



创新：打开企业转型升级的突破口

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

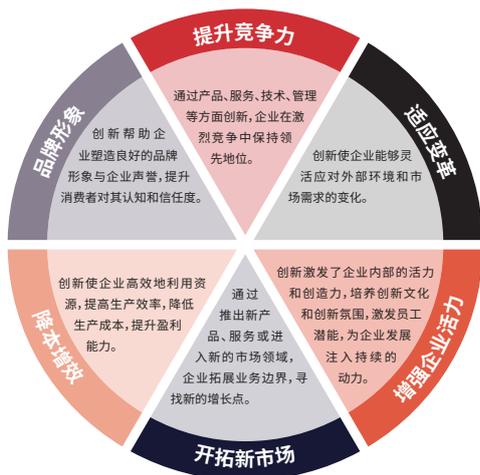
创新：打开企业转型升级的突破口

概述

在当今竞争激烈的商业环境中，企业转型升级已经成为保持竞争优势和实现可持续发展的关键。然而，要实现成功的转型升级并非易事，企业需要寻找突破口，以适应不断变化的市场需求和挑战。创新不仅是企业转型升级的关键驱动力，也是突破困局、探索新机遇的关键路径。

然而，在化工领域中，中国企业在研发创新管理上仍面临挑战：一些企业在创新管理上存在着传统观念的束缚，员工可能更倾向于遵循既定的流程和惯例，而不愿尝试新的想法和方法；尤其在新兴领域和高科技领域，人才短缺的情况比较突出；面对激烈的市场竞争，当企业缺乏自主知识产权和核心技术，面对同质化竞争和价格竞争时，可能更倾向于跟随市场，而不愿意进行长期的创新投入和研发工作。

创新对于企业发展的意义



化工领域助力企业提升创新能力的 8 个建议

提升企业创新能力对于实现持续竞争优势和应对市场变化至关重要。以下是一些建议，可以作为企业提升创新能力时的参考。

对战略性问题给予明确回答

战略是创新工作的起点，企业需要基于集团和业务战略明确回答增长目标，包括领域选择、如何致胜等关键性问题。明确增长目标，有助于指导决策和行动，激励团队和员工，衡量绩效和进展。明确领域选择和如何致胜，有助于突出核心竞争力和差异化策略，提高成功率，促进资源整合。针对高投入、高风险、高回报的研发活动，企业需要建立一套完整的创新战略治理机制，包括战略规划、投资决策、年度目标设定及计划、绩效回顾与展望等。

做好市场洞察与前瞻

市场洞察与前瞻具体表现在识别未被满足的需求、了解竞争对手及其反应、价值链参与度和影响力、明确差异化四个方面。识别客户，除了定义当前痛点，更要识别哪些是未来的客户群体和潜在的需求；时刻关注竞争对手的价值主张以便掌握动向，特别识别非同类竞争也是必要的，以帮助企业发现量化差异的可能性。完善的市场洞察与前瞻不但指导企业的研发方向，还能提高研发效率和成果市场适应性。

核心竞争力和技术能力是基础

dss+ 认为，核心竞争力与技术能力是创造价值的基础，包括了应用开发、技术布局和资产能力三方面。企业需要妥善回答以下问题：是否根据有效的市场需求理解进行高效的应用开发？技术布局是否与公司战略协调一致？是否有足够灵活性的资产运营能力应对大量的研发支出？目前很多国内化工企业处于对新化工品 / 新材料开发的高投入时期，工程放大过程中的新装置 / 设备投资往往巨大。企业可以通过灵活调整资产配置、建立合作伙伴关系和开放式利用外部资源来应对大量的研发支出，降低成本、提高效率、优化资源配置，实现长期发展。

“做正确的事”与“正确地做事”

项目组合与管道管理是战略从目标输出到结果输出的重要阶段。举个简单的例子：业务与创新战略是 CEO 关注的问题，回答“我们选择什么样的赛道”的问题；组合管理是高管层面关注的问题，回答“我们是否有对的项目”；而管道管理通常是执行层面关注，回答“每个项目是否在用正确的方式开展”。高绩效的研发企业会在战略指引下，瞄准“做正确的事”与“正确地做事”的目标区域不断前行。当然，组合管理需要确保在合理的机制下更好地投入和产出。对于中途夭折的项目，倡导适宜的“容错氛围”尤为重要。企业应该鼓励更多经验的分享和回顾，促进团队对于技术能力、研发思路的总结，以便能在此基础上改进。

前端加载、广开源

设立一个系统化的创意生成与筛选机制，鼓励员工提出新的创意和项目建议，为项目管道提供足够的后备项目输入。创意生成与筛选作为项目管理的前端加载十分必要，是广开源的行动。创新是整个公司组织的责任，因此，需要市场、销售、研发、生产等多职能部门的共同参与。

分阶段管理项目

以化工与材料行业为例，新产品开发周期一般比较长，投资也很大。为了及时止损，避免灾难性的问题在最后时刻才暴露，管理者们把新产品开发整个过程切分成数段，用阶段把关的方式对风险实施分段管理，从而达到降低整体风险的目的。杜邦（中国）研发管理有限公司总经理陈志东分享道：“企业需要拥有自己的创新项目管理体系，实现在不同阶段对新产品和技术进行评估。如杜邦门径管理系统（Stage-Gate System）实现新产品开发的流程管理，根据技术验证和市场反馈，判断是否继续推进到下一步，否则就要适时止损。

开放式创新与外部资源

开放式创新是一种基于与外部合作伙伴共享知识和资源的创新模式。外部资源包括大学院校、科研院所，也包括初创企业、客户、甚至竞争对手。企业通过建立外部伙伴关系，共同开展研发、技术创新、市场推广等活动；或与其他企业或机构共享技术、专利或知识产权，通过许可协议获取外部技术资源；积极参与行业标准的制定过程，与其他企业共同推动技术标准的发展；建立开放式创新平台，吸引外部创新者参与产品设计、开发和测试过程。总之，开放式创新和外部网络可以增强企业的研发创新能力，为企业提供更广阔的资源、更多的创新机会和更好的适应能力。

浓郁的创新与合作的文化

创新和合作文化有助于打破部门之间的壁垒，有助于集思广益，融合不同领域的专业知识，从而推动创新。具备创新文化的组织通常能够吸引和留住具有创新思维的优秀人才，这些人才的加入将为研发团队注入新的思想和动力。有创新与合作文化的组织鼓励知识的分享和学习，帮助员工开放地分享经验、教训，拥抱新想法，促进高效协作和决策执行。

作者



潘宵
顾问

pan.xiao@consultdss.com

关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss+
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

