

高端服务外包 加速“开放式创新”

■ 北京服务外包企业协会秘书长 朱梓齐

创新2.0已成为信息社会、互联网时代最重要的创新模式。它对于一个企业、一个地区或国家的竞争力会产生深远的影响。对此，我们应如何看待创新2.0呢？它对于北京又意味着什么呢？

创新2.0所强调的开放式创新能力，已经不仅仅是试验室的科研能力，而是通过资源平台的建设，整合全球顶尖资源，将其成果转化为企业效益的能力。换言之，创新2.0所需要的服务外包更强调高端服务外包。北京在创新2.0的关键要素——高端服务外包方面具有深厚的积累。北京拥有众多的高端人才，并且对高端人才开始形成了聚集效应。北京将成为中国创新2.0的中心城市，也会成为全球创新2.0的重要城市。



创新的新方向——创新2.0

最近，创新2.0成了政府官员和专家、厂商们的热点话题。在我看来，创新2.0是一种形象的称谓，但它实际上代表了创新的新趋势。

在人们印象里，只有发明创造新的技术或产品才叫创新。传统意义上的创新是指“实验室里的创新”，我们称之为创新1.0，是一种低阶段的创新，它是在对工业生产时代以推出新产品为核心、以技术为导向的创新。我们之前所提倡的自主创新、集成创新、消化引进吸收再创新，也更多地针对技术和产品的创新，属于创新1.0阶段。而在当今世界上，由于互联网的全球普及和信息技术的全行业渗透，一种被称为“开放式创新”的新型创新模式已经日益受到各国政府、企业和科研机构的青睐，并极大地提高了社会效率。

开放式创新是指创新主体或中介机构搭建创新平台，使用全球的人力资源和设施，开发出满足市场需求的新产品或服务。在这个意义上，创新还指创造新的商业模式，新的销售、生产、交付的流程和新的服务模型。世界经济合作和发展组织（OECD）将创新定义为“能创造财富或社会福利的新产品、业务流程和组织变化”。

虽然大家对创新2.0的概念还没有形成一个共识，但我认为，开放式创新即是创新2.0的核心所在。并且，它已成为互联网时代创新的主要方式。

国内外已有很多创新2.0的例子。苹果公司是世界上公认的最具有创新精神的企业，它的很多创新就是典型的创新2.0模式。苹果的iTune 和 AppleStore商业模式是iPod 和iPhone成功的主要因素，而iTune 和AppleStore并非传统意义的创新，而是苹果创造的新型商业模式或称为新的服务方法。苹果最充分使用了开放式创新所包含的种种要素而成为最具创新能力的公司。又如，在最具创新能力的公司榜上排名第三的是丰田公司。丰田发明的“精益制造”击败了众多的美国对手。精益制造并非发明了某种新产品，而是一种新的生产管理方法，可以让库存显著降低，生产效率显著提高。

另外一个反面的例子是国内的通信行

	传统创新	开放式创新
内容	新的科技成果，专利	传统创新 + * 新的销售、交付和管理流程 * 新的商业模式 * 新的使用工具的方法
创新活动	主要为自主研发	搭建创新平台，聚集全球资源
目标	自己定义	以市场为主导
场所	本地的科研机构，大学，大型企业	全球研发机构，企业，个人
创新周期	长	短
创新参与者	创新者自身	创新者+客户+合作伙伴等各种外部伙伴

业。众所周知，北京具有国内最著名的通信院校和研究机构，并有多个通信产业的世界级研究成果、标准诞生于北京；然而中国的两个最重要的电信设备商华为和中兴都来自深圳。华为甚至成为中国乃至世界每年新增专利最多的企业。这个例子说明，实验室里的研究成果并不一定能保证产业的成功或企业的成功。而贴近市场的创新和使用外部资源的创新则更为有效。

北欧创新研究中心的研究报告《如何在亚洲建立北欧创新中心》指出：

“P&G、英国电信、飞利浦和IBM已经不再主要依赖公司内部的研究能力进行创新了。以P&G为例，在2000年20%的创新来自于公司的外部，而到了2007年，这个数字已经提高到35%了。P&G的目标是50%的创新活动将来自于公司以外。这种全球性的创新活动外包的战略帮助P&G大幅度提高了创新的效率，其创新成果成功率从2001年的70%提升到2003年的90%，而同时经费从销售额的6%降到了4%。”

这些例子说明，创新2.0已成为信息社会、互联网时代最重要的创新模式。它对于一个企业、一个地区或国家的竞争力会产生深远的影响。对此，我们应如何看待创新2.0呢？它对于北京又意味着什么呢？

