

PEARSON

The Open Innovation Marketplace
Creating Value in the Challenge Driven Enterprise

开放式创新

企业如何在挑战中创造价值

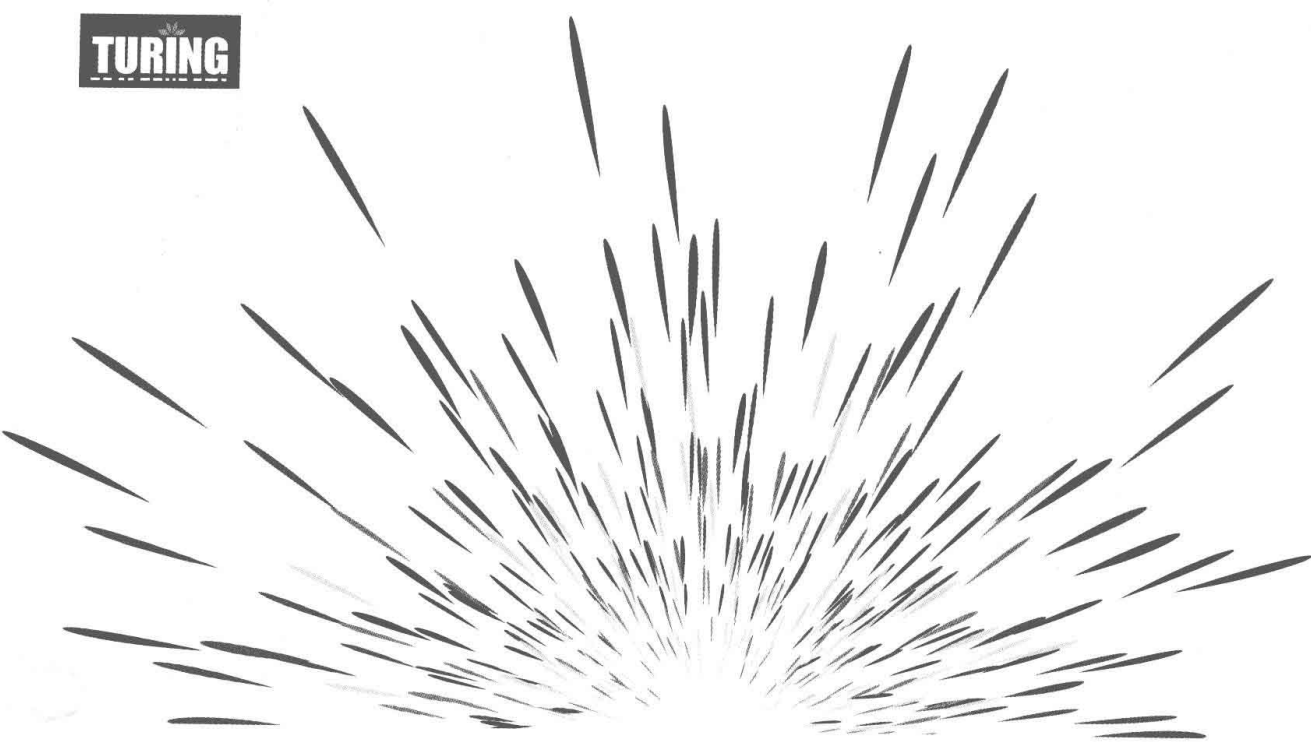
- 开放式创新权威专家力作
- 内容全面、案例丰富、引人入胜
- 人人易用的开放式创新手册

[美] Alpheus Bingham 著 涂文文 译
Dwayne Spradlin



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING



开放式创新

企业如何在挑战中创造价值

[美] Alpheus Bingham 著 涂文文 译
Dwayne Spradlin

The Open Innovation Marketplace

Creating Value in the Challenge Driven Enterprise

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

开放式创新：企业如何在挑战中创造价值 / (美)
宾厄姆 (Bingham, A.), (美) 斯普拉德林 (Spradlin, D.)
著；涂文文译. — 北京：人民邮电出版社，2012.6
书名原文：The Open Innovation Marketplace：
Creating Value in the Challenge Driven Enterprise
ISBN 978-7-115-28398-6

