

中国式众包

威客智慧的商业价值

本世纪出现的最具潜力的商业模式！

中国式众包——重要的商业概念。
激发遍布民间的大众智慧
助力企业创新，
零成本创造顶级产品！

威客模式——中国式众包是互联网不可缺少的要素之一，
终极目标是实现人类大脑的联网，用大众
力量推动商业未来，正在影响着世界
500强的全新商业模式！

李燕 陈晓华/编著

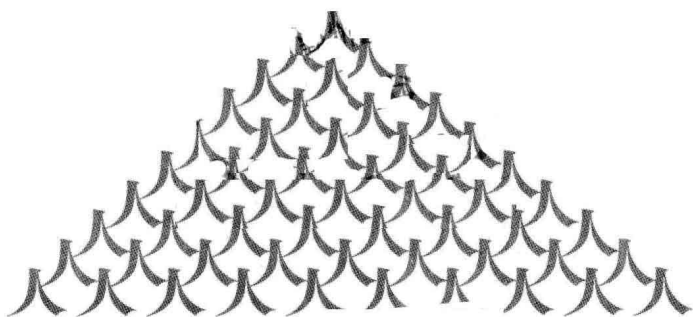


科学出版社

中国式众包

威客智慧的商业价值

李燕 陈晓华/编著



科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是国内第一本讲解中国式众包的集理论与案例为一体的论著,适合企业家、创业者以及经济研究方面的专家学者及相关人士阅读。

全书共12章,大众智慧日益凸显商业价值、远远绕道而行的行业开拓者、中国式众包——威客、威客模式的经济学解读、新的商机、让所有人都成为你的员工、威客营销掀起市场营销革命、威客模式放大“微内容”的生产与消费、“微创意”、威客模式公平竞争机制下人才百花齐放、大众智慧服务政府、中国威客走出国门。

本书图文并茂、讲解生动有趣,使读者在阅读的过程中能够更加全面地了解中国式众包发生和发展的过程。

图书在版编目(CIP)数据

中国式众包:威客智慧的商业价值/李燕,陈晓华编著. —北京:科学出版社, 2011

ISBN 978-7-03-031985-2

I. 中… II. ①李… ②陈… III. ①电子商务-商业经营-研究-中国

IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第157055号

责任编辑:李小娟 赵丽艳 / 责任制作:董立颖 魏 谨

责任印制:赵德静 / 封面设计:柏拉图创意机构

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京中科印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年9月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2011年9月第一次印刷 印张:13 3/4

印数:1—5 000 字数:151 000

定价:35.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

2009年6月，中信出版社出版了美国数字化时代的预言家和鼓吹手、著名杂志《连线》资深编辑杰夫·豪（Jeff Howe）的作品《众包：大众力量缘何推动商业未来》一书，继2006年众包理论在《连线》杂志首次提出之后，再一次将众包理论大范围地推到了国人的面前。

时隔一年之后的2010年6月，中央电视台新闻联播报道了这样一个新闻：烈日炎炎的北京，河北的徐老师在凉风习习的家里端坐在电脑面前，正在一家网站上为一家公司设计标志，只要他的作品得到了发布任务的这个公司的认可，他就可以得到一笔不小的赏金。

在这个网站上，那些像他一样通过这个网站接单赚钱的人有一个共同的称谓——威客，而这个网站就叫威客网，那些发布任务提供赏金的人叫雇主。

威客这个词语继2006年被央视报道后，也再一次以新面目出现在人们的面前，而关于威客与众包的关系的讨论，也开始成为人们关注的对象。

什么叫威客？

威客是由中科院研究生刘锋提出的一个概念，指的是那些通过互联网把自己的智慧、知识、能力、经验转换成实际收益的人。

但是按照杰夫·豪在维基百科上为众包下的定义：众包指的是一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的（而且通常是大型的）大众网络的做法，威客和众包之间似乎看不到任何关系。

