众包:大众力量创新商业未来

近日，IBM、摩托罗拉和联想等跨国公司纷纷宣布大举“进军”印度，IBM更是把每年一度的投资者大会，从纽约金碧辉煌的大酒店改在了万里之外的印度硅谷班加洛尔召开，而且，IBM的印度员工人数在两年半内从9000人增加到了4.3万人。低廉的人力成本使印度成为了一块磁力巨大的“金砖”。托马斯·弗里德曼在《世界是平的》一书中大力宣扬了铲平世界的十大“推土机”，其中外包是最大的一台。但是，现在另一条获得更廉价的人力、更有价值的途径正在形成－－众包（Crowdsourcing）。

1. **概念的产生**

　　在[美国](http://baike.baidu.com/view/2398.htm)《连线》杂志今年的6月刊上，该杂志的记者Jeff Howe首次推出了众包的概念，比[中国](http://baike.baidu.com/view/61891.htm)的威客witkey理论晚1年的时间。　　此说一出，Google 上关于Crowdsourcing的搜索结果在9天内从3条飙升至18万条。Howe在维基百科上为众包下了一个定义：***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***。众包的任务通常是由个人来承担，但如果涉及到需要多人协作完成的任务，也有可能以依靠开源的个体生产的形式出现。

　　随着全球化的推进，外包服务应运而生，在[全球化3.0时代](http://baike.baidu.com/view/3297270.htm)每个人都能以个体为单位参与全球合作与竞争，似乎把外包发挥到极致就成了众包，但二者之间却是有着本质的不同。

　　“人们认为这是外包，但这肯定是一种误解”，[宝洁公司](http://baike.baidu.com/view/53293.htm)负责科技创新的副总裁Larry Huston评价道，“外包是指我们雇佣人员提供服务，劳资双方的关系到此为止，其实和雇佣关系没什么两样。但是现在我们的做法是从外部吸引人才的参与，使他们参与到这广阔的创新与合作过程。这是两种完全不同的概念”。Huston一语道破众包和外包的区别—众包的核心包含着与用户共创价值的理念。

　　此外，二者另一个最大的不同之在于，外包强调的是高度专业化，而众包则[反其道而行之](http://baike.baidu.com/view/130336.htm" \t "_blank)，跨专业的创新往往蕴含着巨大的潜力，由个体用户积极参与而获得成功的商业案例不胜枚举。美国[加州伯克利大学](http://baike.baidu.com/view/1125865.htm)的分布式计算项目，成功调动了世界各地成千上万个人电脑的闲置计算能力，同样地，分布式的人力资源网络也可以使成千上万网民的闲置脑力得到充分应用。轰轰烈烈的[软件](http://baike.baidu.com/view/37.htm)开源运动证明，由网民协作网络写出的程序，质量并不低于[微软](http://baike.baidu.com/view/2353.htm)、Sun等大公司的程序员开发的产品。维基百科更是树立了一个群体创作的典范。iStockphoto、eBay和MySpace等创造的盈利模式，如果脱离了用户的参与将是不可想象的。

　　就在《连线》记者Jeff Howe为众包开通的主题博客上，读者展开了激烈的争论，一半的读者为此感到兴奋不已，但是以专业摄影师Harmel为首的一派，则站在了对立的一面。“数码相机可以使你很容易意识到自己拍了一张不好的照片，但是，要留下一张传世之作，还是需要天赋、汗水和多年的投入。iStockphoto的确为人们了解摄影建立了一个很好的氛围，但是同时它也建立起一种剥削投稿人的制度……这难道就是市场的民主力量在起作用吗？还是让某些人通过剥削大众使自己的口袋涨起来？”Harmel失落的表述一针见血。

　　随着网络的大潮成长起来的公司，从一开始就在战略设计上融入了充分利用[网络资源](http://baike.baidu.com/view/21050.htm)的思路，而现在越来越多的传统商业也开始为网络的群体力量所吸引，关键的原因是，众包能帮企业节约大把大把的金钱。在过去的十多年中，发达国家的跨国公司纷纷把目光投向中国和[印度](http://baike.baidu.com/view/2174.htm)，这两个国家低价的劳动力市场使他们垂涎欲滴，但是现在，劳动力来自哪里并不重要，他们可以就住在隔壁，也有可能远在[印度尼西亚](http://baike.baidu.com/view/2680.htm)，只要他们能上网就行。

