

The GLOBAL BRAIN

全球借脑

让更多聪明人为你的公司工作

萨蒂什·南比桑 (Satish Nambisan) 著
莫汉比尔·索尼 (Mohanbir Sawhney)
时启亮 张鹏群 译

Ideas Action Impact
Wharton School
Publishing

沃顿商学院图书

The GLOBAL BRAIN

全球借脑

让更多聪明人为你的公司工作

萨蒂什·南比桑 (Satish Nambisan) 著
莫汉比尔·索尼 (Mohanbir Sawhney)
时启亮 张鹏群 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

全球借脑：让更多聪明人为你的公司工作/南比桑，索尼著；时启亮等译．

北京：中国人民大学出版社，2009

（沃顿商学院图书）

ISBN 978-7-300-10663-2

I. 全…

II. ①南…②索…③时…

III. 企业管理-研究-世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 073058 号

沃顿商学院图书

全球借脑：让更多聪明人为你的公司工作

萨蒂什·南比桑 著

莫汉比尔·索尼

时启亮 张鹏群 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

印 张 15 插页 1

字 数 226 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



21

世纪伊始，互联网以其特有的细腻与辽阔，悄悄改变着中国的未来与世界的疆土。无论是手握鼠标的普通网络用户，还是大小企业的管理者，都不约而同地对互联网文化表现出认同。没有谁会怀疑随着互联网而来的“媒体革命”具有史诗般的意义。近几年，随着互联网技术尤其是博客、播客等网络 2.0 概念的日益成熟，人们更有理由相信一个开放的时代已悄然而至。换句话说，正是互联网以其特有的人文精神与科学精神，孕育了一个“全球化思维”和“人人参与创新”的时代。

互联网环境下的创新活动表现出了许多崭新的特征，例如全球融合、开放、全球合作、多学科交叉等。几乎所有关于创新的研究都得出了一个共同的结论——全球合作是当今创新活动的主要动力之一。

说到全球合作和全球化经济，人们站在各自不同的立场会给出不同的定义。但是，我们更愿意接受全球合作的鼓吹者、“全球主义者”网站的缔造者史蒂芬·里克特所做的经典阐述：所谓全球化，就是“一种开放的心态”。为了让世界各地的人们都能够平等地享受全球化的成果，我们需要各国政府机构、企业、组织和个人携手合作。人人都应该明白自己所承担的责任和扮演的角色。^①

^① www.theglobalist.com.

2008年初出版的《全球借脑：让更多聪明人为你的公司工作》一书，是萨蒂什·南比桑和莫汉比尔·索尼教授的最新研究成果。在这本书中，作者运用全球经营及全球合作的理念，以开源运动作为切入点，用丰富的案例帮助读者接受“开放的心态”。尽管开源运动在许多方面背离了传统的知识产权保护的法理思想，但是读者只要仔细地揣摩作者的基本思想，怀着一种开放的心态，就会逐渐地接受作者所倡导的新思想。思想转变了，方法应该是水到渠成的事情。

创新是摆在企业家、政府机构和非营利机构的工作人员，以及成千上万个个体消费者面前的一个崭新话题，而互联网环境下的创新对我们绝大多数人来说更像一个 Brand New Baby（新生的婴儿），需要我们慢慢地去认识，去培育。我们愿意通过自己的努力，把网络环境下的合作创新这一新生事物介绍给中国的读者。

在历时6个月的翻译工作中，王啸吟老师（上海理工大学管理学院），孙相云老师（烟台大学文经学院），杨静老师（上海东海学院）以及上海理工大学管理学院的杨春蕾、马婷、韩雪、谢田、秦宇、陆月、卢雅俐等同学参与了前期的翻译工作。对此，我们深表谢意。

