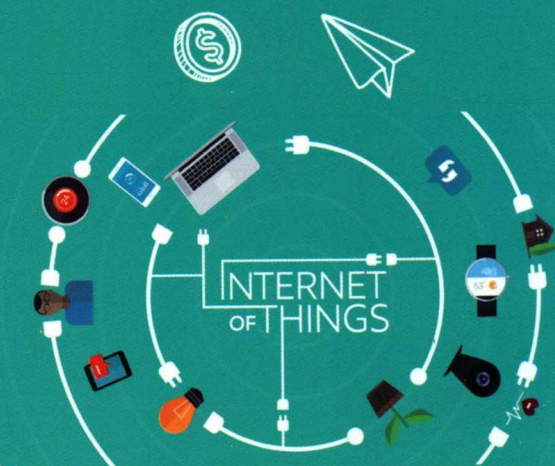


网络时代的 项目治理

@ 孙涛 高航 丁荣贵 等编著

本书为国家软科学研究计划的研究成果

Project Management
in the Internet Age



“互联网+时代下，项目该如何管理？”

政府和企业应如何应对网络舆情和公众事件？

打开书本，你会发现新常态下一切皆有可能...

Project Management in the Internet Age



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

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 and 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:乔宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2015年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·15印张·282千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-50429-0

定价:48.00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 机工微博: 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。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，也更加多元化和大众化，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。

第二章主要通过对众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,对众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。

第三章主要对众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和项目中的重要作用,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舆情提出建议与对策。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

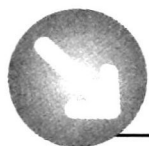
2015.3.1

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



互联网改变了人们的生活和工作方式



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。

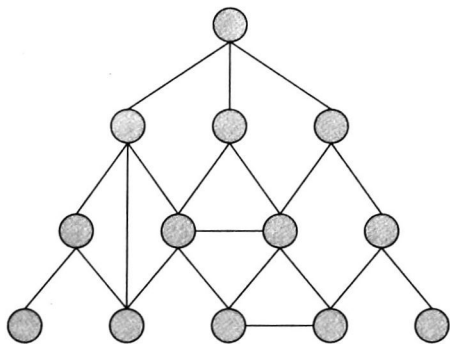


图1.1 工业时代组织的网络特征

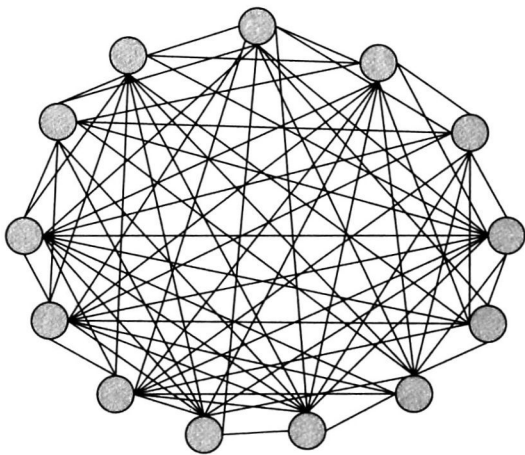


图1.2 互联网时代组织的网络特征

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。