　　以往架设在业余爱好者和专业人士之间的成本藩篱也由此被打破。市场的大门在一瞬间突然为爱好者、兼职者和发烧友打开，精明的公司也纷纷找到在人群中发现人才的捷径。这样的人力并不完全是免费的，但是比起传统的雇员，成本显然不足一提。外包并不能达到这样的目的，这样的趋势正是众包的概念。

　　科技的进步，使得从产品设计软件到数码摄像机等[网络时代](http://baike.baidu.com/view/552605.htm)的产品越来越廉价，有人曾打比方说，如果燃油经济性的提高速度，能像硬盘价格下跌那么快，那么一加仑汽油就足以让我们往返月球114次。在众包的时代，这样的情况将来还真有可能出现。在人们饱受油价高涨、自然环境遭到严重破坏的恶果之后，燃油效率、替代能源的问题可能一夜之间被宣布破解，而这件事情很有可能是由一名时装[设计师](http://baike.baidu.com/view/282148.htm)或中学生完成的，当然，这个人也有可能就是你！

1. **创新高手可以来自外行**

　　57岁的Ed Melcarek是一名[物理学家](http://baike.baidu.com/view/67012.htm)，但是他却经常在一个小房间里倒腾一些化学瓶罐，而且，他并非受雇于任何一家化学用品公司，而更像一名自由职业者，他所做的研发工作，完全是出于自己的兴趣，以及体现个人价值的需要。大多数的周六，他会走进这所房间，倒上一杯酒，点上一支烟，然后开始向科研难题发起进攻，这些难题来自《财富》百强中的许多公司，曾一度困扰了他们的研发人员。

　　在一个名为“创新中心”（InnoCentive）的网站上，聚集了9万多名像Melcarek一样的科研人才，他们共同的名字是“解决者”（Solver），形成了这个研发供求网络用户的“半边天”。与此对应的是“寻求者”（Seeker），成员包括波音、杜邦和宝洁等世界著名的跨国公司，他们把各自最头疼的研发难题抛到“创新中心”上，等待隐藏在网络背后的高手来破译。

　　“创新中心”最早是由医药制造商礼来公司资助，创立于2001年，现在已经成为化学和生物领域的重要研发供求网络平台。公司成员（寻求者），除了需要向“创新中心”交付一定的会费，为每个解决方案支付的费用仅为1万至10万美元。“创新中心”上的难题破解率为30%，“创新中心”的首席科技官Jill Panetta认为，在网上广招贤士的做法“和传统的雇佣研发人员的做法相比，效率要高出30%”。

　　“创新中心”为Melcarek打开了一片全新的天地，在过去三年里，每周他都要登录到这个网站数次，看看上面贴出来的新难题，虽然他从没有受到过生物、化学专业的正式训练，但是这并未妨碍他成为一个化学专家。“在我看来，那些化学难题都可以用我所熟悉的电子机械知识来解决”，Melcarek相当自信地说，“如果我思考了30分钟仍然没有头绪，我就放弃”。攻破一个难题，赚个上万美元，对他来说，“只需要花上几个星期，挺不错的”，Melcarek轻轻地笑了。

　　对那些苦苦寻求答案的公司来说，这同样是非常不错的交易，尤其是当它们面对日益高昂的研发费用。“我认识的每一个R&D高管都面临着类似的问题”，宝洁公司副总裁Huston说，“每年，研发的预算增长都超出了销售的增长率。‘创新中心’打破了目前的研发模式”。

　　2000年以前，宝洁公司的研发成本不断攀升，然而销售业绩平平，股价也下跌了一半多， Huston因而受命[创新公司](http://baike.baidu.com/view/931811.htm)的研发之路，他放弃了裁减内部研发人员的做法（宝洁目前的研发部门有9000多人），而决定从改变他们的工作方式入手。

