

创新管理的核心在于有效应对创新的复杂性，通过流程有效组织创新过程和实现跨职能协同，降低创新中的不确定性，提升创新的效率和质量，管理创新风险，确保创新目标的实现。

创新管理： 让创新驱动发展战略落地

文 / 宋保华 陈劲 于飞

关键词：创新需求管理 创新驱动发展战略 创新管理体系 创新管理成熟度

在创新驱动发展战略的主导下，创新成为企业活动的核心内容。投机式发展在当前经济、技术和市场发生急速变革和竞争加剧的形式下已不再有效。不管是实行跟随战略还是引领战略，中国企业都在开始寻求通过创新来提升竞争力，维持和拓展市场份额，从而获得更大的效益。

创新的复杂性、不确定性和高风险

很多公司在创新实践中遇到了不少问题和挑战：有的期望实现创新驱动发展转型，但不知从何下手，或面对风险犹豫不决；有的明知公司创新能力不足，却因缺乏一套度量手段而不知从何处发力；有的在创新的某些方面做得很好，但却没有一个完整清晰的创新策略推动公司创新系统持续提升；有的靠创新技术或模式起家，初期高速增长，但缺乏长期发展后劲。

出现以上种种困惑或困难，普

遍是因为企业对创新的本质和规律理解不够准确、清晰和全面，缺乏一个系统完整的创新协作平台，缺乏一套统一的创新语言和工具，导致公司上下不能有效沟通，创新行动上难以形成合力，创造力得不到很好发挥，创新效能大打折扣。

创新活动是一个复杂的过程，充满了不确定性和高风险。其复杂性在于创新种类的多样性及其跨职能、跨学科的特点，创新活动不仅仅是一个企业或组织的某个部门或某些人的职责，它涉及到企业多个职能部门和公司上下各级人员，同时还有与外部客户、供应商等利益相关者及各种合作伙伴之间的协作互动，和对经济、社会等外部环境的反应。而这也自然给创新带来极大的不确定性和高风险，对此克里斯坦森与雷诺在《创新者的解答》（The Innovator's Solution：Creating and Sustaining Successful Growth）一书中就提到：“六成新产品在上市前就夭折了。在得见天

日的四成产品中，40%无利可图，从市场上撤下来。总计起来，在产品开发上，75%的投资在商业上以失败告终”。另外一项研究也表明，在新药开发中，3000个原始的创新想法中，往往仅有一个最终能够成功，而且从新药发现到上市要经历12年或更长的时间，耗资巨大。

创新过程中的不确定性和高风险可能来自管理、技术、生产、资金等企业内部因素，也可能来自政策、市场、社会、自然等外部因素，只有在整个过程中进行周密的管理，才有可能获得成功。

创新需要管理

为了完成从创意到市场价值的实现，必须通过管理手段从战略、组织、资源、文化（制度）以及流程等方面进行精心的设计与推动。创新管理体系是综合考虑创新影响因素和创新全过程的任务要求，对公司创新活动进行领导并促进职能的履行，它是从创新系统的构建出



来源：陈劲 郑刚：《创新管理》，
北京大学出版社，2016

图1 创新管理体系架构

发，对创新的全过程进行管理，对创新的诸要素进行赋能，以更有效地创造和传递新价值，并推动创新能力的发展和提高。总体来说，创新需要“纵横论”：横向管理需要愿景与创意、研发、制造、市场的整合推动创新发展；纵向管理需要战略、组织、资源、文化的系统协同做支撑。图1中创新管理体系的架构包含了创新管理的基本要素。

创新管理的核心在于有效应对创新的复杂性，通过流程有效组织创新过程和实现跨职能协同，逐步降低创新中的不确定性，并通过战略、组织、资源和文化诸要素提升创新的效率和质量，管理创新风险，使失败的概率最小化，创新收益最大化，确保创新目标的实现。同时，不断吸收和积累最佳创新实践经验，不断提升公司创新能力，实现公司创新驱动的可持续成长。

