



可持续创新蓝图

文 / 安·布莱迪 By Ann Brady

在变幻莫测的时代，如何管理不确定性、把握机遇、控制风险？创新管理和企业治理独立顾问约翰·格兰德斯特·埃里克森（Johan Grundstöm Eriksson）为公司董事会和创新生态系统提供咨询服务，他阐述了为何 ISO 56002 有助于激发创新合作，是探索和发现应对突发挑战的解决方法的最佳框架。

创新推动企业走向成功。组织机构如果能为管理层和员工提供工具来充分应对和利用内外部机遇，就能实现利润增长，提升员工的健康和福祉，从而造福社会。有效的创新管理体系有利于各种规模的组织机构更好地实现企业发展目标，更加灵活、预防性地应对意外挑战和冲击。

但它如何抵御全球健康危机呢？新冠疫情席卷全球，严重扰乱了我们的生活，导致全球经济停摆。2020年6月，《世界经济论坛》发表了一篇博客，文中宾夕法尼亚大学沃顿商学院的乔治·达伊（George Day）教授和格利高里·谢伊（Gregory Shea）教授指出，疫情引发了“激烈的”创新活动。“企业以更快的速度发展，承受着几个月前无法想象的更大风险。”他们以向在线办公转变及3D打印如何助力供应链保持复原力为例，指出：“各行业的数字化转型并未因为疫情而停滞。”



尽管疫苗分配不均，但稳步推进的疫苗接种计划是行业积极应对危机、将创新成果快速引入市场的另一个有力例证。随着全球逐渐从疫情中恢复过来，我们面临的一大问题是如何避免重蹈覆辙，在“新常态”下构建对新体系的信任。许多答案蕴含在 ISO 56002 中，约翰·格兰德斯特·埃里克森说。他是 ISO 创新管理技术委员会（ISO/TC 279）的国际专家，还是欧洲创新与技术研究院（EIT）制造业顾问及联合国项目事务署（UNOPS）瑞典全球创新中心咨询委员会成员。

ISO: ISO 56002 如何帮助我们做足准备，更好地适应未来的冲击？

约翰·格兰德斯特·埃里克森：疫情的影响暴露出当前供应链服务、流程和产品供给方面的缺陷。全球健康危机把各行各业汇聚到跨学科领域来采取行动、创新解决方案、开展疫情前未曾考虑过的合作。例如，为促进欧洲制造业转型，仅仅像之前那样做是不够的。我们需要培训所有可用的劳动力来开展协作，在数字化价值链的环境中，利用高度自动化和灵活性，采用 5G、虚拟和增强现实、人工智能和机器学习等驱动创新。

2020年，全球价值链遭受冲击，ISO 56002 创新管理体系指导标准的发布恰逢其时。该标准恰好符合后疫情时期行动计划及当前管理体系框架的要求。制造型企业及相关机构采用 ISO 56002 的概念后，可快速开启创新和转型工作。

这为正在重构的供应链增加了新价值，使人们能够集中更多精力应对技术的不确定性。

在后疫情恢复期，ISO 56002 如何继续发挥作用，成为可持续增长和价值的關鍵驱动力？

在数字化加速发展的时代，创新管理的重要性及必要性与日俱增。例如在过去三十年间，电信和软件行业的产品周期及软件解决方案以超出控制的速度发展，进而影响到所有其他行业。以这种速度经营企业需要稳健的业务模式、核心流程的稳定性及专业知识，还需要高度灵活地应对、适应动荡的冲击。

各国各行业以及各级公共部门组织都将新冠疫情及其影响提升为企业治理议程的优先事项，有一点毋庸置疑：当下次危机爆发时，人们可不想再毫无准备、如此被动。企业主、投资人和董事会想要确保组织机构已做好准备，而不是被动地开展动员、消减危害。



复原力、适应力和可持续获利能力通常被认为有助于抵御动荡和不确定性，但是如果囿于现有架构中，如何适应未来？正因如此，ISO 56002 创新管理体系标准适时发布，非常适用于需要管理现有业务的变革议程及卓越运营的组织机构。现在他们可以确保，在冲击或危机导致持久亏损之前，已开始探索未来的收入来源。

我们可从此次全球健康危机中吸取哪些教训，获得哪些机遇？ISO 56002 如何确保它们发挥应有价值？

疫情带来的挑战和不确定性为我们敲响了警钟，企业代表和董事会正在寻求保持复原力、确保长远发展的新方法。然而，充分利用新机遇不仅需要提高认识、拓展思维，还要勇于冒险，积极应对未来的挑战。在缺乏协商一致的工作方式的情况下，有必要建立一个支持和跟踪系统。如果未做任何准备，这一系统还需要数年才能进行商定和实施。

ISO 56002 提供了一个框架来帮助组织机构整合已有业务，挑选出最好的部分，待有需要时添补其余部分。此外，当组织机构发现需要新的标准做指导时，在各层级岗位入职以及增加供应商或伙伴时就要同步进行培训并做好说明，这将有利于员工参与，开拓多种有效的工作方式。

当前，企业治理通常疲于应对过去业务范畴内的已有业务，由此错失大部分机遇。这给其他行业的新进公司留下了创新“空白区”，也使企业竞相通过创新来开展协作。超越当前的业务范畴去发掘新机遇的唯一方法是在董事会和企业主层面商定发展方向，这需要更系统化的方法来管理机遇。

