

## 创新与“创新代工”

建设创新性社会已经成为新的热点话题。在从“中国制造”走向“中国创新”的过程中，充分发挥高等院校的科研能力，是很多专家和学者已经达成的共识。对于大多数国内高等院校研究机构而言，要想扮演好社会各界寄予的谆谆期待，成为创新型社会的重要推动力量，需要在各个方面不断提高。其中，吸引和培养更多的高水平科研人才、争取更多的科技创新资金、合理购置并充分使用具有国际先进水平的科研装备，这些涉及人、财、物等方面的“硬件”指标，当然都是非常重要的内容；但另一方面，和计算机的工作原理一样，高水平的研究机构同样离不开“软件”，建设国际先进的创新研发管理制度、高效率低成本的创新研发业务模式、组织并管理好具有完整创新研发能力的专家团队，都是不容忽视的“软”力量。随着近期一些国内研究机构陆续暴露出由于管理疲软导致的困难局面，有专家指出，与国际一流研发机构相比，国内高等院校研究机构在“硬件”领域的差距，依靠强有力的国家投资和改革措施，有可能在短期内得到有效弥补；但在组织管理、流程管理、人才管理等“软件”环节的差距，难以找到简单易行的解决方案，需要国内科研机构在与国外一流研究机构的合作过程中虚心学习、潜心借鉴。

与国内相比，国外高科技领域的高水平研究机构，大都集中在大型企业内部，以实验室(Lab)的形式存在。近年来，由于中国具有人力成本低、发展迅速、市场庞大等特点，很多国际企业的高水平实验室已经陆续进入国内。这些实验室的国内研究机构，利用优厚的薪酬待遇，招聘了大量的国内青年技术人员，担任中低层研究工作，但在高层或关键研究岗位，仍以使用外籍人员为主，研发管理制度全部采用国外的做法。这种模式，虽然有利于国内青年技术人员提高自身业务水平，有利于积累国内外技术人员的合作交流经验，但在一定程度上，也带来了国内研究机构的人才流失，对于国内研究机构学习国外先进的创新研发管理经验，并没有提供直接的帮助。甚至有分析人士呼吁，如果任由国外研究机构在国内动辄数以千计地招聘青年才俊，将会导致国内研究机构后继乏人，损害国内机构的研发创新能力。——正是在这种背景下，去年进入中国的惠普实验室（HP Lab）所采用的独特模式，得到了新闻媒体和专家的高度关注。

已有 40 年历史的 HP Lab 是全球信息技术产业最重要的研究机构之一，在惠普（HP）公司每年 36 亿美元的研发投入中，发挥着企业创新灵魂的重要作用。由华裔女科学家许玫

君担任主任的惠普中国实验室，没有照搬惠普在世界其它地区和其它企业在中国的做法，而是通过与清华大学、华中理工大学等国内高等院校高水平研究机构合作，利用国内大学现有的研发团队，配合“中国教育网格”、“中国教育科研网(CERNET)”等国家重点研究课题，进行联合研发。在这个过程中，HP Lab 不仅投入资金、人员、设备、信息等资源，而且在课题选择、研究方向、过程管理、评估分析、成果转化等各个环节，提供来自 HP Lab 的成功经验，帮助国内研究机构逐步建设与高水平研发相适应的现代管理机制，建立适合自身的创新研发流程。通过这种合作，HP Lab 充分发挥了国内伙伴的作用，获得了有价值的研究成果；清华大学等国内研究机构充分了解了国际一流研究机构的技术水平和管理经验，积累了自主创新必不可少的人才和知识储备，为自主创新研发打下了更好的基础。

对于 HP Lab 在中国的做法，有分析人士指出，通过这种合作研究方式，国内高等院校研究机构可以在保持完整研发团队的基础上，参与国际高水平研发课题，了解全球相关产业的创新研发趋势，有效避免方向错误和低水平重复研发；研究人员可以在高中低各级水平上，全方位开展国际交流；能够在国内研究机构“软件”建设领域，更快、更多地借鉴国际先进经验。如果说 20 多年前悄然流行的“制造代工”模式，奠定了今天“中国制造”的基础；那么，来自国内研究机构与 HP Lab 的“创新代工”模式，对于最终走上“中国创新”的发展道路，对于国内高等院校研究机构焕发创新活力，无疑将提供有益的帮助。