”总归是要有的。“面子”在中国人心目中，往往代表一种声望、地位，是通过成功和炫耀而获得的。中国人在社会交往中往往讲究“赏脸”，尽量避免“丢脸”，要“给面子”和“顾全面子”。

在西方文化中，礼貌是和面子联系在一起的，分为消极面子和积极面子。消极面子是指不希望别人强加于自己，自己的行为不受别人的干涉、阻碍；积极面子是指希望得到别人的赞同、喜爱。西方国家的“面子”概念，是个人行动的自由和个人愿望的满足，代表的是以个人为中心的社会价值。

中国人的面子强调人们依赖社会对其社会地位和声誉的认同和社会对其需求的认可，相对而言，中国人的面子并不包含“消极面子”的元素。例如，中国人待人热情所表现出的关心、体贴和好客，如宴请中的劝吃，实有勉强对方、妨碍对方个人自由之嫌，根据西方文化中的“面子观”，这实际上是威胁了对方的消极面子。西方文化中更重视“隐私”，“privacy”一词就是用来描述这种典型的社会需求。

（4）沟通协调方面

随着跨国项目的日益增多，文化沟通已成为必需要做的事，而我们知道项目的高效管理离不开有效的沟通。对于跨国项目团队而言，管理者和员工面对的是具有不同文化背景、语言、价值观、心态和行为的合作者，管理是在不同文化之间的沟通和交流的基础上进行的。与一般意义上的沟通相比，文化沟通难度更大，技巧性更强，沟通不当轻则造成沟通无效、闹笑话，重则造成误解或关系恶化。因此，无论是管理者还是其他员工，都必须了解国际项目团队中文化的多样性和冲突产生的背景，加强自身学习，掌握文化沟通技巧，有效处理由文化差异所导致的冲突，以实现文化沟通的有效性。

表6.1 中美文化在沟通上的差异

美国	中国
注重事	注重人
注重合作	注重等级
行事主动	行事被动
交流直接公开	交流间接委婉
教导式	学习式（请教式）
注重结果	注重过程
注重具体相关事项的一致	注重和谐的气氛
注重收益	注重给予获得的平衡

资料来源：林新奇.国际人力资源管理.复旦大学出版社.2004.



6.2.2 文化冲突的催化剂

文化冲突在跨国项目团队的各个层面都有可能发生，引起冲突的原因也是多方面的，总结起来主要有以下三个方面：

（1）显性文化的差异

跨国项目组织中最常见和最公开化的文化冲突就是显性文化冲突，即来自行为双方的象征符号系统之间的差异，也就是我们通常所说的由表达方式所含的意义不同而引起的冲突。这些表达方式通常是通过语言、神态、手势、表情和举止等表现出来，对来自不同文化背景的人而言，相同的文化符号所象征的意义很有可能是不一样的。中西方员工受风俗习惯、教育程度的影响，在不同的文化背景下，相同的表达方式常常代表不同的涵义，沟通的双方容易因误解产生冲突^①。

一个美国人给中国人写信，中国人一开始看信就感到心中不悦，因为美国人在信的开头，将自己的要求放在最前面，开门见山，后面才讲些客套话。而美国人看中国人的信，开始越看越糊涂，不知道对方要说明什么问题，到信的末尾有几句才是他要说的内容，前面说的都是客套话。

显性文化冲突一般可以通过培训和跨文化交流进行消除。双方互相了解对方的文化背景、语言、生活习惯后，差异和冲突比较容易得到融合和消除。

（2）制度文化的差异

跨国项目团队中的成员有可能来自世界任何一个国家，每个国家的法律环境和社会环境往往存在很大差异。国际惯例虽然可以起到一定的调和作用，但是对于任何一个国际项目团队来说，确定一套让所有成员满意的管理制度并非易事。

一般来说，来自西方发达国家的人员，他们习惯于在法律比较完善的环境中开展经营和管理活动，他们会用法律条文作为自己日常行为的准则，来决定哪些行为可为，哪些行为不可为，他们的管理理念倾向于“硬性”管理，强调“事重于人”，依靠严密的组织结构和严格的规章制度对员工工作行为进行强制性规范和约束，无论是谁，无论何种原因，违反了企业的规章制度都将受到惩罚。

在我国人们则习惯于按上级行政管理机构的指令、条文和文件办事，这些指令、条文和文件随着发布系统的主管人员对形势判断而改变，他们的管理理念倾向于“弹性”管理，强调“人重于事”。虽然企业也制定有很多的规章制度，但在具体执行的过程中往往会根据实际情况做出灵活处理。

由于中西方文化的差异，各方行为的标准和依据是不同的，冲突在所难免。这

^① 牛利芳. 国际项目团队中的文化冲突管理研究[D]. 成都：西华大学，2008.

些冲突看似是由制度决定的,事实上它是与更深层次的文化冲突相关的,要解决这些制度上的文化冲突,最好的办法就是从更深的层次着手,例如从变革管理理念和管理哲学开始。

(3) 价值观的差异

不同文化背景决定了管理者在价值观方面的差异,价值观决定了态度,态度又会直接影响行为。在不同的价值观支配下,跨文化沟通的双方往往会对同一问题做出不同的判断,从而产生冲突。在跨国项目团队中,文化冲突最集中地反映在个人价值观上。价值文化的差异主要体现在宗教信仰、风俗习惯、时间观念、自我观念和成就观念等几个方面。

宗教和信仰凝聚着一个民族的历史和文化,不同的宗教有不同的倾向和禁忌,影响着人们认识事物的方式、行为准则和价值观念。对于国际项目团队成员而言,只有很好地理解和面对文化差异才能成功地跨越文化界限^①。

20世纪80年代初中国天津某鞋厂生产的布鞋在欧洲、非洲等海外市场受到欢迎,正当鞋厂打算继续扩大在中东地区的国际市场时却遭到了意外的挫折,一向与中国政府友好的埃及突然宣布没收该厂生产的女式布鞋。原因是鞋底防滑纹很像阿拉伯文中的“真主”字样,这严重地冒犯了穆斯林的忌讳。宗教的力量和信徒的抗议使该厂在中东市场业务开展中举步维艰。

不同的国家、地区或民族由于受传统文化的影响,形成了各自独特的风俗习惯,如各国在对人的称呼方面存在着很大的习俗差异。

美国人不重视“地位”,尤其是社会地位,大多数美国人都都不愿意自己因年龄或社会地位的关系而特别受人尊敬,这样会令他们觉得不自在,许多美国人甚至觉得“先生”“太太”“小姐”的称呼太客套了。而在德国、日本、中国等大多数国家,人们很少直呼其名,有的地方喜欢用尊敬的头衔称呼对方,有的地方如日本喜欢用接尾语作为一种礼貌的方式。

对于时间观念,东西方文化也存在很大差异。欧美人具有很强的时间观念,非常重视和计较人们对待时间的态度,美国就首先提出了“时间就是金钱”的思想。而在一些经济相对落后的国家,往往不把时间看得很重,对于不守时最多认为是不太礼貌的行为。

在自我观念方面,西方人大多强调自我意识和自我在价值体系中的中心地位,而中国传统的文化主张“无我”精神。

西方文化的成就观重视创新,注重务实,看重效率,是一种创业型的观念,他

^① 李凯. 项目管理中跨文化沟通管理研究[J]. 企业导报, 2011(16).



们注重个人的自我表现和个人目标与价值的自我实现；而中国文化中的成就观侧重于人情和义气，是一种守业型的观念，他们注重的是集体主义精神。

在所有的文化差异和文化冲突中，价值观上的差异和冲突对于企业或项目的影响或许不是非常直观，但是它所造成的后果往往非常严重并且难以消除。因此，跨国项目团队中的管理者绝不能视自己的文化价值体系为最优越的，不能坚持用以自我为中心的管理观对待与自己不同文化价值体系的团队成员，否则会导致项目管理的失败^①。

6.2.3 当文化撞上互联网

认识和理解文化差异是跨文化管理的基础。由于冲突是团队成员间的文化差异及由此影响下的个体差异造成的，因此必须对文化差异进行分析识别。不同的文化背景决定了人们持有不同的价值观和行为准则，要管理好具有不同文化背景的员工，就必须了解他们的不同需求、不同价值观和不同行为模式，也就是对企业中存在的两种或多种文化进行分析，找出文化特质，以便在管理中有针对性地采取措施，减少文化冲突和矛盾，推进文化融合。

多元文化是能增加价值而不是破坏绩效的因素，项目组不能试图消除文化差异，而是应该利用它，使之成为项目组的宝贵财富。

来自不同国家和地区的员工，有着不同的文化背景和文化习惯，项目又是临时性、一次性的，很多员工在短时间内无法对彼此有一个全面的认识 and 了解。有了网络这一平台，在项目初期就可以借助网络数据和信息比较全面地定位和较充分地了解其他员工或利益相关方所处的文化领域，学习他们的文化习惯和工作行为方式，以便有针对性地采取适合不同员工和利益相关方的管理方式。

（1）充分利用网络沟通平台

项目团队中的成员能够进行有效的、准确的以及无障碍的沟通是项目成功的一个重要前提，这一点对于跨文化项目尤为重要。由于语言差异、个人习惯、思想认知等方面的问题，跨文化项目团队往往会存在沟通效率低甚至是中断的问题，这样会使管理者与员工疏远，产生距离感，导致项目管理陷入困境^②。

老挝某大型水电站项目是老挝国家政府使用中国政府出口信贷与某中资承包商在2000年签订的总承包建设合同，由中资承包商带资承建，其中老方配套资金占投资总额的10%。项目初期，中方外派人员与老挝当地沟通较少，工作与生活相对闭

① 牛利芳. 国际项目团队中的文化冲突管理研究[D]. 成都: 西华大学, 2008.

② 吴亚群. 略论跨国公司的跨文化冲突与对策[EB/OL]. [http: //www. paper. edu. cn](http://www.paper.edu.cn), 2014-10-15.

塞，一系列问题也随之产生。思想上，由于远离祖国和亲人，由刚到一个新的国家时的新鲜、好奇逐渐产生失落、烦恼、焦虑的情绪，并对自身价值观念、未来发展前景等产生怀疑；工作中，由于对当地思维习惯、工作方式缺乏了解，常常事倍功半，甚至适得其反；生活上，每天不仅要面对风俗人情、生活方式不同的压力，还要面对语言沟通的障碍。项目组成员之间彼此了解不多，信任程度低，人际关系松散。授权的短期性和临时性使得领导层的权威和对项目成员约束力较弱，而项目组在初期一般采取高度集中的领导方式，一定程度上压制了员工的积极性与创造性，造成员工的不满和抵触情绪。

因此，寻找合适的沟通载体，疏通沟通渠道，建立适用于跨国跨文化项目的内部沟通网络是至关重要的。随着网络技术、通信技术的不断发展，可以选择的沟通渠道越来越多，如电话、传真、视频、邮件、网络会议等，这些沟通渠道能有效地改善项目成员之间的沟通，提高项目的整体效率。尤其对于跨文化项目来说，网络是沟通中很重要的一个载体，网络沟通具有超时间性、超地域性和沟通双方的互动性等特点。我们可以借助各种社交沟通软件建立临时项目沟通群组，从而方便项目组成员的交流，通过这种形式进行沟通还可以避免面对面口头交流时双方口音不同以及非语言因素的干扰造成的信息失真和沟通障碍。



图6.2 网络沟通平台

对于跨文化项目来说，引起沟通障碍的原因有很多，如语言差异、信息不够规范、心理障碍、个人习惯与认知、团队成员对客观信息的主观筛选等。因此，在进行沟通的时候，必须将这些由文化差异引起的问题考虑进去，建立规范的项目沟通计划，采用标准化的沟通方式，把握项目的关键度量信息，并定期召开项目视频会议。在沟通的时候，要谨防“信息漏斗”现象，如图6.3所示。

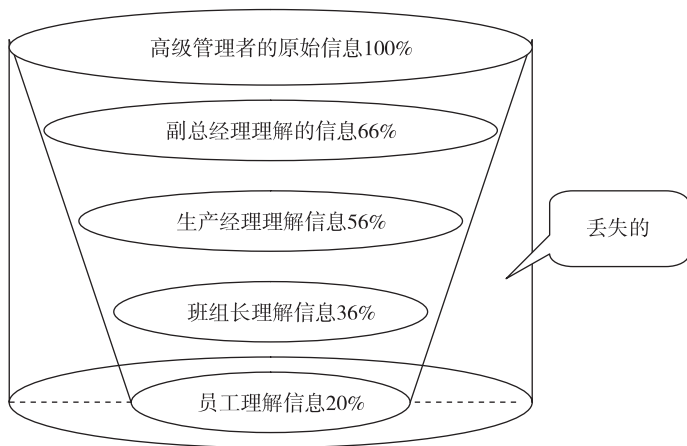


图6.3 信息漏斗

另外，沟通时要重视平行渠道，如口头沟通辅以备忘录，语言沟通辅以表情、手势，会议结果形成纪要等，这些都易于加深、加快人们对信息的理解与接受。

（2）跨文化培训

跨文化培训是减少文化差异，解决文化冲突的有效途径。跨文化培训的目的是加强人们对于不同文化传统的反应和适应能力，促进不同文化背景的人之间的沟通 and 理解。项目组成员在自己不熟悉的环境内进行工作是一个学习的过程，即外部人员对当地文化的学习。因此，在网络时代的大背景下，我们需要充分利用网络工具，如定期视频培训等，对团队成员进行跨文化培训，让他们在短时间内可以适应不同的文化环境。

跨文化培训的主要内容一般包括：对彼此民族文化以及母公司文化的认知和了解；学习对方先进的管理方法及经营理念；开展文化的敏感性及适应性训练；语言培训；跨文化沟通及冲突处理的培训。在培训过程中，通过全面系统地讲授对方文化的价值观念、伦理道德、风俗习惯、法律制度等内容，提高员工对对方文化的认识和文化敏感性，引导员工理解和尊重对方的文化，减少文化冲突以及提高文化冲突的解决能力^①。同时，对于跨国企业来说，跨文化培训还包括培养和发展员工的观察能力和面对面交流的能力，使员工在更加真实的企业环境中理解和学习对方的文化。

跨文化培训是一个系统的过程，跨文化培训流程如图6.4所示。

^① 百度文库. 跨国企业的文化冲突和管理[EB/OL]. <http://wenku.baidu.com/link?url=qxIXeh45D2QoFz2CMV6TeYZEtAiNoNpYGTbmGbKxThKTbNNSBhp-h-q9q5PtY88WEBBgDTSz5VqU2Ik-quNSSKWijavcgrzCgzD9Sxv-SW>, 2014-10-18.

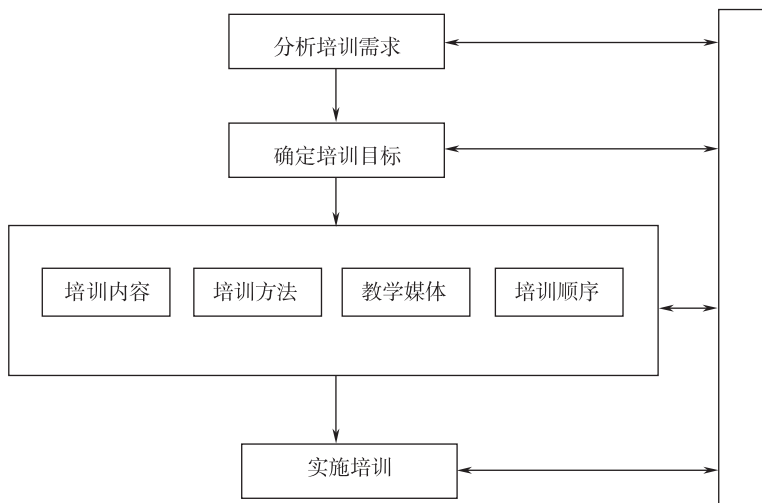


图6.4 跨文化培训流程

跨文化培训需求分析是跨文化培训的首要环节，是确定培训目标、设计培训方案的前提，也是进行跨文化培训评估的基础。跨文化培训方案的设计包括跨文化培训渠道的选择、培训时间的安排、选择合适的培训方法和培训强度。跨文化培训效果的评估可以借鉴柯克帕特里克的四层次评估标准框架体系，见表6.2。

表6.2 柯氏四层次评估标准框架体系

层次	效果	内容
1	反应	受训者对跨文化培训学习的满意程度
2	学习	知识、技能、态度、行为方面的收获
3	行为	在工作中的运用或行为的改进
4	结果	跨国企业或项目获得的海外经营绩效、受训者的工作成绩

跨文化培训要考虑在企业或项目内部建立起共同的价值观，要以消除项目内部因文化背景差异形成的理解、沟通上的冲突为出发点。在跨国企业或国际项目中，管理方在选拔管理人员时，除了要考虑候选人良好的敬业精神、技术知识和管理能力外，还必须考虑其思想、文化方面的素质，包括思想灵活，不墨守成规，有较强的移情能力和应变能力；平等意识强，能够容忍不同意见，善于和不同文化背景的人友好合作。下面我们看一下中兴公司的跨文化培训五步法。

意识培训是企业跨文化培训的基础，只有员工的意识和观念改变了，行为才会随之改变。中兴在给管理干部和员工做跨文化培训时，重点宣贯以下的五步思路：定义第一文化、包容第二文化、尊重第二文化、了解第二文化和建立第三文化。



第一步：定义第一文化

出于人类的本能，我们会倾向于肯定自己多过否定自己，进而认为只有自己的文化才是正统的，而其他文化的人也会认为他们的文化才是正统的。当我们走出国门，会被夸赞中华民族聪明、勤劳，但也要做好心理准备，可能会听到有人评价中国人善钻营、唯利是图。作为一个专业的跨国经理人，应该学会用中性词来描述和文化相关的事物，避免文化偏见。文化没有好与坏之分，只有合适与不合适之分。每一种文化都有自己的特点，只有在文化和文化的比较中才能显示出来。