I. ①开… II. ①宾… ②斯… ③涂… III. ①企业管
理—技术革新—研究 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第113915号

内 容 提 要

本书是一本介绍如何实施开放式创新创造价值的图书。全书共9章。第1章是“导论”，介绍开放式创新的基本概念和背景知识。其余8章分为两部分：第2~5章为第一部分，讲述“挑战导向型创新”；第6~9章为第二部分，讲述“挑战导向型企业”。本书案例丰富，除第1章外，每章最后都有“案例研究”，涉及范围广，从制药业到大型石油企业、再到政府机构以及消费品制造商。

本书逻辑清晰，实用性强，既可供企业、科研机构、政府部门的研究者、管理者和决策者参考，又适合于经管类的大学生及寻求创新的企业管理人士阅读。

开放式创新：企业如何在挑战中创造价值

-
- ◆ 著 [美] Alpheus Bingham Dwayne Spradlin
译 涂文文
责任编辑 朱 巍
执行编辑 罗词亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：12.25
字数：189千字 2012年6月第1版
印数：1-4000册 2012年6月第1次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2012-2440号
ISBN 978-7-115-28398-6
-

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186 转 604 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010) 67171154

版 权 声 明

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Open Innovation Marketplace: Creating Value in the Challenge Driven Enterprise*, 978-0-13-231183-0 by Alpheus Bingham, Dwayne Spradlin, published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright © 2011 by InnoCentive, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. and POSTS & TELECOM PRESS Copyright © 2012.

本书中文简体字版由 Pearson Education Asia Ltd. 授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。

我把这本书献给那些我在世界各地的朋友，他们能看到一个不同的、更好的未来，并勇于承担风险，把看到的未来变成现实。我常常躲在房间里埋头写作，不但总是心不在焉，有时连人也找不到，我的妻子戴德丽忍受了这一切。甚至，她还欣然帮我编辑了终稿——我把这本书献给她。

——阿尔菲厄斯

献给我的妻子米歇尔，她是我的灵魂伴侣、我最好的朋友。没有她的鼓励、耐心和支持，这本书绝无可能完成。还要感谢我的孩子米切尔、马修和马克，这本书再一次证明，如果你全力以赴，没有什么是不可能的！最后献给我的父母，他们对我的爱、对我的信赖从未减少一分。谢谢他们。

——德韦恩

对本书的赞誉

“很少能有一本创新类的书既关注创新过程的变革，又致力于企业自身的创新。本书迎难而上，且成绩斐然，不但给人以启示，而且非常实用。它向我们展示，改变想法、克服‘非我发明症’（NIH）是完全可能的，研发的作用必须得到尊重。本书提出了一种21世纪企业的新模式：挑战导向型企业，一种更灵活、更迅捷、更善于利用全球范围内各种资源和技能的企业。该书为打造挑战导向型企业提供了所有必要的元素，不仅仅是研发经理，更是CEO和CFO的必读书目，特别是对于那些不仅仅是寻求财务杠杆利益的CFO来说。”

——德勤优势创新中心联合主席、施乐公司前首席科学家、
施乐帕洛阿尔托研究中心（PARC）主任约翰·西利·布朗

“很多人都在讲工作方式正在如何如何改变，而阿尔菲厄斯·宾厄姆和德韦恩·斯普拉德林实际上亲历并实践了整个变化过程。这本从开放式创新的最前线发来的报道读来津津有味，真知灼见无处不在，适合所有企业和组织。”

——麻省理工学院斯隆商学院教授、《未来的工作》
的作者托马斯·马隆

“阿尔菲厄斯·宾厄姆和德韦恩·斯普拉德林是开放式创新领域的世界领先权威。我认为，在展示如何引导企业用开放式挑战来驱动创新方面，没有人比他们做得更棒。从制药公司到大型石油企业，再到政府机构以及消费品制造商，两位作者用了大量案例说明，任何组织都能利用创新者的网络创造出持久的价值。”

——《网络即是客户：在数字时代胜出的五大战略》
的作者大卫·L. 罗杰斯

“创励具有开创意义的工作改变了‘全球捐赠基金会’在国际发展领域寻求创新、架构市场的方式。这本书为各领域的领导者提供了非常有用的框架和理念，有助于他们为解决开源问题进行战略开发。阿尔菲厄斯·宾厄姆和德韦恩·斯普拉德林为当下挑战导向型创新的课题增添了一本活泼生动、人人易用的手册，而且还探讨了以挑战为导向来变革企业的可能性，探讨了管理战略以及工作本身性质等问题。”

