

## 产业瞭望塔

## 中国有望引领现代办公变革

## ——访微软副总裁、中国区首席运营官邹作基

本报记者 李佳师

“春节回京后到现在，一个多月的时间没有出差，这在我的职业生涯中是从来没有过的事情。”微软公司副总裁、中国区首席运营官邹作基告诉记者。在全面负责微软中国公司管理和业务运营之前，他是微软香港公司总经理。最近，邹作基的出差都改为了和欧洲、美洲的全球同事以及国内客户的在线会议。事实上，不仅仅是邹作基，几乎所有的中国人在这个春节返回工作地之后，都是宅在家里线上办公，所以也使得线上办公的竞争变得非常激烈。

邹作基如何看待今年的IT产业趋势？企业数字化转型有哪些新变数？因为疫情，线上办公市场正在酝酿什么样的新变化？日前，邹作基接受了《中国电子报》记者的视频采访。

### 线上线下结合 带来新的增长机会

每一次灾难或疫情的发生，通常都会带来社会经济的巨大改变。在这次疫情发生之后，很重要的一个变化是线上办公爆炸式增长。而推动企业数字化转型、数字化办公是微软重要的核心业务之一，在谈及办公市场的趋势与变化之前，邹作基讲了几个故事。

邹作基在北京的家位于东直门，过去，东直门的晚上直到九十点钟都依然热闹，但最近每天傍晚不到6点，他家楼下的商店就都关门闭户了，突如其来的疫情对于零售业、餐饮业打击巨大。他分享了一家餐厅的做法，虽然不能开门营业了，但是餐饮能力还在。2月14日这天，他们就给很多喜欢浪漫的家庭、情侣提供了情人节订送餐服务。生意很不错，在门店，原来只能摆20张桌子，一次接待20桌客人，但是送情套餐没有桌子的限定，送100份、200份都没有问题，比门店生意还好。这个故事里的关键词是“线上线下结合”，这给企业带来了很多新的增长机会。

他讲的另一个故事是关于线上医疗。过去去医院，因为医生资源稀缺而病人很多，每次医生给每个患者诊疗的时间只有几分钟，但是很多医院开设了网上诊疗之后，患

者可以上传检测报告，描述症状，医生可以有更多的时间针对每个患者进行更为详尽的诊断，看病的体验也有了很大改善。这个故事里讲述的是“线上办公”会成为一种新的常态，不仅是医疗、餐饮零售，越来越多的行业都改为了“云上办公”，教师线上授课、房地产行业远程看房。

疫情的发生，让很多行业和企业开启了数字化转型道路，同时也加速了现代工作文明的变革。“今天，随着数字技术、远程技术前所未有的快速普及和广泛应用，我们有理由相信，以结果为导向、以效率为导向的现代工作文明变革的时代已经到来。”邹作基说。

现代工作文明的变革有这样几个特征，邹作基进一步表示：一是员工不再需要朝九晚五地被约束在办公室里，有了移动计算，在哪儿都能办公。二是集成化的业务系统和扁平化的动态组织架构，淡化了部门和层级的区隔，员工个体的能力得以更直接地发挥，员工更可以凭借能力获得认可，从而更有积极性地发挥创意。三是跨部门、跨团队的协同工作变得更简单和直接，个体能力与团队协同可以通过技术平台更加有效地结合。四是客观的数据统计取代形式主义的总结、评价、考核，让企业发展、业务盈亏一目了然，同时也能用货真价实的工作业绩和实时进度，作为构建人与人、人与组织之间相互信任的客观保障。

## 现代办公变革

## 需要解决六个维度的问题

每一种变革和模式的变化都会带来很多新的挑战和新的矛盾，比如远程办公、线上办公让很多老板不适应，因为不在办公室不知道员工是否真的在工作；在家办公也让很多员工不适应，随时有孩子过来打扰，效率不高。此外，因为分别处在不同的空间，原来在同一个办公室里能够尽快完成的协作，现在不知如何协同，要等同事完成了才能进行下一步工作，因此，原来的工作流程需要做新的调整。诸如此类的矛盾，如何解决？

邹作基说，这些矛盾其实就是现代工作文明变革的几个关键要素，也是几个关键基石：相互信任、团队协作、动态组织、数据分析、业务整合、安全可靠。要更多地实现工作文明变革，需要在这六个维度下功夫。

关于“相互信任”，邹作基表示，这其实是一个企业文化的改变，也是人和人之间相互信任的一次改变。因为不打卡、不坐在办公室里，你如何知道员工是否在工作，这一切都是建立在信任基础上的。