但实际上，根据笔者对威客这个行业的研究，中国威客与众包理论的区别是他们分别从任务承接者和任务发布者两个不同的主体来说的。

那么，这是如何体现的呢？

这得从威客网站说起。根据中国知名的威客网站猪八戒网提供的数据和其业务类型显示，目前，中国威客提供的服务主要集中在平面、程序、文案和营销四大类，其产品都是数字化的创意产品。威客模式的操作流程是企业或有需求的个人，将程序、设计、文案和营销等方面过去由员工做的工作，通过威客网站，外包给威客，并根据市场情况提供一定的赏金。所有威客都可以承揽任务，企业最终把托管在威客网站的任务赏金发给中标者，这与众包理论是完全一致的。

关于众包的商业价值，杰夫·豪的著作已经有过详细的论述，而且在后来也得到了充分的论证，其最杰出的代表莫过于世界500强企业宝洁公司的“联系与发展”项目。这个由雷富礼主导的“联系与发展”项目多年来不仅帮助宝洁公司不断降低研发成本，而且大幅度提高了宝洁的创新成功率。另外一个众包模式的积极推崇者是电脑直销之父戴尔，其建立的“头脑风暴”也为公司带来了巨大的效益。当然还有诸如百事、星巴克、阿迪达斯、欧莱雅、宝马汽车公司等也在纷纷采取行动，搭建自己的开放式创新平台。

比起这些国外品牌的众包行动，中国的众包发展则呈现出另外一种形态，即企业大规模地自主搭台几无进展，但是中介平台发展势头不错。主要有以下几点原因：一是中国并没有多少世界级的品牌企业，品牌影响力不足，无法大量吸引用户；二是搭建平台对资金和技术也有一定的要求。而反观美国，世界500强企业林立，无论是品牌影响力还是资金实力，都具备单独搭建平台的要求。在这些背景下，国外最早的众包中介平台网站eLance并没有发展成为硅谷的主流商业平台。而国内，以猪八戒网为代表的中介平台则获得了快速发展，有的甚至已经在向纳斯达克迈进。

截至2011年，中国威客行业已经发展了5年。这5年，中国威客从无到有，从被人怀疑到受人重视，如同绝大多数的新兴商业模式一样，经历了痛苦的破茧之路，终于迎来了飞速发展期。据不完全统计，目前，中国威客人数已经达到了2000万之巨，创造了不可估量的商业价值。其中仅猪八戒网注册会员就达到了近500万人，年交易额数亿元，会员人数和日交易额都保持着令人惊羡的增长速度。

本书深入介绍了众包理论在中国的发展和应用，并思考这种模式与其它行业或产业结合的可能并加以运用，由此推动企业自身的发展。作为中国知名的威客网站，猪八戒网占据着中国威客市场70%以上的市场份额，可以说它的发展代表着众包理论在中国发展的每一个进程。因此，本书中的案例绝大部分都来源于猪八戒网。

为了保证本书的可读性，本书的编写模式将采用案例和理论相结合的形式，并提供一些扩展的媒体报道，主体内容由专注于中国威客行业研究的四川大学文学与新闻传播学博士李燕女士撰写，主要读者对象为企业家、创业者以及经济研究方面的专家学者。

目 录

1 章 大众智慧日益凸显商业价值

- ◎创意需求爆发 催生众包模式 2
- ◎杰夫·豪在《连线》杂志提出众包概念 4
- ◎宝洁：联系与发展 5

2 章 远远绕道而行的行业开拓者

- ◎服务的易趣——eLance 10
- ◎IBM创意梦工厂 14
- ◎百事焕新项目 16
- ◎InnoCentive：一个专注研发的供求平台 19

3 章 中国式众包——威客

- ◎刘锋和中国威客 24
- ◎另外一个猪八戒的故事 27
- ◎用心创造客户价值 30
- ◎塑造完美的“客户体验” 34

- ◎威客江湖 谁与争锋 46

4章 威客模式的经济学解读

- ◎众包（威客）产生的经济学基础：成本最优 52
- ◎一个自由定价的市场 54
- ◎5000元轻松搞定品牌全套VI 57
- ◎一条龙服务 59
- ◎悬赏、招标、雇佣，中国式众包的三种交易方式 61