在进行跨文化培训时，培训讲师经常会用一个提问开始授课：“在这个世界上哪一种文化是最好的？”这本身就是一个错误的问题。然后再告诉学员（或者由学员回答）：这个世界上没有可以被称为“最好的文化”，因为每个人都会认为自己的文化是最好的。我们可以热爱自己的母国文化，为她的优秀而自豪，但如果给外籍人士宣讲时告诉他们中国文化是世上最好的，贬低了其他文化，就会伤害到其他国家的同事和客户，引起排斥心理。

第二步：包容第二文化

正如黑格尔所说：存在即合理。无论是天主教文化、穆斯林文化，还是中国的儒家文化，它们强大的生命力都证明了自身的合理性。承认文化差异的存在，是一个现代跨国经营管理者必备意识和思维模式。有一次在印度进行跨文化培训，培训讲师向大家介绍中国：“中国有13亿人口，是世界上人口最多的国家”，下面的印度学员马上接口：“我们是第二多”，讲师接着说：“中国有5000年的历史”，印度学员又答：“我们的历史比这个还长”。两个文明古国的同事若希望和睦相处，只有互相包容。能够走过几千年而屹立至今的每一种文化都有足够的理由引起我们的重视。

第三步：尊重第二文化

尊重，是企业文化管理的前提，更是跨文化管理的前提。如果一位国际企业中的经理认为自己的文化价值体系优越，坚持以自我为中心的管理观对待不同文化价值体系的员工，必然会导致管理失败，甚至遭到抵制。在进行跨文化培训时，要强调跨文化意识存在很多感性的因素。

在海外安排培训时间，要尽量配合当地同事的习惯，比如国内的企业经常会利用晚上或周末的时间给员工进行培训，而在海外很多国家，公司是不可以利用员工的业余时间组织培训的。培训工作者就要按照当地做法，让大家放下手中的工作，利用上班时间参加培训。如果是在伊斯兰教国家，还要调整上课时间以避免和本地员工的祷告时间冲突。

第四步：了解第二文化

有了包容的意识、尊重的态度，对于一个跨国旅行者来说已经足够了，你可以做出一些错误和可笑的行为，当地人会因为你是外国游客而予以同情和谅解。但是，对于一个跨国公司的专业人士而言，仅有尊重和包容是不够的，还要进一步对自己提出专业的要求——了解第二文化，以此作为跨文化培训管理者的努力方向。

有些文化会把宗教信仰或者享受生活排在努力工作之前，企业的人事制度就要考虑到这一点，不能把中国的做法整套照搬。有些文化，甚至地方劳动法，忌谈年龄、婚姻状态等，企业招聘时就要留意，避免被动。小的方面则包括生活习惯，例如，不要试图和穆斯林女性握手，也尽量不要在晚上十点之后打电话给一个天主教家庭，这些细节能够表现出一个跨国培训管理者的专业素养。

一次在孟买的培训中，坐在最前排的一个印度员工在上课时一直很有节奏地摇着脑袋，开始讲师以为他不同意他的观点，可他发言时表达的想法和讲师的完全一致，然后继续有节奏地摇头。原来在印度，如果是有节奏地、缓慢地向两边摆动脑袋是表示同意你的观点，如果不同意，他们会较急促、用力地摇头，动作是不一样的。

在海外做跨文化培训，要学会随时请教，请听课的同事介绍一些当地的文化，比如最流行的食物是什么？婚丧习俗是怎样？社会的权力距离、个人主义的程度、时间观念、人们崇尚的生活方式等，善于把每一次授课的机会都当成向不同文化学习的机会，在培训学员的同时也不断地进行自我培训和提升。

第五步：建立第三文化

当第一文化和当地的第二文化相遇时，通常会出现三种情形：一是用第一文化同化第二文化，用母国文化对东道国文化实施渗透，甚至侵略。这种方式早期时被少数跨国公司采用，在实践中已遭到当地文化多方面的抵制。二是第一文化被第二文化同化。这是本地化走向另一个极端的例子，努力的方向是好的，但实际上没有哪个跨国公司可以完全摆脱自己母国的管理模式，全盘放弃自己先进的经营理念和优秀的企业文化而无条件地适应当地文化，这样的结果反而会适得其反。当前被普遍采纳的跨文化管理模式是第三种，即建立一种双赢的第三文化。将企业文化建立在一种核心的价值观上，这种价值观应具有开放性、兼容性和持久性的特点，可以和不同的文化融合，以适应本地化管理的需要。

在企业中，我们还需要时刻关注通过培训促使员工行动的改进。尤其在强调了文化差异以后，帮助大家建立一个高效的跨文化团队，增强员工的凝聚力和归属感，使大家为一个共同的企业愿景和工作目标努力是更加关键的，中兴公司经常把“国际员工职业规范”的培训安排在紧接着跨文化培训之后，使各种不同文化的同事在尊重文化差异的基础上一起来执行公司的职业规范，求大同存小异，建立起自



己的第三文化。

6.3 文化冲突都是坏事吗

孔子曰：君子和而不同，小人同而不和。孟子云：无敌国者，国恒亡也。冲突只是发展、变化或创新带来的副产物，没有人喜欢冲突，但有人地方就有冲突。冲突不全是坏事，它能暴露组织中存在的问题，促进问题的公开讨论，增强企业活力，刺激良性竞争。

6.3.1 一枚硬币的另一面

在人类社会组织中，人与人、人与群体、群体与群体之间必然会发生这样或那样的交往和互动关系，在这些错综复杂的交往与互动过程中，人们会因为各种各样的原因而产生意见分歧、争论、竞争和对抗，从而使彼此之间的关系出现不同程度、不同表现形式的紧张状态。这种紧张状态为交往和互动双方所意识到时，就会发生组织行为学称之为“冲突”的现象。

传统的冲突观点认为冲突是有害的，会给组织造成不利影响，冲突成为组织机能失调、非理性、暴力和破坏的同义词。因此，传统观点强调管理者应尽可能避免和清除冲突。

冲突的人际关系观点认为冲突是任何组织无法避免的自然现象，不一定给组织带来不利的影响，而且有可能成为有利于组织工作的积极动力。既然冲突是不可避免的，管理者就应该接纳冲突，承认冲突在组织中存在的必然性和合理性。

与冲突的人际关系观点只是被动地接纳冲突不同，新近产生的冲突的互动作用观点强调管理者要鼓励有益的冲突，认为融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝，一定水平的有益的冲突会使组织保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断革新。

在积极影响方面，冲突能够充分暴露出往常被人们忽视的问题和矛盾，促使管理者及早发现问题，正视问题，花力气去解决问题。冲突就如同一个出气口，可以使冲突各方以一定的方式发泄内在的不满情绪，从而促进冲突各方的相互了解与沟通，降低各方由于长期压抑和怨气积蓄而酿成极端反应状态的概率。

适当的冲突如组织内部适度的分歧和对抗，能够造成一个组织内部各部门相互约束、相互制衡的组织体系，促使组织机制不断完善。适当的冲突还可以促进竞争和人们新思想、新视野、新建议的产生，从而给组织带来生机和动力，促进组织变革。

在通用电气，韦尔奇经常与员工面对面的沟通，与员工进行辩论，通过真诚的

沟通直接诱发同员工的良性冲突，从而不断发现问题，改进管理，使通用电气成为市场价值最高的企业，也使他成为最有号召力的企业家。

冲突可以促进联合，共求生存。冲突的这种效用主要发生于两种情况：一是当冲突各方面临更为强大的对手或敌人的共同威胁时，彼此之间求同存异，走向团结，合力图存；二是当冲突各方在冲突过程中找到了更大的共同利益时，彼此间也可能摒弃前嫌，结成联盟，壮大实力，共谋发展。当冲突各方实力相近，并保持一定程度的冲突时，可能由于冲突水平的控制、冲突能量的释放等因素的作用，反而会减少冲突或冲突的升级，并求得冲突和冲突各方长期相对的稳定。

在跨文化项目团队中，文化冲突是普遍存在的。由于冲突自身所具有的双重性特点，冲突对于组织、群体或个人既具有建设性、有益性，有着产生积极影响的可能性，又具有破坏性、有害性，有着产生消极影响的可能性。所以文化冲突既可能给组织或其他冲突主体带来正面效应，提高组织的工作效率，促进组织发展，也可能给组织或其他冲突主体带来负面效应，降低组织工作效率，阻碍甚至破坏组织生存与发展。因此，简单断言“文化冲突好”“文化冲突不好”未免武断，没有多少实际意义。相反，对于文化冲突问题应当根据其特性，具体问题具体分析，具体问题具体分析，用其所“长”制其所“短”，方为正道。遗憾的是，冲突双重性的分界并不是非常清楚明确，常常因事、因时、因境、因缘、因法而定，并会在一定条件下相互转换，这就需要我们既要全面学习与冲突问题有关的科学理论与知识，又要认真实践和提高处理冲突的技能与艺术，审时度势、因势利导管理好文化冲突。

6.3.2 妙用冲突“杠杆”

对于文化冲突，既然我们无法避免它们发生，那么就应运用冲突管理的方式，化冲突为利益，将冲突看做“杠杆”，充分发挥其积极作用。

要化冲突为利益，我们首先要了解冲突在哪些方面影响企业和项目的管理，然后进一步去寻求将冲突化为优势的方法。一般来说，冲突对管理的影响，体现在以下几个方面：

（1）价值观

前文提到过，价值观不同是导致文化冲突的一个很重要的原因，同时价值观对于管理的影响也是巨大的，因为管理的对象是人，而人的信念、态度、行动以及对某件事情的看法，都是由价值观决定的。在20世纪80年代初，荷兰文化协会研究所所长霍夫斯特德教授对IBM这家大公司的50种职业，66种国籍的雇员所回答的11.6万份问卷进行分析的基础上，归纳出比较不同文化价值观的五个方面，即个体主义



与集体主义、对权利距离的态度、对不确定因素的回避程度、男性化与女性化、长期趋向与短期趋向。而解决这五个方面的价值观差异问题，最为有效的办法就是设定统一的项目目标，并让参与项目的人认同这个目标，这其实也是一个价值观念整合的过程。在跨文化管理的过程中，应当通过宣传、动员，将不同的看法规范成一种新的、适应项目进行下去的统一的价值观。如果能让具有不同价值观的员工对同一个目标产生共鸣，那么一个精诚团结、齐心协力的团队也会自然而然地产生。

（2）思维方式与工作习惯

思维方式与工作习惯是民族文化的具体表现。不同的文化背景决定了不同的思维和工作习惯，不同的思维和工作习惯造成企业经营方式的差异，同时也造成了经营中的跨文化冲突。另一方面，不同的思维方式也会给一个项目团队带来新的灵感，制造创新的机会，将整个项目考虑的更加周全。如何合理听取和运用基于不同思维方式提出的建议，同时让项目团队的成员心服口服，是项目经理面临的一大挑战。如何针对项目成员具有的不同工作习惯去设计和安排工作岗位，也会对项目的完成效率造成很大影响。有些员工喜欢用直线的方式安排日程，组织工作，在一个时间只做一件事情，那么可以安排他进行技术攻坚类型的工作；有些员工可以在一个时间段内兼顾很多事情，他们会根据每件事情的重要性来安排顺序，那么可以安排他们去后勤部门，解决项目进行过程中突发的物理性问题。

（3）人际关系

人际关系在社会生活中占据非常重要的地位，在管理活动中更是如此。在我国，受传统文化的影响，我们很多时候会认为良好的人际关系要比项目能否成功完成更加重要，因为我们有讲面子、重感情的传统，组织的稳定高于一切。而外国员工并不十分重视人际关系，工作和日常生活有着严格的界限，他们把任务作为第一位，人际关系次之，强调按照规章制度办事。我们同样可以根据对人际关系偏好的不同对员工的职位和工作进行有意识的安排，同时在项目进行的过程当中定期召开项目会议，在布置和总结工作的同时对项目组内出现的人际关系问题进行梳理，保证问题可以当面解决，而不是使问题越积越多，甚至最后爆发大的冲突。

（4）个人主义和集体主义

在中国、日本等亚洲国家，集体主义倾向比较明显，工作的时候首先考虑的是大集体；而美国等西方国家的员工都有强烈的个人主义倾向，与他们谈集体主义只会让他们感到困惑。因此在项目的进行过程中，针对不同员工的集体认同倾向，可以适当的给予他们不同的心理激励。对于个人主义倾向强烈的员工，可以安排一些难度较大，可以个人完成的工作，在完成工作后给予相应的肯定；对于优先考虑集体的员工，可以给他一些需要互相配合才能完成的工作，以此培养他的集体归属

感。这样，让个人主义者和集体主义者都能够在团队中找到自己的位置，从而更好的为项目进行服务。

备受关注的国美之争，最后以黄光裕和陈晓相互达成谅解，邹晓春和黄燕虹进入国美董事会为结果落幕。关于此次达成的谅解备忘录，黄光裕方面表示：这将有利于公司治理结构的完善，有利于国美电器长期稳定健康发展，目前有了一个良好的开端。虽然目前还未就非上市门店以及再次召开股东大会与否达成一致。按谅解备忘录提示的，黄光裕不会再轻易提出这个要求，但这意味着黄光裕保留了这两项权利。这对国美来说绝对是个利好的消息！那究竟是谁化解了这场冲突呢？为什么经过几轮“拉锯战”最终走向握手言和呢？

开战之初，双方都言辞激烈，表示要“置对方于死地”“不是你死就是我亡”。我们不难发现，开战之初，双方都是就立场进行谈判的，黄的立场：老板哪能接受你职业经理人的威胁与挑衅，我要拥有绝对控制权！陈的立场：你不仁我不义，国美也是我们的！事实上，出现冲突时如果就立场进行谈判，这是冲突管理大忌，基本上不会产生双赢的局面，要么是你赢我输，要么是你输我赢，关键看谁握有更多的权力与资源。如今，经过几个轮回较量与冷静思考，利益还是最重要的。如果国美分拆，或者陈晓等团队立刻下台等，对国美肯定不是好事。双方肯定都明白其中要害，关键是没有放弃各自的立场。华略咨询首席顾问蒋小华认为，有效地解决冲突，必须是基于利益而非基于立场进行谈判。基于立场是评判对与错，基于利益是考虑得与失，即竞赛还是共赢的问题。如果要竞赛，即导致冲突的升级，你不好、我也不好、大家都不好。基于利益会迫使人们提出双赢的策略，即我需要的是什么、他需要的是什么，如何实现你好我好大家好。这就需拿出诚意，并妥善处理好自己的负面情绪，冷静公正、不偏不倚，交换双方的立场，创造轻松的气氛，给双方有台阶可下。

对于跨国项目中不可避免的文化冲突和专业冲突，可以从几个方面考虑着手管理冲突：一是可以构建冲突管理预警机制；二是营造公开交流和团队协作的氛围；三是构建合理的权力结构和组织结构，向更为扁平化、网络化的组织结构转变，减少管理层次，扩大管理幅度，广泛引入工作团队式的工作方式等。

通过这些方式，可以将冲突带来的危机减小，并在一定程度上将危机冲突转化为利益。

6.4 沙特麦加轻轨项目的文化冲突与融合

随着我国“走出去”战略的提出和实施，许多国内大型企业纷纷涉足海外市场。以中国铁建为例，2009年，集团共承揽海外工程项目72项，海外新签合同额达



人民币597.155亿元，承揽了包括沙特麦加轻轨项目、阿尔及利亚55公里铁路新线项目、阿尔及利亚175公里电气化铁路新线项目、尼日利亚阿布贾城铁项目、利比亚西线铁路项目、沙特200所学校建设项目等在内的重大海外项目。在国内大型企业看来，海外扩张是大势所趋。

沙特阿拉伯位于亚洲西南部的阿拉伯半岛，麦加地处沙特阿拉伯西部，是伊斯兰教圣地，终年炎热，多沙漠。沙特政府一直想在麦加萨法和穆戈达莎之间修建一条轻轨，但是因为设计运量较大、室外温度高、工程工期短等原因，各竞标公司报价较高，沙特政府迟迟没有开始这项工程。当时有很多海外工程公司参与投标，其中夺标呼声最高的是沙特当地实力最强的铁路建设集团。根据国内广州轻轨的投标成本，中国铁建给出一个十分保守的报价。最后，他们以比第一位竞标对手整整低10亿美元的报价拿下了这个项目。



图6.5 中铁建沙特麦加轻轨项目

2009年2月，合同正式签署，计划于次年11月开通运营。这是沙特国内50年来第一个轻轨铁路项目，线路两端为麦加禁寺和阿拉法特山，途经米纳、穆茨达里法。建成后，从麦加至麦地那只需要半小时。这是全世界穆斯林朝觐之路，中国铁建对此十分重视。在2009年年报中，中国铁建将该项目作为典型案例予以大力宣传。按照中国铁建当时的测算，这个项目的盈利一定可以为中国铁建添上浓墨重彩的一笔。

当这个项目开始实际操作后，中国铁建发现麦加轻轨项目工程跟他们想象中的差别很大，在项目实施过程中出现了许多问题。除了恶劣的自然环境造成的限制之外，还不可避免地存在语言不通、工作习惯差异等障碍。工作效率不高使得这种矛盾更加突出。另外，施工范围主要集中在穆斯林地区，非穆斯林教徒无法进入，制