关于“团队协作”，邹作基说：“大家都知道在疫情期间，需要互相帮忙，互相借力、给力，才能把一件事情完成。我们公司大年初



疫情期间，线上办公、视频会议成为主流

一采购口罩，动用了很多人力，不仅是中国的员工，还有国外员工，牵扯很多环节。”现代工作并非孤军奋战，团队协作既能形成资源互补的合力，同时也能提供人们必不可少的情感纽带和支持。

“动态组织”意味着动态灵活的组织架构和运行模式，不依赖于“996”的时间约束，同时有意淡化部门归属和层级的界限，让每个人都有展现能力的机会，从而鼓励员工更积极地发挥最大潜力。

而“数据分析”强调要基于数据的客观分析，确保组织运营、业务发展、个人努力保持在正确的方向上。公开透明的数据分析，也有助于人与组织之间增强互信。“虽然大家分布在不同的地方，相互看不见，但是作为管理者，你要给员工工作的方向和意见，这其中的支撑就是数据，每一个管理者要学会收集数据，既供自己参考，也给同事分享。”邹作基说。

关于“业务整合”，邹作基说，事实上无论是大企业还是小企业，办公都不是简简单单地发邮件、编辑一个文件，它涉及很多工具、很多部门、很多应用。“数字化的生产力工具包括但不限于移动办公、远程协作、视频会议等。除此之外，更重要的是将其与组织内的人力资源、业务流程、系统应用进行无缝衔接，从而达到提高效率、降低成本、事半功倍的目的。”

从“安全可靠”角度看，“现在很多公司

通过社交工具进行工作沟通和内容传输，如果数据泄露，就会对企业造成很大的损失。所以对于现代办公，这些问题都要充分考虑到。”邹作基强调。

“中国很有可能成为现代办公文明变革的领导者。”邹作基表示，之所以得出这样的结论，其一来自于在疫情中整个中国所体现出来的高度自律。“一个多月里我人在北京，也跟上海、广州不同地方办公室的同事交流过，觉得大家的自律性非常强。这当中包含了对整个大环境的尊重，对当下情况的理解和配合。这非常不容易，大家都很认真地在考虑如何共渡难关。我觉得有这样的意志力、学习力，必然会催生很多改变和创新。”

其二是因为中国的先天优势。一直以来，中国的线上能力非常强，一直在引领新零售的创新和发展。中国的物流做得非常好，网上购物非常方便，大家一个多月没有出门，但是家中的物资依然充足，就是因为整个供应链及物流环节非常成熟。中国对疫情的反应速度比其他国家都快。“大家上下一条心，往一个方向努力，这是让我感触最深的。”邹作基说。

有数据显示，2020年新春复工期间有超过1800万家企业、超过3亿多人采用了线上办公模式。种种数据、种种信息让我们相信，中国会成为现代办公文明变革的引领者。

## 信息技术为知识产权司法鉴定带来哪些挑战？

工信部软件与集成电路促进中心  
知识产权司法鉴定所 谢学军 赵江琳

知识产权案件的司法鉴定是指在知识产权案件中，鉴定人运用科学技术或者专门知识对涉及的专门性问题进行鉴别和判断，并提供鉴定意见的活动。鉴定对于知识产权案件的顺利判决至关重要、必不可少。近年来，电子信息技术飞速发展，为知识产权案件司法鉴定带来了哪些新的挑战？制约知识产权司法鉴定在电子信息技术领域发挥作用的因素又有哪些？该如何应对呢？

## 电子信息技术的发展

## 给知识产权案件司法鉴定带来新挑战

近十年间，电子信息领域技术的飞速发展，为知识产权司法鉴定机构和鉴定人按照法律要求准确判断技术问题，提出了新的挑战。

一是技术难度加大，鉴定需要多机构联合解决。近年来，集成电路及相关技术领域的知识产权案件，需要解决的技术问题越来越多，难度和个性差异越来越大，很多问题单一的第三方检测机构无法提供完整检测方案，需要鉴定专家和不同的科研院所、实验室以及具有深入的专业知识研究人员反复探讨测试方案，方可解决。

二是证据原因或者侵权产品的隐蔽手段，需要鉴定机构抽丝剥茧。对于涉及软件的刑事案件，权利人在报案之前，往往只能取得嫌疑人的产品，产品上的控制软件大多是不可阅读的目标代码。鉴定人员需要将双方的目标代码进行反编译，寻找其中相同的类名、函数名等作为可能存在侵权犯罪的初步线索，以支持公安机关进一步立案取证。民事案件与刑事案件不同，即使原告无法举证被告源代码，法院也可以依职权要求被告提供。即便如此，对代码的全面对比，仍然需要鉴定人员设想到各种可能的情形，需要鉴定人员更加认真仔细，设想到各种可能性，抽丝剥茧，寻找真相。