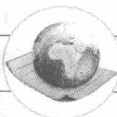
我们也愿意在此对长年累月给予我们理解和支持的领导、同事和家人表示由衷的敬意。

尽管我们在翻译中再三推敲，仔细斟酌，“一名之立，旬月踌躇”，但是我们深知，错漏依旧难免，敬请同行专家不吝指正。

时启亮

于上海理工大学管理学院

brightshi@vip.163.com



当萨蒂什和莫汉比尔两位教授邀请我为本书作序时，我的兴奋之情难以言表。由于工作关系，我一直十分关注全球化这一话题。我觉得这是一个极好的机会，可以对已进行了4年深入观察和研究的工作做一个总结，因为全球化思维方式正推动着新一轮的全球社会经济变革。我们正面临一个不同寻常的转折点：工作方法、创新模式、价值取向等，都将发生质的变化。当然，这里所涉及的话题，都是21世纪独特的合作创新现象。

如今，创新是一个热门话题。全球各地的CEO、政府官员、学者、社会活动家们都希望通过创新来寻找发展机遇，增加就业机会，提高企业竞争力，促进教育、医疗保健等各项工作的开展。在当今复杂而又相互关联的世界中，只有创新才能保障生存和发展。

那么，到底什么是创新呢？在信息技术行业，人们认为创新就是新发明和新发现，这是企业研发部门的工作。贝尔实验室、施乐研究中心、IBM研究中心，以及世界各国著名高校的各种基础研究项目，都为20世纪的创新研究贡献了力量。

传统的创新通常都是在“象牙塔”中进行的。研究项目高度机密，研究人员与世隔绝。也正因为如此，要将他们的研究成果推向市场成了一件难上加难的事情。

然而，在过去的10年里世界已经发生了很大的改变。与此同时，创新的基本性质也发生了变化。这种变化，在21世纪初已初露端倪。

2004年，我有幸参与了两个重大项目。这两个项目主要是研究创新的发展过程、发展原因以及这种变化对企业、政府和全球社会的影响。第一个项目名为“国家创新计划”（national in-

novation initiative, NII), 由美国竞争力委员会资助。该计划的项目团队由 200 多位 CEO、大学校长和工会领导组成, 他们的共同任务是重建美国的创新引擎。

与此同时, IBM 启动了一项名为“全球创新展望”(global innovation outlook, GIO) 的独特项目。该项目成员向全球各地各个学科领域的几百名专家、学者征求意见, 旨在发现不同于常规的识别和把握潮流、政策、市场机遇的新方法。

专家、学者所提供的观点使我们受益良多, 但是现在回想起来, 整个项目最有价值的成果, 是我们对创新的发生、管理和传播方法的变化有了更加深入的了解。

创新的性质为什么会发生如此鲜明的变化? 这其中有很多关键因素在起作用, 例如, 扁平化世界的发展、商品化的进程、新技术的迅速普及等, 当然, 最为显著的是全球市场的开放。

如今, 创新来得越来越快, 也能更迅速地渗入到日常生活中。创新已经不再是少数天才用来震惊世界的手段, 它表现出了如下的新特征:

全球融合。人们广泛地接受了互联网的技术和开放的标准, 这有助于消除地理的限制和进入的壁垒。全世界有数十亿人, 包括许多身处偏远地区的居民, 都有可能利用先进的无线通信技术和互联网。各种新的思想和理念通过这些信息高速公路, 瞬间就能到达全球的每一个角落。因此, 只要有新的想法, 就可以参与到创新经济中来。

多学科交叉。由于我们今天面临的全球挑战空前复杂, 所以, 需要多种多样的才能和专门技术相结合才能搞好创新。

以制作人类的染色体图谱为例。不久前, 此类研究还只能在生物实验室或物理实验室中进行。但是现在, 随着信息技术的惊人发展, 这样的实验已经可以在计算机上进行模拟, 还能快速地处理基因信息。

生命科学是 21 世纪的标志性科学。其核心是芯片、数据库软件和有高速处理能力的计算机。要想在这个新兴领域处于领先地位, 你不仅需要具备生物学和其他相关科学的知识, 而且需要具有运用信息技术的能力。这是一个空前的挑战, 但同时也是一

个能够发掘新思想的有效途径。

合作与开放。几乎所有关于创新的研究都认为，全球合作是当今创新活动的主要动力之一。例如，全球创新展望项目的第一个举措就是把“网络的力量”视为其重大发现之一。越来越多的参与者告诉我们，他们的力量主要来自结成网络的群体的思想和能力。

