

企业创新能力建设研究报告

Runwise 数字创新研究中心

2020.5.30

企业业务创新成功的3个维度和9大成功要素

战略



 战略指导

明确的创新战略，明确在哪里创新

 资源配置

有充足的可用于创新的资源分配

 创新组合

既探索经营核心业务，也探索非核心业务

组织

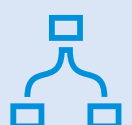


 授权与赋能

创新团队与项目在组织中的地位明确且重要

 与核心对接

有效获得核心业务的资源和技能

 创新管理

能高效的管理从0到N的创新过程

人才



 能力发展

形成体系化的创新人才和技能培训机制

 激励创新

体系化的创新激励机制

 创新方法

在整个组织内使用各类有效的创新工具

基于2020中国调研，我们看到中国企业创新现况不容乐观

战略



战略指导

公司领导层强意愿、积极指导和参与创新战略 (61.7%)



资源配置

创新资源配置不够, 也没有得到充分利用 (36.2%)



创新组合

创新投入过多于第一曲线创新 (效率、优化、体验), 对第二曲线创新严重不足 (23.4%)

组织



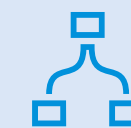
授权与赋能

创新团队在公司中地位变得更重要, 但缺少新的组织机制 (46.8%)



与核心对接

创新团队与核心业务协作亟需紧密对接以加快从0到1实现 (48.9%)



创新管理

创新管理亟需MVP思维, 而非传统计划管控思维 (31.9%)

人才



能力发展

创新面临思维和能力固化的最大障碍, 亟需关键的创新技能 (42.6%)



激励创新

创新激励机制滞后, 影响更自主自发创新 (38.3%)



创新方法

缺少科学的创业/设计的新思维和新工具进行创新 (46.8%)

公司领导层强意愿、积极指导和参与创新战略

战略

KSF  战略指导

领先公司 

洞察 61.7%调研公司领导层重视或极度重视创新，并着力推进，但缺乏明确可落地的创新战略

 Microsoft 押注云业务Azure

- 2014年微软市值缩水一半，纳德拉接班，重新定位微软为，为全世界提高生产力的云平台公司
- 将微软Office办公软件发展成办公服务系统，以月费和年费代替单次收费，革新Office销售方式
- 之后推出整合Windows系统、Office 365及企业安全和移动服务的Microsoft 365产品包

问卷反馈 领导层重视程度一般对创新有一些战略指导，但还不清晰,也不为公司上下广泛认知



普通公司 

领导层重视程度一般，对创新有一些战略指导或对创新的战略价值不清晰，也不为公司上下广泛认知

调研问题：过去24个月，公司领导层指导创新战略, 选择在哪里创新，以下哪项最符合贵司的情况？

资料来源：2020年1月-4月，Runwise 联合价值在线联合发起的《中国企业创新力调研》，有效问卷110份，主要覆盖北上广深各行业的上市公司

创新资源配置不够, 也没有得到充分利用

战略

KSF



领先公司

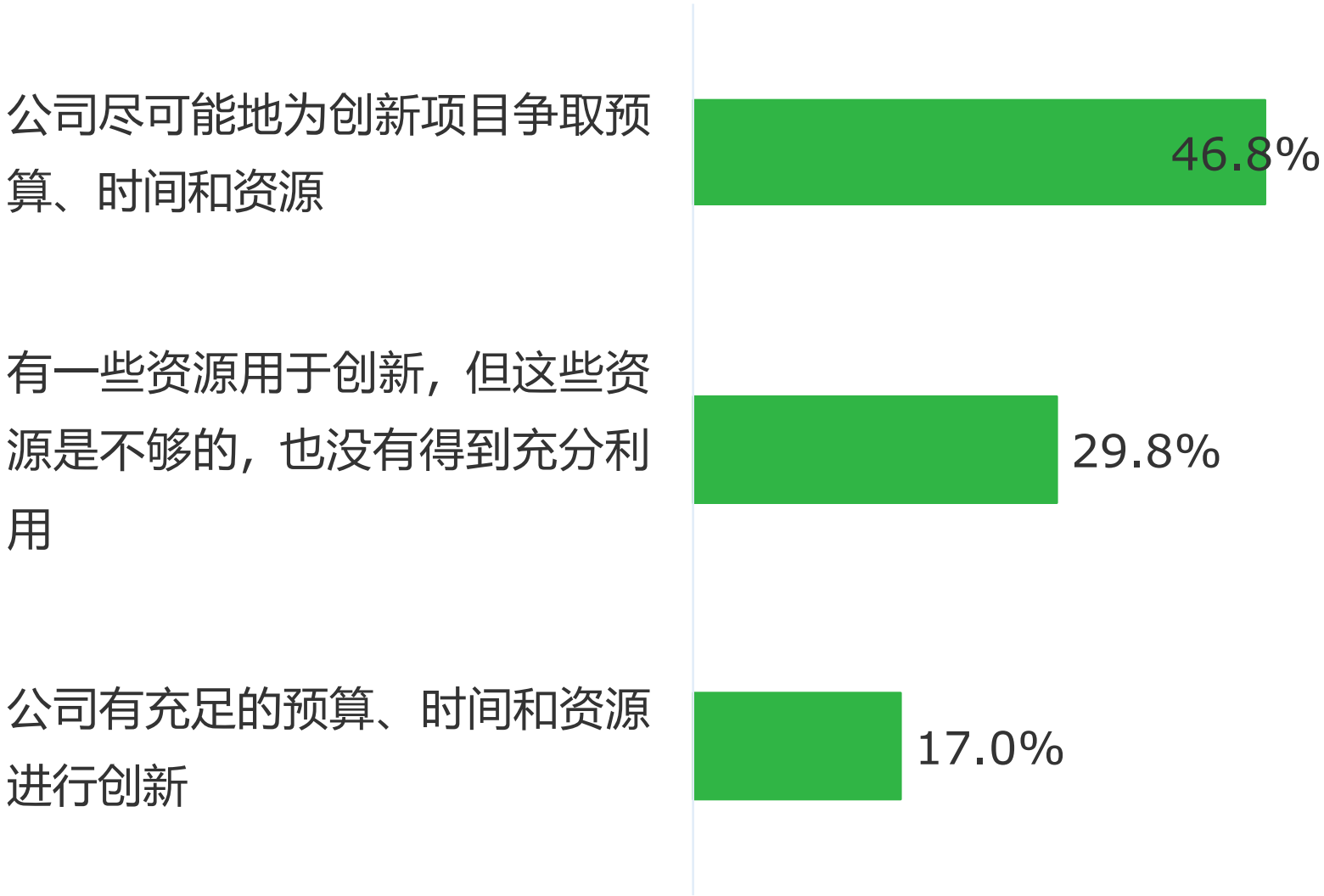


 **HUAWEI**

坚持10%营收用于研发

洞察 36.2%调研公司创新资源配置有限

问卷反馈



- 华为坚持每年投入10%以上的营收用于研发，10年来研发投入超过4800亿元，研发人员占比45%
- 得益于持续的研发投入，华为18年的专利申请数量和5G的技术水平全球领先

普通公司



没有用于创新项目的官方正式资源或非常有限，即使有也是不够的,且没有得到充分利用

创新投入过多于第一曲线创新（效率、优化、体验），对第二曲线创新严重不足

战略

KSF



领先公司



洞察

23.4%调研公司在探索未来方面做了一些不明确的投资，创新组合意识不强，更专注于核心业务的创新



70/20/10 模式

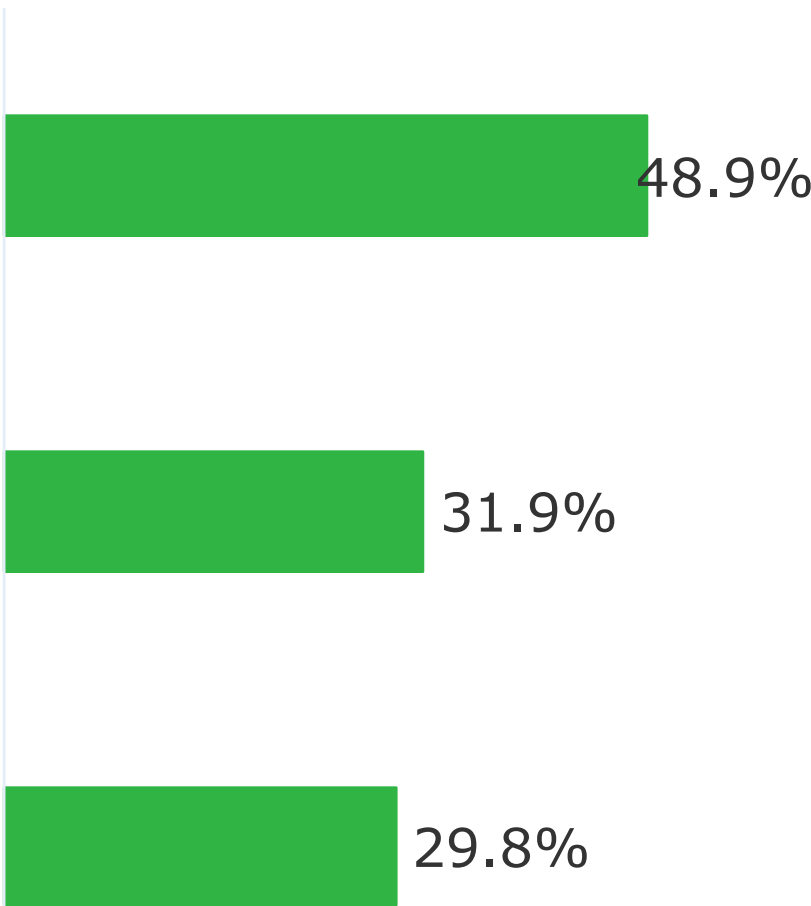
- 大约70%的投资计划与其主营的搜索业务相关
- 大约20%的投资计划与已经获得初步成功的产品相关
- 大约10%的投资计划涉及全新的东西，有失败的高风险，但如果成功将获得极高的回报