5章 新的商机

- ◎威客模式衍生新商业机会 76
- ◎没有设计师的设计公司 77

6章 让所有人都成为你的员工

- ◎众包模式改善无边界组织 80
- ◎明日科技——威客振兴国产动漫 83
- ◎金山软件——专业软件公司向威客索取WPS插件 85
- ◎正保远程——美国上市公司向中国威客寻求创意 87
- ◎更多企业 88
- ◎医 院 92
- ◎学 校 95
- ◎媒 体 98

7 章 威客营销掀起市场营销革命

- ◎威客营销 114
- ◎2000元+威客营销=120万 115
- ◎6000元做推广 增新会员14万 116
- ◎正在爆发的营销革命——威客营销 120
- ◎网络营销的困局 121
- ◎市场营销蓝海——创意营销 122
- ◎中国威客网站的创意营销 123

8 章 威客模式放大“微内容”的生产与消费

- ◎互联网上“微内容”的生产与消费 138
- ◎威客网上征集高考志愿 140
- ◎高考诗词征集 140
- ◎婆婆征集抱孙妙语 143
- ◎为“一座叫春的城市”正名 148
- ◎互联网上演情感剧场 153
- ◎粉丝的心愿 157

9 章 “微创意”

- ◎“微创意”交易所 160
- ◎创意梦工厂 164

◎从IPO到CPO 168

10章 威客模式公平竞争机制下人才百花齐放

◎人才蓄水库 174

◎初中生年赚12万 177

◎北大学生日入3000元 179

◎南京大学博士当威客1月无收入 180

11章 大众智慧服务政府

◎渝中区打造中国第一个创意半岛 182

◎两江新区重磅出击 194

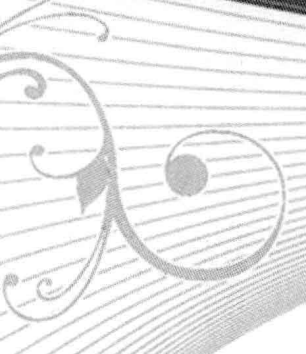
◎黔江区虽处山区腹地 却善用全球智慧 197

◎徐圩新区征集logo 5天收到1000个方案 200

12章 中国威客走出国门

◎郭博士的39个任务 204

◎全球交易的影响因素 205



1

章

大众智慧日益凸显
商业价值



创意需求爆发 催生众包模式

创意思想的先驱熊彼特1912年明确指出，现代经济发展的根本动力是创新，而创新的关键是知识和信息的生产、传播和使用。经济学家罗默认为新创意会衍生出无穷的新产品、市场和财富创造的新机会，创意是推动一个国家经济成长的动力。¹事实也正如此，进入20世纪90年代后，世界各国都把创意作为新一轮经济起飞的强大引擎。1994年，澳大利亚首次提出建立“创意之国”计划；1997年，英国提出把“创意产业”作为英国振兴经济的中心；美国紧随其后宣称“资本和技术主宰一切的时代已经过去，文化创意经济的时代已经来临”；日本称“独创力关系到国家兴亡”；韩国打出了“资源有限，创意无限”的标语；新加坡也以文艺复兴为宗旨提出了“文艺复兴城市”的战略目标，力争成为“新亚洲的创意中心”。²

其实，创意古已有之，中国作为拥有上下五千年历史的文明古国，自古以来并不缺少创意。无论是或飘逸或雄壮的唐诗宋词、精美绝伦的壁画雕塑，还是影响深远的四大发明，都是古人智慧和创意

1 郑洪涛. 基于区域视角的文化创意产业发展研究. 河南大学博士学位论文, 2008年, 第9页.

2 侯博. 基于资源产业的文化创意产业研究. 中国地质大学博士学位论文, 2009年, 第8页.