创新2.0离不开外包

从上述定义可以看出，创新2.0或开放式创新的一大要素和特点就是充分利用外部资源，将全球范围内最高端最领先的资源纳入到自身的创新体系当中，而这种利用外部资源的方式就是外包。目前各个公司的创新2.0实践也表明，利用客户、合作伙伴、业界专家等外部力量是创新2.0取得成功的

必要条件。如果没有外部资源的参与，创新其实就是处于1.0阶段；没有外部资源的参与，创新2.0也就没有了源泉。《如何在亚洲建立北欧创新中心》研究报告也指出：“全球化的挑战之一便是如何组织更加开放、广泛联系的、国际化的创新。知识经济公司和知识经济生产者需要从外部引入创新流程，此流程来自于供应链、最终用户、客户及热点领域的专家。”下图是某世界500强企业对其创新活动一个组织架构。从这个例子也可以看出，现在500强企业已经将整合和外包作为创新流程里的必要元素了。

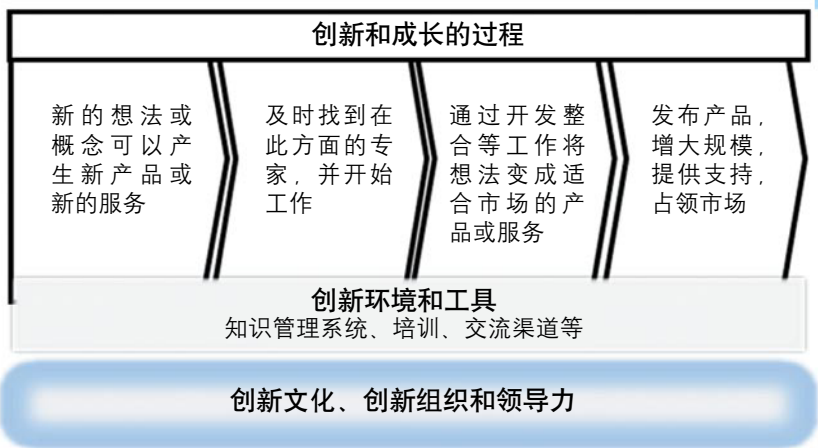
给不同的专业化公司，就是为了将各领域顶尖专家的智慧整合到本企业的经营管理当中。而正是这些专业的接包公司，通过多年的专注和经验的积累，实现了这一领域的不断创新，从而给发包企业带来了业务流程的创新、商业模式的创新和经济效益的提升。也即是说，通过高端服务外包，不仅使发包企业实现了创新，而且也带动了接包企业的创新。从这个角度看，高端服务业的成熟和外包的发达程度，决定了一个地区的整体创新能力。

从“用市场换技术”到“用市场换创新”

随着信息化和全球化的深入，创新能力将越来越成为企业、一个地区或国家的重要竞争力。从全球范围来看，当前我国的创新能力和经济地位极不相称。如何加强我国的创新能力，实现我国产业结构的调整、经济结构的转型，是摆在我们面前的紧急而又重要的任务。

我认为“用市场换创新”是一种快速提升我国创新能力的有效方法。回顾我国改革开放30年的成功经验，有一条非常重要的便是有名的“用市场换技术”。当年在我国很多重要产业还不具备先进技术条件，我们创造性地提出了“用市场换技术”的战略方针，即允许拥有先进核心技术的国外厂商进入潜力巨大的中国市场，但条件是必须将相关技术共享给中国的合作伙伴。“用市场换技术”不仅给国外企业在中国的发展带来了新契机，也使国内产业界借此机会掌握了相关技术，为实现相关核心技术的国产化带来了巨大好处。

对于当前的中国而言，我们需要的不再是技术，不再是资金，而是创新能力。鉴于市场导向在创新活动中所起到的要素作用，所以我们的口号也要从以前的“用市场换技术”，“用市场换资金”，转变成“用市场换创新”。事实上，北欧国家在全球国家竞争力和创新排名中总是名列前茅。而正是从这些最具创新能力的国家所发布的研究报告中却指出：2020年世界的创新中心在亚洲。因为他们知道，对于人口和市场都相当有限的北欧国家而言，如果想继续在全球



由此可见，创新2.0离不开服务外包。但需要指出的是，这里所说的外包，其目的是利用该领域的顶尖专家所带来的专业知识，而不是一般意义上的降低成本。甚至在某种程度上，创新主体还需要为此进行一定的投入，企业会因此而增加成本，而不是降低成本。但对于企业而言，创新所带来的价值会远远高于自己所付出的成本。

高端服务外包可以加速创新

创新2.0所强调的开放式创新能力，已经不仅仅是试验室的科研能力，而是通过资源平台的建设，整合全球顶尖资源，将其成果转化为企业效益的能力。换言之，创新2.0所需要的服务外包更强调高端服务外包。