问卷反馈

不断探索未来增长，投资于创新管道，从许多小项目开始，随着阶段进展逐步加大投资

投资于创新管道，大项目与小项目组合，以探索未来的增长

只投资专注于改善和开发核心业务



普通公司



只投资专注于改善和开发核心业务，或在探索未来方面做了一些不明确的投资

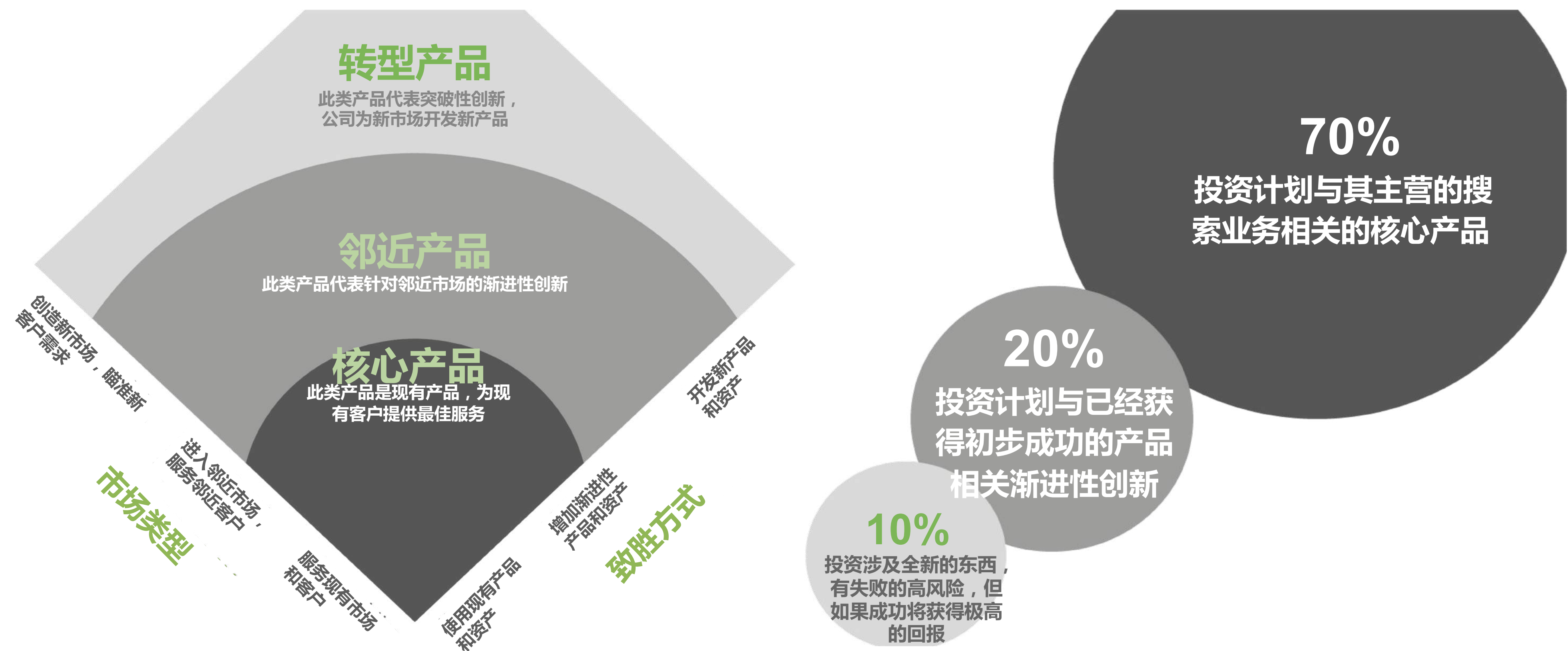
调研问题：过去12个月，为创新立项，配置合适的投资组合，探索经营核心业务新机遇，以下哪项最符合贵司的情况？

资料来源：2020年1月-4月，Runwise 联合价值在线联合发起的《中国企业创新力调研》，有效问卷110份，主要覆盖北上广深各行业的上市公司

谷歌在创新组合的成功经验



Google 的创新组合遵循 70/20/10 模式

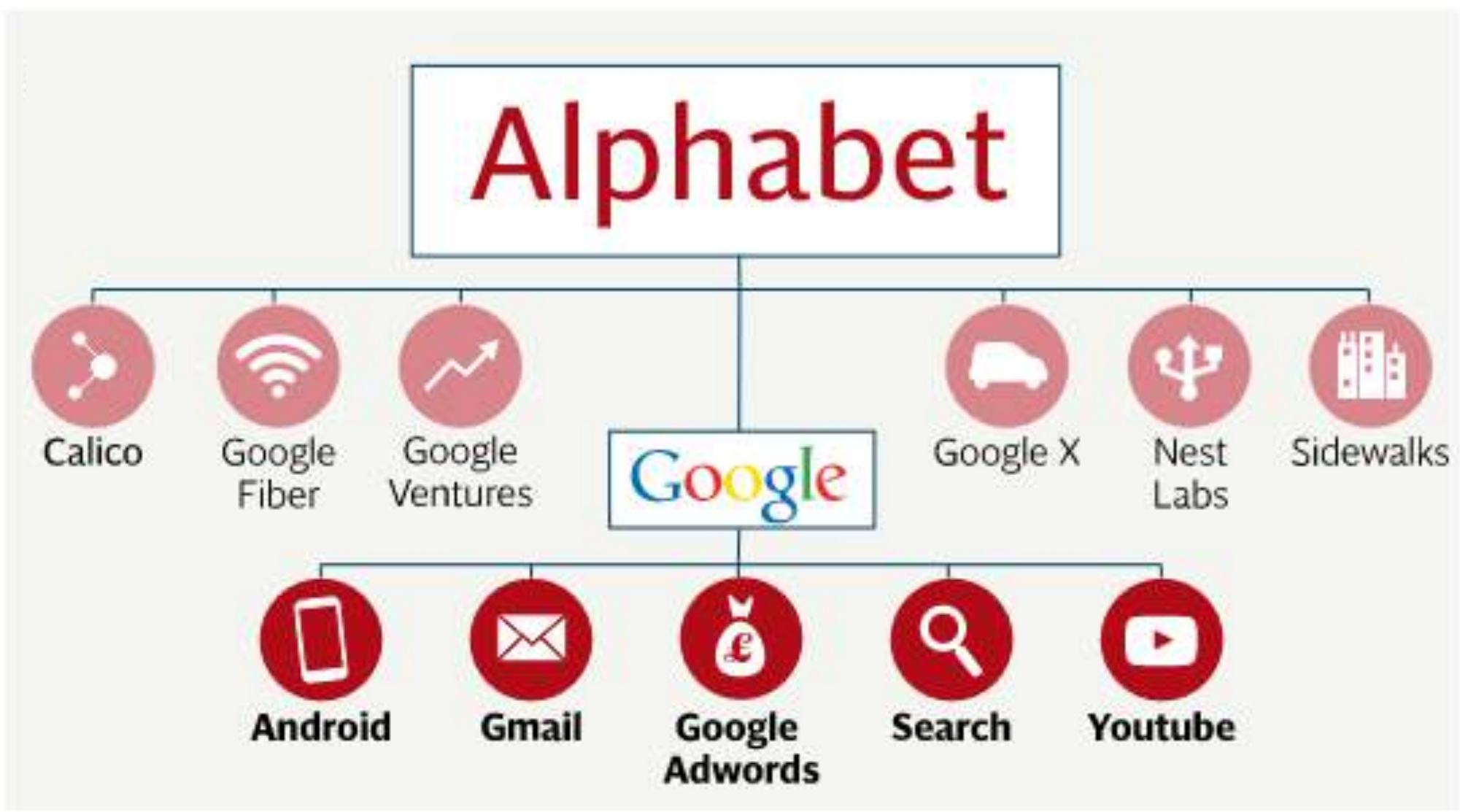
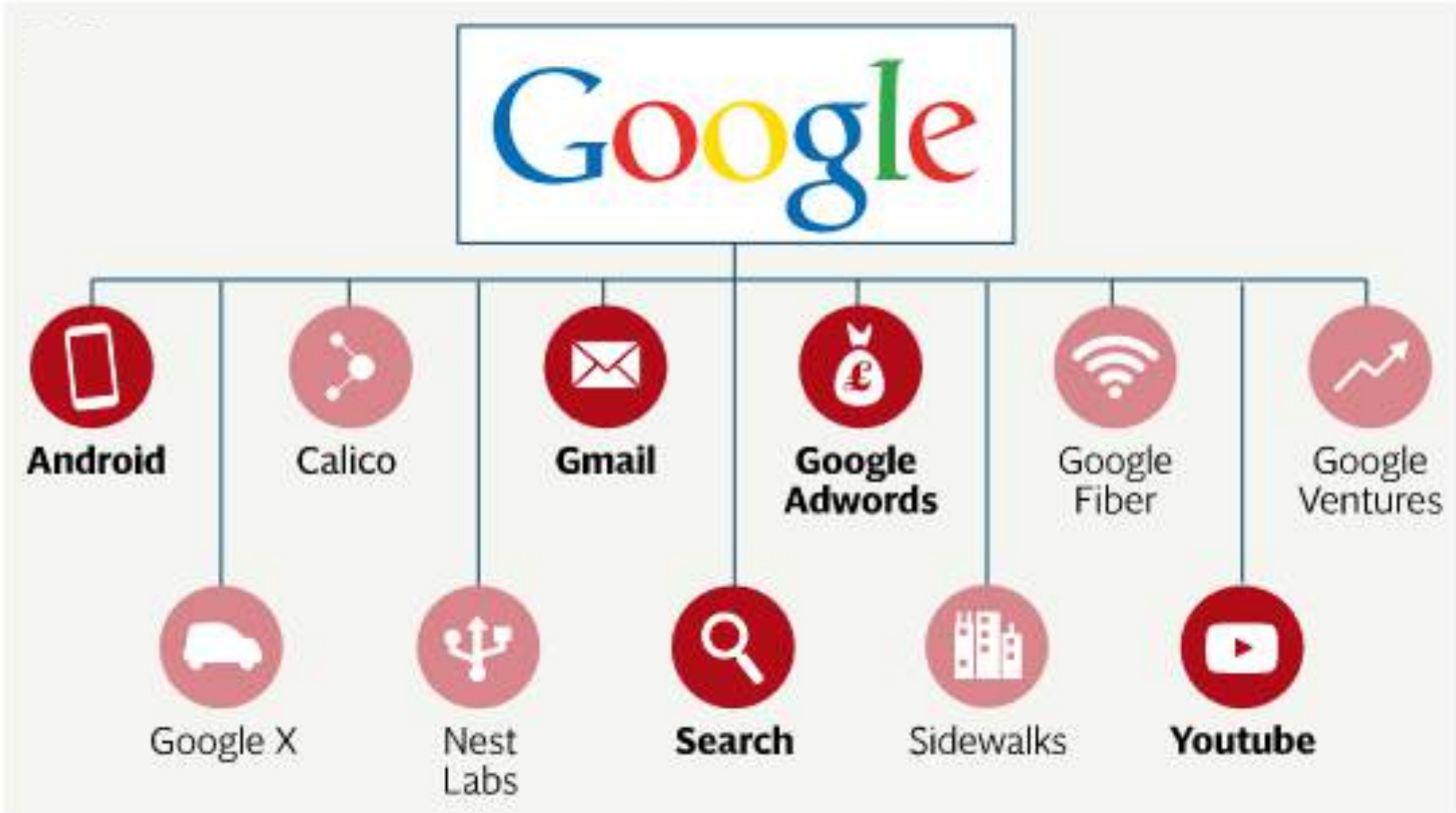