同样，越来越多的企业认识到市场有很大的创新能力。无论自己的企业多大多强，其创新能力都比不过市场。

2006 年对全球众多 CEO 的研究表明，外部合作对创新来说不可或缺。我们走访了将近 800 位 CEO，他们的企业所在的地理位置不同，年收入不同，规模也各不相同，有的是小企业或中型企业，有的则是大型跨国公司。当被问及企业依靠什么来获得创新思想时，回答是“商务伙伴”的居第三位，尾随第二位的是“企业员工”这一答案。

“客户”排名第一，这意味着创新思想的前三个重要来源都是基于公开、合作的途径，包括从组织以外获得创新思维。部分 CEO 称，他们从客户那里获得的创新想法是从公司自己的销售部门和服务部门那里得来的两倍之多。

最让人不可思议的是，“依靠公司的研发部门”这一答案居然排在倒数第二位。作为一个由工程师和科学家转变而成的企业家，我认为有些人看不到对研发部门的投资回报价值，是因为他们的投资组合没有反映如今市场的变化。换句话说，他们仍然不能够进行外部合作，不能够直接和他们的客户打交道。IBM 研究中心由于能够投身市场而开始复兴。但这是另外的话题了。

接受采访的 CEO 们告诉我们，无论是内部合作还是外部合作，口头上说说都是容易的，实施起来却很困难。这一点并不奇怪。因为为了共同的目标和不同的群体合作通常需要改变组织的文化，而文化的转变往往是最困难的。我认为，只有承认自己离开了外力的帮助无能为力，才能真正接受“合作文化”。

这一点对于 IBM 之类的企业尤其重要。因为这类企业要处理商务、政府、医疗保健、技术和科学等方面各种复杂的问题，将不可能转变为可能。我们知道，除非和客户、商业伙伴，甚至

是各种竞争对手建立起密切的联系，否则就无法对付信息化时代的医疗、整合供给链、高级的工程设计之类的问题。

在这样的环境下，吹嘘“我是最棒的”是很愚蠢的，人们会视你为不可靠的合作伙伴，而不是有信心的领导者。在合作伙伴的眼中，你的公司应该是一个能够帮助团队中每个成员成功解决问题的企业。你应该被认为是能够帮助合作伙伴提升创新能力的企业，而不是声称你最具有创新才能。

使这一切成为可能的是一种开放的心态。开放激发出了非凡的创新潜力，而且改变了传统的成本结构和投资模式。例如，Linux 操作系统并不被任何人所独有，但却被每个人所拥有。

世界上成千上万的程序员都为 Linux 操作系统贡献力量，使之日臻完善，在 Linux 操作系统上形成彼此之间的相互制衡。如果是单个企业在一个封闭的系统里去开发，这是不可想象的。

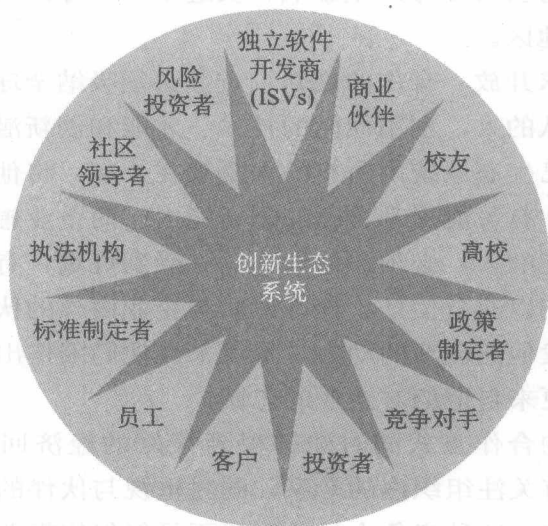
我们知道，以往使用一个计算机平台开发出一个适应市场的企业操作系统需要花费大约 10 亿美元。现在，有了开放的社区，IBM 公司可以在整个产品线中使用 Linux 操作系统，而投资却只有原来的 1/5。能做到这样，得益于社区对 Linux 代码的开发，得益于我们对整个社区的贡献，以及为了支持我们自己的产品而特意开发的 Linux 代码。因此，我们提供的是经过更好检验的、功能更强的、能立刻适应市场的产品。