约因素很多。

随着项目施工进度的推进，项目的预算收入和成本开始出现入不敷出的局面。中国铁建从该项目中不仅没有得到盈利，反而出现了大量亏损。

2010年下半年，中国铁建发布公告称计划工期出现阶段性延误。为了如期完成该工程，中国铁建在麦加投入了大量人力、物力和财力。在赶工期间，中国铁建从国内调拨了几千名员工前往沙特，如此匆忙的赴国外工作，对于这些由国内派过来的工人来说十分不适应。他们背井离乡，语言不通再加上沙特当地的工作环境又非常恶劣，引发了管理的混乱。

2010年9月23日，麦加轻轨铁路全线铺通。一个月后，中国铁建表示，由于实际工程量比原计划大幅度增加等原因，项目完成总成本大幅增加，该项目实际亏损41.53亿元。

当然造成项目出现问题的原因是多方面的，但不可否认，文化冲突也是该项目失利的重要原因。

（1）员工跨文化沟通障碍

语言与非语言沟通都会造成沟通障碍，进而产生文化冲突。了解一个国家的文化首当其冲的一步就是掌握该国的语言，语言上的沟通障碍表现得更鲜明、更直接，而非语言沟通障碍表现得更委婉，更复杂，覆盖面更广。

1) 语言沟通障碍。麦加轻轨项目在初期筹备时，其中一个用工路段曾经在国内进行过招聘。招聘五个班组，每组六十人，包括20位当地工人和40位中国工人。由此可见，在项目实施过程中，中方员工和麦加当地员工是长期工作生活在一起的。那么，能用语言进行日常沟通在施工中就显得特别重要。

麦加的母语为阿拉伯语，百分之八十的商务人士可以熟练用英语交流，但是一般的店员、司机、普通工人等文化水平不高的人只会讲阿拉伯语。而中国铁建派过去的员工除少数管理人员可以用英语进行交流外，其余大多是只会讲汉语的普通工人。而且，这些普通工人文化水平相对不高，接受能力也有限，再加上时间仓促，对这些人只进行过十分短暂的培训，并没有收到什么明显的效果。

2010年5月，中国铁建在国内紧急招募阿拉伯语翻译，要求为能够在麦加长期工作的男性工作者，能够熟练运用阿拉伯语与当地交流，同时能把阿拉伯语翻译成汉语为中国工人服务，并且能熟练运用英语进行日常交流。但是即使有翻译，通常也只是语言符号上的对应，而对深层次的在长期生产实践和生活中所形成的风俗习惯则无法用简单的语言准确地表达，这往往成为发生文化冲突的导火线。

比如在麦加轻轨项目进行过程中，经常会听到当地工人说“IBM”。这是阿拉伯语3个词语的开头。I的意思是“神的意志”；B用阿拉伯语写意思是“明天再说”；M



意思是“没关系，别介意”。无论他们在工作中答应什么事，总会在末尾加上“但愿吧”，这是当地人惯用的词语。

像这样的词语直译过来并不难理解，但是实际上阿拉伯人所指的“明天再说”与“但愿吧”与我们中国人理解的大大不同。中国人所认同的“明天再说”就是指今天的事情已经谈到某一种程度了，明天会接着谈，直至做出比较一致的决定。

“今天”与“明天”有时间和事件上的连续性。但是阿拉伯人所指的“明天再说”并不具备这种连续性，明天是否会面，是否接着这件事继续商量，都是未知的。他们的“明天再说”只是一句口头语，并不代表任何实质的含义，更不是允诺。

“但愿吧”也是这样。如果阿拉伯人不想给予正面的回复，就会说“但愿吧”。对于已经谈好的事情，他们如果变卦就推说是神的意志，这也是他们独特的文化。中方外派员工对当地人这种做法就十分不能理解，认为他们习惯于推脱责任，工作消极。

2) 其他沟通障碍。其他沟通障碍是相对于语言沟通障碍而言的，主要是指在交际活动中除了语言因素之外，由于其他原因引起的误解。由于来自不同文化背景，即便是对同一种事物和同一个事件，中方员工和当地员工的看法往往也各不相同。

社会学家卡尔·曼海姆曾经说过：“在大多数情况下，同样的词或同样的概念，当处境不同的人使用它时，就指很不相同的东西。”

例如在客套语方面，中国人在与人交际时注重谦虚，受到赞扬后往往会自谦以示谦虚有礼，这是一种具有中国文化特色的礼貌现象。而麦加人在受到表扬时往往会欣然接受。因此，面对同样的赞扬，麦加人可能会认为中国人的回应不诚实，中国人也会觉得麦加人过于自信张扬，不够谦虚。

有一位中方员工曾说起这样一件事，他在与麦加同事聊天时，曾礼貌性地问起对方家庭状况，并问及对方的家属及子女。这位中方员工本是好意，在中国，这样的寒暄属于正常的社交，没想到会引起对方的误会与反感。原来在沙特阿拉伯，女性社会地位比较低。询问别人太太的近况和嗜好等，都是不允许的。沙特阿拉伯女性出门需戴面纱，不能给妇女拍照。在别人家做客，不能单独给女主人送礼，也忌送妇女图片及妇女形象的雕塑品。她们一般很少在公共场所露面，也不工作，日常的活动就是到清真寺去做礼拜，即使是外国女性到沙特阿拉伯也必须穿长袍戴面纱。

这种语言与文化上的隔膜曾一度造成中方员工与麦加员工之间产生误解，是其造成工作氛围不和谐的因素之一，影响了工程的顺利进行。

(2) 价值观差异

价值观是人们关于是非对错的基本评价体系，也是文化的深层体现。每个人都有自己独特的价值观。价值观决定了人们的行为准则，相同的价值观是企业文化的核心。不同文化背景下的员工自然具有不同的价值观，这样就导致了麦加轻轨项目中具有不同价值观的员工在面对同一种情况时采取了不同的具体行为。

在麦加轻轨项目中，由于时间紧任务重，各个施工部门都在紧锣密鼓地抢工期。面对这个情况，麦加当地员工与中方员工表现出来的具体行为方式有很大的区别。当地工人在表达不同意见时，往往比较直接，不太顾及对方的心理感受，更为注重工作本身。他们很少愿意加班，对工作条件等方面要求严格，主张个人独立性和个人价值的展现，人情关系冷漠。

而中方员工则倾向于比较委婉的表达方式，一般不会直接说出不同意见或者当面指出错误。在实际工作中，在上级领导的指示和明确的规章制度之间，他们往往会选择依从上级的指示，重视集体利益和全局思想，追求和谐，这样的价值观念在中方很多员工身上均有所体现。

在施工进程中，中国铁建的员工与麦加当地员工的价值观冲突主要表现在对加班的态度上。按照合同规定，从合同签署到正式运营，工期应为22个月。但是考虑到麦加当地的实际因素，扣除斋月、朝觐等宗教习俗和作息习惯以及高温的影响，实际工期仅为16个月。

中方员工对于这种高强度的加班也带有一定的抵触情绪，但是他们往往不会当面拒绝，而是选择私下与领导协商，并且在商讨过程中，能够考虑到公司的整体利益。

而麦加当地员工的态度则比较直接。他们引用宗教和法律的规定，坚持每天工作时间不超过8小时，即便是加班，每周总工作时间也不能超过48小时。加班工资为日常工资的150%，并且斋月期间每天工作不超过6小时，不接受加班安排。由于实行伊斯兰公历，麦加的周末休息时间为周四和周五，穆斯林教徒要在星期五的“主麻日”里聚集在清真寺里，这一天是无论如何也不能上班的。在麦加人看来，宗教信仰与个人利益的重要性要远远大于项目团队的集体利益。

由于当地法律十分注重保护员工权益，中国铁建的管理人员并不愿意对麦加员工做出过多的要求。在这样的情况下，加班任务大部分都落在中方员工的身上。面对工程工期的严峻压力，许多中方主要管理人员长期甚至带病坚持工作，没有丝毫松懈。运架队队长张贵林是一名由铁道兵转业的老党员，他从2009年4月来到麦加工地后就一直坚守岗位，勤奋工作。2010年1月，张贵林的父亲病逝，他强忍悲痛仍然坚持在运架施工的第一线。

麦加天气炎热，户外温度有时可达五六十度，夏季地表最高气温可达70℃。除



了政府特批允许的石油行业工人能在中午12点到下午2点之间外出露天干活，其他行业禁止雇主要求工人正午外出干活。而在项目实施期间，中国铁建的员工每天坚持在五六十度的高温下工作，先后有800多人次中暑，3000多人次患病，但是他们依旧咬牙坚持，毫不退缩。他们在集体利益和个人利益面前，选择了追求集体利益的最大化。

（3）宗教信仰与风俗习惯导致差异

宗教和信仰是文化中真正能够持久的基质，凝聚着一个民族的历史和文化，不同的宗教有不同的倾向和禁忌，影响人们认识事物的方式、行为准则、价值观念。因此，来自不同国家和不同文化背景的人，势必有着不同的宗教信仰与风俗习惯。如果不了解这些风俗，就可能造成管理上的失败。

中国铁建的项目组来到麦加后，极大地受到麦加外在文化环境的影响。麦加人信奉伊斯兰教，穆斯林教徒一天中要祷告五次。祷告时间一到，清真寺会有大喇叭大声号召，所有的商店均停止营业，工人们也要放下手中的工作，专心祷告。伊斯兰教的《古兰经》和《圣训》就是国家执法的依据，并且伊斯兰教的先知穆罕默德就出生在麦加，因此麦加被称为伊斯兰教第一圣城，“诸城之母”。每一个穆斯林教徒一生的目标都是来到麦加朝觐，这里的宗教氛围比其他地方更为浓厚。

麦加城中有伊斯兰教第一大圣寺——禁寺。全世界的穆斯林教徒每天朝拜的方向就是这座庄严肃穆的寺庙。禁寺周围是麦加的禁地，明令禁止非穆斯林教徒入内。如果要在这些地方施工，不仅要经过层层手续和关卡，还要严格遵守伊斯兰教的相关具体规定。

中国铁建赵广发总裁曾经要求对新上场人员先培训后上岗，并严禁各单位非穆斯林人员进入宗教禁区。在这种情况下，中国铁建迫于无奈只好委托劳务公司在青海、宁夏和甘肃等地找来上千名穆斯林农民工紧急送往麦加工地。然而，一个更复杂的问题随之而来：如何管理这些穆斯林工人。在麦加当地，由于铁路发展历史较短，并没有专业的穆斯林工程师，而国内派驻的工程师在管理穆斯林工人上存在一定的问题。另外，当地法律非常注重保护职工权益，聘用当地工人是件十分棘手的事，稍有不慎便会陷入法律纠纷之中。国内派驻的工人也不能随意地加班工作，各相关单位缺乏有效地配合。这势必影响了工程的成本和进度。

另外，当时的麦加官员办事效率较低，特别是在涉及项目手续审批时



表现得尤为突出。该国法律对企业员工工作、生活条件要求很高，在对待员工观念上与国内有一定的差别。

在中国铁建承建的麦加轻轨项目中，跨文化冲突不是项目亏损的唯一原因，但是也是影响项目成败的重要因素。跨文化冲突的根本原因是客观存在的文化差异，包括语言沟通障碍、宗教信仰与风俗习惯不同、思维观念上的差异等。主要表现在表达方式、价值观等方面的冲突。面对这些典型的跨文化冲突，中国铁建的处理方式值得我们思索。这不单单是一个国营企业在涉外经营中遇到的问题，而是中国众多企业走向海外的缩影。甚至外国企业向中国发展，也会遇到同样性质的跨文化冲突。

面对无处不在的跨文化冲突，中国铁建深刻总结了麦加轻轨项目中的失败教训，并作出了积极的回应。2012年2月，经过筹备与策划，中国铁建下属公司成功中标尼日利亚拉各斯巴达格瑞高速公路2标段。该项目建设工期3年，合同金额1412亿奈拉（约合人民币57.8亿元）。这是中国铁建下属公司在尼日利亚参与的单体金额最大、等级最高、参与竞标的国际知名公司最多的公路项目。中国铁建对此十分重视，投入了大量人力物力。

在拉各斯高速公路项目的实施中，也遇到了语言文化沟通障碍、价值观差异、思想模式行为不同所造成的跨文化冲突。尼日利亚是非洲人口最多的国家，拥有250多个民族。拉各斯是尼日利亚最大的港口城市，也是撒哈拉沙漠以南最大的非洲城市和非洲第二大城市。在这种人口众多、多民族聚居的情况下，拉各斯的巴达格瑞高速公路项目依然保证了施工的有序进行。中国铁建在这两个项目中所采取的不同处理方式，可以看出解决跨文化冲突的重要性。

6.5 本章小结

所谓“文化”，是在同一个环境中的人们所具有的“共同的心理程序”，文化是影响力最深、最为久远的一种力量。项目是“为完成临时性、独特性任务并满足其各利益相关方要求而构建的社会网络平台”，而文化作为一种“潜规则”的力量，弥补了许多制度、契约以外的问题和不足，深深影响着项目的成败。

当今社会是一个网络时代、大数据时代，在这一不断变化的大环境下，网络虚拟组织、动态联盟等新型组织形态不断涌现，跨组织跨文化的合作项目日益增多，它们给项目管理和项目治理带来了新的要求。网络时代也是一个信息的时代，是经济全球化时代和全球政治文化的相互渗透与多元化并存的时代，是追求高效率的时代，具有数字化、技术性、开放性、虚拟性等特征，它给跨文化项目治理带来新的机遇和挑战。

随着全球经济的迅速发展，以跨文化跨专业背景为特征的国际项目也空前增



长。国际项目的管理的文化背景多样性的重要特点，迫切需要跨文化跨专业管理。文化作为一种“潜规则”力量，成为助推项目成功的重要因素。文化冲突是指不同形态的文化或者文化因素之间相互对立的过程，是当文化差异未受到合理控制或管理时，所引起的以剧烈对抗形式表现出的文化摩擦，而文化冲突会在很大程度上影响到跨国项目的管理。

本章首先结合全球化视角下多文化的特点分析了文化作为一种潜在力量是如何助推项目成功的，同时分析了文化冲突对跨国项目成败的影响；其次从管理决策、激励机制、人际关系、沟通协调四个方面对比介绍了中外双方文化冲突的具体表现，并分析了文化冲突的根源——文化差异，即显性文化差异、制度文化差异、价值观方面的差异等；第三，总结如何利用互联网这个工具有效解决跨国项目中的文化冲突；第四，结合冲突的正反两面分析文化冲突可能带来的两方面的影响，同时强调文化冲突作为“杠杆”的力量，通过采取一些跨文化的管理策略化危机为利益；最后，本章又结合了中国铁建沙特麦加轻轨项目，从项目背景、项目进展及结果、影响项目成败的文化冲突等三个方面进行了案例分析和总结。



第七章

项目舆情：挡不住的民意洪流

当前，在我国经济快速发展、城市建设攻坚和互联网普及化相互重叠交错的形势下，地方上一些重大项目的投资上马因牵涉民众的根本利益，尽管可能成为当地经济发展的拉动引擎或能够有效提升地方形象，却也常常引发舆情表达的高涨。《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出：创新社会治理，必须着眼于维护最广大人民根本利益，最大限度增加和谐因素，增强社会发展活力，提高社会治理水平，健全重大决策社会稳定风险评估机制，建立畅通有序的诉求表达、心理干预、矛盾调处、权益保障等机制。作为纲领性文件，创新社会治理体制、健全重大决策社会稳定风险评估机制，是党的十八届三中全会根据当前社会发展需要提出的新观点、新思路。这无疑为网络时代重大项目建设过程中调动各方积极因素，加强相关问题的舆情分析制度体系建设，实现科学、民主和依法决策指明了方向。



政府重大项目涉及规划、立项、投资、开发、建设、运营等步骤。虽由地方政府主导决策和实施，但因涉及利益相关方多、项目投资巨大、开发建设时间长、标准和技术含量高，建设中可能蕴含着各类风险，所以常会聚合庞大的关注流，也容易形成舆情波动^①。该类项目通常具有以下特征：

（1）资金投入巨大

重大项目常涉及城市规划、市政工程、基础设施、化工工程、水利工程等建设内容，因此需要政府投入动辄千万元、上亿元、数十亿元甚至更多的资金。

（2）建设时间长

重大项目工程复杂，耗用人力多，往往从立项、投资、建设到投入运营，会经历少则数月、多则数年的建设过程，因此会在较长的时间内成为社会关注的焦点。

（3）项目的建设常关乎地方经济、民生或政府形象

化工、水力、电力、造纸等重大项目的建设上马常会拉动当地的经济增长，甚至成为重要的经济支柱。道桥建设、地铁修建等项目，会改善当地的出行状况。景观建筑、古城再造等关乎城市建设的重大项目，也被某些地方政府作为提升政府形象，扩大宣传旅游资源的重要载体。

（4）民众对一些项目往往存在认知盲区

像道桥修建或拆除、污水处理厂的修建等重大项目，因其具有专业性、技术性和复杂性，大部分普通百姓单凭现有知识，不能够对项目进行完全科学、理性和系统的解读与评判。

（5）一些重大项目中存在潜在风险

诸如化工、水电、造纸、立交桥等重大项目的建设，会存在环境污染、水污染、土地污染、噪声污染、居住安全、地质次生灾害等潜在风险，如采取严密措施和严格标准，可以有效防范或控制在一定的安全值内，像PX等化工项目就存在可控的风险。但风险多大，如何防控，一旦防控失败如何补救等问题，如果不加权威解释和有效沟通，也不会被大部分民众所掌握和理解。

（6）涉及大量民众的切身利益

这类项目往往发生在普通民众的身边，会和生态环境、居住环境、居住权利、健康权利、物质利益、安全感受、人文情怀等民众的根本利益紧密相连，使民众不能不重视。

在当前政府重大项目运行常引发舆情聚变、互联网普及化引导社会进入全民麦克风时代、相关问题处理难度不断加大的背景下，全面认识项目舆情发生的新背

^① 尹贻林，阎孝砚. 政府投资项目管理模式研究[M]. 天津：南开大学出版社，2002.