通过架构调整，使新老业务分离，进一步增强新业务在内部结构中的地位

之前



之后



Calico 负责人类健康业务、Google Fiber 负责光纤计划提升上网服务、GV 侧重初创公司风投、Google X 负责重大业务突破（项目包括自动驾驶汽车、高空上网气球、无人飞机等）、Nest Labs 负责智能家居业务、Sidewalks负责智慧城市业务

创新团队在公司中地位变得更重要，但缺少新组织机制

组织

KSF

 授权与赋能

领先公司



洞察

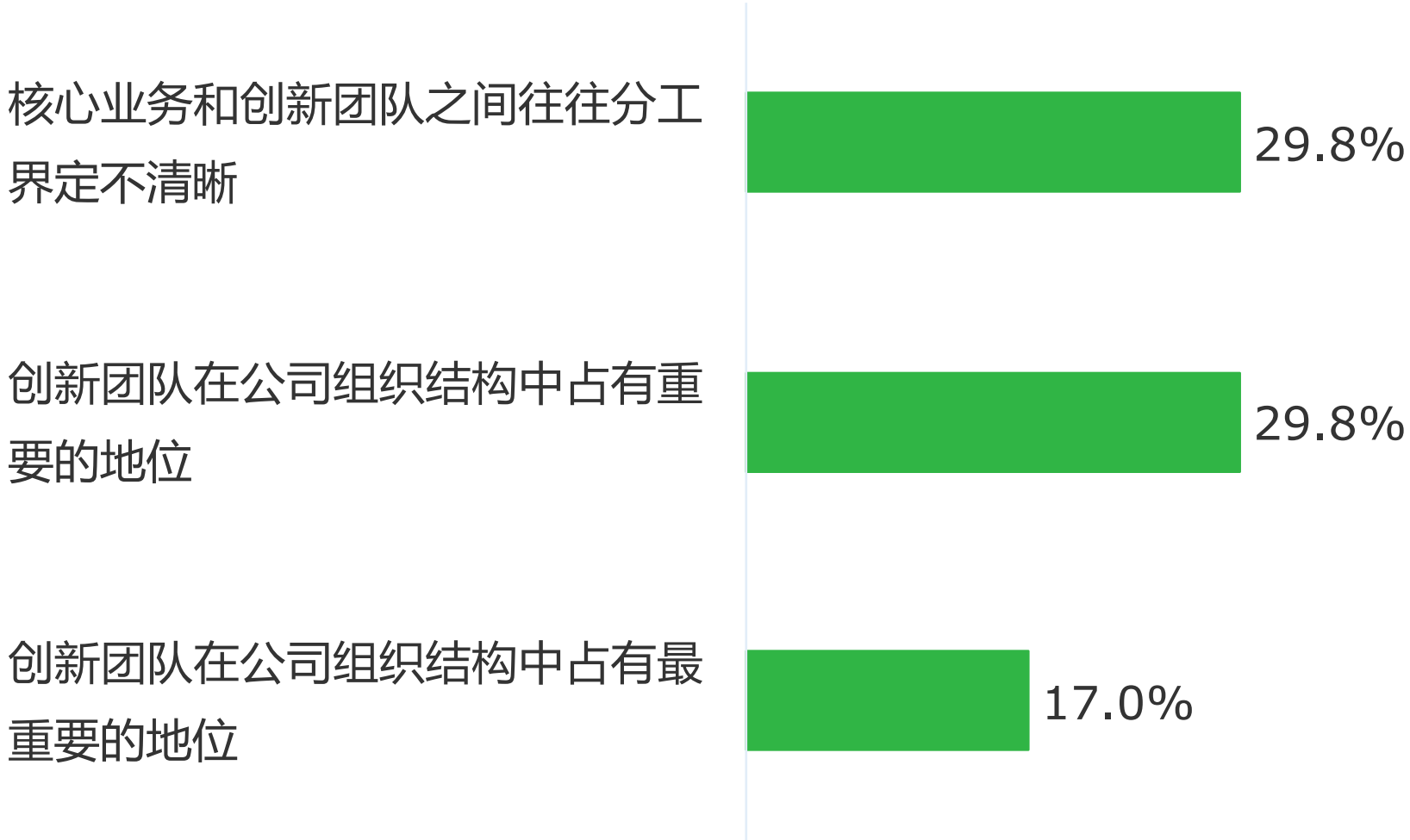
46.8%调研公司的创新团队在公司占有重要地位

Tencent 腾讯

赛马机制

- 2010年移动互联时代，腾讯内部有3个团队分别单独研发移动通信产品
- 远离权力中心的广州研发团队，在微信的各项指标取得明显优势后获得马化腾全力支持，并由QQ向微信导流
- 腾讯顺利击败米聊等对手，拿到移动互联网入场券

问卷反馈



普通公司



核心业务和创新团队之间往往分工界定不清晰，创新项目在公司组织中定位没有正式明确，甚至须不断为团队生存权而奋斗

调研问题：过去24个月，创新团队以及项目在贵司中的地位，以下哪项最符合贵司的情况？

资料来源：2020年1月-4月，Runwise 联合价值在线联合发起的《中国企业创新力调研》，有效问卷110份，主要覆盖北上广深各行业的上市公司

创新团队与核心业务协作亟需紧密对接加快从0到1实现

组织

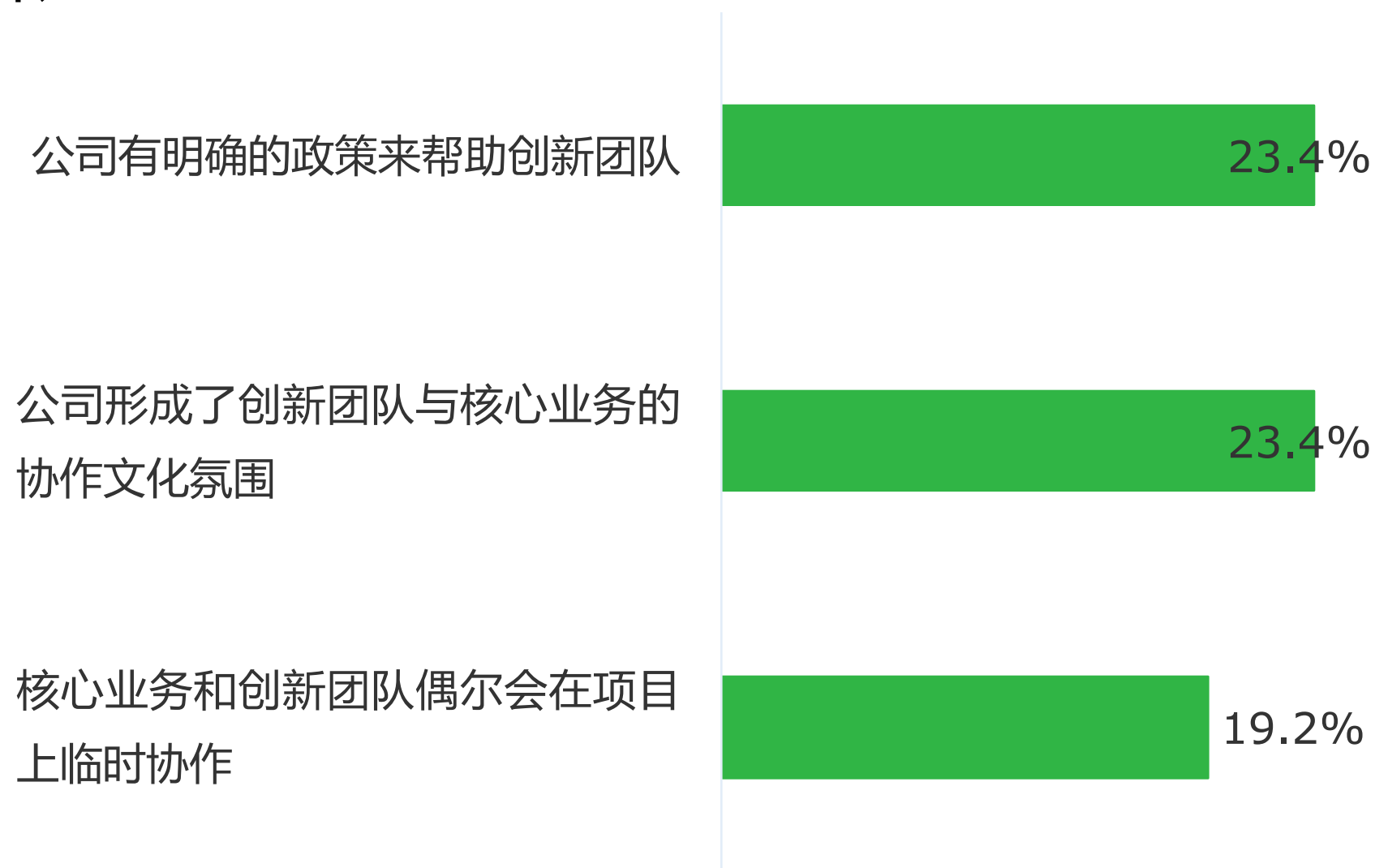
KSF



洞察

48.9%调研公司的创新业务与核心资源对接有限

问卷反馈



领先公司



App工厂模式

- 很早就建立中台，把技术能力转化成公司的基础设施，成立单独的团队，去支持不同产品的研发，新做一个移动产品，成本不高，基础能力都能复用
- 组织倡导阵地意识，不要有领地意识，通过轮岗，消除部门利益牵绊。新产品往往以虚拟项目组形式运作，若表现不错，再稳固