企业创新管理体系架构与要素

推动创新管理的落地需要通过公司创新管理体系建设来实现。创新管理体系包括核心创新流程和影响创新的战略、组织、资源、文化（制度）等关键要素，它一方面从创

新过程的角度，对从创意和概念开发到产品开发、制造及商业化等横向过程进行管理，另一方面是从创新战略开发制定、适应创新需要的组织架构构建、创新资源优化整合和创新文化、制度建设等创新支撑活动进行管理。我们在创新管理理论框架的基础上进一步设计了企业创新管理体系架构，列出创新管理的八大基本要素，作为企业创新管理实践的核心内容（见图2）：1. 领导力与创新战略，2. 创新流程；3. 创新组织；4. 创新制度、文化；5. 外部合作与开放式创新；6. 创新资源与使能要素；7. 创新评估与优化；8. 创业与风险投资。

领导力与创新战略相当于创新管理体系的大脑，发挥着洞察机会、促进引导和决策的作用。创新流程就像心脏，推动创新行动持续前行。

创新组织与创新资源及使能要素是创新管理体系的两个重要支撑。创新制度和文化犹如创新管理体系的精气神，是创新活动的催化剂。而开放式创新和创业与风险投资是创新管理体系的一只手，是对企业创新活动的对外连接和延伸。最后尤其重要的是通过创新评估与优化机制，确保创新管理体系的持续优化和更新，不断提升公司的创新管理水平和创新效益。

目前，国内许多企业也在创新管理体系建设方面做出积极探索。图3是中车株洲电力机车研究所有限公司与清华大学合作开发的创新管理体系模型 MotifTM (Market-oriented Opening Technology-driven Innovation Form)，形成了以市场为导向的开放式技术驱动创新模式，用于指导整个公司范围内的创新管理体系建设，满足公司全