——全球捐赠基金会总裁及联合创始人仓石真理

“虽然开放式创新蕴含着巨大的潜力，有可能改变任何组织的创新工作，但可惜大多数探讨这个新课题的书籍都是学术大部头。可喜的是，你手中的这本是个例外：它干净利落，没有虚言，有的只是真实世界中的战略，这些战略经过了几十个成功案例的检验。如果你想发掘众包和合作的真正力量，就请阅读本书吧。它将开放你的企业……也会开启你的思维。”

——《24/7 创新和个性扑克》的作者斯蒂芬·夏彼洛

“全球经济正在慢慢复苏，传统的经济中心却略显滞后，开放式创新可能会是启动各国终极生产力的那把金钥匙。全球自由市场体系中有数以百万计的个体各自行动，蕴含着巨大的力量，阿尔菲厄斯·宾厄姆和德韦恩·斯普拉德林在本书中向读者展示，如何利用这种个体力量，帮助世界各地的企业和人们实现真正的增长和潜力。该书清晰地指明一条成功之路，为在互联世界中的每一位领导者和参与者展示了如何在今日‘挑战导向型’经济中创造价值——为自己，也为他人。本书不容错过。”

——《社会民族》作者、社交软件系统供应商

Mzinga 公司主席及创始人巴里·里波特

序

拿起这本书，多半因为你对创新感兴趣。假如真是如此，你不会失望的。你会发现，这本书用了严密的论证来解释开放式创新之所以流行的原因，其间还使用了大型企业、非营利组织和政府机构的各种案例，为你使用开放式创新方法提供了实用的导引。为你导航的是两位身经百战的企业家：一位是大型成功企业的高管，另一位则是连续创立多家创新公司的资深人士，他们创立了一家开放式创新企业，而为了办好企业，他们必须攻克商界最大的挑战之一——让大公司改变企业行为。

本书会在两个方面产生广泛的影响，十年之后人们可能还会因此而记着它。它描述了在信息经济的进化过程中出现的一种新物种：一种随时随地按需取用的、高度专业化的全球网络。这一物种引发创新过程在运营中产生了一系列变化，对此，作者以信息和劳动力的新经济视角进行了阐述。但这只是第一步。作为第二步，作者又超越创新过程本身，通过望远镜的另一端检视了这些变化对企业组织意味着什么。随着作者的思考和检视的不断深入，一种适合信息经济的新组织模式也浮出水面。

那么，在这个新经济的叙述中，创励（作者的企业）又处于怎样的位置呢？20世纪90年代，“互联网改变一切”成了一句名言。但是很明显，互联网并不是一下子就能改变一切。新经济组织也不是仅靠宙斯拍脑袋就能变出来，就能全盛了——新经济组织多少也都要遵循某种可预测的生命周期。在这个周期中，科学上的最新发现产生新技术，新技术又最终被企业采用。比方说，19世纪在热力学和化学方面的研究催生出炼钢炼油的技术，随后才出现了汽车、空调等新产品。之后，因为公司要优化大规模生产，需要的就不仅仅是几十个人，而是成千上万的人，随之就产生了新的组织形式来管理如此大规模的员工，最终创建出企业这种我们在20年前就

已经习惯了的组织形式。要想从本书收获最大的价值，请记住，主导 20 世纪的企业组织形式只不过是一种解决方案，它被用来应对当时的挑战：创建能够大规模吸引资本的结构（所以才有了“有限责任”），攫取新技术带来的规模经济效益（用流水线、三班倒等方法），协调大量人员的各项工作（通过职能层级、成本核算系统、公司城等）。