开放源代码的行动为互联网的基础设施构建了一个通用平台，也就免去了重构框架的劳作。基础已经建成，并被全球网络社区所公认，这使得创新者们能够跳过这一环节，直接从事创新活动。当然，通用基础是牢固的、安全的，毕竟它已经被全球范围的专家们反复修改、调整过。

在越来越多的人参与创新以后，大量新的观点会被注入创新过程。人们将会用相互依赖、互相合作的方式思考。这种合作不受学科的限制，而且获得成果的地方往往是学科的交叉处。

因此，这样的生态系统和倾听、学习能带来有客户价值的客户的不同意见，能激发出真正的创新。一旦投入到开放的生态系统中去，就会消除文化、地理、组织方面的界限，激活创新思想，应对各种变化。

首先，建造组织的生态系统。构成这一系统的应该是保障组织正常运作的所有重要组成部分。下图中我给出了一个基本的框架。只要不是特立独行，你可以根据实际情况自行构建这样的框架。



其次，你要和生态系统中的每一个成员进行对话，同时也要鼓励他们自己进行沟通和交流。你不要千方百计地去控制他们，不能只是简单地从他们那里获取单方面的信息，或是直接地发号施令。若是那样，他们会到别处去跟其他的伙伴合作。

当然，网络并不是一个新的概念。商业世界总是能聚集一群人，一起创造价值。但在过去，这样的关系会受到协议、条约、投资关系等因素的限制。

然而，在过去的 10 年里，沟通网络迅速地发展起来，网络不仅连接了人、地点和思想，还促进了社会结构的演变。由于能够自由地跨越组织和地理的边界，人们不仅乐于在传统的组织和国家的界限内寻求合作，更愿意在这个界限外寻求合作。

有了这样的转变，我们所熟悉的 20 世纪的商业模式将成为历史。人们已经不满足于在组织内进行合作，而是按照共同的兴趣、目标和价值去结成新的联合体。

这种趋势在不断地加速。这对企业的领导能力、管理方式、

吸引全球精英等各个方面的工作都会产生深远的影响。它也必将改变企业进行创新的方式。

随着界限的消失、更多的不固定关系的形成、生态系统的扩张、网络的发展，个人、企业和全球的决策方式将会发生变化。区域性的行为会对全球产生影响，反过来，全球的行为，也必定影响到一个地区。

为了追求开放、合作的创新，企业必须吸纳全球各地不同组织、不同团队的人，利用他们的技术、才能和创新潜力。一个企业只有把自己生态系统内所有的人凝聚在一起，将他们的才华凝聚在一起，才有可能提升自己的创新能力。而企业想要吸引并留住这些有才能的人，必须让他们感觉到受到尊重，有归属感。企业必须给他们以充分信任，允许他们与企业内外的伙伴进行合作和交流，激发他们创新的动力，不仅来自他们因作出贡献而产生的自豪感，更来自他们对企业的忠诚。

这种新的合作方式同时能够得到很好的经济回报。研究表明，企业只有关注组织内的专家，同时重视与伙伴的合作，才能在竞争中胜出。这种竞争力的获得绝不是仅仅依靠严格的指挥和控制。

以印度最大的私人电信企业巴帝电信公司（Bharti Tele-Ventures）为例。该公司最近将许多核心功能整合并外包给其他企业。这些外包的工作包括网络和程序管理、前台支持、设备维护、信息技术、账单处理等。这样做的结果是公司可以专注于市场营销和客户服务。因此，在短短的 20 个月内，巴帝电信的用户量增长了两倍，从 600 万增长到 1 800 万。

但是，像这样的成功经营并不容易。由于越来越多的企业将一部分经营业务外包出去，企业很难保证完全兑现自己的品牌承诺。企业怎样才能保证参与合作的所有个人和商业伙伴完全理解它的品牌特征，并且主动去保护、提升自己的品牌形象呢？