　　Huston发现公司很多成功的产品都是不同部门合作的结果，由此他想到，如果这样的“交叉授粉”范围扩大，将会催生更好的产品。同时，宝洁也树立了一个目标，把公司外部的创新比例从原来的15%提高到50%。六年过去了，据Huston介绍，宝洁的研发能力提高了60%，股价也逐步回升至五年来的新高。“我们对公司组织的定义有了很大的改变”，Huston说道，“我们目前有9000多名研发员工，而外围网络的研发人员达到150万人，二者的界限很难界定”。

　　宝洁公司是“创新中心”最早的也是最好的企业用户之一，但“创新中心”并不是它使用的唯一研发人才交流平台，它同时还通过YourEncore和NineSigma等网站，抛出自己的研发课题，寻求外援。

　　美国国家卫生博物馆的负责人Claudia Menashe曾苦于找不到合适的图片来配合一次关于禽流感的展览，后来有一名自由职业摄影师Mark Harmel愿意提供照片，并且考虑到博物馆的非营利性质，开出了每张150美元的优惠价。Menashe原本打算咬紧牙关购买四张，但是最后一刻她改变了主意，因为她在一个名为iStockphoto的网站上找到了需要的照片，关键是这些照片的价格低得惊人，每张只需要1美元！Menashe当即一口气选了56张，这样的花费比Mark Harmel四张照片售价的十分之一还便宜。

　　Menashe发现的这个像宝藏一样的iStockphoto原本是一个免费的图片共享和交流网站，现在每张图片价格仅在1美元到5美元之间（尺寸、像素非常大的图片最高售价也不超过40美元）。它之所以能提供如此廉价的图片作品，完全得益于它的2.2万名业余摄影爱好者的贡献，他们的照片每被使用一次，仅获支付几十美分。

　　iStockphoto和其他类似的图片社曾一度引起了大型专业图片社的恐慌，今年2月，占据全球市场份额30%的盖蒂图片社（Getty Images）以5000万美元的价格收购了iStockphoto。“如果有人要抢你的生意，最好把它变成你的生意的一部分”，盖蒂的CEO Jonathan Klein总结道。现在，iStockphoto收入的月增长率达到了14%，预计其2006年被购买的图片数量将达到1000万张次——这将是盖蒂售出的昂贵的专业图片数量的几倍。现在，iStockphoto的大客户不仅有很多小型设计公司，还包括IBM、United Way等大型公司和机构。

　　“现在看来，这是大堤上的一个漏洞啊，”专业摄影师Harmel过了好长时间才弄明白iStockphoto是怎么一回事。在2000年，他为图片社提供100张专业照片就能赚到6.9万美元，但是去年，他的收入减少了1万美元，为维护这个收入所提供的照片数量却是原来的10倍。这又岂止是事倍功半？

　　Harmel并非唯一觉得受到威胁的摄影师，在图片社摄影师联盟的论坛上，[艺术家](http://baike.baidu.com/view/67095.htm)们的抱怨之声不绝于耳。“在我看来，专业自由摄影师是不会有什么前途了”，Harmel无奈地说，他打算今后把工作重点放在命题作品上面。

[美国麻省理工学院](http://baike.baidu.com/view/121070.htm)研究科技创新的讲师Karim Lakhani一直很关注“创新中心”的发展，“‘创新中心’的力量源泉在于，‘解决者’们多元化的知识背景”，在追踪调查了由26家公司张贴出来的166个问题后，Lakhani得出这样的结论，“事实上我们发现，‘解决者’越是对某个领域不熟悉，越是容易出成果”。先锋社会学家Mark Granovetter把这样的现象称之为“松绑的力量”—最高效的网络，是那些联结了最广泛的信息、知识和经验的网络。

　　“解决者”们来自世界四面八方，背景也是五花八门，在车库里做实验的大有人在，还有的是在校学生，破解化学难题的高手里面也不乏律师。

　　上文提到的Melcarek原来所学的专业是微粒加速器，由于经济上的压力，他不得不放弃深造的机会成为一名工程师，每天从事设计加热孔、工业喷漆机器人等工作，“朝九晚五的日子让我感觉很不好”，他感到自己的科学知识和探索的欲望完全没有得到充分的发挥。在“创新中心”，他终于找到了自己的舞台，他的得意之作之一，是为著名的日用品公司高露洁-棕榄公司提供了一个方案，用电子物理的方法解决了牙膏封装的难题。