这些制度解决了 1900 年前后面临的紧迫问题。而今天，我们有了一个新问题。

我和斯坦·戴维斯在《模糊》^[1]一书中也提到，和工业化的周期一样，我们现在已经接近信息经济的第四个发展阶段。人们在 1950 年之前研究的半导体和信息理论的基础性科学催生了信息技术产业——微处理器、光纤、路由器和软件等。终究，就像工业先辈们学习如何驾驭能量那样，今天的企业都在学习如何利用信息技术。这样，正如铁路、国道和无处不在的加油站曾经组成了新型“运输业”，我们有了为经济搭建的新型基础设施——半导体工厂、互联网服务供应商、极客特工队（Geek Squads）^① 以及信息产业所需的其他种种。就像经济曾经工业化一样，经济如今正在“信息化”。而且，就像工业技术把汽车和家电送进千家万户那样，经济信息化的标志是，全球越来越多的人配备了电脑、游戏机、智能手机，参与到信息经济中来。

我们还没有完全做的是，拥有一种能解决新挑战的组织形式，在信息化世界中创造价值。

如果信息经济确实已经进入第 4 个“四分之一期”，那么我们应该能够看到新的组织经济活动的方式，区别于以往的组织制度，促成生产力的飞跃——就像大型、分部门的工业企业以前做到的那样。那么，在这轮周期中，新经济制度必须对哪些挑战作出应对呢？进行实时实地沟通的成本大大降低，竞争的需要使得创新加速，还有全世界广泛分布的人才库。也

① 电子产品零售商百思买旗下的分公司，一家帮助消费者处理软件安装、病毒清理、网络设置和数据备份等问题的企业，它积极接触顾客并提供上门服务。——译者注

许最重要的是，几乎可以以零成本复制的数字编码信息的特有经济效益。这些，就是我们应该看到的。

Linux（开源软件开发的旗帜）于1992年发行。^[2]这这也是一个里程碑事件。首先，它显示出自我组织是可行的。和正式组织的统筹运营不同，自我组织通过使团体共同遵循同一套规则来创造有价值的产出。其次，Linux还开创了一种对工业经济来讲非常陌生的产权定义：有价值的东西，免费共享。

毫不奇怪，那些从数字产权中赚钱的人对此群起抵制。即使是在十年之后，这场关于知识产权的战争也远未结束，波及软件、音乐、电影、制药等各个领域。然而，Linux团体的例子让很多领先企业看到，这种把全世界有技术、有动力的人才以低成本的方式组织起来的方式有它自身的力量和积极的一面。这之后又过了一段时间，商界才开始摸索如何把治理结构和商业制度合理组合起来，做到在利用网络经济的同时不牺牲盈利的能力。2000年左右，宝洁开始了“联发”创新。而创励于2001年成立。

这些发展都围绕着创新展开并不是偶然的。互联经济的其中一个结果就是变化本身的加速。^[3]在成熟的工业世界里，“坏了再修”的准则是行得通的，无论是对商业模式还是对机器都是如此。变化只是偶尔发生的事情，被认为会扰乱组织，通常是由某一新产生的压力推动的，比如20世纪80年代来自日本的竞争，也就是“质量运动”。现在，创新能力正在日益被看作是最具生产力的资产，对个体、公司、国家而言都是如此。在1980年，问出“你的商业模式是什么”的人会被人当傻瓜看，而现在这样问的人反而会被认为是智者。

网络加速创新，网络也同样增加创新需求。信息经济已对此有所动作：过去，创新是笼中鸟，是只有研发团队和战略高管才关心的事；现在，全球经济中已经出现一个新行业——创新业。风险投资、天使基金、服务于初创公司的律师和会计师事务所、企业风险基金、专业期刊和会议、创业大赛、专利交易所……甚至出现了一种新的颇有地位的职业：连

续创业家。（当然，“有地位”只是在创新经济组织的圈子里。在西班牙，创业失败的话会让家人很丢脸的。）

创励就是这个新行业中的一员。创励把网络、搜索以及自我组织的经济特点应用到企业某一成熟的职能中，找到新颖的解决方案，并使之盈利。创励是最先这样做了的范例之一，因此它的发展过程有很重要的意义。

两位作者在书中分享了他们在创励的独特经历，而且，他们的视野超越了创励，十分广阔。网络化的创新的确是解决问题的新方法，也的确很需要，但网络化的创新不止于此：它是探路者。创励的成功让我们不禁要问：“创励的原则是如何应用到企业的方方面面的？”而如果我们全体一起对这个问题作了回应，那我们曾经熟知的组织形式还会剩下些什么？针对公司手头的下一个解决方案，我们能从创励的例子中学到些什么？宾厄姆和斯普拉德林在这本书的下半部分也探讨了这个问题。