景、新特点与新情况，着力提高各级政府的舆情应对能力，已成为摆在政府面前亟待解决的问题。

7.1 从项目评价到项目舆情

随着因特网在全球范围内的飞速发展，网络媒体已被公认为是继报纸、广播、电视之后的“第四媒体”。网络媒体的兴起使得信息传播的方式发生了极大的变化，网络媒体的迅速发展也使得舆情传播渠道更加多样化，网络成为反映社会舆情的主要载体之一。

舆情是公众对国家的政治、经济、文化等社会问题特别是热点问题的情绪、意见和态度的总和。由于网络具有传播快捷、信息多元、易于互动等特点，与传统媒体具有很大的不同。在网络媒体中，公众既是信息的浏览者，同时也是信息的发布者。公众可以通过网络来获取信息，也可以通过网络发出信息。

网络舆情常常包含着来自不同社会层次的公众的声音，这种声音包含着他们不同的利益诉求，在一定程度上反映了民众的意见和呼声。网络作为传播公众言论的载体，其传达的信息正是网络舆情内容之一。笔者认为，网络舆情是在网络空间内，公众对公共事务尤其是某些热点、焦点问题所持的意见、情绪以及态度的总和。

7.1.1 网络舆情热浪来袭

随着互联网的普及和网民人数的迅速增多，网络越来越成为大多数人发表意见的平台^①。网络不仅改变了人们获取信息的方式，也拓宽了人们的表达渠道。当前，互联网呈现出膨胀性、爆炸性的发展，网络技术日新月异，网民表现异常活跃，网络信息汹涌澎湃，网络事件层出不穷，使得网络上出现了各种不同的声音。



^① 中国互联网信息中心. 第34次中国互联网络发展状况统计报告[EB/OL]. [2014-7-17] http://www.cnnic.net.cn/hlwfzyj/hlwzbg/hlwjbg/201307/t20130717_40664.htm.



（1）互联网引领舆论潮流

从厦门、大连、宁波、昆明相继发生因PX项目引发的舆情事件，到中国海外工程总公司波兰高速公路项目失败引发的国际关注，可以看到在互联网上公众逐渐有了自己的想法和判断，并将这些意见汇聚成一种公意，一种力量，从而对事件本身产生影响。如果说上述事件还有传统媒体在推波助澜，指引公众前进的方向，那么随着微博等自媒体的兴起，越来越多的热点事件呈现出先是在微博上走红，再由传统媒体加以跟进的局面。以近期发生的杭州垃圾焚烧项目事件为例，微博中发布的事故信息内容和传播速度大大超过了传统媒体的报道，在某些方面甚至出现了传统媒体的缺位。所以说，在当前的传播环境下，互联网尤其是一些新兴媒体充当了舆论的风向标，引领着舆论的潮流。

（2）传统媒体的议程设置作用削弱

长期以来，报纸与电视作为大众获知信息的主要来源，牢牢地控制着大众媒体，影响着人们的所思所想。但随着互联网的普及，人们获知信息的渠道越来越多元，也更易发表自己的见解，受传统媒体的影响也越来越小，甚至有些时候在对待某一件事情上，传统媒体的立场与互联网上的论调形成对立的两面，如学者张颐武在谈到2012年伦敦奥运会时这样说道：“在本届伦敦奥运会的全过程中，中国的互联网还是相当公道的，它在很大程度上矫正了舆论的方向，使得舆论的主流趋于中道和理性。对开幕式的评价如此，而当羽毛球女双的问题被激烈抨击，许多主流媒体都参与抨击时，网民觉得她们确有不当地，却惩罚过度，这也矫正了主流媒体的选择，公道自在人心。沉默的大多数有主见”。这一评论反映了在某些问题上网络舆论与传统媒体的对立，沉默的大多数人有自己的主见。但我们也不能忽视的一点是互联网上的声音并不全是理性而客观的，有的偏激刺耳，有的以偏概全，尤其是微博等新兴媒体，由于发布信息的便捷性和言语的碎片化，导致它们成为了语言暴力、非理性化情绪和谣言滋生的土壤，这就需要进行正确的舆论引导，只有这样才能更好地促进舆论的进步。

（3）自媒体扮演的角色越来越重要

与传统媒体“我发你看”式的信息单向传播模式不同，网民不再像报纸读者、电台听众和电视台观众那样，只是媒体编辑议程设置下的信息接受者，或者某个议题沉默的参与者，而是可以自由表达自己的意见。博客、微博、微信等自媒体的兴起，加速了这一进程。

自媒体是一种基于个人依托网络向社会传播信息的媒体，它使网民以极低的门槛成为信息的创造者和传播者，舆论信息随时随地互动传播。自媒体的传播革命推动了人类社会的发展，但同时良莠不齐、可信度低的信息在交互性强、传播迅速

的网上传播，极易发生非理性舆论风暴。出台一项政策、上一个项目、开展一项活动，如果只重视经营、环保、地质等实体风险评估，却对民众反应、对舆情风险评估重视不够的话，群众就可能会依托自媒体带着情绪甚至偏见加大诉求反映的强度。当群众的诉求与其他舆论交织，就会向不确定方向发展甚至出现矛盾激化的状况。

舆情表达载体越来越多样化，网络与手机结合日益明显，微博成为最具“杀伤力”的媒介。与过去BBS、博客占据中国网络舆论主阵地不同，微博在2010年以来的活跃度已经超越了传统的网络舆论载体，成为热点事件曝光和发酵的新宠。与西方微博多谈论网友日常起居不同，中国微博对时事的关注性很强。网友通过“跟从”链接而成的微博群落，相当于一个小型的时政新闻平台和论坛。由普通网民临时客串的“公民报道者”，可在微博上对突发事件进行“现场直播”。微博对于社会救助、弱势群体维权等领域也有特殊的意义。有网友总结道，如果一则信息在微博上被跟从者过万的知名博友转帖，则有可能在10分钟之内形成全国性的舆论热点，其信息传播的速度和广度都是史无前例的。

7.1.2 大众麦克风

近年来，越来越多的网络舆论热点事件表明，舆论表象的背后是网民日益觉醒的权利意识。广大网民已经不满足于仅仅是在网上发帖，而是在各级政府的规范与引导下，开始以不同的形式介入到社会现实生活与公共事务中。虽然中国互联网的发展才经历不长的时间，却促进了“新意见阶层”的出现，他们以前所未有的热情参与和推动网络舆论的成长壮大。互联网技术把人类社会连接起来组成了一个新的世界，使人类的交流方式和社会关系发生了巨大变化。在新的传播环境下，作为网络舆论的主体，网民的权利意识逐渐觉醒，呈现出许多新的特征^①。



^① 王来华. 舆情研究概论[M]. 天津: 天津社会科学出版社, 2003.



（1）公众的意见表达愿望增强

互联网传播的自由性使得网民们几乎可以就任何新闻事件或社会问题发表看法、交流意见，所发表的意见属“阳春白雪”也好，属“下里巴人”也罢，只要他有意愿表达意见，都可以进入到网络空间表达出来。这使得在现实生活中沉默的大多数人找到了表达自己想法的渠道，有可能变成互联网上的活跃分子。

（2）固有成见的影响正在减弱

互联网的发展使得“地球村”这一构想成为可能，也改变了人们的生活方式。传统媒体时代的人们很难走出固有的社交圈子，也很难直接接触到地球另一端的事件，但互联网扩大了人们的交际圈子，它可以让人们接触到不同的思想观念，也可以直接了解到其他地方发生的事情，它消弭了横亘在人与人之间的地域界限，也让更多的人获得了身份认同感和归属感，不同的文化之间开始有了交集，一些旧有的成见因为有了新的思想的影响而逐渐消逝，从某种程度上说，互联网使得固有的成见正在减少，作用也在慢慢减弱。

（3）意见领袖的身份变化

在传统媒体时代，意见领袖多为记者、名人等拥有大众媒体话语权的人，普通人很难在大范围内发出自己的声音，但在互联网时代这一情况正在改变，尤其是在微博上，平民草根的声音借助这一平台得以迅速扩散。以新浪微博的红人“作业本”为例，他只是一位普通的青岛市民，但他目前的微博粉丝数量已达到377万人，其言论的影响力丝毫不亚于知名人士。此外，公共知识分子借助微博也放大了自己的声音，获得了一大批粉丝的追捧，使得意见领袖的组成更加多元化。所以说，作为舆论主体的公众已逐渐走向清醒，虽然离理性与自觉尚还有一段距离，但我们应该欣喜地认识到，有了更加接近真实的环境和途径，少了些许的干扰，公众更容易发出属于自己的呼声。

7.1.3 波云诡谲的背后

大众成为新闻发布、新闻解读的主体部分，舆论再次回到街谈巷议的流变状态，而这种街谈巷议又因传播速度的飞速加快而使传播机制产生质变。在电话、手机、互联网等新技术条件下，信息传播对初始条件依赖空前巨大。在舆论引发过程中，洛仑兹的“蝴蝶效应”日益凸现，即“巴西的一只蝴蝶扇动一下翅膀，会扩展成北美洲的暴风雪”。网络上普通人的一个发帖或许会引发数万人、数十万人行动的追浪，很多例子都证明了蝴蝶效应的存在。

因而，这种从最微观处出发的“蝴蝶效应”应引起我们的高度重视，要留意那些可能引发意识形态危机的微小“蝴蝶”，而不是在一场又一场暴风雪间疲于奔

命。然而在网络传播中，许多言论根本找不出源头，很多是偶然的信息发布与话题跟随事件，它很形象地说明了舆论潮奔涌形态和方向的随机性。新技术条件下的媒介环境及舆论潮有向任何一个方向发展的可能，因此网络发展的方向性是值得警惕的。互联网在发展过程中势必要不断进化自身^①。



有许多偶然因素可以诱发蝴蝶扇动翅膀，我们无法预测这些蝴蝶扇动翅膀的时间、地点和具体的诱因，但却能归纳一些舆论诱发时的情状与征兆，这些初始条件有迹可循。那么，是什么样的条件触动了舆论扳机呢？

综观网络信息热点，除了传统的官方信息、名人爆料外，还有一类是普通人发布的。这些由普通人发布的非正式信息，应是关注的重点。这类信息有以下类型：一类是普通人披露的涉及名人的信息与评论；一类是普通人以反传统的方式自我炒作；一类是普通人之间以骇人方式流传或者传播信息，信息内容是与公众利益攸关的。

对激发这类非正式信息传递的规律作一个总结，可以得出五个基本条件：第一，足够生动，使之留在人的记忆之中。如重庆最牛钉子户，突兀的孤屋极似巨钉让网友过目不忘。第二，激发强大的情感。汶川地震中的范跑跑事件，激发起无数网民的愤慨情绪。第三，适合一种设置好的文化期待或信息期待视野。近年来，高成本教育带来了社会性不满，教育问题与住房、医疗等都已成为新闻的“信息期待视野”，教育领域发生的一点事，都会引发“新闻”而成为全民性话题。在这种设

^① 张克生. 国家决策：机制与舆情[M]. 天津：天津社会科学出版社，2004.



置好的期待视野下，舆论会迅速引爆并在社会蔓延。第四，它看上去似乎合理。在艾滋扎针传闻中，河南农民因卖血时针管不洁染病却又得不到社会的照顾，因而发生仇恨社会心理而报复社会，这个推理过程合情合理，很容易让人相信。而且，随着版本的变化与流变，群众附会的东西越来越多，越来越逼真，致使每个谈论它的人都跟亲眼见过似的。第五，它不能被权威部门立即强有力地驳倒。关于香蕉致癌的传闻，先是在部分民众中流传，经广东某报纸报道后，迅速在广大消费者中产生影响，以致广东和海南蕉农面对萧条的市场无计可施，政府出面企图澄清谣言，但香蕉致癌是一种慢性过程，谁能立即拿出证据呢？等到水落石出时，损失已经无可挽回。

当然，这类网络舆论爆发时，还呈现出其他一些特征，比如无限放大偏激观点、容易被商业网站利用并放大等，都是其并发症状。一般而言，当一个事件具备以上条件越多时，其爆发概率就越高。上述几个案例，我们在论述时只是说明了其典型的方面，而实际上，每个案例都具备了三种以上的条件。

7.2 一切源于心态

当前，我国正处在社会转型的关键期，在社会转型的同时，民众的社会心态也在转型和重构，当下我国民众的主流社会心态是积极的、健康的，但由于社会矛盾和利益冲突而造成的社会心态失衡的现象也频频发生。而且，随着以微博、社交类网站、视频类网站及移动通信为代表的社会化媒体承载的互联网技术的发展，使其成为检测和研判这些社会问题最新鲜、最丰富的信息源，虚拟和现实的汇流、共振，使得网络舆情危机事件频发。

7.2.1 社会心态面面观

项目舆情是由某一特殊事项刺激所产生的涉及民众利益较深较广的社会事件，在相对短时间内生成大量信息，并在一个社区或更大范围的民众中掀起范围更广、强度更高的社会反应，最终与项目刺激方或本身形成激烈的认识或观点对抗。在项目日益成为推动经济和社会发展的主导力量时，相关的项目治理与管理手段却不到位，以致于项目舆情成为了导致当前我国社会中矛盾和冲突的重要原因。

项目舆情的形成原因复杂多样。就其现实层面而言，一是源于当地政府面对现实社会发生的舆情事件行动迟缓，致使民众不明真相而陷入困惑；二是地方政府官员法制观念缺乏、屡现执法不当；三是社会矛盾累积较多，政府官员不能深入体察民意；四是行政观念陈旧，对舆情研判不足。就其传播层面而言，网民和网络推手

的轮番炒作是舆情危机的催化因素，部分媒体社会责任的缺失是舆情危机产生的道义背景^①。

除此以外，社会心态失衡也是网络舆情危机发生的重要因素，由上述原因而引发的舆情危机的深刻心理原因是民众社会心态的失衡。社会心态是社会成员对人、事、物、社会的看法，是对自己、他人、理想、现实、将来的观点，它通过社会成员的言论、行为、舆论等表现出来，是经济、政治、文化、社会变化的“晴雨表”。社会心态作为初级的社会意识形式，它根源于社会存在，并能动地反作用于社会存在，对社会发展进程有着不可忽视的影响。作为一种复杂的社会精神现象，社会心态总是处于不断调整、适应、分化的复杂嬗变之中。从社会存在的角度看，稳定的社会结构、封闭的社会环境造就稳定的、封闭的社会心态。在过去的很长一段时间之内，中国的传统社会发展缓慢甚至处于停滞和倒退状态，根源就在于作为社会发展变化的内驱力——社会心态的演化速率极低，过于稳定。我国社会当前正处于快速转型过程中，社会存在的变化使得社会成员的需求也在变化，如果社会成员的需求和社会发展的现实产生较大差异，人们又不能适应这种差异时，就会产生一种心理上的失重或紊乱的状态，社会心理学称为社会心态的失衡状态，而这种心理的不平衡会通过一种外在的行为方式表现出来。



^① 王来华. 舆情研究概论：理论、方法和现实热点[M]. 天津：天津社会科学院出版社，2003.