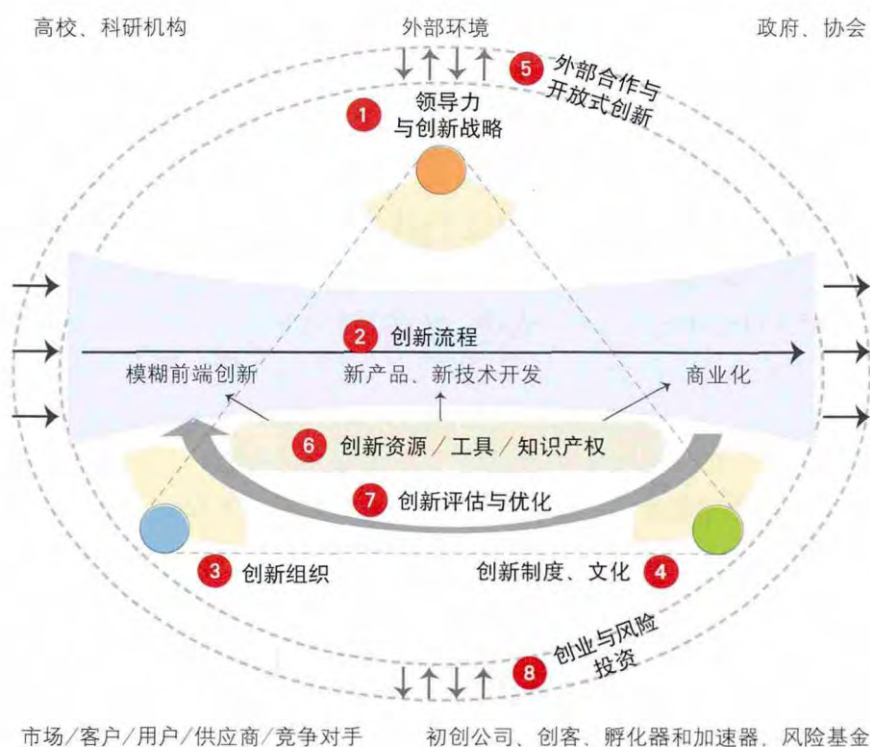


图2 创新管理体系全景图

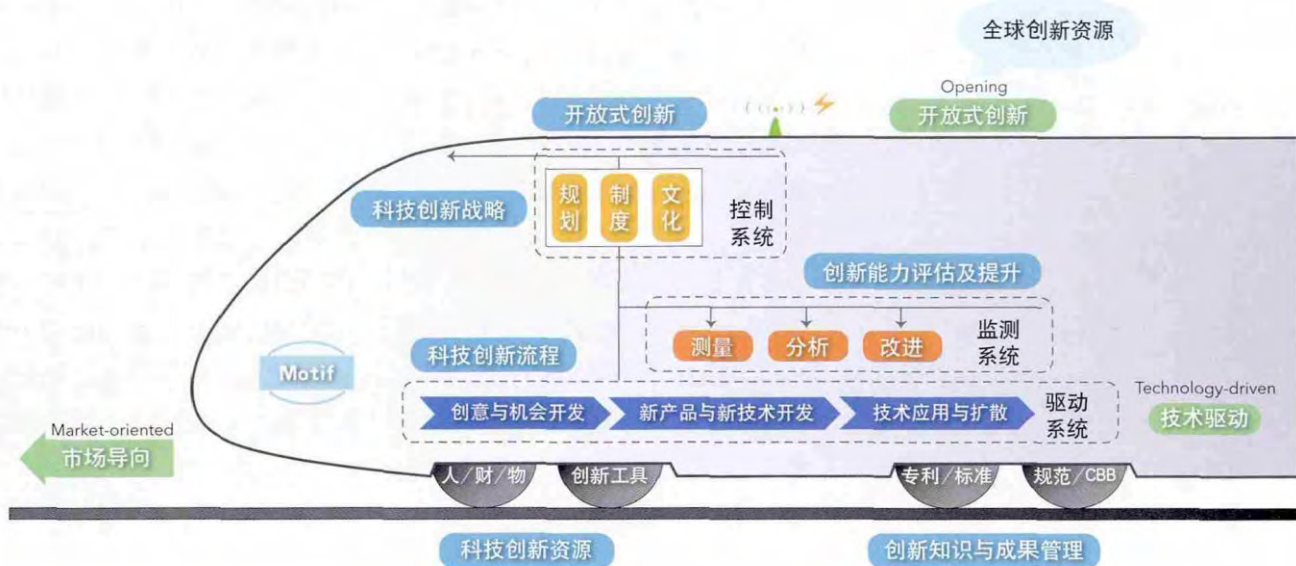


图3 中车株洲电力机车研究所有限公司创新管理体系Motif模型

面创新管理的需要。

企业创新管理体系评估

创新管理成熟度模型 (Innovation Management Maturity, IMM) 是推动构建和完善企业创新管理体系的一个重要工具。创新管理成熟度是在前面提到的创新管理体系基础上形成的, 用于衡量企业创新管理水平和体系建设进展的一套标准。创新管理成熟度模型至少应包括两部分: 创新管理成熟度等级模型和创新管理成熟度审计体系 (或成熟度评估对照表)。利用创新管理成熟度模型, 企业可以自我评价创新管理工作达到什么水平, 指导后续具体的改善工作。目前已经有多种版本的创新管理成熟度模型被开发出来, 如美国 PDMA (产品开发管理协会) 与美国 TIM (全面创新管理) 基金等共同开发的创新管理成熟度模型, 以及 Planview 公司开发的创新管理成熟度模型等。典型的成熟度等级分为五级, 最高级相当于一个系

统完整和具有自我优化能力的创新管理体系, 最低级则是那种基本还没有开展创新管理工作的原始状态。对于各个等级的定义, 不同成熟度模型虽然在细节描述上稍有不同, 但划分标准基本类似, 主要还是从创新管理体系的基本要素, 如创新战略与领导力、创新文化与制度、创新流程、创新组织、创新资源、创新评估与改进等方面, 对五个等级分别按照应该涵盖哪些要素以及这些要素应该发展到什么程度进行定义。图 4 是作者在结合多种创新管理成熟度模型的等级划分并结合实践验证优化而成的创新管理成熟度模型, 可以作为不同公司度量自己创新管理水平和创新能力的参考, 有条件的公司也可以据此制定适合自己情况和发展需要的成熟度模型, 用来指导和考核企业的创新管理建设。