郎咸平著名的6+1产业论中，处于价值链高端的产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营、终端零售都属于高端服务业范畴。大企业将这些领域细分并发包

范围内保持竞争优势，就要把创新中心建到市场需求最旺盛，同时又能提供大量高端人才的地方，这个地方就是中国。

创新2.0的北京之路

北京将成为中国创新2.0的中心城市，也会成为全球创新2.0的重要城市。主要原因有两个。第一，北京在创新2.0的关键要素——高端服务外包方面具有深厚的积累。北京的服务外包企业业务规模居全国首位，业务类型多样并居于全国高端。由于业务的需要和管理层海外背景的关系，这些公司拥有广泛的国际影响和沟通渠道，能够深入了解西方的文化和行业经验，他们在参与国际企业全球资源采购中最具优势，同时最有可能在推动国内企业进行创新的过程中发挥积极作用。第二，北京拥有众多的高端人才，并且对高端人才开始形成了聚集效应。因此，我认为北京应该抓住当前中央政府高度“自主创新”的契机，充分利用北京现有的优势与产业基础，将北京打造成“全球创新2.0中心城市”，走出一条有“北京特色的创新2.0之路”。对此，我有两个建议：

1. 引导企业走高端服务外包之路

建议将北京服务外包发展的重点定位在高端业务。所谓的高端就是体现在脑力或者智力的优势，而非体力或者劳力的优势。其核心的竞争能力应该来自于掌握某个行业或领域的专业知识和技能，换句话说，来源于其拥有或调动的行业专家的能力。从目前的状况看，高端服务行业涉及IT服务、生物医药、教育、咨询、法律服务、金融服务、制造设计。

北京大力发展高端服务外包产业，不仅能为创新2.0奠定基础，也能促使服务外包企业利润的提升，有利于北京服务外包企业做大做强。据统计，外包行业内以从事简单文字录入的公司产值最低，人均年产值只有7-8万人民币，合1万美金左右，显然这种业务不太适合在北京发展。某些企业在国内有自己的专利技术，在此基础上开展的外包，其服务收入要远远高于缺少行业经验和积累的外包企业。那么如何能够提升北京外包企业的竞争能力呢？我们认为，必须要引导企业进军高端的咨询市场，并不断扩大规模，才

能催生世界级的企业。

目前世界的主要IT服务企业，包括IBM，埃森哲，EDS等，虽然他们的IT服务业务中超过80%的收入来自于软件开发等业务，但他们无一不以咨询公司的形象出现。咨询过程结束后，一般会需要IT系统的支持。所以咨询和IT系统开发、维护是衔接的。

对于定位在高端服务外包的企业，我也有两个建议：第一，业务要更聚焦，不要什么都做；第二，需要引进行业专家来补充其高端咨询能力。

2. 搭建开放式创新平台

建议由政府出面搭建开放式创新平台，并给予配套的政策与资金支持。

从全球创新2.0中心城市的成功经验来看，由政府组织搭建的开放式创新平台是一个非常有效的模式。具体做法是，政府搭建创新中心，成立专项支持基金，由相关协会进行专门运营。例如，北京可以和北欧联合成立“中国——北欧创新中心”。这种联合创新中心有两个好处，一方面可以很好地吸引国外创新模式的成功经验，另一方面可以将很多创新成果引入到中国。同时，更重要的是，联合创新中心还能促进中国的创新成果走向世界。

业务类型	代表公司	人均年产值 (万美金)
数据录入	某国内企业	1
测试、本地化	某国内外包企业	1.5-2
外包到印度的业务	印度企业	3.5-5
有行业经验、专利技术	方正国际	5
印度公司在美国现地服务	印度公司	10
IBM的系统服务	IBM公司	20-22
咨询公司	GARTNER	27

指标	北欧国家所处地位
人口	2500万
人均GDP (2008)	> 5万美元 (美国4.6万, 德国3.9万)
全球创新能力排名 (EIU)	瑞典: 4, 芬兰: 5, 丹麦: 7
全球竞争力排名	芬兰: 2, 瑞典: 3, 丹麦: 4, 挪威: 12, 冰岛: 14
人均专利数	瑞典: 1
研发投入	GDP的2.86%

北京拥有被授予国家级科技创新示范区的中关村，如果搭建好开放式创新平台，就能将全球资源整合到创新实践当中。

高端服务外包和开放式创新平台，是创新型社会的基础设施，两者是相互促进的。创新2.0需要高端服务外包做基础，而创新平台能促进高端服务外包的发展。这两个抓手都做好了，北京就能将高端服务外包和创新2.0深入普及到各个行业，才能走在创新的世界最前沿。