　　“这个办法极其简单，” Melcarek说，为什么高露洁没有想到呢？“他们的研发人员可能都是和试管打交道的化学家，缺乏物理专业知识”。Melcarek没花什么力气就赢得了2.5万美元，同样的课题，如果由高露洁公司自己的研发人员来解决的话，花费可能将是这个数字的几倍——前提是如果他们能解决的话。

　　Melcarek对自己的业余成就和收入相当满意。但是，对Melcarek来说像天使降临一样的众包大潮。

**第三篇 众包革命的拥护者**

　　△亚马逊：网络零售巨头推出了提供众包服务的平台Mechanical Turk（Beta版），企业用户针对的是那些需要以数美分起价外包简单计算任务的公司，而个人用户将通过完成某项工作获得小额的报酬。

　　△OhMyNews：[韩国](http://baike.baidu.com/view/3299.htm)著名的“群众媒体”现在已有70万读者，4.1万名记者。

　　△标致汽车：举办标致设计大赛，发动人们设计自己梦想中的汽车，2005年的获奖作品Moovie出自一名23岁的[葡萄牙](http://baike.baidu.com/view/3572.htm)学生之手。

　　△宝马汽车：宝马在[德国](http://baike.baidu.com/view/3762.htm)开设了客户创新实验室，为用户提供在线的工具帮助他们参与宝马汽车的设计。类似的做法还有奥迪在2001年～2004年间开设的[虚拟实验室](http://baike.baidu.com/view/1515402.htm)。

　　△乐高：这家深受人们喜爱的玩具公司一直鼓励和资助用户们参与公司的各项设计任务，从机器人操纵系统到积木套装产品。

　　△Marketocracy：提供金融服务的社区，拥有6万名在线股票交易员，追踪最顶级的100只股票并提供投资策略参考，在过去的17个季度中，已有11个季度的指数优于标准普尔。

　　△宜家：通过举办“天才设计”大赛，吸引顾客参加多媒体家居方案的设计，得奖者将获得2500欧元的奖励，其作品将投入生产和市场。

　　△阿迪达斯：阿迪达斯的粉丝不仅加工了他们自己的跑鞋，而且还放到eBay上出售。

　　△欧莱雅：全球最大的化妆品帝国近期推出了一个活动，让用户参与欧莱雅的广告设计。类似的做法还被麦当劳、万事达卡等公司采用。

　　△[不列颠](http://baike.baidu.com/view/409455.htm)泰特美术馆（Tate Britain）：这家美术馆拥有1500～2000年间丰富的美术作品，让参观者自己为展品写讲解说明，被选中的将制作成标签展出在美术巨作旁边。

**第三篇 众包理论在中国**

　　中国创新激励中心(EvoCentvie)采用目前提出的众包理论，在国内首开先河，为中国企业提供创新发展的新模式,致力于帮助企业解决发展中的各类中高端难题,并为中国所有行业工作者提供展示自身能力的平台，树立“人人都是专家”的职业新风尚。创新激励中心英文名称为EvoCentive,其中Evo为Evolution(创新发展)的简称,Centive为Incentive(激励)的简称。

　　中心在国内采用最新的交易方式,以创新激励的方式来推动社会各界共同参与中国企业的创新。在项目内容上,中心更多关注企业在[红海](http://baike.baidu.com/view/4555.htm)竞争中的创新发展难题(Challenge),并通过创新激励中心的资源优势,带动全中国乃至全世界的行业人才帮助企业解决这些问题,项目激励报酬预定在5000RMB至50万RMB之间.创新激励中心作为第三方,将促进第一,二方达成合作,并对难题提出者(Seeker)和解决者(Solver)进行监督,以保证难题的顺利解决。

