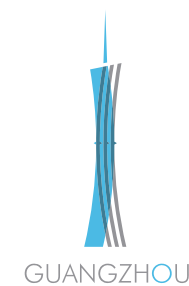
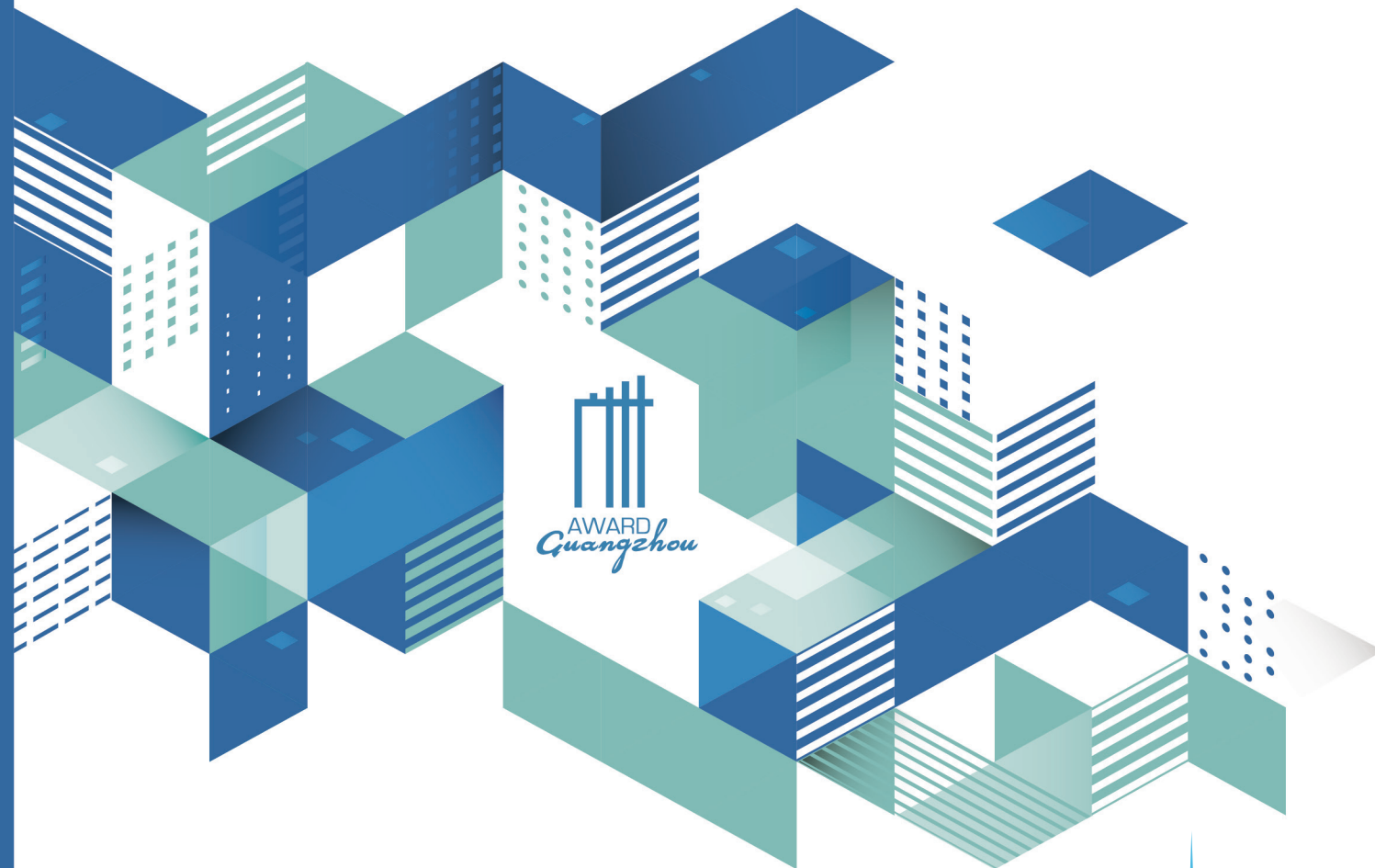