普通公司



创新团队与核心业务偶尔会在项目上临时协作，或者没有交集甚至存在冲突

调研问题：过去24个月，贵司通过创新业务与核心业务对接以获得资源 and 能力，以下哪项最符合贵司的情况？

资料来源：2020年1月-4月，Runwise 联合价值在线联合发起的《中国企业创新力调研》，有效问卷110份，主要覆盖北上广深各行业的上市公司

创新管理亟需MVP思维，而非传统计划管控思维

组织

KSF



创新管理

领先公司



洞察

31.9%调研公司亟需适合创新的管理流程



实验文化

- 亚马逊对组织架构概念比较弱化，架构调整频繁，基本基于贝索斯的关注，且有非常强的实验文化，倡导多实验多增长
- 考核方面，要求6名以上的相关人员基于领导力原则14条的绩效评价、反馈，还要写例子
- 人岗匹配方面，内部转岗非常灵活，无年限限制

问卷反馈



普通公司



创新流程是线性的, 需要详细的业务计划和明确的财务预测

调研问题：过去24个月，在管理创新从0到N的过程，以下哪项最符合贵司的情况？

资料来源：2020年1月-4月，Runwise 联合价值在线联合发起的《中国企业创新力调研》，有效问卷110份，主要覆盖北上广深各行业的上市公司

丹纳赫在创新管理及工具方法的成功经验



DANAHER

丹纳赫是全球最成功的实业型并购公司，且在生命科学、诊断、牙科和环境与应用方案领域均占据重要位置



资料来源：光大证券，Runwise 研究分析

DBS 系统是丹纳赫的灵魂，造就成功整合（1/2）

通过学习精益管理和 KAIZEN 管理系统，在二十世纪 80 年代丹纳赫逐渐建立了自己的商业系统——DBS，如今已经能够熟练的将其商业模式与运营模式统一起来，是并购驱动型公司能够长期向好发展的核心与获得投资者青睐护城河

丹纳赫商务系统(DBS)的五大重点

1. 最好的团队才会赢：培养员工的独特性、合作性和竞争性，并以结果为导向
2. 创新定义未来：提高世界的生活品质
3. 为股东而战：吸引更多的股东投资
4. 倾听顾客的声音：不断超越客户的期望
5. KAIZEN 生存之道：通过持续的改善，创造持久价值



DBS 系统是丹纳赫的灵魂，造就成功整合（2/2）



DBS 的三大核心

1、精益生产

在最大限度地为客户创造价值的同时，通过提高公司业务的所有功能和领域的安全性、质量、交付和成本，最大限度地减少浪费

2、增长

增长可分为三个具体领域：梦想、发展、交付。DBS 的增长工具被统称为丹纳赫的3D(Dream、Develop、Deliver)框架，DBS 增长工具是确保公司超越市场表现的关键工具