创新管理体系的构建除了要深刻理解创新本质, 还要深入掌握创新活动的规律, 并结合企业的实际情况和创新需求, 如企业发展阶段、

发展战略、企业核心竞争力, 以及企业面对的外部环境, 包括市场竞争、产业发展特点等, 合理规划和建设具有自身特色的创新管理体系, 形成自己的创新模式, 打造持久的创新能力和竞争优势。

其实, 创新管理领域除了创新管理体系设计和创新管理成熟度开发, 另一个重要的工作是推动制定创新管理标准。国际上包括欧盟和 ISO 都在开发自己的创新管理体系标准。所谓创新管理标准, 就是要提炼出一系列创新管理的原则性、程序性或指引性关键要素, 它们都是打造企业创新能力所必须的, 是在大量创新管理理论研究和最佳实践总结提升的基础上形成的, 对于企业创新管理体系建设具有重要的指引价值。欧洲从 2013 年开始相继推出创新管理标准体系 UNE-CEN/TS 16555。ISO 正在组织开发创新管理体系标准 ISO/NP 50500 系列, 国内的创新管理标准制定工作也已经启动, 希望不久的将来, 像企业普遍实施的 ISO 质量

标准一样,创新管理标准也将逐渐成为大批创新型企业借以提升自身创新能力的重要标准依据。

关于企业创新管理体系建设的几个问题

创新管理体系基本涵盖了企业创新管理的方方面面,其核心价值在于通过结构化、完整和彻底的方式实现对所有创新活动有效组织。对于那些期望通过创新获得竞争优势的企业或组织来说,有必要基于该体系框架构建适合自己需要的创新管理体系,并不断寻找和植入经过验证的最佳创新经验。尤其是对那些希望以更低成本获得更佳创新绩效和超越竞争对手的创新领导者来说,更是如此。

实践证明,一个完善的创新管理体系有助于构建创新相关的统一术语、策略路线、流程、工具和度

量标准,有利于企业内部统一创新目标和途径,提升沟通管理效率和创新执行力。而且这一般都是由大量创新实践验证的经验提炼而来,有利于统一大家对企业创新现状的认识,促进在同一个平台上的沟通交流,提升决策智力;有助于企业打造新产品、新服务,增强推向市场的能力;也有助于节省创新所需时间与金钱,避免那种完全凭借随机和过于依赖关键人的创新;而且还可以通过一套客观、公开和中性的标杆体系帮助我们及时度量企业的创新能力和创新绩效,帮助企业不断升级创新体系,消除盲点。

最后,尝试从以下几个方面回答一些实践中会遇到的典型问题。

1. 建立自己的创新管理体系是否有必要,会否成为管理负担?标准的创新管理体系只是参考,是建议,且可大可小——企业要根据需

要和实际情况决定实施的深度和宽度,满足需求即可。一般来说,每个组织都应该拥有自己的创新管理体系,开发自己的工具、流程和方法。只是需要注意创新管理体系建设是走向持续提升的途径,它更多是个量化指引,而非一次性的标杆工具。另外,要看企业的创新需求,如果只是开发一个简单创意和产品,则没必要。

2. 一套结构化的创新管理体系是否与创新中的创造力及其自发性相悖?创新中确实有很多方面不适合用传统的方法管理,如创造力、创新思维和企业精神,虽然不能完全规划和控制,但并不代表就完全不需要管理。即便不能管理,至少可以促进,构建创新管理体系就是要管理如何促进这些活动。

3. 创新管理体系适合那些没有中央控制的网络架构组织吗?是的。很多组织内部及其与外部环境具有更加复杂的交互,而创新来自任何规模或形态的组织,开展创新管理有助于更好地沟通和协作,也会为创新活动提供不同层面的支持,如基本流程、工具和经验,文化和氛围等。

4. 标准化的创新管理体系会不会扼杀竞争差异化优势?每个企业或组织会根据创新需要决定自己的创新管理体系,没有唯一的答案。竞争差异性优势可以通过具体的执行和开发各种工具、实践和流程来实现,创新文化尤其具有个性化特征。另外,不同企业实施效果会不一样,也是差异化的重要表现。

作者单位 清华大学技术创新研究中心

编辑 王仕斌



图4 创新管理成熟度等级模型