互联网的迅猛发展,使得网络成为当下民众宣泄情绪的集散地,由多种主客观因素引发、集聚、演化并逐渐累积下来的社会情绪,在网上蔓延扩散,不同的意见经过民众们相互之间的探讨交流或者是激烈的争论,其可能产生的结果是少数人的意见被掩盖,产生群体极化意见一边倒现象,也有可能是多种观点激烈碰撞,导致网络舆情事件变得越来越尖锐和越来越敏感,从而产生了网络舆情危机。

7.2.2 群体心态危机

社会冲突的根源在于利益冲突,利益冲突反映到心理上就是心理冲突,心理冲突反映到行动上就形成社会冲突。网络化带来了社会生活的巨大变化,大众的社会心理变化加快,社会心理的时空范围得到极大拓展。网络既能在虚拟空间给人以巨大的诱惑力,创造一种全新的生活体验,又能给人带来巨大的精神上的冲击,刺激公众盲目从众心理的产生与蔓延。近年来,舆情危机的常态化发展趋势源于社会转型期各种社会矛盾的出现,社会矛盾的暴露最先通过不良社会心态表现出来。

(1) 非理性心态

《中共中央关于深化文化体制改革推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定》指出:“培育自尊自信、理性平和、积极向上的社会心态”。“理性平和”即保持清醒头脑、平和心态,用科学思维分析问题,按客观规律办事,不盲目冲动,不走极端。今天的社会生活中,“理性”正成为一个热词,如理性看待收入,理性面对社会不公,理性分析网络民意,理性选择专业、职业等。“理性”一词被高频率使用的背后意味着我们在不少问题上正走向非理性。非理性心态主要表现为人们不能按照事物发展的内在规律理性地去认识事物,在社会群体行为习惯的影响下,单纯根据自己感性认识做出决策,导致特定社会群体的投机行为。由于我国社会转型导致了利益格局的调整,引起了社会阶层结构的重组和变迁,社会客观状况的变化必然反映到社会心理层面,在这种情况下负面或突发性事件更容易吸引民众注意和热议,激发非理性情绪的滋生和非理性舆情的出现。过去,民众的舆情表达仅仅局限于报纸、杂志、图书、电视等传统媒体,一些社会舆情常以民谣、顺口溜等形式流传,作为民众情绪发泄的一种方式,一般不会对社会秩序造成太大影响。但随着互联网的快速发展,网络给舆情表达和舆情汇集提供了一个非常便捷的平台,社会舆情越来越多地以网络舆情的形式表现出来,而非理性情绪具有较强的传染性,就像社会心理学所讲的“剧场效应”,剧场中如果前排座的人站起来,那么后一排的人也会紧跟着站起来,最后全剧场的人都跟着站起来,大家都被迅速的裹挟其中。比如2014年3月三峡工程人事变动而引起的“腐败风波”,短短三天时间引发网民的广泛关注,是近几年来在比较短的时间内社会舆情反应鼎沸的危机事

件之一。由于互联网的匿名环境以及网民阅历、思想认识水平的局限性，面对一些热点事件时，很难在短时间内理清事件背后复杂的社会和心理动因，使得非理性和过于主观的声音容易占据上风，网络舆情危机不断上升。

（2）群体性怨恨心态

如果民众对自己所处的现状感到不满意，他们在网上进行表达后，具有相似感受的人就会产生相似的想法和情绪，逐渐形成群体的极化，表现出共同的反应。群体性怨恨情绪的产生是“贫富冲突”和“官民冲突”的成因，社会的转型、市场经济体制的转轨，让中国人民的生活发生了翻天覆地的变化，也让中国社会对“富者”的心态经历了从“羡慕”到“嫉妒”到“恨”的转变过程。中国实行的是“让一部分人先富起来”的政策和“以按劳分配为主体，多种分配方式并存”的分配制度，在这样的社会制度下，由于个人能力、受教育程度、机遇、经济基础等差异，经济上的收入存在差距是必然的，但有相当一部分人通过社会制度的漏洞发了“黑心财”而走上了富裕之路，这使得大多数处于中等以下阶层的老百姓逐渐产生公平失衡、相对剥夺感。杭州飙车案、宝马撞人案等舆情危机事件均引起网民的声讨，原本普通的交通事故为什么会如此吸引人们的眼球，并引发严重的社会治安事件的发生？原因就是撞人的是宝马车和奥迪车，在公众的心目中，宝马车是财富的象征，奥迪车是权力的化身，而行人是普通老百姓，豪车撞人便被赋意为财富阶层和权力阶层对普通百姓的侵犯，于是，“富二代”“官二代”开始在网上蹿红。在二代标签的背后折射出社会存在的不公，折射出一些既得利益阶层通过裙带、血缘组织起来的权力关系网，使自己的子女走捷径快速抢占社会最优质的资源，使得原本正常流动的社会资源与机会出现了集中的趋势。群体性怨恨的产生还基于“官民冲突”的反应。一部分人的腐败和非法致富加剧了公众的不公平感，一些干部贪污腐败、徇私枉法，一些不法商人偷税、漏税、非法暴富，伴随着这些现象的出现，使得民众对其产生仇恨心理，这种不平衡心态一旦受到某些突发事件的刺激，会发生失去理智性的集体行为。近年来涉及各种化工项目的大规模群体性事件频发，其发生的原因是多方面的，但从社会心态的角度来看，心态失衡、恨腐仇官等不良情绪得不到及时宣泄是其共同的原因。

（3）焦虑心态

随着互联网的不断普及，人们有着比原来更加广泛的信息获取渠道，但大家的焦虑程度也普遍上升了。焦虑心态的产生一方面源于社会竞争压力过大引发的群体性焦虑，市场经济最大的特点是竞争，竞争带来了外来压力和内心的压力，比如学生考试拼分数，学者治学评职称，商人经营算营利，政界官员比晋升。而且，激烈的竞争在时间上不断向两端延伸：不仅有高考、中考，甚至小学和幼儿



园都要择校，人们长期处于高度竞争状态之下，身心都要承受巨大的压力。适当的压力是人前进的动力，但是，如果压力过多过度过重，并不断增加和积累，就会损害身心健康，弥漫为群体性焦虑。另一方面，民生问题突出也会引发人们的焦虑情绪。在温饱需求获得满足之后，安全保障需求便日益突出。当代社会，虽然人们收入快速增长，生活水平大幅度提高，然而人们抵御风险的能力却在降低，同时，人们遭遇风险的可能性却大大增加。目前，人们的不安全感主要源于以下几方面：一是社会风气败坏，公众道德水准下降，使人们产生强烈的安全无保障的感觉。近年来，高楼玻璃幕墙坠落，大桥出现坍塌，食品安全事故频出，更让民众对潜在的噩运心怀恐惧，安全感大幅降低；二是社会生活保障体系不健全。体制转型过程中，国家和企业无力将人们的生老病死一包到底，发展社会保障体系已成为必然趋势，而由于种种原因目前社会保障严重滞后，致使低收入阶层对自己能否获得基本生存保障产生某种心理恐惧；三是社会治安恶化。社会犯罪率上升、地方恶势力的出现以及执法机构徇私枉法，甚至出现警匪勾结等情况，都已引起人们对公共安全保障的深切忧虑和不满；四是对食品安全的担忧。不断发生的食品、药品安全事件使得民众长期处于焦虑状态。网络上爆出的双汇“瘦肉精”事件、上海“染色馒头”事件、“地沟油”事件、“问题疫苗”事件都印证了人们对食品、药品的安全担忧。

（4）质疑心态

网络舆情危机事件的本质是本应享受到相应的权力和权利的民众处于“权利匮乏”的尴尬境地。当前中国社会民众对权威公权力部门的合法性、公正性缺乏一致的社会认同，在很多事情上都有强烈的福利受损感、社会不公平感和对公权力的质疑，而相关政府部门信息发布的不及时、措辞的不恰当更降低了这种信任度，特别是个别部门为了自身利益，隐瞒事实真相，发布虚假信息，使政府公信力进一步下降。多地出现的PX项目舆情事件的处理中，政府部门表现出来的敷衍推诿的态度加大了民众对公权力部门为解决事件所给出的解释和结论的质疑。质疑权威心态的危害性在于，在拒绝权威部门舆论引导和社会动员的同时，却对谣言、流言等虚假信息敞开了大门。当各种负面信息暴增后，受此误导煽动的网民的不满情绪也会急剧增长，致使政府公信力严重降低，对政府后续工作也带来极大的困扰。

7.2.3 谁撩拨了大众心态

社会心理的产生必定有其背后的社会根源，我们从经济、政治、政策、文化和传播方面来分析这种社会根源。

（1）经济基础：我国贫富差距明显，各阶层利益关系复杂化

随着我国经济市场化程度迅速提高和改革进一步深化，在经济增长的同时，社会分配不公平现象日益突出，贫富差距逐步拉大。基尼系数是国际上用来综合衡量居民内部收入分配差异状况的一个重要分析指标。根据2013年国家统计局公布的数据显示，我国基尼系数已跨过国际上0.4的警戒线，达到了0.47。我国社会的贫富差距已经突破了合理的限度，收入分配严重不公。尽管各个部门统计的数据不尽相同，然而我国贫富差距明显已超过合理限度，基尼系数越过警戒线已是不争的事实。在贫富差距明显的形势下，我国各阶层利益关系更趋多样化、复杂化。特别是一些基层官员与群众的对立，成为社会敏感话题^①。

（2）政治原因：政府公信力下降成为舆论的导火索

公信力是政府的影响力与号召力。政府公信力是检验社会和谐程度、廉政水准、社会氛围的重要标尺，是社会文明进步的主要推动力，是社会主义市场经济秩序的基础，是政府治理社会的基本要求，是社会稳定与发展的前提条件。南京“限牌事件”中，尽管交管部门多次辟谣，甚至找到了谣言的“传播源头”，但谣言并未就此平息，甚至带来了南京车市的持续大热。按常理说，政府部门出面辟谣，公众应放宽心才是，但事实恰恰相反，公众宁愿相信传言却不信政府部门的声明。谣言久久不散，折射出政府公信力面临着现实的挑战和考验。谣言自古就有，“曾参杀人”“三人成虎”的成语典故可为佐证。而谣言辟而不止，给我们政府管理和社会治理敲响了警钟，政府绝不能因履行了“出面辟谣”义务就为此类事件画上句号，也不能因找到谣言的“出处源头”而罢手。政府公信力是社会信任的基石，实现科学有序的社会治理，当务之急是通过法治和规则增强政府公信力，让“权威声音”产生应有的舆论引领作用。“民无信不立”，政府更是如此。有舆情监测显示，对政府信任度降低，继而不相信代表政府发声的专家和媒体，已构成了社会上一堵亟待打通的“隔墙”。

（3）文化背景：网民的年轻化与城市化

互联网作为新兴的媒体，应建设成为传播社会文化、弘扬社会公平的前沿阵地，应是社会思想文化的集散地，中国的网民也充分发挥了这一精神。我国网民主体为年龄在35岁以下的、有一定文化程度的、随时在关心社会发生的事件、表现欲望又非常强烈的年轻人。网络舆论的核心群体一般是中高收入的城市群体，他们对社会问题比较关注，常常能够积极主动地发表自己的观点。互联网网民相较于传统媒介更关注于“平民阶层”和“弱势群体”的利益，更加关注社会的公平、正义，一旦发现“平民阶层”或“弱势群体”的利益受到严重的侵害且得不到公正的解决

^① 王雄. 新闻舆论研究[M]. 北京：新华出版社，2002.



时,就会自发地形成一种强大的舆论声势,去支援、去批判、去声讨。网络给社会大众提供了一个容量很大、限制较少的信息交流平台,让各群体之间更加了解,产生良性互动,有助于提高弱势群体的话语权。

(4) 传播手段:传统媒体的控制性与网络媒体的开放性

高新科技的网络媒体与传统媒体相比具有全方位开放性的特质,譬如在网络论坛中,网民不受民族、国籍、性别与所受文化教育层次等因素限制,只要通过正式的网络注册,在论坛中就具有发言的权利,并且随着发帖数量的递增,系统会自动提升发言者的级别。另外,论坛中只有网管及分栏版主等管理人员,负责协调与处理有关论坛中的一应事务,对于帖子的审查一般还是持比较宽容的态度,发帖通过相对简单。而传统媒体控制性相对较强,一般实行编辑、审查、终审三级负责制,所采用的文稿除按国家规定对作者支付稿酬之外,文章本身一旦出现问题,其责任一般由报社或杂志社及作者两方共同承担,这是传统媒体与网络媒体最本质的区别。形成这种差异的根本原因在于稿件审查制度的不同以及发稿细节上的区别,网络媒体的写稿人居于主动地位,所以有相当大的发言权,更容易行使自己的监督权力;传统媒体的写稿人相对处于被动地位,稿子能否采用取决于稿件的内容、水平,以及各级编辑与编审的态度。这种差异促成了网络舆论的产生,及其对社会心理的体现。

7.3 舆情蜕变的线索

项目舆情的产生看似突然,实则有其内在逻辑,只是这种内在逻辑较为隐晦,不易被察觉,但如果循着舆情运行的要件一一剖析,也能发现其中的奥秘。

7.3.1 就这样被你引爆

舆情的产生,不是由孤立的信息或事件引起的,而是一系列复杂因素相互作用的结果。

(1) 刺激性信息

互联网改变了信息生产方式和传播方式。传统意义上的“受众”也成为信息或新闻的生产者和传播者,只要人们愿意,可以随时在网络上表达自己的意见和看法,并经过讨论、分化和聚合后形成庞大的“自由意见市场”。在网民的主动作为下,网络上的信息能够在极短的时间内以极低的成本扩散到各个角落、领域和群体,实现信息的“广而告之”。也就是说只要受到网民关注,唤起网民共鸣的信息就能够受到网民的极大追捧,并迅速传递和感染至各类人群,引发网络群体性事件。因此,刺激性信息的出现是网络群体性事件的导火索。一旦有关项目的刺激性

信息引发网民的强烈共鸣，就能迅速在海量信息中“脱颖而出”，并聚集众多“粉丝”，围绕这一项目信息积极展开讨论，当人们不满足现有讨论或者其他演化要素介入时，网络群体性事件也就开始酝酿和发展^①。

（2）网民的共情

共情是网民基于共同的生活经验产生的共鸣，也是网络群体性事件生成和演化的基本要素。作为一种“凝聚性商品”，其价值随着消费人数的增多而增大。信息技术的发展为人们交流提供了多样化的“社会性软件”，能够超越时空的限制以较低的成本表达观点。工具的多样化使得网民拥有了选择的权力，他们根据自己的偏好选择合适的工具，吸收和分享与自己内在价值体系相符合的信息，参与那些感兴趣的话题，将“消费者主权”发挥到极致。网民内部分化为大量的小集团，沉浸在“我的日报”和自我编织的“信息茧房”之中，从而使得大多议题游离在人们“认知的边缘”，未能获得足够的关注。刺激性信息要发生作用以致诱发网民的集合行为，最后形成网络群体性事件，就必须能够持续获得网民的注意力。这时网民共情的重要性就凸显出来，因为“经验分享能够促进社会互动，让人们拥有和关注共同的话题、任务，不管他们之间是否有共通点”。网民共情提供了一种社会黏性，能让不同的人相信他们拥有相同的文化。除此之外，网民共情的重要性还体现在对网民既有共同成见的激发和塑造，并促成网民对议题形成极端的看法。网民共情能够整合网民的不同意见，培养网民对某项议题的共同成见，这些共同成见成为网络群体性事件中网民的坚定立场，甚至采取集体行动的强大动力。

（3）活跃的意见领袖

网民在网络群体性事件的发生和演化过程中发挥作用，他们当中既有发起人，也有积极参与者，还有围观者，甚至不知情者。事实上，网络群体性事件能量场的形成主要依赖于部分活跃的关键人物。这些活跃的关键人物也被称为意见领袖，他们是网络群体性事件的扩散器。在网络群体性事件发生和演化过程中，意见领袖通过各种渠道收集信息，深入挖掘事件背后的各种细节，并提供给感兴趣的网民，以扩大信息的受众面，吸引更多的人加入进来。他们熟练运用网络世界的各种传播工具，从而顺利将信息扩散到网络世界的各个角落，积极采用各种手段说服已经接触到信息的网民加入到发动网络群体性事件的阵营中来，从而为网络群体性事件的发展注入新生力量，推动网络群体性事件的持续发酵和民意高涨。

（4）传播媒介

^① 刘毅. 网络舆情研究概论[M]. 天津：天津人民出版社，2006.



传播媒介是网络群体性事件的催化剂。在前互联网时代，传统大众传播媒介垄断信息的发布，公众仅仅作为信息的接收者吸收信息，无法对信息的生产制造发生作用，公众的信息偏好也没有受到足够重视，新闻从业人员和地方政府成为影响新闻真实性和客观性的主要因素。互联网时代的到来，扩大了公众在信息发布中的话语权，使公众能够随时随地表达自己的观点和见解，它们或者成为新闻的重要信息来源，或者成为新闻本身。网络环境下信息超载使得公众逐渐将注意力聚焦到他们认为有意义的新闻事件和信息上来，而公众的注意力资源是大众传播媒介获得认同和持续发展的根本动力。大众传播媒介为争夺更多的受众而一味求新求异，刊载和报道意料之外的信息，并且为刺激公众的视觉，新闻报道的标签化也日益泛滥，这些根据内容提炼的标签不断唤起网民的共鸣，促使网民更加非理性化，积极投入和参与网络群体性事件。网民们受制于各种因素如时间、精力等，更加倾向于关注那些具有价值或者意料之外的信息。大众传播媒介在追逐公众注意力资源的过程中，往往不自觉地成为网络群体性事件扩散的催化剂，从而使网络群体性事件在形成和演化过程中获得更多的支持者和行动者。

（5）相对隔离的网络空间

相对隔离的网络空间是网络群体性事件的“孵化器”。在网络群体性事件形成初期，需要一个相对隔离的网络平台作为事件当中的信息集散基地，同时为新吸收的成员提供活动的场所，增强集体的认同感和使命感。网络社会的发达为网民们提供了各种场所，“不同的网络空间可以构成不同形态的虚拟社区，异步互动的电子信件、电子布告栏、新闻讨论群组以及同步互动的网络聊天系统等，都可以聚集一群人，彼此交换意见及想法”。相对隔离的网络平台，典型的如专门设立的网站、百度贴吧、社区论坛等，在这里面聚集着大量持相同见解的网民，他们坚信推动和发展事件的必要性并以自己的行动实践着。具体来说，相对隔离网络平台的作用体

现在以下两个方面：第一，培养更多的核心力量。在这个平台内聚集着大量持相同看法的网民，他们不断挖掘、分享和讨论与事件立场相符的信息，既有的观点得到来自各方信息的证实，朝着原有的方向继续移动，形成极端的观点，继而采取相关行动。群体成员身处这样的“舆论场”中，其原有观点得到加强，信念更加坚定，逐步成为网络群体性事件推动的核心力量。第二，抵御外来观念的侵袭。互联网时代网民能够自由表达观点，网络群体性事件在形成过程中也会遭遇反对意见的冲击，动摇新加入的成员，以致其心理上失衡，导致“人员”流失，尤其当新成员处于其他网络社区的时候更容易发生这种情况，因为他必须以个人的力量去面对不同观点的强有力的冲击。而在相对隔离的网络平台，一旦出现相异的观点，群体成员便会对其进行反击，使持相异观点的人在立场上成为少数，继而保持沉默或者选择退出。

7.3.2 舆情去哪儿

对项目舆情事件演化要素构成的深入剖析将有利于研究这些要素在舆情演化中起到的作用以及发生作用的时序等，从而帮助各相关方更好地认识项目舆情。项目舆情事件演化要素的相互作用关系如图7.1所示。

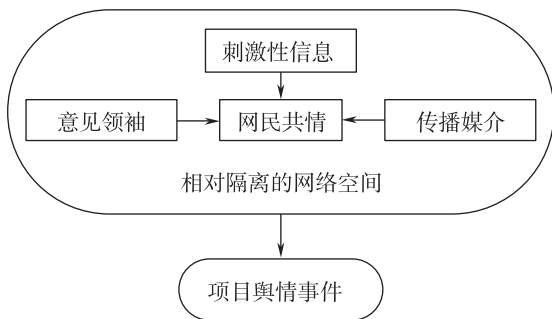


图7.1 项目舆情事件演化要素相互作用关系

作为舆情导火索的有关项目的刺激性信息出现后将出现两种情况，或者昙花一现，迅速淡出网民的视线，或者引起网民的共情，获得持续热烈的关注与讨论，因此网民共情在项目的发生和演化过程中扮演着重要的角色。刺激性信息如果没有超出网民的意料，挑战网民既有的观念，继而引发大多网民心理上的认知失调，也就很难成为舆情事件的导火索^①。刺激性信息在网民共情的作用下引起网民共鸣，并不意味着所有网民都成为项目舆情发动和演化的核心成员，尤其在舆情酝酿初期，

^① 王梅芳. 舆论监督与社会主义[M]. 武汉：武汉大学出版社，2005.