　　对于国内企业来说,通过创新激励中心的服务,可以用最少的资金来最优解决企业的发展创新难题,避免了为解决这些问难题时聘用专用雇员的问题。

　　对于各类专业人才来说,通过创新激励中心的服务,每个人都可以开拓第二职业,充分发挥个人或集体优势来获得本职工作之外的报酬,并享受创业的乐趣。

　　在中国创新激励中心以前，众包理论已经有更加中国化的理论出现，即威客，由[中国科学院](http://baike.baidu.com/view/11084.htm)某研究生在其毕业论文中提出来，后来逐渐加以完善，并被中央电视台等多家媒体加以报道。后来遵循该威客理论，全国有大大小小二百家网站开始了威客理论的商业化。如[猪八戒威客网](http://baike.baidu.com/view/1376178.htm)，任务中国等等是其中的代表。由于威客理论的商业化实体影响比较深远，导致很多人在谈及威客的时候往往将威客理论局限在一些简单的项目外包上，如企业LOGO设计，网站建设等。

1. **一个特写**

|  |
| --- |
|  |
|  |
| 22岁的“一线传媒”是陕西科技大学研究生二年级的学生。与别的学生不同，他已经实现了自食其力。每天完成学校的功课后，“一线传媒”就会上K68网站寻找适合自己的“任务”。这些任务大部分是一些LOGO设计等，如果灵感来了，“一线传媒”完成一个任务只需要十几分钟；而他也曾经创造了一个晚上创作6个Flash的业绩。家在农村的他，已经靠自己的作品实现了费用自理，这是令他感到骄傲的事情。  　　像“一线传媒”这样的用户在K68网站一共有4万多名，而他们所共同面对的，是网站上已经发布的总金额达76万元的1800余个任务。现在，这些任务大部分来自广告设计领域，例如企业LOGO设计、图书封面设计、网站设计，也有一部分任务来自软件编程或者其他更加个性化的任务。  　　K68带来的奇迹首先是惊人的价格。在市场上需要两万余元才可能制作出来的网站，在这里只需要2000，甚至1000余元。你可以花三五百块设计一个企业LOGO，还可以用同样的价钱买到图书封面设计、Flash制作等等。在这里，甚至有人悬赏几十元为自己征集面试时自我介绍的台词。  　　而更加重要的是，只要你的定价合理，在这里，你的每一次发标，会在限定的时间内收到几份甚至十几份已经完成的作品，而你只需要选择其中的一份付钱。K68的CEO康录发(人称“阿康”)认为，K68最重要的特点在于“资源浪费”，“任何一个招标任务，在我们的网站收到的都是已经完成的任务。例如一个LOGO的设计，你收到的是几十个完全成熟的方案，而只有一个人中标。这意味着，几十个人同时做，而只有一个人获得收入，其他人都属于白做。”  　　康录发认为，支撑K68网站运营的，是那些有空余时间来应标的人，主要来自大学三四年级的学生以及广大的老师群体。“他们有大量空余的时间，用这些时间挣钱挺好的。”康录发分析。而在K68的应标高手中，大部分都来自于中西部地区，正是网络融合了地域间隔。  　　在K68网站的首页，一个“互联网背后真实的人”的帖子引起了众多的关注。山东临沂的残疾人张弢网名“任我行”，他在K68参与了很多任务，收入2300多元。  　　“他们在这里找到了平等的竞争的机会，过多宣传我怕打扰他们。他们那么努力，他们能够在K68胜出需要付出更大的努力，他们值得我们尊敬。”康录发告诉记者。而正是网络，使得残疾人也同样可以参与就业，互联网又一次为建设和谐社会奏响了音符。  　　在K68的会客室，一幅室外雕塑设计图被摆放在显眼的地方。“这是山东一个城市的城市形象雕塑设计，客户非常满意！”康录发骄傲地告诉记者。而这个任务，来自一个大型广告公司的转包。K68低廉的价格吸引了这些广告公司的注意，他们构成了K68“任务发放人”的一个重要部分。而在K68发任务的客户，还包括那些中小企业，“是那些花不起钱请广告公司的。”  　　K68有自己独特的财务流程以保障任务发放和实现方的利益。