三是软件技术开发合同类案件，需要鉴定机构投入大量人力物力。软件技术合同开发类案件的争议焦点往往集中于开发方未完成合同或技术需求所确定的功能项，此类案件需要鉴定机构针对功能项，设计测试用例，逐一核对；对于软件承载能力、稳定性、反应速度等，

测试用例设计是否科学也会影响鉴定结论。

四是知识产权司法实践的不断发展，给鉴定机构提出了更高的要求。对于著作权案件，思想与表达的界限如何划分，一直是司法实践中的难点，网络游戏保护方面的争论尤其突出。网络游戏应当如何保护，在案件中比较的重点是什么，鉴定机构与法院一样，始终在进行探索与尝试。游戏玩法的对比，需要当事人、法院和鉴定机构综合提炼，与角色、服装、道具以及文字介绍比较不同，后者与传统美术作品和文字作品的比较相类似，而对游戏玩法的综合提炼对鉴定机构提出了新的挑战。

## 制约知识产权司法鉴定

## 在电子信息技术领域发挥作用的因素

知识产权案件司法鉴定事业伴随我国知识产权制度的确立以及司法实践的深入产生、发展和完善。伴随着2017年司法部文件的出台，各种内部和外部的因素共同成为制约鉴定事业发展的因素，知识产权鉴定事业走到了岔路口。

一是司法部系列文件取消知识产权鉴定机构的官方资质，将导致鉴定机构鱼龙混杂，鉴定市场混乱。以往获批的知识产权类鉴定机构，大多依托政府机构、行业协会、高等院校，这些机构不仅要遵守鉴定相关管理规定，还需要按照上级主管机关的规章制度规范运行，整体上管理水平较高。如果按照司法部的文件要求，司法厅局注销所有知识产权类的鉴定机构后，原有各鉴定机构要在市场上自生自灭，同时可能会有各种背景的机构到工商新设登记或扩大经营范围，工商行政部门不可能像司法厅局对这些机构进行严格管理。未来的知识产权鉴定有可能是鱼龙混杂，在这样的生存环境中，各机构出具的报告，难以保证其公正客观性，将会给知识产权案件的审判带来巨大冲击。

二是知识产权鉴定人的数量和专业领域不能满足鉴定需求。按照相关管理规定，鉴定人在提交申请和职称、专业水准的若干证明材料后，需要经过司法行政部门组织的考试，才能够领取鉴定人证书。在北京，原有的鉴定人考试半年或一个季度组织一次，这种考核的方式不适用于知识产权鉴定机

构。知识产权鉴定的特点是技术领域广泛，同样是集成电路领域，设计和工艺也由不同的科技人员负责，这就要求鉴定机构在鉴定时，需要随时匹配最合适的细分领域的鉴定人员。

三是知识产权司法鉴定领域缺乏统一的鉴定标准和操作流程。知识产权鉴定机构数量较少，全国范围内陆续成立的机构只有不到50家，其中还有一些并未实际开展业务。在过去的20多年间，知识产权鉴定业务从无到有，包括鉴定事项、鉴定方法都是由各个机构逐渐摸索，彼此之间交流不够充分，即便有交流，也难以达成一致意见。由于各机构所执行的操作流程和判断标准不同，造成同样的鉴定材料，在不同机构会得出不同的鉴定结论，造成法院或当事人无所适从，也损坏了知识产权鉴定行业的整体形象。

四是第三方检测机构及辅助工具不能满足鉴定工作的实际需要。知识产权鉴定机构所接受的鉴定委托，涉及各个技术领域，因此，没有任何一家机构建立自己的分析检测实验室，在鉴定过程中，如果需要检测分析，比如成分检测、功能测试、电路图剖析等，鉴定机构会寻找合适的第三方机构进行配合。第三方检测机构数量众多，但其具有的设备和检测能力、经验参差不齐，鉴定机构难以充分了解，曾经出现过检测机构接受了检测委托，但过程中由于各种原因退委托的情况。尤其是当检测的项目不是常规项目的时候，鉴定机构往往回询问十几家机构都无法解决问题。另外，有的高校院系有满足需要的设备，教授们也具有丰富的检测经验，但实验室不是独立机构，无法出具盖章的检测报告。再有，很多检测项目不是标准检测项目，检测机构没有包含该项目的CMA或CNAS认证证书，当事人往往会对机构的资质和检测的方法提出质疑。上述种种困难，导致鉴定机构不愿意接受包含非常规检测的鉴定委托，这类案件的审判难以顺利进行。