扮演意见领袖角色的少数活跃的关键人物往往成为事件发展的扩散器，大众传播媒介便是他们常用的工具，在项目舆情事件的发展过程中扮演催化剂的角色。为争夺稀缺的注意力资源，他们争相报道意料之外的信息，不断扩大着信息的受众范围，并力争在一个相对隔离的空间里对受众施加难以被改变的观点。

7.4 舆情成长推手

当前形势下，项目舆情的发生发展过程中呈现出网络时代的一些新的特征。一些新的传播力量异军突起，对项目舆情的发展起到了推波助澜的作用。在这些新的传播力量中，网络意见领袖与新媒体起到了非常重要的作用。

7.4.1 意见领袖振臂一呼

意见领袖又称舆论领袖、观点引领者，是传播学的经典概念之一。1940年哥伦比亚大学研究当年美国伊利县的选举，发现当传媒影响政治生活和选民投票时，存在一个必不可少的中介群体，研究者把这个群体称为意见领袖。大众媒体所传播的信息往往是先被这些意见领袖所接受，然后再通过人际传播途径转给追随者。意见领袖是指在信息传递和人际互动过程中少数具有影响力、活动力的人。政治角度所指的意见领袖，指的是那些能够表达、汇聚、传递、扭转、暗示和捍卫普通人群在公共政治当中的权利、诉求、意见和渴望的言论者。



（1）意见领袖群像

当今的意见领袖概念早已不限于传媒领域，而是延伸到了诸如广告、销售等领域。众多商家产品的代言人，各类明星现身说法推介产品，也都是借用意见领袖效

应。今天，互联网正成为重要的传媒之一，互联网上也存在意见领袖，并且发挥着越来越重要的功能。网络上存在一批活跃人群，他们在频繁的网络活动中凭借发言的质量和频率，逐渐成为网络舆论的引导者。他们通过在聊天室、论坛、公司网站和博客上进行信息传播，从而创造或改变舆论、建构潮流、引领时尚、左右股市。意见领袖最有可能从群体性交流场所产生。就网络论坛来说，一些网民通过张贴文章，依托文章内容和文字水平，体现出人格化和能力特征，影响信息的传播与共同话题的表达，他们就充当网络意见领袖的角色。

传统意义上的意见领袖具备以下特征：价值观的人格化体现，即具有影响力的人是许多追随者学习效仿的榜样；能力素质，即见多识广和称职能干的素质；可利用的社会位置，即对该领域有兴趣的人能够与其接触交往，而且他拥有比其追随者更多的接触媒介。意见领袖并不集中于特定的群体或阶层，而是可能分布于社会上任何群体和阶层中。每一个群体都有自己的意见领袖，他们与被影响者一般处于平等地位，而非上下级关系。当然，既然是引领潮流的“领袖”，他们还是不同于一般人。在现实生活中，作为意见领袖的往往是一些学历高、社会地位高、具有专业知识的人物。就舆论领域而言，公共知识分子由于经常撰写文章、接受访谈、表达观点，因而是意见领袖的最重要群体。

与传统媒介相比，互联网给人们提供了一个相对平等的发表自己观点的公共空间，因此意见领袖产生的范围更广、更草根化。究竟哪些人最可能是互联网上的意见领袖，众说纷纭。概言之，意见领袖主要来自以下各种群体：一是评选的人物。中国著名的强国论坛综合专家和网友意见，前几年曾评选过“十大网友”。这些网友多是勤于笔耕、张贴文章多、点击率高、影响力较大的人，他们在某种意义上也就是这个论坛的意见领袖；二是版主。互联网虽然是开放和自由的，但各网络的版主如同传统传媒的编辑一样，在设置议题和控制信息方面还是具有一定的权力和影响，因此版主具有成为意见领袖的潜在因素和条件。除了论坛的版主，还有一些个人网站的负责人，他们多是知识分子出身，举办某一方面的专业网站，具有一定的影响力；三是网络名人。一些著名学者、社会名流、大众明星等，将现实中的影响力带到网上。他们通过接受采访、发表文章等，在网上传播观点。有的还受邀在焦点网站撰写博客，并常常被网站推荐到首页，以吸引眼球；四是网络知识分子。这些人受过良好的教育，但多数不属于主流的学术知识分子。他们写作能力强、反应快、观点尖刻，正符合网络言论的需要。他们大量地在各种网站发表观点，聚焦热点，是网络意见领袖的主要来源。

（2）意见领袖的影响

意见领袖对网络舆论产生的影响是很大的。



首先是影响众多的网民，包括两个绝大多数：一是沉默的大多数。网民虽多，但绝大部分网民并不发表见解，他们还是被动地接受网络信息，这也就是所谓的沉默的大多数。很多网民经常上网看消息，看论坛，但从来不言语，而是作为潜水者；二是追随的大多数。在网络发言者中，绝大多数人没有什么影响力，他们往往只是简单地发表只言片语，甚至只是简单地对他人的言论表示是否赞成，很少系统地、经常地议论问题。于是在网络上就形成了沉默者受发言者支配，发言的边缘者受核心者支配的格局，而那些核心层的中坚就是意见领袖。

其次是影响舆论的走向。意见领袖影响舆论的主题和倾向，不但表现为设定他人的议程，而且表现为设定他人讨论的框架。网络上的一些热点，往往是生活中的突发和重大事件。从议题分布来看，网络意见领袖最关注的话题除了传统的政治、经济等国家大事以外，还有和老百姓息息相关的教育改革、社会问题以及反腐败等话题。他们快速地在网上发言，抢占舆论的先机。他们富有鼓动性，高举舆论监督的大旗，对政府、企业和社会机构进行直言不讳的评论，其观点对网民产生了巨大的影响。一些网民在人民网发挥影响力的基本过程是：发帖引起回应—被加精—被置顶/推荐到人民网主页—被转载，然后辐射到其他网络，乃至从网上影响到网下。

（3）意见领袖的弱点

网络意见领袖的弱点也是显而易见的。一是意见领袖构成的弱点。意见领袖并不是社会中的主流，就社会地位来说，他们不属于权力、财富和知识的最顶层，不属于决策者。他们当中多数是所谓的网络知识分子，即使在知识圈内，也大多处于相对边缘性的地位，这一方面是因为意见领袖的影响力受到其知识领域所限制，另一方面是他们往往缺乏学者的慎重与理性。所谓理性思考至少应包括以下几个方面：即讲求公共理性的换位思考，考虑政策的可行性，实证数据与逻辑分析相结合，网络意见领袖并不都具有这样的素质。意见领袖的影响力还受其社会地位、经济状况、交际范围、专业水平和民族、籍贯、爱好等条件的限制，尤其是他们中还有不少是属于体制外或半体制外者，这削弱了他们的言论在决策层中的影响。二是网络特有的弱点。意见领袖传播意见速度快，带有强烈的时评色彩，这是优势，但其弱点也是很明显的，那就是通常缺乏深思熟虑。意见领袖个性化程度高，更容易赢取别人的注意，也容易得到网民的喜欢，但与传统主流舆论还有相当的距离。从某种意义上来说，网络文化是一种草根文化，网络意见领袖所能表述的基本上是一种非主流、非正统、非专业的意见。

（4）意见领袖的引导

党的十八届三中全会指出：“高度重视互联网等新型传媒对社会舆论的影响，加快建立法律规范、行政监管、行业自律、技术保障相结合的管理体制，加强互联

网宣传队伍建设，形成网上正面舆论的强势”。这就要求我们要重视网络意见领袖问题，引导和培养认同国家主流意识形态的意见领袖。在意见领袖的引导方面，要做到引导与培养相结合：一方面引导既有的网络舆论领袖。一些网络意见领袖与网民身份接近，更容易与网民交流意见，有着自身独特的优势和长处。对他们的积极建言，应当鼓励；对他们的偏激言论，应当宽容。当然，对他们言论中存在的问题，也不能用放大镜去放大，更不必对其妖魔化，还是要依照国家法律法规进行对待。另一方面要培养新的网络舆论领袖。在网络舆论中起到强势作用的仍然是传统大众媒介舆论中的意见领袖，这些人一般是政治家、掌权者、学者、专家、艺术家、劳动模范、战斗英雄、政党领袖、著名新闻记者等。应倡导各级领导、政府官员、管理者、思想政治工作者、理论工作者、专家、教授和学者等社会精英阶层深入网络社区，承担起传承先进文化、教育年轻一代、引领网络舆论的责任。这之中尤其要强调传统专家的转型，传统媒体提供的言论空间十分稀缺，应该组织传统专家们以网络的形式发表更为深刻和系统的见解。他们要改进文风，让网民喜闻乐见^①。

7.4.2 新媒体推波助澜

从微博元年到微博应用元年再到微信元年，短短四五年，新媒体全面崛起已成不争事实。新媒体具有灵活、迅捷、覆盖面广等特点，在项目舆情的发展过程中起到了重要的推动作用。



（1）新媒体改变了信息流动模式

虽然传统的单向信息流动模式的改变始于互联网诞生时，但真正导致信息流动

^① 托克维尔. 论美国的民主[M]. 董果良译. 北京：商务印书馆，2004.



模式由单极变多极则始于新媒体时代。以微博为典型代表，它彻底改变了自上而下的传统信息流动模式，在理论无限“多对多”传播界面下，实现了“社交与新闻之间的整合”。在实际操作中，使用各方都握有选择权而无须经过对方同意，形成了跨时空的、自由的、真实的、松散的、多重复合的各类链式关注和信息流动。这种信息流动模式的改变，使得地方政府的重大项目运行过程中一旦形成争议性话题，将通过无数手握移动客户端的“个人门户”快速扩散并形成舆论压力。

（2）新媒体改变了新闻传播格局

随着移动互联技术的应用和以微博客为代表的诉求表达平台的搭建，网络“新诉求群体”逐渐摆脱对传统网站、专业媒体提供信息的依赖，开始主动发挥影响力。考察地方政府重大项目建设中的新闻传播格局可知，其中既表现出普通新媒体使用者在公民表达语境下的主动性，也表现出越来越多的专业媒体转而挖掘“个体门户”和公民报道中的新闻价值。当然，由于难以监管，相关事件中的新媒体表达也难免良莠不齐，而个别专业媒体人的责任心、职业操守的缺失，还造成了某些网络假新闻、谣言的扩散。

（3）新媒体改变了社会动员模式

微博、微信等新媒体的门槛低、成本低廉、传输快、关注度高、互动性强、形成的社会影响大。这些新技术带来的表达优势具有“示范效应”，可以改变使用者对传统社会动员模式的认知。新媒体的强组织性亦显示出对社会动员模式的影响，在网上结成的“新诉求群体”内部，成员的价值观、兴趣点和新媒体使用习惯都相似。成员间虽然可能相距遥远，但移动设备为随时随地的互动交流提供了平台，而伴随着网上沟通的是网下的定期或不定期的接触，这都会强化群体间黏着性和组织性，形成或远或近、可分散可聚合的灵活的关系网络。一旦出现社会热点，可以立即动员，形成网上与网下的力量叠加。这些新情况为社会管理提出了严峻挑战。

（4）新媒体表达导致个体心理的偏移

人往往具有群体心理，新媒体时代的网络“新诉求群体”亦然。从心理学角度分析，大量的个人集合体并不足以构成一个群体。那些聚集成群的人，他们的感情和思想都转到同一个方向，致使个性消失，形成了一种集体心理，这种集体心理受群体精神统一支配，被称为心理群体。随着新媒体的兴盛，一方面为“新诉求群体”提供了理想交流途径，那些真实、开放的网络交流和合作式互动有利于形成“新诉求群体”的群体凝聚力，促进个体心理和舆情表达的良性发展。另一方面，集体心理的存在，使网民个体的舆情表达受“新诉求群体”影响而发生变化、偏离甚至扭曲。研究表明，新媒体表达中的群体压力可导致个体态度发生改变；其中的群体极化现象具有分裂群体、偏离理智的负面影响，会造成网络舆情表达的扭曲和

极端化。新媒体中同样存在着集体无意识（毕宏音，2007）。在这些群体心理的作用下，当地方政府的重大项目运行中出现争议、分歧和矛盾纠葛时，网络舆情和舆论有时可能呈现极化的、一边倒的非理性状态，并漫过边界，影响着网下舆情表达乃至行动。

（5）新媒体强化了意见领袖的舆论引导力量

当微博兴起之时，跟从关系的弱化并未导致网络意见领袖对舆情走向的影响减弱。表面上看，信息接收者有权决定是否跟随意见领袖，但实质上只要意见领袖拥有权威和魅力，讨论话题具备冲击力和磁性，反而能吸引更多陌生人的关注、转发和评论。在非强迫的状态下，传者与受者的黏着性更强。而以微信为代表的新一代移动互联网应用，通过“朋友圈”这一设置，更加固化了网络信任链条和表达圈群，有利于意见领袖通过议题设置施加综合影响^①。

7.5 政府如何hold住舆情

通过对众多政府重大项目舆情的梳理，我们发现，地方政府重大项目的舆情现状极不乐观。从多起项目舆情事件中，我们都可以看到政府公信力由强变弱的过程。项目舆情的发展态势一般呈现出初期政府力排众议上马项目、中期群众群情激昂、后期政府寻求妥协的特征。政府在舆情的错误应对中失去的不仅仅是话语权，更需要警惕的是公信力的流失。因此，提高政府舆情应对能力，关乎政府执政公信力，关乎社会稳定，已是刻不容缓。

7.5.1 错位、越位与缺位



^① 刘建明. 基础舆论学[M]. 北京：中国人民大学出版社，1998.



（1）对社会转型期多元利益诉求重视不足

重大工程决策屡遭群众抵制的原因，根源于我国正处在社会转型期的发展阶段。这一时期，社会各阶层利益诉求及文化与消费诉求多元化。正在进行的经济体制转轨，使利益协调更加复杂化，政府公共服务与治理面临的任务十分艰巨。地方政府对这些社会转型期的特点、风险的认识与估计不足，以致对相关问题的研究和应对的重视与准备不足。在民众日益增长的各类需求中，重大项目、重大决策中尊重民众意见的参与权并充分吸收民众意见变得越来越重要，而众多项目的争议升级也直接与民意参与的缺位相关。

（2）对民意反应冷淡导致公信力不断流失

2013年1月24日，漳州古雷PX项目被环保部罚款叫停。相对于厦门、宁波等地PX项目的流产，漳州PX项目的夭折会让当地政府承受更多的损失。不过在当地居民看来，“只要结果未遂，就是胜利，这种‘胜利’本身的意义甚至超过被规避的安全隐患，因为民意是有力量的。”这一方面体现了政府部门对重大工程建设的规划能力有待提高，另一方面也表明群众对生活质量进一步提升的要求和环保意识的增强，特别是通过舆论维权的意识在苏醒。习惯性的对民意诉求的反应冷淡只会不断地导致政府公信力的流失，什邡钼铜项目引发的群体性事件给出了更为深刻的舆情警示。同样是可能危及群众生命安全的污染工业项目，2012年四川什邡钼铜项目的未遂则显示出互联网时代的后生可畏，学生们那句“我们可以牺牲，我们是90后”的时代强音经由互联网迅速传播，产生了强烈的反响，让地方政府倍感舆论的压力。网友在惊叹中重新诠释了“90后”和“国家脊梁”：站得起来，吼得出声，做得出手，担当得起。在年轻一代中维护政府公信已经越发需要坚持开明的姿态。

（3）基于政绩驱动的地方官员面子工程屡遭诟病

为提升城市形象，地方政府不惜重金打造城市形象或城市美化工程，但巨额财政投入和实际效果的差距常常让地方政府饱受“花架子”的诟病，南京“雨污分流”工程、武汉“别墅公厕”、广州4亿元天桥项目等概莫能外。“花架子”工程代表的是一些网民的意见，不少群众对于高水准的市政工程表示赞赏，正如有些武汉市民会感叹“别墅公厕”时尚、干净、方便，但有关部门如缺乏对民意的必要预估和应对预警，当负面舆情滋生时手足无措，就会让渡给网民更多曲解和发挥空间，扩散消极情绪，致使政府被动。如2012年6月广州市建委因未及时实质性回应媒体关切，使得“广州4亿元天桥项目缩水过半，400万建个雨篷”的说法深入人心。各地面子工程屡遭诟病反映出民众对官员政绩驱动型项目的反感和对项目缺乏透明度的质疑，同样是政绩工程，地方政府是否主动与公众沟通，则显示出程度迥

异的舆论压力^①。

（4）舆情应对迟缓弱化官方话语权和权威



复古之风在一些地区悄然盛行，缺乏文化价值且造价高昂的复古、搬迁、重建项目常常陷入舆论的漩涡，虽然这些工程多以正常或象征性变通的方式上马，但每一次的舆论争锋都会让公权力略感风寒。2011年，郑州闹市“复原”商代古城墙，当地网民吐槽山寨的古城墙无疑像个“黄土堆”，与周围现代建筑和市民生活“不协调”，真心没有必要。南京“梧桐树”将搬家消息一出，拥有数百万“粉丝”的黄健翔在微博上号召“拯救南京梧桐树”，随着孟非、陆川、台湾国民党中常委邱毅等一批知名人士的加入，数万网民的热情一下子被点燃。此外，温州修复古城墙工程、南京大报恩寺重建工程均引起过不小的波澜。整体来看，地方政府在驾驭和应对舆情上相对迟缓乏力，体现为自觉意识不强、重视程度不够、介入向度单一、影响能力有限等，而这种状况如不及时得到改观，官方话语权和权威的丧失将是必然。

（5）“维稳思维”成重大项目最不稳定因素

各种舆情热点背后，还存在地方政府执政团队主观方面的原因。政府决策前期民意调查与评估严重缺失，公共政策沟通协商的制度化平台缺位，仅仅依靠“环评”无法反映多方民意诉求，导致决策中遗留了不少社会风险隐患。一旦出现突发舆情，不少地方和部门常常陷入“被动”，往往是“临时抱佛脚”。从实际情况来看，传统的简单“维稳”思维，常常“治标不治本”，并凸显出僵化的弊端。对于不断有网民喊环保局长下河游泳的现象，大部分环保官员保持沉默或者拒绝，甚至有的回应明显带有推卸责任的意味，这非但没有平息舆论，反而让舆情发展一浪高过一浪。在面对重大项目引发的舆论海啸时，一些地方政府将控制与约束新闻媒体

^① 人民网舆情监测室. 如何应对网络舆情——网络舆情分析师手册[M]. 北京：新华出版社，2011.