3、领导力

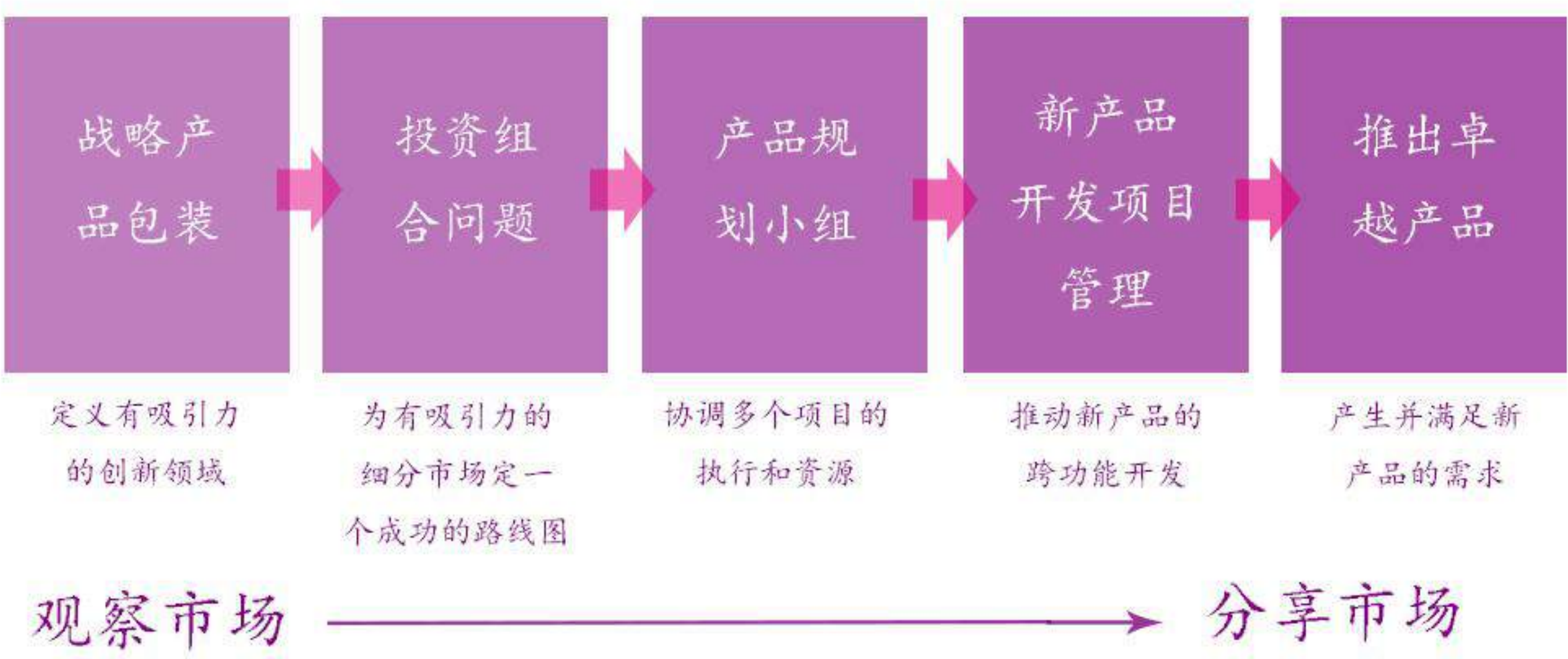
获得知识、技术和行为，在公司成为一个伟大领导者

DBS 通过6个工具帮助商务系统创新

商务系统创新工具

战略产品包装
 产品规划小组
 细分顾客
 创新过程
 加速产品研发
 加速设计审查

新产品创新流程

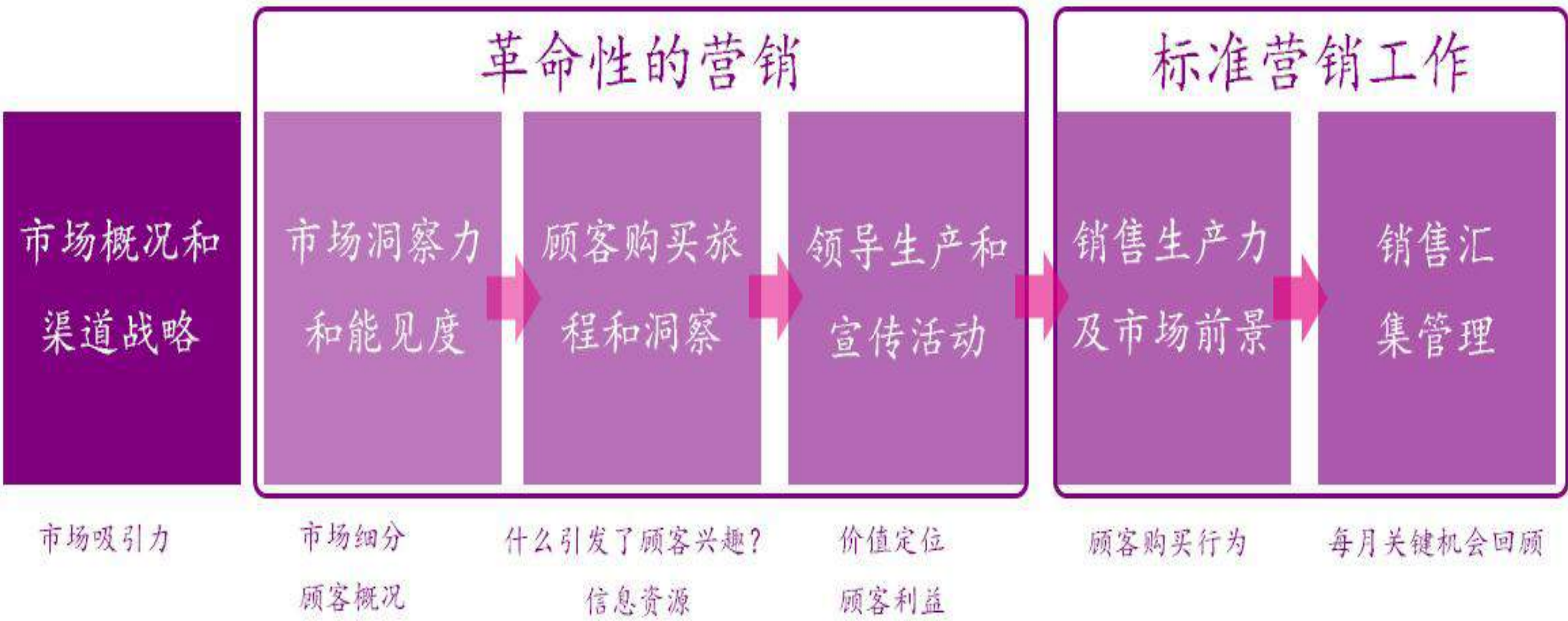


DBS 通过6个工具帮助营销创新

营销创新工具

革命性营销
价值营销
重点培养
汇集管理
战略谈判
营销团队方案

新产品推广流程



DBS 用于公司的并购整合

公司选择并购对象时，主要考虑三点：

- 1)有吸引力的市场
- 2)公司自身的增长实力和市场地位
- 3)应用 DBS 创造价值的潜力

DBS 进化及应用于并购整合

科技&技术并购



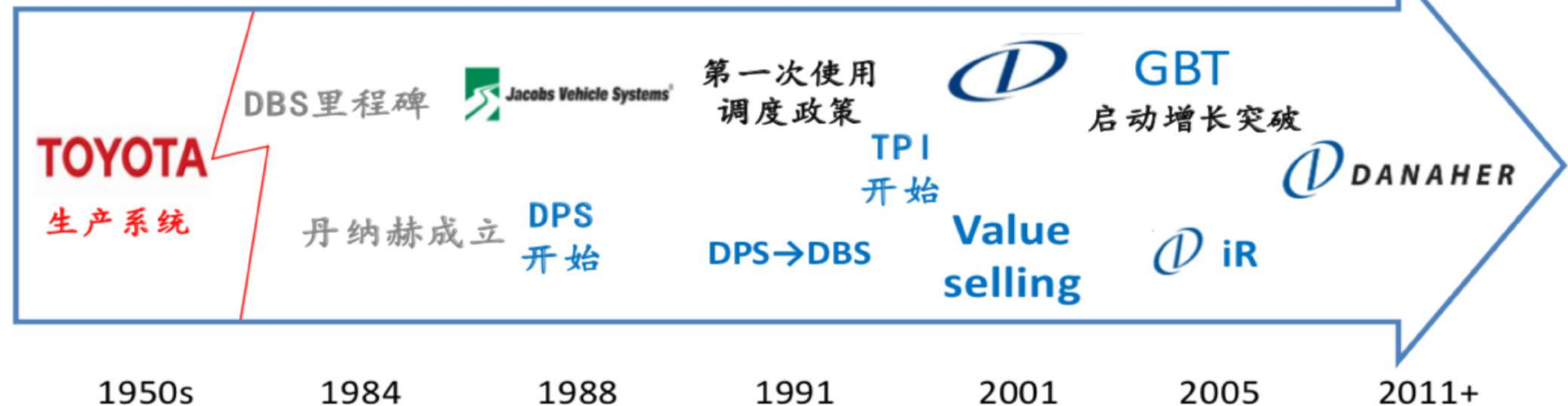
DBS进化

精益管理
只有制造业

精益管理
制造+管理

精益管理+
增长

增长+
精益管理+
领导力



创新面临思维和能力固化的最大障碍，亟需关键的创新技能

人才

KSF

 能力发展

领先公司



洞察

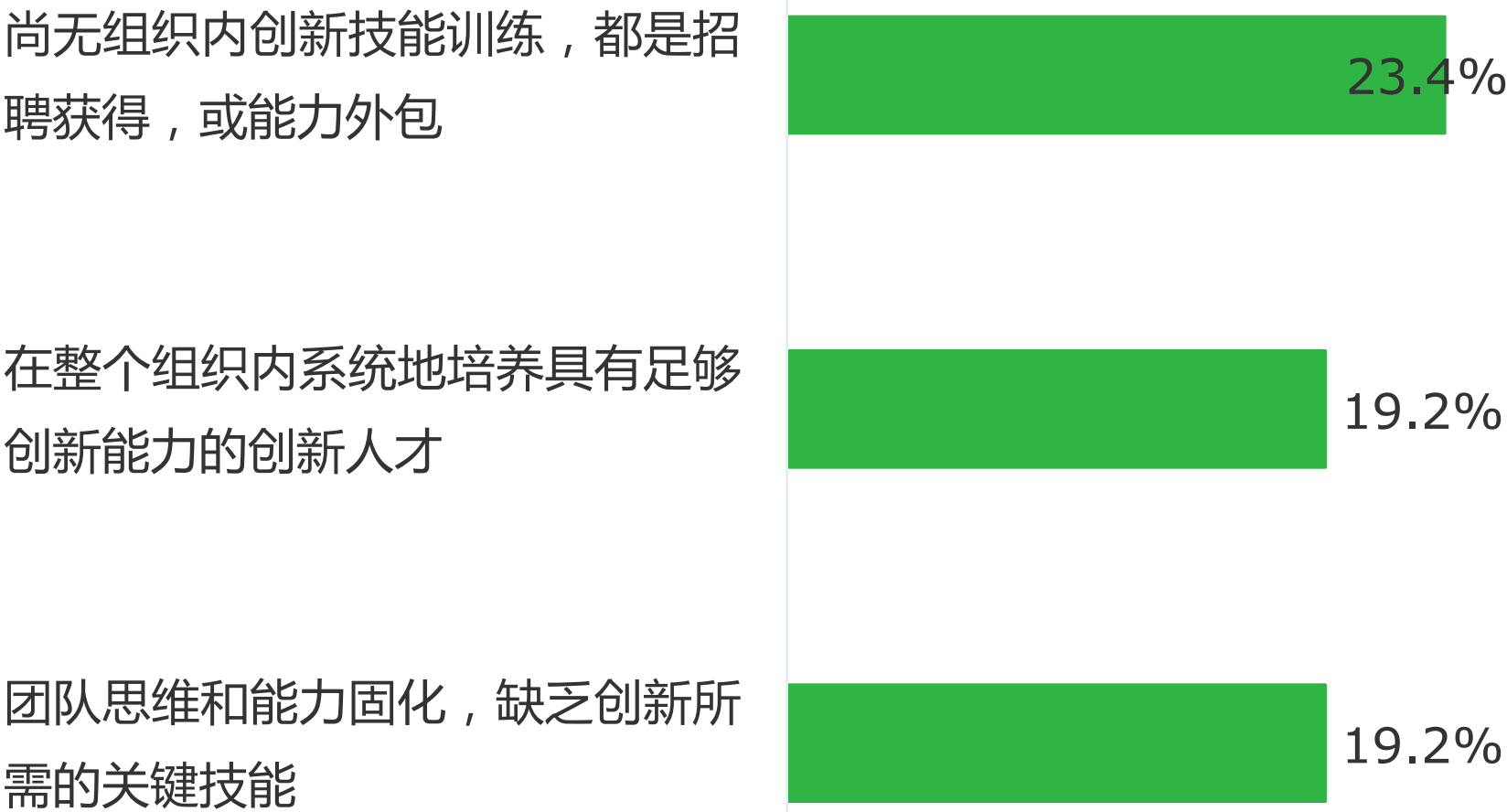
42.6%调研公司深受人才思维和能力固化障碍，创新人才培养尚处于起步阶段



知行合一培训体系

- 新人培训：“百年阿里”面向全集团所有新进员工
- 专业培训：运营大学、产品大学、技术大学及罗汉堂
- 管理者学习：行动学习“管理三板斧”、“侠客行”及“湖畔学院”
- 阿里学习平台：为全体阿里人提供内部学习和交流平台