## 进一步发挥知识产权司法鉴定机构在电子信息领域知识产权案件中的作用

2017年，司法部系列文件后，各地司法

厅局逐渐注销四类外鉴定机构，那么案件中的复杂技术问题如何解决？知识产权鉴定机构是司法审判中不可或缺的第三方中立机构，取消对其监管，将对技术难度较大案件司法审判的顺利进行造成冲击，尤其是电子信息和生物医药领域的案件。因此，针对如何进一步发挥知识产权司法鉴定机构在电子信息领域知识产权案件中的作用提出如下建议。

一是将知识产权鉴定机构重新纳入司法行政机关统一管理范畴。

知识产权鉴定事业发展的20多年间，各鉴定机构协助法院处理了大量具有国际和国内影响力的案件，最高院每年评选出的知识产权十大案例中，涉及复杂技术的专利、商业秘密和软件著作权的案件，都需要鉴定机构的参与。近些年来，法院系统采用技术调查官、专家陪审员、专家辅助人的方式，参与分析案件中的技术问题，对于相对简单、不需要检测以及大量对比的案件，已经可以顺利解决，但是对于电子信息领域的、技术复杂的、需要第三方检测的、工作量大的案件，仍然需要鉴定机构协助办理，知识产权鉴定仍然有其必不可少的社会需求。在这样的现状下，司法行政部门取消对知识产权鉴定机构的管理，并且注销这些机构的资质，让各级公检法机关在需要时自行去市场上寻找可能完全不了解的机构，会造成混乱，会给权利的寻租创造机会，确实不符合社会的需求。

司法行政部门对四类内机构的行政审批，来源于行政授权。2005年人大常委会的决定中，将法医、物证、声像资料列为必须统一管理的三类，其他类别需要由司法部商两高确认是否纳入管理。两年前，环境检测类机构被纳入强制管理的第四类。因此，建议将知识产权鉴定机构纳入统一管理的第五类机构，同时制定符合需求的鉴定人考试办法，使有专业水平又符合要求的人员能够及时加入鉴定机构，满足各种技术领域鉴定的需求。

二是知识产权鉴定机构应加强行业建设。

20多年间，全国各地的知识产权鉴定机构各自为政，各机构标准流程不统一，也是造成同样的鉴定材料，在不同机构得出不同鉴定结论的重要因素。

2019年，中国知识产权研究会组织成立了知识产权鉴定专业委员会，将全国各地的知识产权鉴定机构集合起来，希望能够在鉴定标准的制定、鉴定流程的统一、疑难案件的讨论方面发挥作用，树立知识产权鉴定机构的整体形象。

三是知识产权鉴定机构应加强机构内部建设。

打铁还需自身硬，知识产权鉴定机构是否能长期生存，除了司法审判的客观需求之外，更重要的是对技术问题的判断是否准确，鉴定报告的撰写是否符合法院的要求。个别鉴定机构甚至还在报告中使用“落入专利的保护范围”“使用了权利人的商业秘密”等这种十几年前已经明确超越范围的鉴定结论。法院和当事人对知识产权鉴定机构的意见主要包括鉴定周期长、鉴定结论不正确以及鉴定费用高等。因此，各鉴定机构应加强自身建设，缩短鉴定周期，严格鉴定流程监管，严肃工作纪律，加强知识产权法律和前沿案件的研究，努力提高鉴定水平。

四是建立第三方检测机构协作网，加强对比软件的开发。

知识产权在鉴定过程中，往往需要第三方检测机构提供协助，尤其是集成电路或电子类产品案件、化工医药产品案件。社会上的检测机构分散，各机构资质、设备、能力不同，造成鉴定机构寻找合适的检测机构要花费大量的时间和精力。如果能够建立第三方检测平台，各机构公开其设备和检测项目，将会为检测机构的确定带来极大便利。

此外，软件类鉴定往往需要对比软件进行代码的比较，现有对比软件难以满足需求，尤其是当代码行超过百万行，或者对方软件改头换面，更改变量名函数名，更改代码段所在的位置或将代码放在不同子文件中时。因此，如果能够开发识别改头换面代码、可以进行大范围交叉检索，可以对超百万行代码的对比软件，将极大的减轻鉴定人员人工工作量，为鉴定工作带来便利。

电子信息技术的发展速度远高于其他传统技术领域，在纠纷发生时，对法律的适用、司法审判以及配套的鉴定等项工作不断提出新的挑战和更高的要求。社会应当给予知识产权司法鉴定机构更多的关注和认同，机构亦应在主管机关的指导下，在行业协会的帮助下，苦练内功，不断提高自身能力，兢兢业业的配合公检法机关完成鉴定工作，让人民群众在每一件司法案件中感受到公平正义。