的结晶和表现。但创意和经济并无必然联系,创意并不一定是经济行为。只有当创意具有经济意义或者创意成为可交换的产品,创意才成为经济行为。³当个人自发、零散的经济行为得到扩张和强化,发展到足以影响一个国家的社会经济结构时,创意产业就出现了。可见创意产业的出现是经济发展到一定阶段的必然结果。数据显示:当人均GDP在1000~5000美元时,拉动城市经济增长的主要动力在于制造、加工和传统服务业;当人均GDP达到5000~10000美元时,拉动城市经济增长的主要动力是科技创新、创意产业、高科技产业和服务产业的发展。当今大多数发达国家和一些发展中国家的城市经济都基本进入后工业阶段或工业化后期,拉动城市经济增长的主要动力在于创新。⁴目前,全球每天创意经济创造的产值约220亿美元,并以5%的速度递增。在一些国家增长得更快,美国为14%,英国为12%。我国大陆以及香港、台湾地区的文化创意产业也正在以前所未有的速度迅速崛起。⁵

创意需求的爆发使得企业和机构对创意需求的数量越来越多,质量要求越来越高。当企业自身内部无法再满足这些需求,或者满足需求的成本太高时,就会转而向外部寻求支持,将企业的创意项目外包给更专业的公司。而随着供给方的增多,供给产品更加丰富,企业或机构就有可能根据自己的喜好在较大范围内自由选择最满意的服务商或产品,这就是众包。

3 (英)约翰·霍金斯. 创意经济——如何点石成金. 洪庆福等译. 上海:三联书店, 2006. 导言.

4 肖雁飞. 创意产业区发展的经济空间动力机制和创新模式研究. 华东师范大学博士学位论文, 2007年, 第30页.

5 曹新卓. 全球文化创意产业巡览. 世界文化, 2007, (5).

杰夫·豪在《连线》杂志提出众包概念

《连线》杂志，创刊于1993年，至今已有近20年历史，被誉为美国数字化时代的预言家和鼓吹手，旗下人才济济，提出了许多对互联网发展具有重要影响的观点、评论，诸如长尾理论、“Web已死”这类引发整个互联网广泛讨论的概念、观点皆出自其手笔。其中，当然也包括了其资深编辑杰夫·豪2006年在杂志上首次提出的“众包”概念。

按照杰夫·豪在维基百科上对众包的解释，众包是一种分包式的问题解决和生产模式。问题以公开招标的方式传播给未知的解决方案提供者群体。用户(这里指众包里的“众”)典型地组成在线社区并提交方案。群“众”还要审查方案，发现最好的。这些最好的方案最后由最先提出问题的一方(众包人，crowdsourcer)所有，并且群“众”中胜出的个人有时会被奖励。有时，这些工作会有不错的报酬，无论是金钱上的、奖励上的或者只是名声和知名度。另外一些情况，胜出者会有智力上的满足感。众包可以通过业余人士或志愿者利用他们的空余时间提供解决方案，让专家或小型企业从无人知晓到粗具规模。

众包显而易见的好处包括：问题可以在花费较少的情况下得到探究，通常时间上也很快；有了结果才付费，有时甚至不用付费；组织可以倚靠比自己组织内部更广泛的人才；通过聆听人群的声音，组织可以第一手地洞察客户需求；通过众包组织社区会感到一种品牌建设般的血缘关系，这也是一种通过分享和合作得到的所有权。

众包和普通意义上的外包不同点在于，任务和问题是外派给不确定的群体和外派给确定的个体间的差别。众包中的行为活动是由某个客户提出的，并且由个人或小组为基础来进行的。还有就是众包参与者的动机不同。对政府和非盈利组织来说，众包也被认为是一种有潜力的问题解决机制。城市交通规划是很好的实践众包的地方，在美国联邦交通管理局授权和资助下，盐湖城在2008~2009年进行了一项通过公众参与大众交通规划检验的众包项目。另一项令人瞩目的众包解决政府问题的应用是由美国专利和商标办公室开展的Peer to Patent Community Patent Review 项目。