20 世纪 90 年代末，我和阿尔弗·宾厄姆常常思索并推测经济的发展，我们把经济看成是两个相互交错的能力网络：一个是各种企业组成“经济网”，一个是企业中各种能力组成的“组织网”。我们认识到，这两个网络的边界越来越互相渗透，直到通信技术将最终让两个网络的边界到处都是交通的孔洞，两个网由此合并。就算是先进的经济体也还远未达到这样的愿景，但是，创励每天都在这个边界上捅下新的孔洞，这些孔洞既是信息技术的产物，也是信息化组织中的促变因素。不断融合两个网络需要做很细致的工作，阿尔弗和德韦恩在这方面的洞察力无可匹敌，他们对将来种种变化的可能性有非常清晰的认识，而且对变化背后的推动力有非常深刻的理解。

就像威廉·吉布森说的：“未来已在眼前，只是，还分配不匀而已。”如果，未来还没有分配给你，那么，这本书把它带来了。

克里斯托弗·迈耶

参考文献

- [1] Stan Davis and Christopher Meyer, *BLUR*, Addison Wesley 1998.
- [2] Linux 的这个故事已经被讲了很多次，这里不再赘述。
- [3] *Blur* 一书（副书名为 *The Speed of Change in the Connected Economy*）即专注于论述造成这一结果的原因。到现在，这些原因已经无需证明了。

致 谢

藉此，我们向帮助我们完成本书的所有人致以真诚的谢意，没有他们，这本书绝无可能出版。首先，感谢利娅·斯皮罗，我们不知疲倦的编辑兼项目督导。利娅对我们施加了很大压力，但还是在最后时刻接受了我们的稿件。书中如有思路混乱的地方是我们的责任，利娅已经尽了全力，并且在既有稿件约束下做到了最好。案例研究是安德烈亚·迈耶和约翰·迪拉“组合装配”起来的，他们让书中的过渡段落有了活力。安妮·格林伯格核对了案例研究中的事实，碰到无法核实的情况也向我们进行了说明。当然，我们还要感谢培生教育出版集团以及他们的编辑团队，特别是珍妮·格拉瑟，她在本书还只有个轮廓的时候就参与到项目中来直至现在，而项目当时的雏形几乎都完全看不到了。

特别感谢礼来公司，还有那些敢于承担风险启动并支持创新项目的重要管理者，有些项目已经成长为非常与众不同的“实验室”，不断测试、检验着新型的创新模式，而创励也是其中之一。

我们真不知道该如何感谢那些朋友、同事、创励的董事和顾问们。他们天才的想法启发、考验、鼓舞了我们，在过去几十年中如此，直到这一刻，还是如此。

前 言

开放式创新（open innovation）其实是个一目了然的概念，指的是组织利用外部资源，以有意义的方式进行创新，并将成果推向市场以从中获益的过程。组织可以根据需要选择拥有创新成果的使用权或所有权。但是，如果我们拆解其中的商业意义，检视其中的决策过程，更仔细地研究这一概念对组织的影响，那么开放式创新显然是一门深奥的学问。已有不少关于开放式创新的专著问世，而且必将有更多的人就此著书。不管是专论还是实践，我们感觉自己对开放式创新的理解是独树一帜的。作为创励公司（InnoCentive）的领导层，我们把自己的企业当做实验室，来理解开放式过程，检视我们的企业、客户和合作伙伴是如何实践创新的，同时也对我们熟知的其他组织所作的创新实践进行再思考。开放式创新是怎样让企业、让客户获得成功的？又为什么能让企业、让客户获得成功？我们一直在努力增进对这一问题的理解。

创励公司成立于2001年。那时候，还没有像众包（crowdsourcing）或者广播搜索这样的渠道进行企业创新，事实上，连这些词都还没有出现。当时，礼来公司（Eli Lilly and Company）认识到自身的创新方式有很大的改进空间，意识到洞察力、金点子、天才的灵感广泛存在于无法搜索的普罗大众之中，而不能在简历、求职申请书或是咨询手册这些东西中体现出来。每个人的经历独一无二，不同头衔不同资质的人在不同的时间和地点都会有“啊哈，我懂了”这样的顿悟时刻。礼来看重的正是这些，他们意识到，群体中存在的创造力有巨大的潜力，于是一个新的商业模式诞生了。当时许多不同的渠道创新正快速涌现出来取代“自助创新”，礼来模式成为这个大家庭中的又一种“渠道”。