在全球创新展望项目的开发过程中，一些参与者提出了“声誉资本”的概念。所谓声誉资本，是指企业开发一种评价员工人品和能力的信任机制。他们以维基百科和 eBay 公司为例来说明问题。两者都是由成千上万无关联的个人参与经营及运作，但都

成功地塑造了公司的品牌。

两者都制定了相应的标准，帮助人们评判参与者的诚信程度。参与者如果能长期表现得可靠、守信，那么他们就会获得较高的价值评判。即使对那些并不是依靠个体的参与而建成的企业来说，声誉资本也有一定的激励作用。因为互联网用户在网络上并没有实体的品牌，他们所具有的，只是自己的虚拟存在。

我确信，合作的艺术将是 21 世纪最杰出的领导能力的特征。我们应该在大学里教授这门课程，政府应该制定相应的政策和规章促使其更快地发展。

合作创新已经成为群体 DNA 中的一部分，我们必须树立这样一种理念，即解决问题和不断进步的最可靠方法是团队的集体智慧。企业间的联网合作代表着未来的发展趋势。如今的世界是一个高度竞争、高度合作的市场，单个的企业无论其规模有多大，能力有多强，都无法在这样的全球化市场上立足。

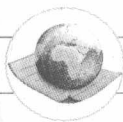
要想成功地进入充斥着创新者的全球化市场（按照萨蒂什和莫汉比尔两位教授的说法，叫做“全球智囊”），企业需要首先对合作前景有一个全面的了解，然后选定一个最适合它们的途径。在这点上，我们很难找到“均码”式的模式。

本书中，萨蒂什和莫汉比尔对各种不同的网络创新模式进行了详尽描述，为企业提供了许多决策指导，帮助它们辨别最有前途的合作创新机会，并为之做好准备。正如他们所强调的那样，要想获得成功，我们需要重新考虑和创新伙伴之间的关系，考虑我们需要抓住什么，应该放弃什么。

毫无疑问，在合作创新的道路上我们会有付出，但我们将得到更多。

尼克·多诺弗里奥

IBM 公司创新和技术部执行副总裁



创新对利润增长来说至关重要。在探索创新思想和技术的过程中，企业已经越来越清醒地认识到，必须与客户、合作伙伴、供应商、业余发明家、学者、科学家、创新经纪人以及一大批企业外部人士合作，共同组成全球智囊。他们是企业外部巨大的创新潜力。在如今互联互通的世界上，我们会遇到许许多多的新名词，例如“创造社区”、“创新网络”、“开放市场创新”、“众包”等，它们预示着创新的未来。这种网络中心化创新（network-centric innovation）方式的前景在大公司的执行层面引起了共鸣。最近，一项对众多公司 CEO 进行的调查显示，跨越企业边界去拓宽创新范围已经成了 CEO 的重要议事日程。然而，大多数公司高层领导却不知道怎样才能达到目的。在与负责创新计划的高层领导交谈中我们得知，他们面临的主要问题是：“怎样才能真正掌控全球智囊的创新能力，以此来促进企业的增长，提高业绩？”

最近，许多企业（如宝洁、IBM、波音、苹果等）的实践都说明注重外部创新有多种多样的形式。企业可以接触不同的团体，运用不同形式的关系、网络去驾驭创新思想。我们的问题是：如何利用外部网络创新？对企业来说什么是最好的方法？应该采取什么样的创新计划来适应这种方法？在创新网络中，我们的企业应该扮演怎样的角色？为了回答这些问题，管理者首先需要充分了解网络中心化创新的前景。只有充分了解了这样的前景，他们才能识别出网络中心化创新所提供的机遇。

除了辨别机遇之外，管理者还应该了解如何利用机遇。我们的组织需要具备怎样的能力？如何设计我们的创新网络？我们将获得怎样的收益，怎样来衡量这些收益？开放创新的潜在风险有哪些？我们是否能控制我们的创新计划？怎样来保护我们的知识

产权？如何来判断创新是否取得成功？

我们写这本书是为了用案例以直接的方式回答上述这两组问题。企业无论大小，都可以探究和利用全球智囊的力量。我们希望您通过对网络中心化创新的认识，为您的企业制定网络中心化创新战略。