问卷反馈



普通公司



团队思维和能力固化，缺乏创新所需的关键技能；大部分是招聘获得，或能力外包；尚无组织内创新技能训练，就是有也仅培养某些创新方面的专业员工、管理者或教练

调研问题：过去24个月，发展创新人才和技能培养，以下哪项最符合贵司的情况？

资料来源：2020年1月-4月，Runwise 联合价值在线联合发起的《中国企业创新力调研》，有效问卷110份，主要覆盖北上广深各行业的上市公司

创新激励机制滞后，影响更自主自发创新

KSF



激励创新

领先公司

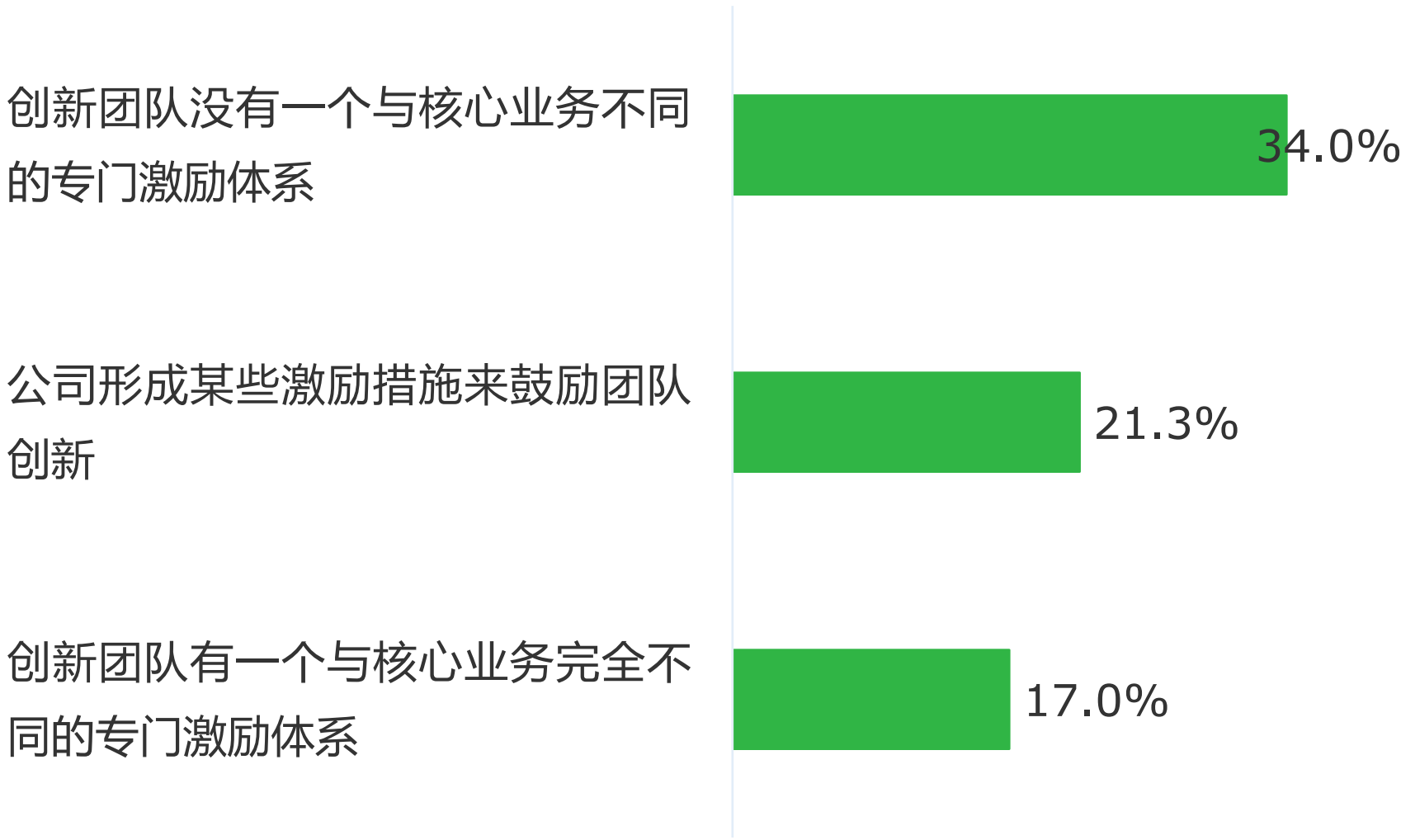


Haier

“0030” 模式

洞察 38.3%调研公司缺乏体系化的创新激励机制

问卷反馈



- 孵化小微采用的是对赌跟投机制，完全市场化、社会化的激励机制，所有成员薪酬必须在小微自挣范围内兑现
- “0030” 模式，前两个0是0底薪、0费用，“30” 是30%的事先预留的风险金
- 0底薪，0费用即小微薪酬和费用都是自挣，非组织分配
- 超利分享30%作为风险金，70%会用于小微团队、平台及其利益相关方的当期及未来的分享，小微成员根据实际贡献，决定酬劳，“高价值高酬”

普通公司



创新团队没有或者正在试验与核心业务不同的激励体系

缺少科学的创业/设计的新思维和新工具进行创新

KSF



领先公司

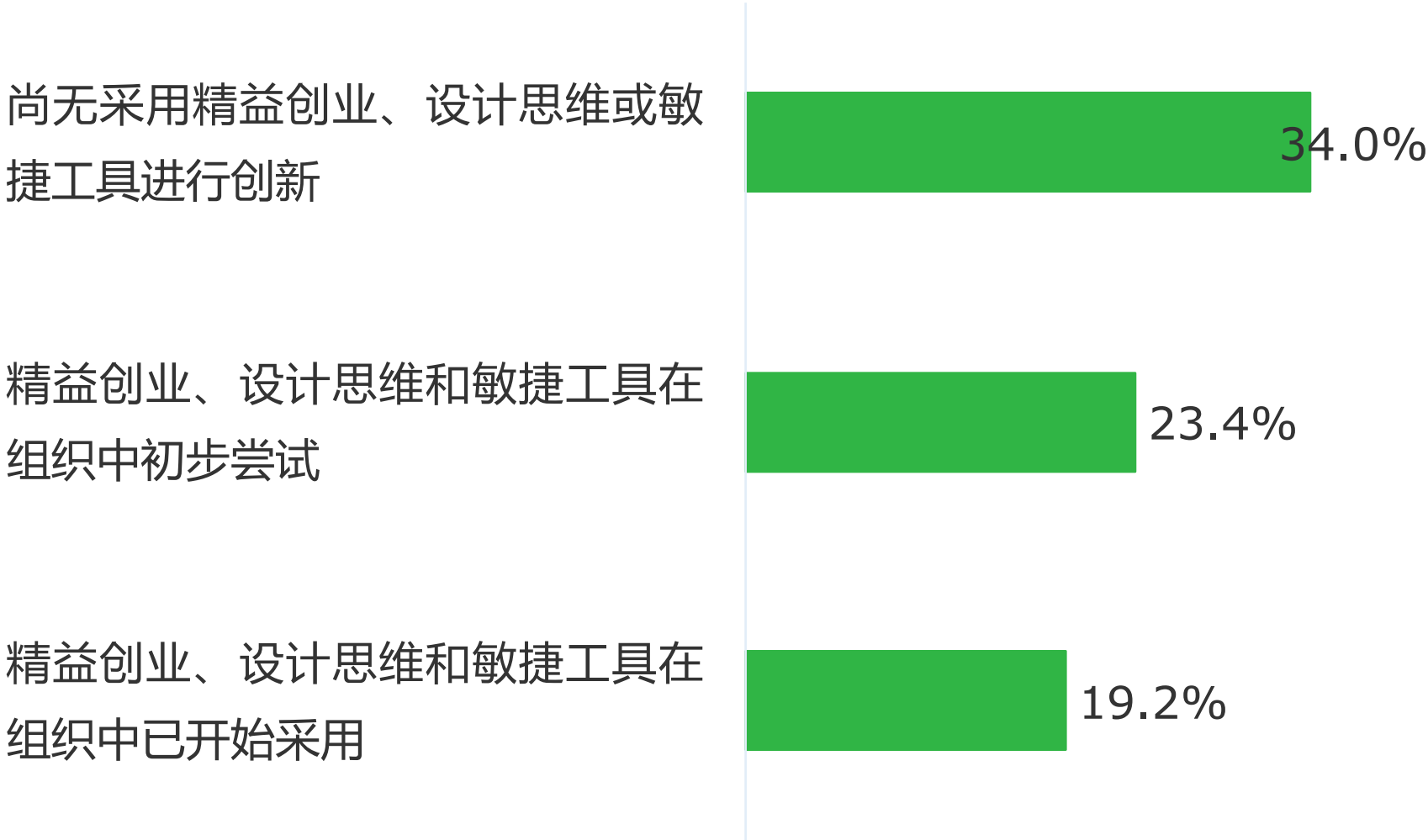


前CEO 推动数字化转型

洞察 46.8%调研公司缺少各类创新方法的使用

- 2012年 前CEO Imelt 推动集团数字化转型
- 请精益创新专家Eric Ries 开发 FastWorks 4个版本（12-16年）的方法论，从流程改进、资源配置、文化变革、增长思维，逐年提升集团数字化转型水平
- 在设计中心应用设计思维与客户共创；请 Pivotal咨询公司帮助公司进行结对编程，实践敏捷开发；人事管理上废止末尾淘汰制，采用更强调合作的绩效考核制度

问卷反馈



普通公司



尚无采用或者仅是初步尝试精益创业、设计思维或敏捷等工具进行创新

调研问题：过去24个月，在整个组织内采用创新方法和工具，以下哪项最符合贵司的情况？

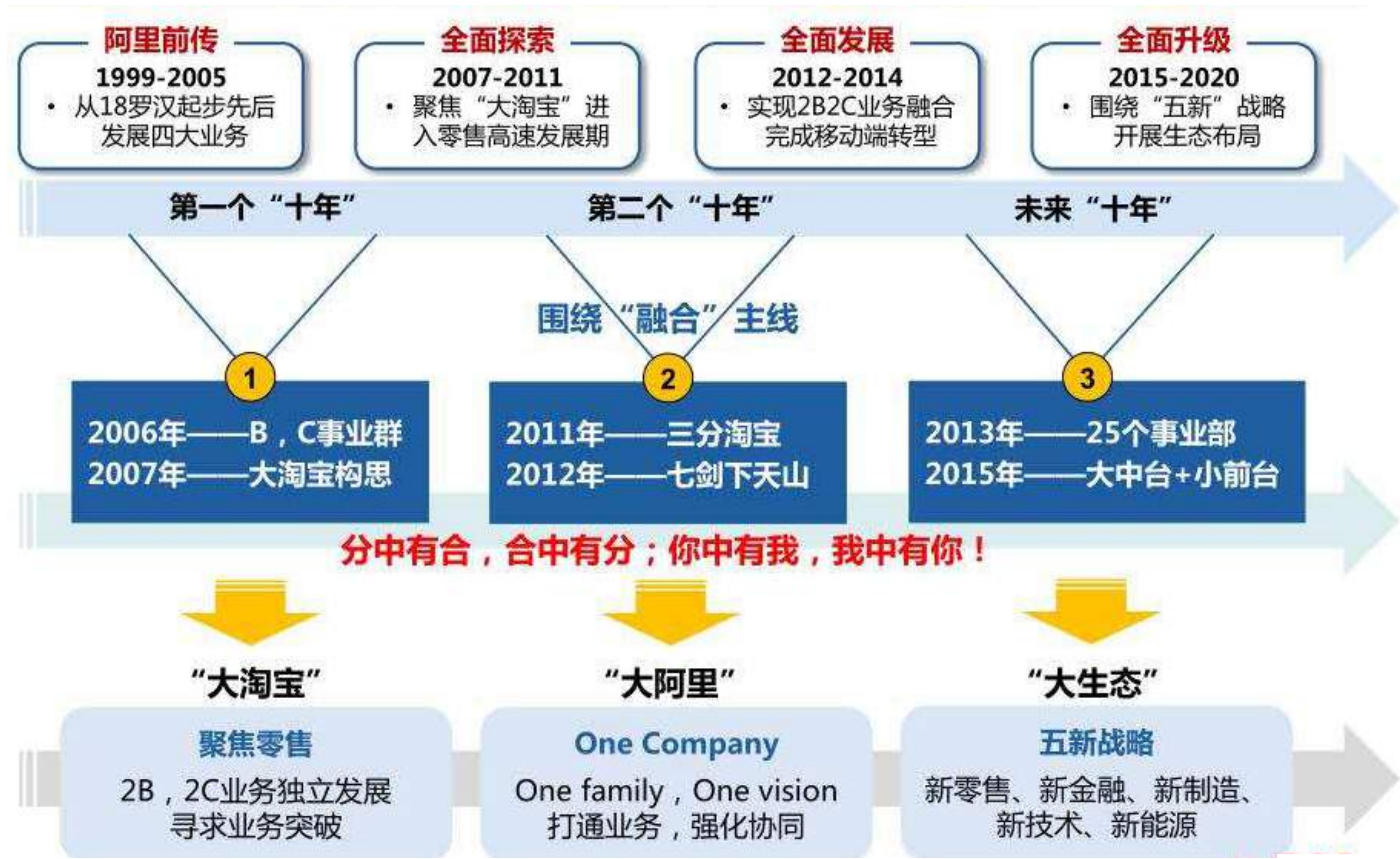
资料来源：2020年1月-4月，Runwise 联合价值在线联合发起的《中国企业创新力调研》，有效问卷110份，主要覆盖北上广深各行业的上市公司