作为“维稳”的首要选择，低估民间舆论场中网民的舆论影响力，以致“维稳思维”成为重大项目最不稳定的舆情诱发因素。

（6）媒介素养和网络理政能力仍需整体提升

一些政府部门对于重大项目上马的民意反弹一直估计不足，习惯性地以地区经济发展作为借口漠视民意。但当下舆论环境已不同于以往，“打铁还需自身硬”，政府要求民众理性表达诉求，首先自身决策就必须做到科学、公开、透明。尤其是重大项目上马之前，务必从公众心理承受能力角度做好“舆评”测压与解压，以此化解舆情压力，提升政府形象与公信力，否则政府要承担的可能是来自于民众两三代人的敌视与对抗。不少地方政府也在舆情管理方面做了一些有效的探索，部分地区“网络问政”兴起，党政部门和主流媒体纷纷建立政务微博群，探索和建设更加畅通的政民互动渠道，把网上问题引入网下解决，促进科学决策，这些措施都已经取得初步成效，但整体来看，地方政府的媒介素养和网络理政能力仍有较大的提升空间。

（7）新媒体运用技巧匮乏常常招致被动

近年来互联网社交新媒体，尤其是智能手机、移动互联网的出现，使普通民众拥有了非常便捷的发声渠道，人人拥有“麦克风”。民众的群体信息互动和社会动员能力上升，突破了传统媒体和政府信息发布的壁垒，社会舆论格局逐渐为之改变，互联网舆论与主流媒体舆论形成互有交集的“两个舆论场”。民间舆论发酵与传播的速度、规模和力度都得到明显提升，使局部、个别、细小的问题能够在短时间内迅速发酵，变成影响全国、全行业的舆情风波，甚至传播到境外，成为国际话题。互联网深刻地影响着重大事件的走向，也深刻地改变着中国舆论的格局。在新媒体时代，特别是中央高层民意倾向持续坚定的基调下，媒体与网民之间的默契也在增强，意见倾向趋于相同，媒体舆论和民间舆论“合谋”倒逼公权力的态势和能量正在潜聚，这警示着政府部门必须转变执政观念、增强媒介素养，提高“舆评决策能力”。

7.5.2 风物长宜放眼量

当前，我国经济社会发展进入新的关键时期，这既是一个黄金发展期，也是一个矛盾凸显期，切实加强应急管理，提高预防和处置突发舆情事件的能力，是全面履行政府职能、提高行政能力的迫切要求。随着信息社会的来临，传播技术的飞速发展，新闻传播日益快速、广泛、多元，各类突发事件的社会关注度和传播影响面也越来越大，呈现出了极其复杂多变的格局。认真做好重大项目舆情引导工作，运用传媒的力量来减缓乃至化解社会矛盾和危机，维护社会稳定和凝聚公民精神，对

各级政府来说具有重大意义。



（1）建立高效的舆情工作机构

虽然我国目前已经出现了以互联网舆情为对象的工作机构，如政府相关部门成立的网络舆情监测分析机构、高校或学术机构主办的网络舆情研究机构、依托主流媒体存在的网络舆情服务机构以及由软件公司或传统的市场调查公司成立的网络舆情服务机构，但我国尚缺乏独立的舆情管理专管政府机构，对舆情的监控和处理往往由多个部门联合交叉执行。从应急预案规定的组织体系和运行机制来看，我国地方各级政府还没有普遍建立起应对突发舆情的具有“综合应急管理”功能的专门常设机构和具有“专业应急管理”功能的临时机构。这种状况使得政府在舆情的引导和控制工作中显得被动无力，不利于社会的稳定和谐。专职的舆情工作机构应履行以下职能：舆情信息的收集与汇总、舆情信息的分析与研判、舆情的传递与服务以及舆情的应对与引导^①。

（2）完善舆情管理规章制度

针对互联网的迅速发展，我国曾制定了一些规章制度，如《互联网新闻信息服务管理规定》和《互联网信息服务管理办法》等。但是，与迅速发展的舆情和有效应对舆情危机的实践要求相比，这些规章制度一方面由于多为部门规定，缺乏配套性，不能明确行政管理部门、电信运营商、网络服务商、信息提供商和网络群体等行主体之间的权责关系，使相关规定难以落实，造成管理上的困难；另一方面，现有的规章制度主要是针对网络言论和行为的规范，而缺乏权威配套的政府和管理部门法律法规和规章制度，这些都是舆情应对滞后、处置失当的重要原因。因此，制定和完善面向政府和管理部门的网络舆情法律法规已十分迫切。有效应对和处置

^① 王国华. 解码网络舆情[M]. 武汉：华中科技大学出版社，2011.



突发的舆情，首先要建立健全网络舆情管理规章制度，形成权威、规范、配套、可操作的舆情管理规章制度体系，其内容主要包括政府各职能部门舆情工作机构设置、舆情工作制度、舆情应对指挥制度、舆情引导制度、政府相关部门之间的沟通互动机制以及热点事件政府响应制度等。

（3）明确舆情涉及的相关机构责任

政府作为公共服务的提供者和公共事务的管理者，必然要承担重大项目舆情管理的主要职责。在舆情监管的过程中，有些地区根本没有应对突发舆情的常设机构，当舆情爆发时临时成立一个班子，采用政治动员方式搞人海战术，而且强调不惜一切代价，想在短期内控制住舆情，这种非制度化的、运动式的处理就有可能导致另外一场危机。以政府为核心、由多个参与主体共同组成舆情监管系统，本着权力与责任相匹配的原则明确各参与主体的职责，是实现舆情监管工作规范化、常态化的关键。通过政府组织内部的横向与纵向分权以及对社会组织及公民等多元主体的权力分配，明确这些主体应承担的相应责任。这样，一个以政府为主导，由社会组织及公民个人多元参与的突发事件网络舆情监管系统就建立起来了，系统在处理瞬息万变的危机情况时能够充分共享权力和信息、分担风险和危机、提高效率与效益。责任的履行要靠制度作保证，权力的行使要靠制度来约束，因此，明确职责的要求与制定规章制度的要求本质上是一致的。

（4）加强重大项目舆情评估工作制度建设

十八大以来，“尊重民意”被提到新的高度，多地多起民意对抗倒逼政府舆情应对工作，党强调执政为民的新形势也在催生舆情评估工作先行。在当前互联网语境和环境之下，地方政府也逐渐意识到“和谐社会中GDP发展的背后是浓浓的民生诉求”。

第一，重大项目上马需要舆情评估先行。一般地，政府力推的重大项目投资大，涉及的利益群体多，对社会、经济发展影响也大，其决策和执行更需重视公众的知情权、表达权、监督权和参与权。政府在任何一个需要公众参与的环节让舆论缺席，都会引来网友质疑和声讨，甚至引发极端对立。2012年，宁波镇海、四川什邡、江苏启东等多地发生环境原因导致的群体事件，使得环境问题成为年度公共议题，让“邻避效应”以最快的速度在公众中普及。这些舆论海啸的平息均以政府的妥协特别是项目的未遂而告终，事实上遵循了“群体性事件一票否决制”。政府在更多重大项目上也当以此为鉴，与其“拍脑袋”决断，坐等舆论汹汹找上门来，不如主动评估和沟通，设置相应的红线。

第二，制定重大项目舆情评估工作机制。政府应该在重大项目决策环节中，组织协调专家、媒体与舆情研究机构，借鉴以往重大项目“环境影响评价”的经验，

及时引入“舆论承受力评估”的制度化建设。吸取“环评”制度经验，扩大民意诉求渠道，把“舆评”与“环评”一齐列入政府公共治理和重大工程的决策环节，提供政策、制度和法律保障。保证“舆评”先行，实现公众与政府的良性互动，这既是执政善意，也是执政智慧，更是顺应社交媒体时代民众需求的必然选择。政府要及时总结各地经验，顺应当前形势和时代潮流，把经验上升到政策和制度，从根本上疏通体制机制，推动科学发展。

第三，搭建公共政策公开沟通协商的制度化平台。在互联网信息时代，政府和企业重大项目决策中，应该变被动为主动，积极以听证会、网络舆情调查、新闻发布会、社会调查等多样化形式汇聚市场资源、专家智慧和网络民意，积极引导群众和网民扩大现实政治制度参与，把各种复杂社会利益诉求和矛盾的处置提到前端，追根溯源、防治并举，促进科学决策。舆情并非敌情，地方政府开诚布公、提前沟通，更容易得到公众的理解^①。

第四，建立动态“舆评”决策机制，拉长民意缓冲地带。地方政府部门在推动重大项目时应具备应对舆情危机考验的自觉意识，“科学应对”与“高效引导”的双向结合可以助政府部门在舆情危机处理中把握话语权，但这要基于对于舆情动态的及时全面的掌握，因此，建立动态“舆评”决策机制，加强和深化舆情监测工作，势在必行。特别是在群体事件发生时，动态“舆评”决策机制可以最快地定位第一时间、第一现场、第一负责人，明确民众利益诉求，察觉民意的转换。新媒体时代，政府优化动态“舆评”决策机制，还需提高对民间舆论场的重视程度，对包括微博、论坛、微信等自媒体的关注，主动以理性并易于被公众接受的声音冲淡网民情绪化、极端化的表达和戾气。这些都将有助于拉长民意缓冲地带，为科学决策与舆论有效应对争取更多的话语空间。



① 图书情报工作杂志社. 新媒体环境下的网络舆情研究与传播[M]. 北京：海洋出版社，2014.



（5）规范舆情应对管理流程

对于舆情的应对管理，从技术层面上讲，包括“发现—分类—监控—预警—引导—处置—总结”等环节，其主要目的是揭示事件真相，化解舆情危机，掌握网上舆论主动权，引导舆情发展，形成积极向上的主流舆论，促进社会稳定和谐。从工作层面上讲，舆情应对管理的流程主要包括以下三个方面：首先，收集突发舆情信息。重点关注新闻留言板、网上论坛、博客以及播客、维客、个人新闻台等新兴网络形式，以及QQ、MSN等即时通信工具和新闻媒体。其次，研判舆情信息。加强网络舆情信息的分析研判，通过对零散、初级的信息进行汇总、梳理、归纳，形成有情况、有思想、有深度的舆情系统信息，是网络舆情引导控制的基础。再次，引导舆情发展。在网络信息传播渠道多元化的传媒环境下，网络信息交流是平等互动的，只有增强“疏”的理念，尊重网民意见的自主性，才能获得网民的认同。为此，必须建立公开透明、及时有效的政府信息发布制度，处理好即时与实效的关系、即时与全面的关系。要讲究引导舆情的方法和艺术，采取灵活机动的引导方式，借助门户网站，如人民网等中央新闻网站、新浪网等商业门户网站，主动导贴、积极跟贴、善于劝贴、注意收贴、适时结贴，支持鼓励积极向上的帖子，使正确、理性、健康、务实的言论成为网上舆论主流，引导舆情健康发展。

（6）改善政府与媒体沟通的能力

地方政府在提升舆情应对能力上要转变传统的行政思维，要善待并利用中央和各地主流媒体发挥“正能量”，鼓励各级党报党刊、广播电视台、通讯社和新闻网站等履行社会职责，保障社情民意上传下达的真实、全面、准确和畅通，为各地重大项目科学决策提供充分和必要的依据。还可以借助人民网舆情监测室等专业的舆情监测机构，在提高舆情应对能力过程中提供专业的指导，在相关重大舆情信息及监测、线上与线下民意调查与评估、信息发布和效果反馈分析等方面借鉴其成熟的经验。新媒体时代，媒介素养的重要体现是网络理政和微博运营能力，要拓展网络理政触角的广度，释放出更多制度与决策自信。运营政务微博，要配备熟悉微博传播规律、具备较强民意沟通与协调能力的高素质“微博专员”，避免容易引发网友嘲讽和不满的口号式信息，用好“政府扩音器”的作用^①。

7.6 舆情软着陆：昆明PX项目事件

2013年5月4日，云南昆明近3000名市民聚集在市中心南屏广场，抗议PX（全名对二甲苯，被认为是一种危险化学品）炼油项目在当地落户，大批警察赶到现

^① 喻国明. 中国社会舆情年度报告（2014）[M]. 北京：人民日报出版社，2014.

场，而现场示威活动的照片也通过微博在网络疯传。

继厦门、大连、宁波相继发生因PX项目引发的大规模群体性事件后，普通百姓已是谈“PX”色变，在政府仍未能有效纾解群众的恐惧和抵触情绪的情况下，此次昆明市民再次抗议PX项目落户就不足为怪了。可见，政府充分做好舆情预判、采取有效措施防范和化解舆情危机在社会转型期是何等重要。

（1）昆明PX项目事件概述



2013年1月，中石油云南1000万吨炼油项目可行性研究报告获得国家核准，确定落户昆明安宁市草铺工业园区。2013年2月，昆明当地媒体刊发《国家发改委正式批复中石油云南项目 安宁将成西南石油中枢》文章，引发舆论关注。民众普遍对石油炼化项目特别是其下游产品 PX项目表现出抵制情绪，并要求披露项目相关信息，同时还对地方政府部门的监管能力表示怀疑，担忧项目运行过程中存在风险。

2013年3月29日，昆明市政府召开新闻发布会回应公众质疑，称“该项目在建设前经过最严格的审查审核，符合国家标准和要求”，但这种“只见调查结果不见调查过程细节”式的回应并未消除公众疑虑。2013年4月18日，昆明本地环保组织与当地政府和项目园区负责人进行了对话。对于环保组织提出的公开全部环评报告的要求，安宁草铺街道党工委书记周德昆表示，该项目属于国家战略项目，环评报告中的机密部分需要剥离之后才能向公众披露。

2013年5月4日下午，近3000名昆明市民聚集在昆明市中心的南屏广场，对PX炼油项目落户当地进行抗议示威。不少参加示威的群众通过微博转发现场消息，并附上图片。现场有大批警察维持秩序。

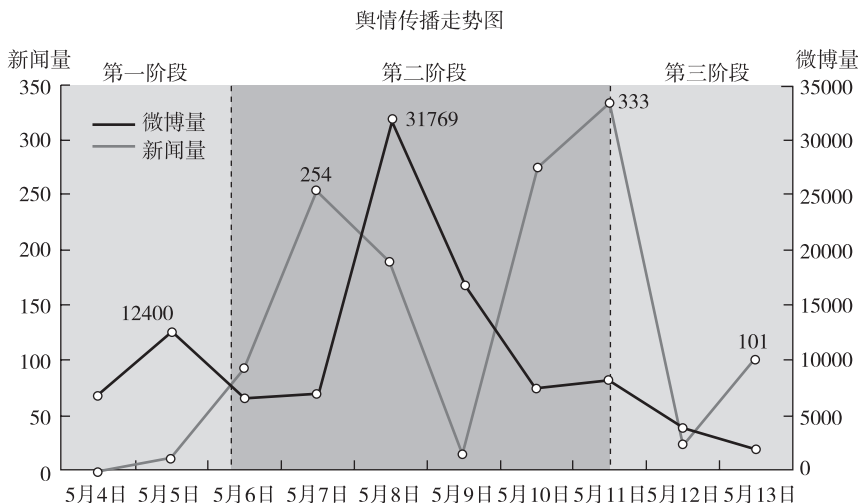
2013年5月6日，昆明市相关负责人回应，中石油位于安宁的炼化基地项目已经审批，相关环保标准全部符合国家要求，PX项目是炼化基地的下游配套项目，目前尚在规划研究当中，并未确定建设。2013年5月10日，昆明市政府召开了长达2小



时40分钟的新闻发布会，市长李文荣和中石油云南公司负责人表示，安宁炼油项目不含PX装置、不生产PX产品。李文荣承诺，对中石油云南炼油项目副产品配套项目上不上、上什么样的产品，昆明市政府将走民主决策的程序。待项目可研报告于2013年7月完成后，市政府将广泛听取社会各界的意见和建议，按照大多数群众的意愿办事。

这次发布会受到舆论的高度关注，很多网友对政府的诚意表示肯定，但也有一些网友仍担心这是一次“政府秀”。部分网友认为公开只是第一步，信息互动和落实最重要，呼吁公布项目规划书以取信于民。不过，对于部分民众提出的公开项目环评报告的要求，项目方并未做正面回应^①。

（2）昆明PX项目舆情的发展情况



2013年4月22日，经济观察网发布《PX项目是否放在昆明安宁将咨询民意》文章，报道了昆明环保组织与政府和项目园区负责人的对话。作为最早关注该事件的报道，曾被8家网站转载。

真正引爆这一舆情事件的是2013年5月4日昆明发生的群体性抗议活动。抗议活动次日即5月5日早间，网易新闻刊出《昆明3000市民聚集市中心和平抗议PX项目》，这一网络报道很快被删除，但北晚新视觉网和西安新闻网转载报道该事件的图片仍然可见。当天的抗议活动也引起很多海外媒体的关注，2013年5月4日至6日，英国《每日电讯报》、美国《华盛顿稽查者报》、印度《印度斯坦时报》、《华尔街日报》中文网和阿波罗新闻网等外媒都对这一事件进行了报道。新浪微博

^① 维基百科. 2013年昆明市反对PX项目事件[EB/OL]. <http://zh.wikipedia.org/wiki>.