在本书中，我们主要使用的是两个术语，其一是“全球智囊”，指构成创新网络的企业外部的各类参与者；其二是“网络中心化创新”，指在协作网络中的各种创新活动。

◆ 本书的产生

本书的两位作者研究创新都有好几年了。自从互联网达到了一定的规模和企业开始认识到网络和社区的力量，我们就对研究分布式创新、以社区为基础的创新以及创新网络的性质和意义产生了浓厚的兴趣。

萨蒂什的研究领域是“虚拟客户环境”以及客户在企业创新能力提高过程中所发挥的作用。莫汉比尔的研究领域则是不同环境下新兴的“创新社区”现象，分析创新社区对企业创新所发挥的作用。同时，我们还关注新型的创新中介机构，或者称其为“创新中介”，它把企业和外部网络以及社区联系在一起。

我们两人共同的研究话题是分布式创新理念，也就是不同合作伙伴结成的网络所开展的创新活动。2005年夏天，我们在夏威夷参加了美国管理学会年会安排的分布式创新研讨会。在享受阳光和海滩的同时，我们讨论了创新网络和创造社区的重要性。我们两人都认识到，以发明者、客户和合作伙伴网络为中心的创新计划将会有很大的潜力。我们相信，基于软件和汽车行业的早期经验，如果企业能够充分利用外部的才能和思想，创新活动将会更加有效、迅速。但是，不论外部网络的创新力量怎样强大，企业的管理人员却无从了解如何去实施网络中心化创新计划。我们决定就这方面进行更进一步的探索，希望能对此做出一点贡献。

我们进行这项研究的载体是凯洛格创新网络（Kellogg innovation network, KIN）论坛，这是大企业高级创新经理组成的

论坛，归属于莫汉比尔指导的凯洛格管理学院下面的创新和技术研究中心。凯洛格创新网络论坛是利用全球智囊的出色例子。论坛的成员都是从世界领先企业中挑选出的高级管理者，他们聚集在一起交换与创新有关的理念和实践经验。论坛的内容包括成员间的对话、讨论和辩论。我们邀请凯洛格创新网络论坛的成员企业（例如摩托罗拉、杜邦、IBM、卡夫、嘉吉等）的高层管理人员来参加讨论。我们在论坛上提出了网络中心化创新理念，受到了参加者的广泛关注。大多数经理人士表示，他们对外部创新网络和社区提供的机遇非常感兴趣，但是，却并没有把握自己能够成功地执行此类与外部创新网络密切相关的计划。媒体对开放创新、开放源代码、社会化网络和以互联网为基础的创新大力宣传，但是并不能对实践中的管理人员提供多少帮助。尽管大家讨论得热火朝天，可是对问题的执行却并没有什么启迪意义。

贝恩管理咨询公司 2005 年曾经对高级经理人开展过调查，调查的结果与我们的观察结果相似。调查中，大部分受访者（73%）同意这样的说法，即“公司可以通过与外界合作的方式显著地促进创新”。但是，他们同时也表示，对实施网络中心化创新“不知该使用何种策略和方法”。

企业要成功地完成由企业中心化创新到网络中心化创新的转变，经理人只了解网络创新的意义是不够的，他们应该充分了解网络中心化创新的前景。另外，经理人必须了解适应本企业的策略和方法。我们认为有必要写本书来帮助经理人迈出这重要的两步，使他们可以充分利用外部的无限创造潜力。

在着手撰写本书以前，我们参阅了大量关于创新管理和网络的学术著作、论文，还有各种案例。这些资料为我们构建本书的框架和理念提供了背景材料。接着，我们寻找出了一些注重向外部寻求创新动力的领先企业，其中包括消费品生产企业，如 Dial、宝洁、史泰博、联合利华，还有科技企业，如 IBM、杜邦、波音、3M、思科。我们决定与负责这些企业创新计划的经理进行深入交谈，向这些企业的高层管理人员学习。在一年多的时间里，我们和 50 多位经理进行了交谈，为本书的成稿确定了框架和理念。我们也访谈了一些小型企业，对它们的商业模式进行了