阿里巴巴在能力培养、激励创新 方面的成功经验

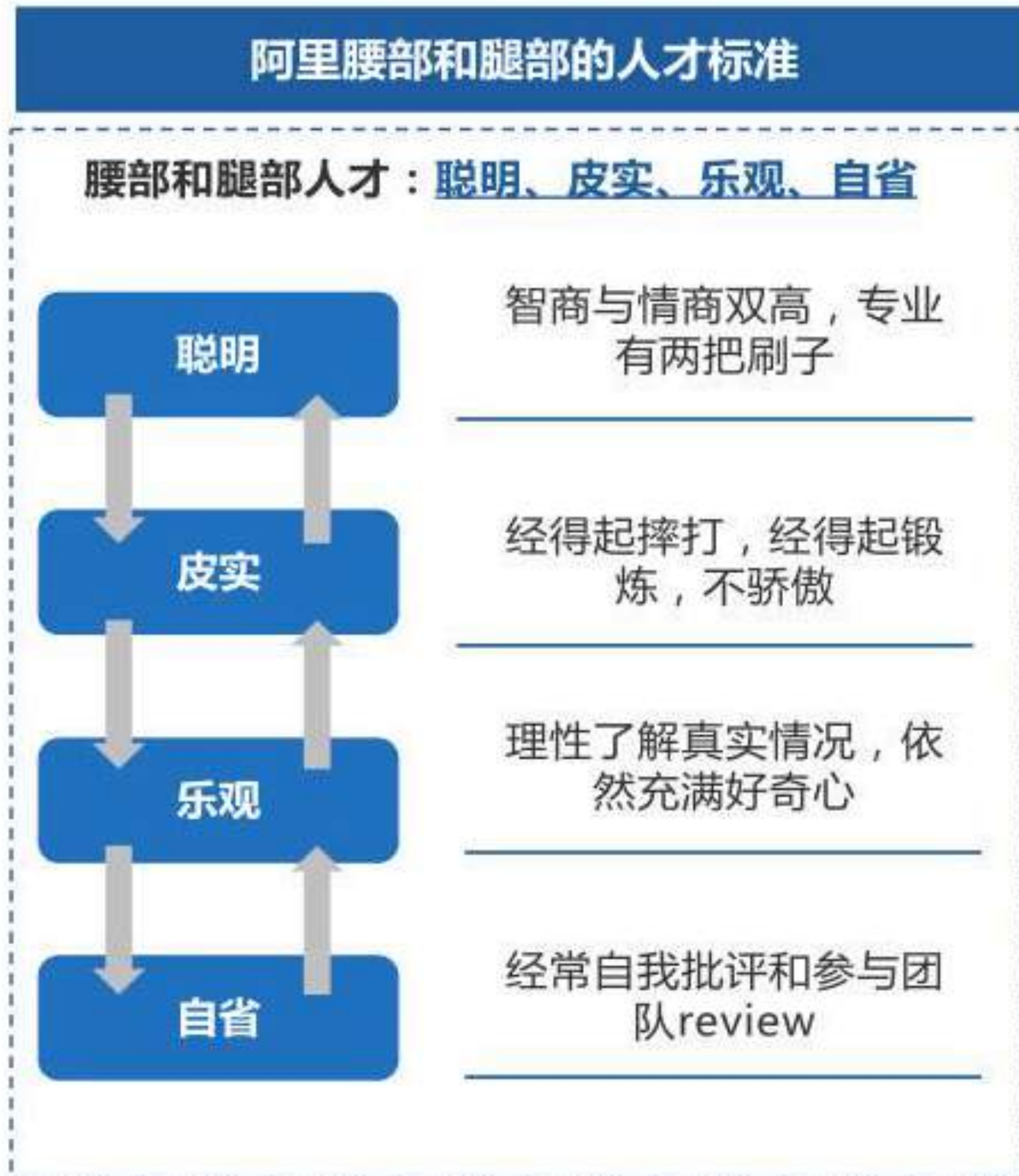


阿里围绕“融合”主线持续变革组织——分中有合，合中有分

整体脉络
三大关键转变点
支撑战略转向

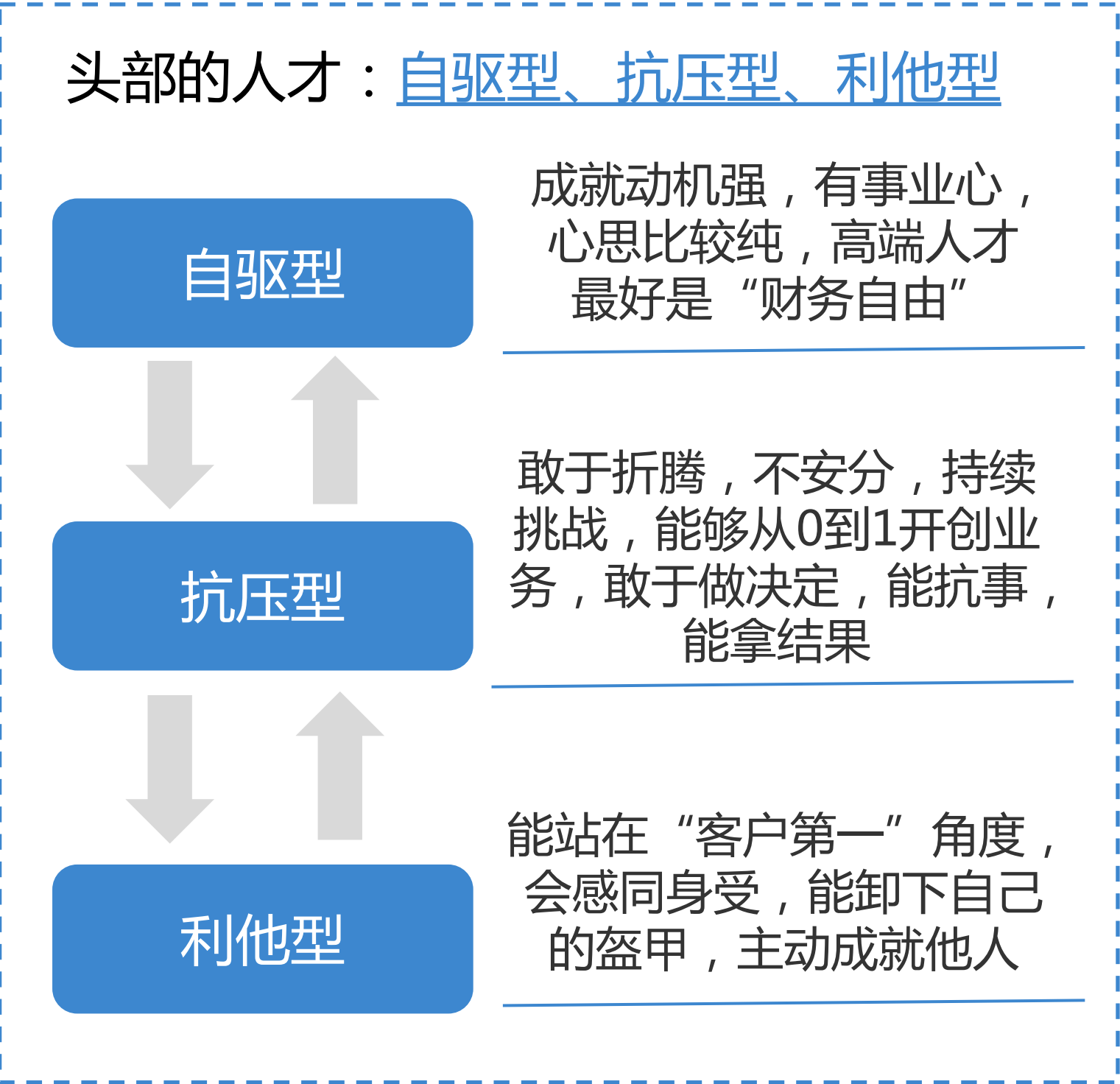


针对中基层人才，通过“招聘、培训、考核”三板斧，实现后备人才梯队打造

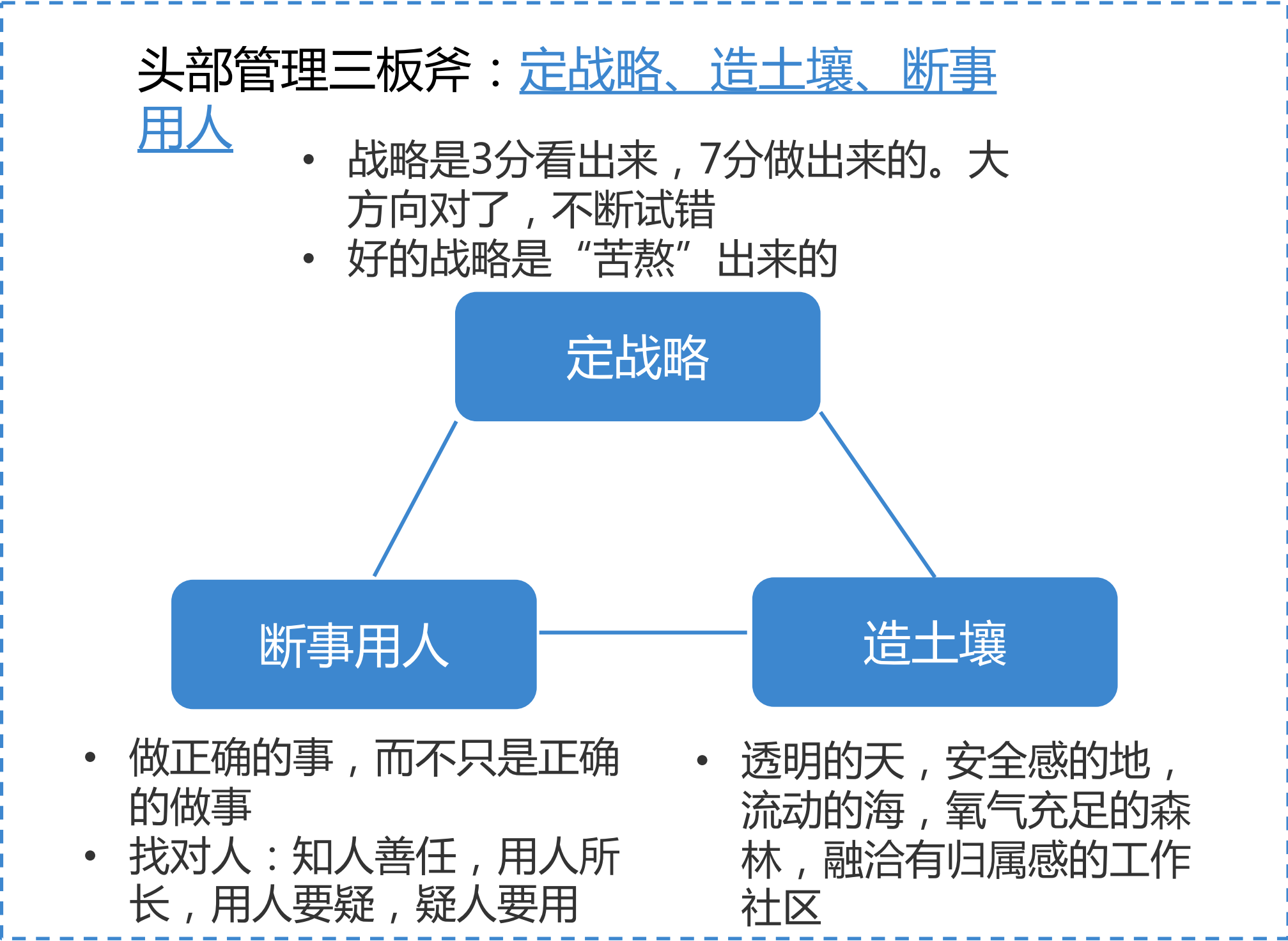


针对高管人才，通过“定战略、造土壤、断事用人”三板斧，用于培养高层的组织能力和建立完善的体系

阿里头部的人才标准



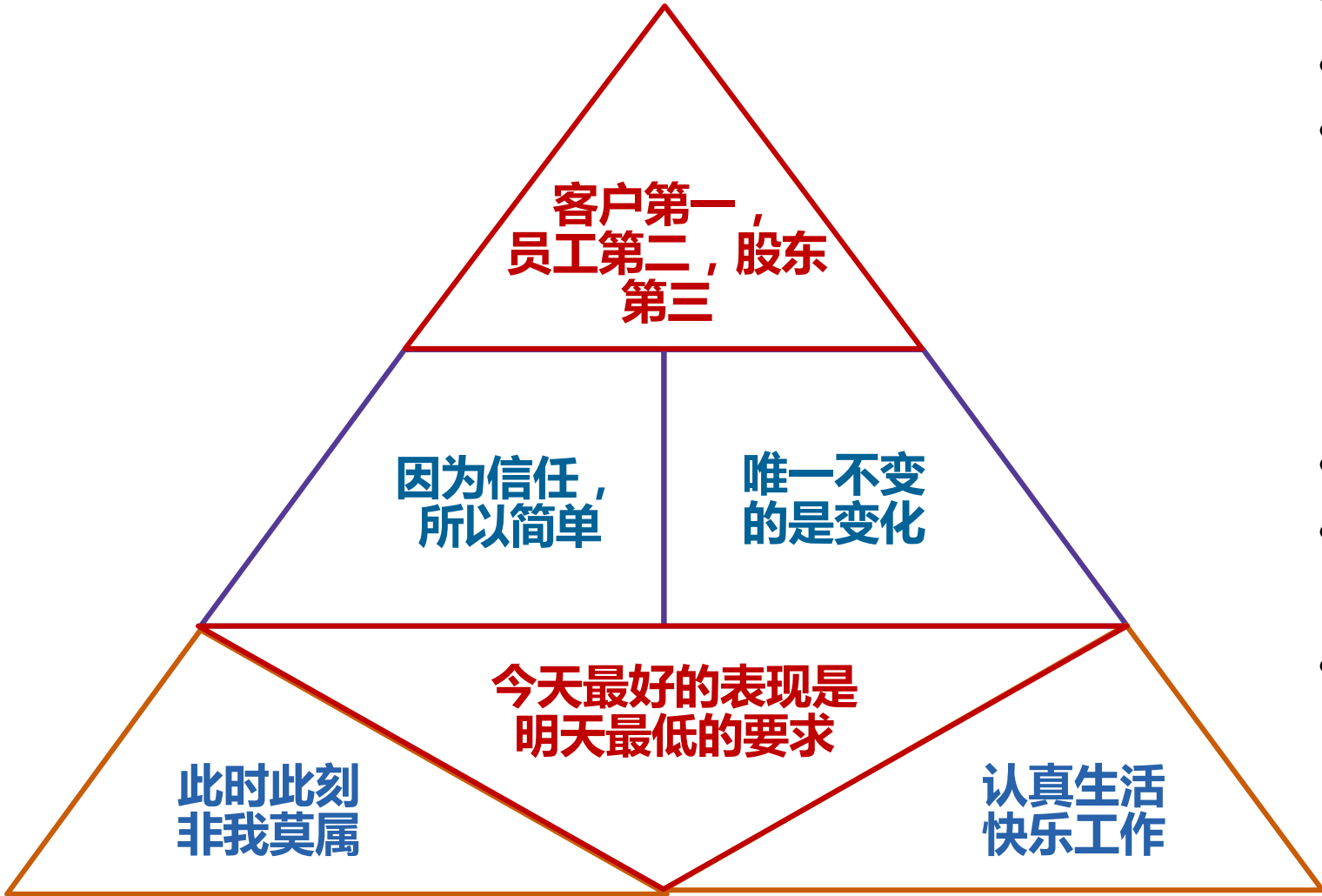
头部的人才打造



阿里建立特色鲜明的六脉神剑企业问题，确保庞大组织价值观一致

阿里强势鲜明的企业文化

价值观：六脉神剑



价值观考核——

- **评价对象**：全体员工
- **评价方法**：个人打分、三对一考核（比如你是个经理，上级是总监，总监的上级是副总，那总监在考核经理的时候，副总要参加，还要加上相应部门的人力资源，这样防止“一言堂”）+绩效谈话
- **评价周期**：每个季度
- **评价等级**：分为六个等级，最高5分，最低3分
- **评价结果应用**：上年度 KPI 达3.75作为晋升条件；连续两个季度，成为末尾10%，则淘汰

文化落地上，配套一系统辅助机制，确保深入人心

阿里对文化落地秉承“虚事实做，小题大做”

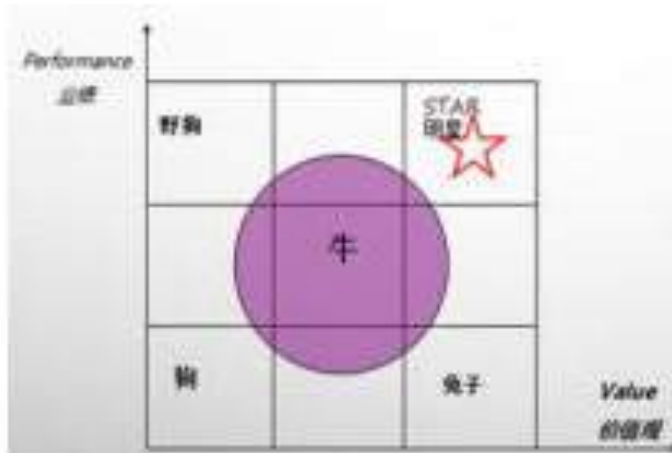
“政委”体系

HRBP扮演“政委”的角色全程指导、支持文化的落地与实操



绩效考核