众包通常包括八步流程，即：

1. 公司提出一个问题或难题；
2. 公司在互联网上发布和传播问题；
3. 公司请求互联网上的群“众”给出解决方案；
4. 群“众”给出解决方案；
5. 群“众”审查解决方案；
6. 公司奖励胜出的解决方案提供者；
7. 公司获得和拥有胜出的解决方案；
8. 公司得利。

宝洁：联系与发展

在杰夫·豪提出众包之前，这种模式已经被许多世界500强企业注意到并进行了深度应用，最典型的代表莫过于日化巨头宝洁的

“联系与发展”项目。

“您是否拥有一项创新的产品、技术、商业模式、方法、商标、包装或者设计，它们能够使新产品或者服务改善世界消费者的生活吗？您是否有适合宝洁现有产品、品牌的商业机会？如果有的话，不妨考虑一下与我们建立合作伙伴关系。”“我们希望和全球最优秀的创新伙伴合作，这正是‘联系+发展’成为宝洁公司创新核心的原因所在。”这是宝洁“联系+发展”中文主页上的两段告白。10年的开放式创新使宝洁这家百岁老企业重新焕发了新生。

2000年，宝洁正深陷困境。公司多次向股东提出利润预警，股价一路下跌到每股36美元，市值缩水一半多。雷富礼临危受命，出任宝洁公司新的CEO。

雷富礼接手宝洁时，它拥有9000人的研发队伍，但如此庞大的队伍交出的答案并不令人满意，创新不足和产能过剩的现象同时存在。一方面，一些新产品或设计的关键技术由于找不到合适的人解决而迟迟无法投入生产。另一方面，宝洁的一次内部调查发现，公司投入15亿美元研发资金，研制出了令人咂舌的约2.7万项专利，但其中只有10%用在了企业的产品上。

雷富礼上任后，摆在他面前的是一道难题：要么重整研发部门，让宝洁拥有旺盛的创造力；要么削减研发成本。在大量的“倾听”和“发现”后，雷富礼提出了“开放式创新”的概念，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，然后再通过技术信息平台，让各项创新提案在全球范围内得到最优的配置。雷富礼认为：“企业外部也许恰好有人知道如

何解决你的企业所面临的特殊问题，或者能够比你更好地把握现在你面临的机遇。你必须找到他们，找到一种和他们合作的机会。”随即宝洁在研发部旗下建立“联系与发展”（Connect + Develop，简称联发）部门，与供应商、大学和研究机构、大公司、中小企业甚至是竞争对手合作研制产品。

在起初的几年时间里，宝洁公司通过外部业务开发部（EBD）等部门与外部150余万相关行业从业者的互动，雷富礼提出的到2010年宝洁50%的产品创新内容来源于外部的目标，在2006年已提前实现。在此过程中，宝洁还曾借助Yet2.com和InnoCentive等在线技术转让市场发布自己的技术需求，或者出售内部研发成功但未能投产的技术。⁶“现代企业的竞争优势往往来源于更有效地利用外部的创新成果。宝洁几乎在每一次与外界的联系中，都是获得并给予外部伙伴有用资源，使得合作得到‘双赢’。”宝洁北京技术中心总经理许友年说。⁷通过这种模式，宝洁公司的研发能力提高了近60%，创新成功率提高了2倍多，而创新成本却下降了20%。

由于越来越意识到中小企业和个人正在逐渐成为创新队伍中的中坚力量，2007年8月22日宝洁推出了自己的英文联发网站，主要由“创新资产列表”和“需求列表”两个栏目组成。由于宝洁业务涉及很多品类，经常会剥离出很多技术、商标等知识产权。宝洁把这些放在“创新资产列表”里，需要这些技术的公司可以向宝洁购买。宝洁的外部业务开发部门（EBD）主要负责编制“需求列表”，将宝洁公司的需求发布到网站上。在运行18个月里，宝洁联发网站共收到了

6 陈楠. 宝洁：以网络带动开放式创新. 成功营销, 2009, (12).

7 陈楠. 宝洁：外部联发和无界协作. 商务周刊, 2009, (10).