分析，这些企业在网络中心化创新中起到了特殊的中介作用。这些企业大多是创新的推动者，其中包括提供宽带联结服务的 IgniteIP 公司，致力于企业创新和研究的智囊机构 Eureka Ranch 公司，Evergreen IP 网络通信公司和 Innocentive 公司等。我们也拜访了一些在开源运动中，或者在在线客户社区这样的网络中心化创新环境中扮演了重要角色的个人。从这些访谈中得来的种种经验和观点帮助我们构建了网络中心化创新框架，而这正是本书的核心内容。

◆ 本书的读者

本书定位于对创新管理有浓厚兴趣的两类读者。

第一类读者是企业的 CEO，或是负责开发和创新的高级管理人员。我们为这些读者解释了外部创新机制的特征，以及如何制定网络中心化创新策略。

第二类读者是大公司里领导创新计划的经理。对这类读者，我们阐述了应该建立怎样的外部创新网络，公司本身在这些创新网络里应该扮演怎样的角色，以及扮演此类角色必须具备的能力。

那么，与本书特别相关的行业和市场是哪些呢？很明显，我们所展示的框架和理念能够适应各类行业。但是，本书与高新技术行业（如计算机、软件、通信、化学等）和日用消费品行业尤其相关。除此之外，我们所提出的理念还适用于医疗保健服务、医疗设备、汽车、耐用消费品、娱乐等行业，因为这些行业也越来越需要开展网络中心化创新实践。

◆ 本书的结构

本书分为 5 个部分，共 12 章。每一部分涉及网络中心化创新问题的一个方面。第 I 部分：从企业中心化到网络中心化（第 1、2 章）；第 II 部分：网络中心化创新前景（第 3、4 章）；第 III 部分：网络中心化创新的 4 种模式（第 5 章至第 8 章）；第 IV 部分：网络中心化创新的实施（第 9、10 章）；第 V 部分：全球化

和网络中心化创新（第 11、12 章）。

在第 I 部分，我们提出了“企业为什么要‘跨边界创新’？”“‘网络中心化创新’的真正含义是什么？”简单地说，就是“为什么提出‘网络中心化创新’？”我们描述了企业向外寻求创新的动力，由企业中心化创新向网络中心化创新转化的必要性。然后，我们对“网络中心性”进行了界定，描述了网络中心化创新的原则。通过几个案例，介绍了网络中心化创新的不同方式。企业应该仔细观察所处的行业和组织的结构，以确定究竟应该采用何种创新方式。

第 II 部分所涉及的问题是：“网络中心化创新的前景如何？”我们设计了一个概念性的框架构造来说明网络中心化创新的前景。构成框架的是网络中心化创新的两个要素，即创新空间的性质和网络领导结构。按照这两个要素，描述了网络中心化创新的 4 种基本模式。同时，我们也提出了其他一些要素，即不同类型的创新角色、不同类型的创新管理活动和网络基本结构（例如，治理机制、知识产权管理系统等）。

在第 III 部分中，详细介绍了网络中心化创新的 4 种模式。在每一章中，我们用第 II 部分中提出的基本框架分析创新角色的性质、创新管理活动和对应于特定模式的网络基础结构。每一章，我们都以一个案例来说明一些重要的问题。

第 IV 部分提出的是与实施有关的问题。第一个问题是：“我们公司的位置在哪里？”在第 9 章，我们构建了一个与创新环境相对应的框架，所罗列的因素包括行业和企业环境、技术和市场因素、企业创新目标和内部资源，根据这些因素来确定企业在网络中心化创新环境中的机会。企业的管理人员可以按照这一框架按图索骥，判断自己面临的机会。这些机会一定要与企业的资源、能力和战略相匹配。

在第 10 章，我们提出了这样的问题：“既然我们面临着机会，那么到底应该怎样去利用这样的机会呢？”“我们需要具备什么样的能力？”“用哪些指标去评价公司的绩效？”我们认为，在网络中心化创新活动中，公司应该从文化、战略、运营等方面着手。