在事件发生后的一小时内有2000余条搜索结果，但随后全部被删除。

2013年5月7日凌晨，凤凰网以《昆明：PX项目尚在规划研究中》为题转载《新京报》的报道，文章被250家网站迅速转载，舆情在当日达到一个小高峰。2013年5月8日凌晨，新民网以《党报评民众抵制PX项目：“散步”绝非最佳途径》为题转载《人民日报》报道，当日即被161家网站转载。加之《扬子晚报》的评论《PX项目拉锯战背后的理性困境》被30余家网站转载，舆情在2013年5月8日持续高热。2013年5月10日午间，网易财经报道《中石油昆明炼化项目发布会：不生产PX产品》，在随后的三天内被655家网站转载，当日亦可搜索到150条与此有关的微博信息。2013年11日，舆情达到高潮，2013年5月12日起渐趋回落。

（3）昆明PX项目舆情事件的动因分析



1) 民众对政府监管和企业自律缺乏信任。在过去中国经济高速发展的过程中，化工企业对环境造成损害的事例层出不穷。企业排放的废水、废气、废渣严重超标，导致农田无法生长，河流受到污染，附近居民出现各种健康问题，甚至致癌。这缘于化工企业安全生产意识薄弱，管理松懈，片面追求利益最大化。究其根本原因，是政府缺乏有效监管，甚至有些地方政府无监管、不作为，为环境污染埋下了安全隐患，最终损害了民众的切身利益和政府的公信力。长期以来，政府监管不力、企业违规排污，使得作为国民经济重要支柱产业的化工产业遭遇了前所未有的舆论阻力。

2) 公民权利意识和法治意识觉醒。随着中国民主法制化进程的加快，公民权利意识和法治意识被唤醒，对自身的生存环境有了更高的要求。另一方面，市场经济条件下，政府不再拥有行政强势地位，市场经济的平等主体身份使得个人拥有和国家进行利益谈判与博弈的能力，在此背景下，政府部门如果仍延续过去的行政领



导机制及工作方式，势必会引发群众的不满和抵制。

3) 信息不透明不对称造成恐慌对立情绪。厦门、大连、宁波的PX事件过后，民众对PX项目仍然知之甚少，而地方政府在面对这一项目时又有意无意地遮掩，更为PX项目蒙上一层神秘面纱，因而项目落地消息曝出即激起群众的抵触情绪，造成人人喊打的局面。昆明市政府“该项目在建设前经过最严格的审查审核，符合国家标准和要求”的宏观笼统回应，也因缺乏具体的数据和论证过程而备受质疑。

4) “一闹就停”产生的负面效仿效应。“前事之鉴，后事之师”，国内各地一次次的PX项目环保事件要么“一闹就停”，要么“迁址复出”，已经成为地方政府应对PX项目的惯用模式，而以群体方式进行抗议也被民众视为最有效的手段。这种“群众反对就作罢”的措施，看上去是尊重民意，实际却给公众留下了“PX项目果然有问题”的印象。结果不仅当地政府的公信力受到质疑，也为PX项目在其他地方上马制造了障碍。政府明智的做法应该是对建设PX项目的合理性和安全性做充分论证，从而在根本上解决问题。

5) 环境事件频发唤起公众的环保意识。近年来，国人呼吸着历史上最脏的空气，直接感受到了经济快速发展所付出的环境代价。公众意识到已经到了对破坏生态换GDP快速增长的经济发展模式说“不”的时候。人们呼吁减少污染物排放，要求问责失职官员，矛头直指政府环保部门。昆明当地政府“中石油云南项目对于解决当地缺油少气具重大意义，安宁将成西南石油中枢”的宣传口径显然对当地群众缺乏吸引力，未能对群众最关心的问题做出解释，显得不合时宜。

(4) 昆明PX项目舆情事件的深度解读



有关资料显示，自1996年以来，环境群体性事件一直保持年均29%的增速；“十一五”期间，环境诉求类信访高达30多万件。特别是2012年以来，四川什邡、

江苏启东、浙江宁波、云南昆明等一系列轰动社会和网络的环境群体性事件相继发生，中国社会毫无疑问已进入“环境敏感期”。互联网时代，环境群体性事件不但是现实社会管理中的一大难题，也是网络空间不容忽视的重要课题。

互联网是思想文化信息的集散地和社会舆论的放大器，网络舆情已经成为影响社会变革的重要软力量。互联网时代，通过网络洞察民意、体恤民情，不但是服务型政府应有的基本素养，也是重大项目安全落地并顺利实施的重要保证。近年来，新华网舆情在线所做的调研显示，公众对“涉及众多民众利益，但有关部门垄断行政决策，未能及时通报消息”最为不满。多个重大项目中，没有情况通报，没有听证，甚至项目附近居民大多不知道其存在，直至它突兀地被民众关注。网络舆情的发酵，最终导致一些地方准备上马的重大工程项目遭到公众抵制，在一片反对声中被迫下马，既造成国家重大经济损失，也让政府部门公信力和公共形象大打折扣。

2007年，厦门市发生一起针对PX项目的群体抵制活动，引起舆论极大关注。该事件以厦门市官方决定将项目迁往漳州而落幕。2011年8月、2012年10月与2013年5月，大连、宁波与昆明又相继发生市民针对PX项目的抵制活动，随后均以政府决定项目停产并搬迁而告终。这四起PX事件发生时间、地点各异，但四者具有某些共同特点，相互之间也有诸多潜在的联系。深度挖掘并分析这些特点和关联，对于社会管理者把握民众的情绪和态度，推动社会问题的综合治理，促进社会良性发展具有重要的意义。

1) 舆情传播分析。这几起舆情事件的共同点：

一、每起PX事件都在事先已隐匿的风险信息突然被民众知晓后，引起民众愤怒和恐慌。厦门PX项目及其危害性，民众事前并不知晓。2007年3月，厦门105名政协委员联名提议，建议项目迁址，PX项目才引起网民的注意。大连PX项目从2007年10月开始施工，至2009年6月正式投产，市民一直被蒙在鼓里，直到台风“梅花”摧毁了该项目附近的防波堤坝，才使其进入公众视野。宁波PX项目已经通过了环境评估，但民众并未知晓，直到村民集体到政府信访，要求将村庄拆迁纳入新农村改造计划，才引起当地网民的察觉。这种隐匿的风险信息被曝光，看上去是出于偶然因素，但随着公众环境保护意识的增强，一个具有一定环境安全风险的重大项目完全秘密进行是不可能的。如果低调、隐蔽地进行，一旦项目被公众知晓，会激起更大的质疑和恐慌，加大应对的难度。

二、PX事件舆情都存在着从潜舆论到显舆论的演变过程，但新媒体的推动使其演变更加迅速，政府和企业短时间难以扭转局面。PX项目被公众知道后，会有一个在网络空间中传播、积聚的过程，但目前传播方式的多样性，使这个过程加速，当地政府和企业很难阻止舆情的传播。如网民在知道厦门PX项目后，先在当地论坛、



QQ群进行讨论，并发起零星的号召。当地政府对此采取了封堵的措施，关闭了部分论坛，但号召抵制信息却开始在手机短信中传播。大量短信的传播引起网络媒体的报道和转载，舆情进入“喷涌”状态。厦门官方试图通过《厦门日报》等对项目环境风险进行解释与说明，但游行示威仍如期进行。大连PX事件中，开发商试图阻止记者采访，却使整个事件立即曝光在舆论视野下。宁波事件在引起舆论关注后两天，当地政府便发布了项目说明，并积极与群众沟通，但都无济于事。可见，从项目被公众知道到引起群体事件之间时间间隔短，演变迅速，很难扭转局面。

三、权威媒体、意见领袖的参与，扩大了事件的影响力，而现行体制下社会冲突的敏感性，又使事件更具心理冲击力。长期以来，社会矛盾协商和疏导渠道的缺乏，使社会冲突变得敏感。而随着媒介传播格局的转变和言论自由的放开，媒体和意见领袖开始更多地关注敏感事件，以迎合社会公众的兴趣，凸显自我的担当价值。媒体将这类事件放置于头版头条或者其他重点新闻版面，并用具有冲击力的词汇作为标题，进一步将事件放大。意见领袖（媒体评论员、微博主、社会名人等）对事件的评论扩大了事件的影响力，引起更多网民的关注。如厦门PX事件发生时，厦门著名时评作家连岳先后在报纸、网页上发表文章。媒体和意见领袖的关注使本来就敏感的事件更具心理冲击力，引起普通网民的情绪共鸣。

四、异见分子借机攻击政府、网络谣言滋生等现象使网络舆情呈现复杂性。部分海外异见人士动员、参与、炒作这类事件，以削弱政府决策的合理性。一些不法分子制造谣言，误导公众，大量不实的信息、视频在Twitter、Youtube等国外网站上被放大、渲染，进一步使得事件的发展更加复杂化。

2) 舆情诉求分析

一是基于生存权的环境权益诉求是当地网民发起抵制的重要因素。厦门PX项目位于人口稠密的海沧区，临近拥有5000名学生的厦门外国语学校 and 北师大厦门海沧附属学校，项目5公里半径范围内的海沧区人口超过10万人。这种情况引起当地政协委员的忧虑，而民众在知道实情后，强烈感觉自己的生存权被忽视，反应激烈。大连福佳大化PX项目距离大连主城区仅10公里，距离开发区仅2公里。这种情况使市民没有安全感，在海水倒灌，储蓄罐有泄露危险的情况下，更引起市民的强烈抵制。宁波项目位于石化经济技术开发区，离居民区过近，也使市民感觉到自己的生存环境面临着威胁。

二是环境事件影响人群广的特点使其成为一部分网民抗议社会分配不公、权利保障不足等社会不公问题的出口。每次PX事件发生后，网民的评论都不会局限于事件本身，而是进行扩散，指向更多的社会问题。如宁波事件发生后，网民“呆呆涂鸦”评论说，千万别只是暂缓，别拿我们宁波人的生命搞政绩工程。部分网民在评

论时会经常提到“官商勾结”一词，他们认为从项目中获益的是官员和商人群体。还有网民在评论PX事件时会质问，这么一个影响到市民生活的项目是怎么出台的。这种评论背后，其实是对知情权、表达权、监督权的要求。部分网民动员、组织、炒作环境事件也是基于环境项目影响范围广，牵涉人员众多，容易动员等因素。

三是公众抗议PX项目指向的是政府而不是企业，背后则是民众对政府回归公共利益维护者角色的要求。PX项目开发者是企业，但公众抗议指向的主要是政府，究其原因，一方面是民众认为项目引进、开发的决定权在政府，政府应对该项目引起的问题负责；另一方面，民众认为企业追逐利润是本能，其不重视公共利益在某种意义上是可以原谅的。部分地方政府更多地关注企业等强势资本的利益、忽视民众的利益的情况使民众有了被剥夺感，他们强烈地希望政府回归公共利益维护者的角色，而不是沦为少部分利益集团的维护者。系列PX事件中，不管项目是否经过了环境评估，公众都不认可，这种现象背后，其实是对政府是否真心实意地维护大众的环境权益存在质疑，认为环境评估是走过场。

（5）昆明PX项目舆情事件中的政府应对



从及时召开新闻发布会，邀请业内专家向公众阐释PX项目的环境风险；到悉心组织民主恳谈会，邀请40名群众参与平等对话和理性协商，昆明市政府以开门见山的姿态，用信息公开、坦诚对话，搭建起政府、企业、公众三方理性解决PX问题的平台，PX风波峰回路转^①。

^① 中国新闻网。民众热议昆明回应PX项目：期待真正的“尊重民意” [EB/OL]. <http://www.chinanews.com/sh/2013/05-11/4808468.shtml>, 2013-05-11.



相比于一些地方项目上马时的三缄其口，昆明对化工项目的及时公开和认真沟通值得称道。正是这种真诚的态度，一定程度上化解了公众的情绪，为政府赢得了信任，也让PX走出了妖魔化、污名化的困境。这给政府部门的启示是，在信息时代，结论性的“自证清白”、封闭式的“欲说还休”，很难取信于民，反而可能在信息不对称情况下导致信任缺失、矛盾激化。

事实上，“信任”的确是此次PX风波的关键词。心理学研究表明，隔着一层“无知之幕”，出于自我保护的本能，人们总是倾向于相信坏消息。虽然PX属于低毒类化学物质已是世界常识，其生产、运输、贮存的技术也相当成熟；虽然早有美国休斯敦PX工厂距城区仅1.2公里、日本横滨PX工厂与居民区只一路之隔诸多实例，但对于我国大多数公众来说，PX还是一个陌生概念。缺乏对PX相关信息的充分了解，缺乏对企业和地方环保承诺的信任，公众猝然接触PX，心理上容易对PX项目“有罪推定”，甚至视之为洪水猛兽，也就难免催生恐慌心理、负面想象，直至出现各种“风波”。

昆明市政府化解“风波”的具体举措，也正是从“建立信任”着手。经过第三方参与的新闻发布会、群众参与的民主恳谈会等多种渠道和方式，让舆论场中少了一些习惯性的怀疑情绪，多了一些理性平和的建设性心态。这也说明，老百姓并非就是“老不信”，政府部门应该正确看待围绕PX的各种交流甚至交锋，不能把公众严苛的质疑似为“对立”。政府部门应更多地关注群众利益诉求，以此作为检视政府行为的参照、搭建对话平台的契机，PX困局可以成为形成共识的一次社会启蒙。

近年来，环境问题屡屡成为群体性事件的引爆点，我国正在进入一个特殊的“环境敏感期”。对政府部门而言，为避免公众由于不信任而滋生过激行为，关键是用公开求得公信、用对话取代对立、用尊重民意避免漠视舆论，项目上马“疾行之”莫如“徐图之”，哪怕项目有利无害，即便群众存在误解，也应该及时、全面、深入地向群众讲清楚，避免因环境风险引发社会风险。

“大多数群众说上就支持企业上，大多数人民群众说不上，这个项目就不上”，昆明市长李文荣在民主恳谈会上如此表示。昆明PX项目能否在政府与民众互动的良性轨道上妥善解决，并为解决全国多地此类问题提供成功经验，我们寄予了很大期望。

7.7 本章小结

政府投资项目一般具有投资额高、建设期长、涉及面广、影响力大、复杂性等特点，是政策执行、满足社会和人民需求的重要载体，承载了帮助党和政府提高公信力、巩固执政基础的重要意义，深刻影响着我国社会经济发展的速度、质量和

效益。该类项目涉及广大民众的切身利益，受到公众的关注度高，其决策更需重视公众的知情权、参与权、表达权、监督权。然而，很多政府投资项目的决策与运行情况没有及时地通报和披露，甚至项目附近居民大多不知道其存在，直至它因某个偶然事件突兀地被民众关注，从而演化成具有严重负面影响的舆情。

随着互联网的日益普及，信息传播效率得到极大提升，对于政府重大投资项目负面舆情的传播起到了推波助澜的作用。网络时代的到来，为我们提供了一种全新的生活方式及思维视角，网络是以往各种传播方式的集合，它融合了人际传播、组织传播、群体传播、大众传播的某些特征，尤其是网络传播的平等性、交互性和匿名性为我们提供了前所未有的自由传播空间，并逐步发展成为与传统的大众传播媒体并重的主流媒体。随着互联网作为一种新媒体在全球范围内的飞速发展，网络以它不可抗拒的魅力和神奇的魔力迅速渗透到社会生活各个领域，我们在尽情享受它所带来的便利的同时，也遭受着由于其平等性、匿名性和不受地域的限制所带来的谣言、负面舆情等问题影响。某些关于政府重大投资项目的谣言，在互联网背景下经广大网民的传播发展成波及范围广泛的负面舆情，给项目本身和政府公信力带来极大损害。

本章从网络时代舆情的新特点、项目舆情的全民评价问题着手，探讨了项目舆情背后的社会心理问题及其产生原因，在此基础上分析了项目舆情的演化要素及要素间的作用关系，对项目舆情传播过程中的网络意见领袖及新媒体行为及其相互关系进行了梳理，并对网络时代下政府如何才能有效治理项目舆情提出建议与对策。

最后，本章精选了昆明PX项目舆情事件的缘起、发展、爆发与衰落过程进行全景式的案例剖析，探讨了该舆情事件中各舆情利益相关方的行为特点及利益诉求，并对政府应对舆情所采取的措施是否得当进行了分析。