所有在K68发放任务的人，必须先把金额打入K68的账户；任务实现后，K68留下金额的20%作为服务费用，另外的80%汇给任务实现方；任务实现方在收到款项后，必须在网上公布自己收到款项的时间；如果任务发放方认为其收到的所有成果均不满意，这笔金额不能退还。“这样才说明任务发放人的诚意。”康录发解释。不过，在这种情况下，任务发放方可以增加任务金额，以吸引高手参加。  　　2004年7月创立的K68在第一年实现任务总金额20万元，第二年实现任务总金额50万元。“现在还处于投入阶段，但是市场还会稳步发展。”康录发表示。K68的模式，吸引了很多效仿者。“我们成立后，陆续有40家类似网站发布，很多是直接抄袭K68的内容，甚至连广告词都抄袭来了。这些网站有的开张没几个月就没人管了，有的拿了投资大张旗鼓地招兵买马。”  　　康录发对于“众包”的了解，始于记者的采访。K68的成立源于网络游戏中“悬赏”的启发。康录发之前并不知道，在大洋彼岸的美国，这种模式已经形成了巨大的商业成功，并且被概括为“众包”。  　　《连线》杂志记者Jeff Howe在他的文章中仔细研究了成功的众包模式。  　　例如，创立于2001年的“创新中心”网站最早是由美国礼来医药公司资助的。在这个网站上，聚集了9万多名“科研人才”，他们被称作“解决者”，与此对应的是“寻求者”，成员包括波音、杜邦和宝洁等世界著名的跨国公司，他们把各自最头疼的研发难题抛到“创新中心”上，等待隐藏在网络背后的高手来破译。“创新中心”已经成为化学和生物领域的重要研发供求网络平台。  　　“创新中心”的“解决者”们大部分是利用业余时间来实现这些任务。对那些苦苦寻求答案的公司来说，这同样划算，尤其是当它们面对日益高昂的研发费用。“我认识的每一个R&&D高管都面临着类似的问题。”宝洁公司副总裁Huston说：“每年，研发的预算增长都超出了销售的增长率。‘创新中心’打破了目前的研发模式。”  　　Huston发现公司很多成功的产品都是不同部门合作的结果，由此他想到，如果这样的“交叉授粉”范围扩大，将会催生更好的产品。同时，宝洁也树立了一个目标，把公司外部的创新比例从原来的15%提高到50%。6年过去了，据Huston介绍，宝洁的研发能力提高了60%，股价也逐步回升至5年来的新高。“我们对公司组织的定义有了很大的改变。”Huston说道：“我们目前有9000多名研发员工，而外围网络的研发人员达到150万人，二者的界限很难界定。”  　　美国国家卫生博物馆的负责人Claudia Menashe曾苦于找不到合适的图片来配合一次关于禽流感的展览。后来有一名自由职业摄影师Mark Harmel愿意提供照片，并且考虑到博物馆的非营利性质，开出了每张150美元的优惠价。Menashe原本打算咬紧牙关购买4张，但是最后一刻她改变了主意，因为她在一个名为iStockphoto的网站上找到了需要的照片，关键是这些照片的价格低得惊人，每张只需要1美元！Menashe当即一口气选了56张，这样的花费比Mark Harmel4张照片售价的十分之一还便宜。  　　Menashe发现的iStockphoto原本是一个免费的图片共享和交流网站，现在每张图片价格仅在1美元到5美元之间(尺寸、像素非常大的图片最高售价也不超过40美元)。它之所以能提供如此廉价的图片作品，完全得益于它的2.2万名业余摄影爱好者的贡献，他们的照片每被使用一次，仅获支付几十美分。  　　众包并非只提供新业务空间，它还为传统企业的革新提供了渠道。  　　美国芝加哥的无线(Threadless)T恤公司就利用众包来设计新T恤。该公司网站每星期都会收到上百件来自业余或专业艺术家的设计。然后他们把这些设计放在网站上让用户打分。每星期有4到6件得分最高的T恤设计会被投入制造，然而能不能量产还要看公司是否收到足够多的预订单——只有预订单达到一定数量的T恤才会正式被排入生产线。这样一来，企业等于稳赚不赔。  　　无线T恤每星期会颁给得分最高的设计者奖牌和2000美元奖金。但物质奖励并不重要，对设计者而言，最大的激励就是他的心血有机会被社会大众穿在身上——无线T恤会把设计者的名字印在每件T恤的商标上。