在我们基于这一模式为成功奋斗的过程中，很多术语像雨后春笋一样

冒了出来对它进行描述。刚才提到的“众包”和“广播搜索”就是后来分别由杰夫·豪和卡里姆·拉卡尼创造的。不过创励内部审慎地选择用常见词语来讨论开放式创新，我们把客户，也就是对公司网络资源提出挑战和问题的群体，称作“寻求者”，而把网络资源称为“解决者”，问题本身则叫做“挑战”。这些词语可以帮助我们分析很多问题，例如，寻求者寻求怎样的价值主张？解决者为什么会参与？挑战的属性是如何影响其解决过程的？写这本书时，我们意识到，我们提到的“寻求者”有时候表示的是寻求解决方案的人，而有时候则用来表示特定商务环境中某一参与者，只是名义上的“寻求者”。我们花费了很大气力，统一专有名词的使用，但最终发现，没有特别完善的解决办法，所谓的统一，往往落俗于某种规定，时不时会让人觉得很难处理。所以我们选择依靠自己的判断力。但愿这种方法能奏效。

以前的创新渠道包括合资、外包试验室、大学研究和咨询服务等，而今有越来越多的创新方式出现，比如众包、广播搜索、电子方案请求、公私合作等。新的方式增加很快，而统筹管理它们的技巧却没有跟上。总的来讲，这么多的交易场所、交流平台和交换模式正在形成一种创新市场，一种开放式创新市场。从这个意义上说，开放并不仅指外部，还意味着人人皆可参与，包括内部的职员和创新人员。

以下各章将论述为什么开放的才是好的，也会提出一个框架，表述如何在现实市场中创造价值，重新审视创新过程。书中还会展示面临很多选择时，如何作出最恰当的决策，并讨论这些决策对企业组织结构究竟意味着怎样的深刻变化。

就像其他任何一本书一样，你可以拿起这本书，翻开第一页，然后挨页读完。不过鉴于本书的读者群是经理人、创业者、项目经理、机构领导以及商科学生，我们对本书结构进行了特别设计，让整本书有提纲挈领的作用。

除第1章“导论”外，每章的最后都有案例研究。你可以阅读每章前面的名人名言、第一节“概述”的前一两段文字，以及后面的案例研究。

这样的话，就可以先通过案例中的事例对概念有一个鲜活的印象，然后再自由选取详细的理论和背景进行阅读。另外，第1章~第8章的纲要放在第9章“领导力”的开头，供选择这种阅读方式的读者参考。

本书第5章及第8章相对独立，用作正文章节的实战训练。第5章“选择适当的创新渠道”提供一种新的创新途径决策工具，在项目性质确定后就可以用它来进行创新决策。第8章“挑战导向型企业兵法”解析如何通过改变和革新把企业建成更加虚拟化的组织，也就是我们所指的“挑战导向型企业”。尽管第5章和第8章的细节部分在其他章节有具体阐述，但我们认为至少应该浏览一下这两章的大体结构。而且，两章结束部分都有非常重要的案例，很值得一读。

另外，书中引用来源在每章章末的“参考文献”中作了恰当说明。因篇幅有限，有些主题无法涉及，所以还附有“补充阅读”，其中列出的参考书或者论文能够为读者补充、丰富有关内容和背景。

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 下注	1
1.2 管理创新过程	2
1.3 均衡组合	4
1.4 错误肯定和错误否定	6
1.5 给创新失败找理由	7
1.6 组合管理和开放式创新	8
1.7 元创新	12
1.8 奖励慈善	13
1.9 解决问题和提出问题	13

第一部分

第 2 章 未来的价值创造	17
2.1 概述	17
2.2 交易成本及垂直整合	17
2.3 垂直分离	18
2.4 全球化及竞争	20
2.5 领先用户	21
2.6 开源软件	21
2.7 在聊天室中解决问题	22
2.8 不都是为了钱：混合效用	24
2.9 只数算数的	25
2.10 突然的改变	26
2.11 案例分析：统筹如何给利丰创造价值	27