如果你已经知道了 ISO 56002，那唯一需要做的就是授权采用该标准。剩下的就需要组织机构在实践中学习了，因为每个人都要学会接受并采取行动来应对不确定性。

ISO 56002 如何助力经济恢复可持续增长？

疫情暴露出宏观和微观层面社会的脆弱性。疫情导致国家和边境封锁，经济受损，同时清楚地证明，齐心协力朝着一个共同的目标前进，我们能够有所成就。

大家团结一心行动起来，以最快的速度生产、采购防护装备，研发、分发疫苗，展现出应对灾害的能力。然而，我们是在付出了巨大的代价，做出了很大努力，面临着无法缓解的社会和经济压力之后，才具备了这种能力。

面临“新常态”及其他社会和气候挑战，我们将一次又一次地运用应对灾害的能力。社会平稳和安定是在全球范围内开展业务往来的前提。增强对这一点的认识会使在整个供应链中从事人权和可持续发展工作的大部分国际公司受益。这也与实现联合国 17 项可持续发展目标密切相关。企业认识到，他们可以在开展业务的过程中助力实现这些目标。

例如，作为联合国的执行机构，UNOPS 开始利用自身的采购能力重新重视创新（即针对重大问题寻找积极的解决方案，而不是在危机和灾难性事件发生时被动地购买毯子、帐篷和设备）。由于面临许多监管障碍，联合国无法有效地开展创新合作。然而，UNOPS 成立了全球创新中心，为那些能提供解决方案的社团和企业，以及致力于解决前方困难与挑战的初创企业指引方向，此类事例帮助我们为未来做好准备。



这样一来，解决方案会更切合我们面临的实际问题，我们不用花费太多时间，就能更快实现联合国 2030 年可持续发展议程及其可持续发展目标。此外，我们还可以组建机构推进创新。以索尼为例，我曾任该公司管理体系、审计和企业战略方面的副主管，领导了索尼移动在欧洲的合作和支持部门，当时我们已通过创新基础设施在多个层面与 UNOPS 开展合作。合作包括索尼高级管理层的战略合作授权与支持，使软件适应电信行业快速发展的悠久传统和思想意识，支撑灵活的迭代过程的工作方式，在日本和欧洲设立企业创业加速器。

2020 年和 2021 年似乎是完全迷失的两年，但我们现在达成了共识，吸收到宝贵的经验。当我们重新关注可持续发展目标时，这些都能提供借鉴，有利于将 ISO 56002 中的内容用于推进各种形式的可持续创新。

为尽快实现这一点，企业主和董事会应该期许并授权创新工作。创新管理要被纳入到整个组织机构的战略、政策和监管框架中。新流程也要落实到位，因为如今真正的工作最终要由组织机构内的人员来执行，这些组织机构依托为其他目的设立的框架、管理体系和流程才能运行。在这方面，ISO 56002 为希望构建与其现有框架和未来目标相匹配的创新能力的组织机构提供了蓝图。

世界正在朝着有些人所说的“大重启”前进，ISO 56002 是否有助于构建新现实？

大部分适应数字化时代或设法在行业中占据主导地位的跨国公司都紧跟自千禧年来不断变化的价值链、商业模式及监管要求。这意味着当前世界运转所依赖的管理体系和结构是日积月累地传承、构建起来的，所有从事企业管理、治理和立法工作的人也不会在一朝一夕之间发生转变。

ISO 现有的 Annex SL 等管理体系框架已经实施了多年，采用这些体系的公司能够降低执行结构的复杂性和成本，有望使管理体系的自动化和集成更快、更好、成本更低。

引用推理小说家威廉姆·吉布森（William Gibson）的话：“未来已来，只是尚未流行。”意思是，我们曾经的所作所为以及做过的决定导致了中短期内即将发生的大部分变化。从根本上说，人工智能将助力我们做好董事会工作、作出预测和管理决定、开展报告和审计工作。

这一趋势有待更多科学研究加以佐证。但在所有现有框架和管理体系中，ISO 56002 的创新管理原则及关注未来的创新管理系列标准正是创造和协调协同力量和机遇所需的框架，这些协同和机遇来自对行业内和行业间合规要求的自动预测及报告。

在各层面，我们不仅受限于好奇心、想象力和专业知识的匮乏，还缺少授权和方法，以寻找最佳方法来应对不确定性，以及对平衡整个组织机构的机遇、风险和资源的支撑结构进行管理。

正因如此，ISO 56002 及 ISO 创新管理系列标准非常适合入门使用及与其他管理体系标准相结合的框架。不仅有利于管理与信息安全、质量、环境、职业健康和安全相关的风险，还可与 ISO 26000 社会责任标准结合，与 ISO 55001 资产管理标准结合重复使用，应用前景更加广阔。

想通过内部协作来解决手头的实际问题，就要更好地重复使用和协调支撑结构，让熟悉该类专业知识的员工参与其中，这样能加快实现目标，在组织机构中扩大整体效果。未来我们会看到许多将创新管理原则与机制结合起来的方法，以应对现有业务中的不确定性和风险，更重要的是创建灵活、稳健和有复原力的价值链，通过可持续业务模式找到新的收入来源。