这是个三赢的局面：设计者的创意得到发挥，消费者有更多选择，而无线T恤根本省下了雇用设计师的费用，而且它只生产获得足够分数和预订单的产品，几乎不可能亏损。严格来说，这不是什么了不起的改革，但这种做法确实有效降低了企业风险。  　　另一个例子是日本的特色家具商无印良品(Muji)。通过它的社区网站Muji.net，无印良品从广大的消费者那里收集各种新奇的、前卫的产品创意，参与的消费者超过50万人。接着无印良品让网站会员对各种设计打分，其中得分最高的创意被交给公司的专业设计人员，由他们把创意化为现实。  　　与无线T恤相同，无印良品通过预订单来测试市场接受度，而非传统的焦点团体、市场调查等方法。无印良品的策略很简单，只要收到300张预订单，该产品马上就投入生产。  　　同样运用众包，无线T恤和无印良品的做法各有千秋。无线T恤把整个产品设计、评价程序都“外包”给消费者，而无印良品则只汲取消费者的初步创意和反馈，真正把创意变成产品的过程还是由专业设计师操刀。  　　穿过狭窄的走道，走出拥挤的电梯，记者在寸土寸金的中关村的一栋商住两用的大楼“西屋国际”中找到了K68 的办公室。这是一套一室一厅的小公寓，不过颇有创业氛围——一间办公，一间会客，而单独安装了一台空调的厨房，则被设为一位高手的单间。CEO康录发和他的4位亲密战友共享一个办公室。  　　“我已经在国内所有的主流风险投资商那里挂了号。至少我可以确认，当我们的竞争对手找到这些投资商的时候，他们会评价，噢，你们做的是和K68一样的事情。”寻找投资并不顺利的阿康告诉记者：“我们已经作好准备打持久战。或许用众包的概念包装后会有新机会。”  　　记者电话与国内几家风险投资商联系，其中包括北京软银赛富投资顾问有限公司合伙人周志雄、ePlanet Ventures执行董事孙文海、启明创投董事总经理邝子平，他们都表示，众包这种模式对他们而言比较新鲜，对K68也不太熟悉。  　　而对于K68是否能够接下大型客户订单的问题，阿康十分坦率：“第一，那些大公司的每一个广告设计都要来回跑，这回可以了，又要你改一点这里，下回又改一点那里，你必须上门去沟通，他们需要非常个性化、定制化的服务。”  　　“其次，现在的大公司市场部和他们的公关公司、供应商之间都有着一些一体的灰色关系，根本不会因为成本问题考虑到K68来找人干活。”  　　对于“创新中心”和iStochphoto的盈利模式，阿康则表示，在中国，要效仿他们十分困难。“中国的企业对研发的重视不够，跨国公司在中国的部分更多是执行销售任务；而对于图片资源，版权方面的风险太大了。”阿康的判断或许是正确的。当记者因此文联系宝洁公司的采访时，被告知中国区没有合适的人能够回答这个问题。  　　而K68自身模式的特点也决定了其开拓市场受到一定的限制。“我们不能保证应标方案的质量。这是需要任务发放者冒一定风险的。”康录发表示。即便已经取得了商业成功，但众包发展道路上的不确定性依然存在。  　　iStockphoto和其他类似的图片社曾一度引起了大型专业图片社的恐慌。今年2月，占据全球市场份额30%的盖蒂图片社(Getty Images)以5000万美元的价格收购了iStockphoto。“如果有人要抢你的生意，最好把它变成你生意的一部分。”盖蒂的CEO Jonathan Klein总结道。现在，iStockphoto收入的月增长率达到了14%，预计其2006年被购买的图片数量将达到1000万张次——这将是盖蒂售出的昂贵的专业图片数量的几倍。现在，iStockphoto的大客户不仅有很多小型设计公司，还包括IBM、United Way等大型公司和机构。  　　而专业摄影师Harmel的收入却发生了巨大的变化。在2000年，他为图片社提供100张专业照片就能赚到6.9万美元，但是去年，他的收入减少了1万美元，为维护这个收入所提供的照片数量却是原来的10倍。Harmel并非唯一觉得受到威胁的摄影师，在图片社摄影师联盟的论坛上，艺术家们的抱怨之声不绝于耳。“在我看来，专业自由摄影师是不会有什么前途了。”Harmel无奈地说，他打算今后把工作重点放在命题作品上面。 |