双轨制的绩效评估体系：50% KPI + 50% 文化



绩效管理和发展

最好的20%员工：得到大量的褒奖，包括奖金、期权、表扬、培训机会以及其它各种各样的物质和精神财富；

中间的70%员工：培训教育、积极的反馈和有周全考虑的目标设定；

最差的10%员工：心要慈，刀要快！

激励机制

鼓励传导企业文化正能量的行为，并施以精神与物质奖励



文化活动

文化活动不是“纯娱乐”，而是体现企业文化和价值观传导



频繁宣贯

在重要会议、高管讲话、广播访谈等正式与非正式渠道强化灌输



- ◆ 重要讲话
- ◆ 会议开场
- ◆ 日常沟通
- ◆ 人物访谈
- ◆ 绩效反馈
- ◆

创新公司在战略，组织和人才三个方面的最佳实践

战略



战略指导

领导层重视程度较高提供了明确的战略指导，所有创新项目都与之保持一致



资源配置

公司有充足的预算、时间和资源进行创新



创新组合

不断探索未来增长，投资于创新管道，从许多小项目开始，随着阶段进展逐步加大投资

组织



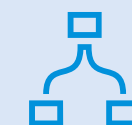
授权与赋能

创新团队在公司组织结构中占有最重要的地位



与核心对接

公司形成了创新团队与核心业务协作文化氛围



创新管理

优化的创新流程，能系统地衡量创新价值并把风险和浪费降低

人才



能力发展

在整个组织内系统地培养具有足够创新能力的创新人才



激励创新

创新团队有一个与核心业务完全不同的专门激励体系



创新方法

精益创业、设计思维和敏捷工具在组织中被广泛采用

关注 RUNWISE 了解更多创新思维与实践



订阅官网：<https://runwise.co>



关注领英：Runwise Ventures



创新咨询
公众号