新城市：广州奖城市 创新评估体系报告（草案）

第二阶段：体系修订

广州国际城市创新研究会
宾夕法尼亚大学城市研究所





新城市：广州奖城市 创新评估体系报告（草案）

第二阶段：体系修订

广州国际城市创新研究会
宾夕法尼亚大学城市研究所

CONTENTS
目录

01 导论01

02 城市创新生态系统新框架02

胜任力领域：重视创新	07
胜任力领域：交流想法	10
胜任力领域：反思城市	13
胜任力领域：落实创新	16
胜任力领域：转变范式	20

03 附录24

附录一：框架转换	24
附录二：创新系统可视化样图	28
附录三：工作坊结果报告样图	30
附录四：工作坊所用技巧举例	32
附录五：样本工作坊议程	34
附录六：参考文献说明	39

01 导论

广州国际城市创新奖城市创新评估体系旨在帮助领导人对系统性的创新作出评估，以推进城市转型。系统性的创新是指一系列能够被整体用来应对多层面城市挑战的胜任力。

城市一直以来都是创新的中心，在现代政治国家成立前，几千年来一直在全球经济和文化网络中充当着催化剂的角色。随着工业化的兴起，现代发达国家城市已重塑其全貌。然而，那些位于通常被称为“全球南方”的发展中国家城市则在谋发展的同时遭受着一系列限制，例如不公平的经济竞争、歧视等等。他们多数经历了快速但缺少工业化的城市化进程。这些城市财力比其他城市更加薄弱，没有充足的资金用于建设基础设施和提供基本服务，也见证了非正规的经济及聚居地的增长，且连带出现了居高不下的贫困。联合国预测，到 2030 年，三分之一的新城市居民将会来自印度、中国和尼日利亚三个国家。

无论是工业城市还是后工业化城市、正式或非正式城市、小城市还是大城市，都需要新一轮的城市创新，从而应对与城

市化相关的各种全球性问题。两百多年来的科技与社会创新带来了诸多益处，但也伴随着高昂的成本，而城市却没有跟上步伐。大多数城市地区现在的特点，是基础设施和制度体系过时，废物管理和污染控制不充分，环境恶化，住房、医疗、教育机会不公平，以及缺乏经济机会。科技已经改变了人们能够存取、收集和分析数据的方式，但仅仅依靠科技创新来解决城市化问题是远远不够的。就像联合国人居署和《新城市议程》所表示的那样，我们应该在商业、社会、科技、数字和自然系统等“有着大范围影响”的系统中去寻找创新的解决方案。世界城市和地方政府联合组织、世界大都市协会以及 C40 城市气候领导联盟等城市多边组织向我们提供了平台，让我们可以学习或分享改善城市的新观念、新方法。因此，我们的评估体系帮助利益相关方评估他们的整体城市创新环境及相关专业知识，以做出改变，实现大规模、有影响的创新。借此，我们的评估体系帮助城市在快速创新这方面更加有竞争力。

02 城市创新生态系统新框架

广州奖城市创新评估体系是一个综合的、整体的城市创新方法，充分考虑城市系统的复杂性和宏大规模。在全球范围内，城市拥有广泛的权力、责任和任务。他们必须积极响应社群、国家、企业和全球需求，同时提供基础设施和服务，如饮用水、交通、住房、卫生和教育。大多数城市都在飞速运行却止步不前。创新的过程必须在以下两者之间穿针引线，一是不断变化

重构创新

我们创建了一个框架，将城市系统的特点与基于学习的方法（胜任力）、综合全面的过程（生态系统服务）、创业的角色（创新过程）以及消除传统“效率孤岛”以创造更适合协作的环境（开放系统）相结合。上述四个原则构成了我们框架的基础。

1. 学习胜任力。将城市创新定义为一系列胜任力，通过强调学习和成长，为个人和组织提供了更大的自主性和掌控感。对创新的一个常见反应是“我们没有能力或资源来做这个！”我们意识到，在

的政治优先事项或紧急情况，二是行政体系或文化的现状。与企业不同的是，城市创新不仅仅是为了追求竞争优势，更是为了不让任何人和任何地方掉队。城市创新的目标是达成“旨在改善城市生活体验、管理和组织而实施的共同理念，这一理念面向未来，并为其他地区提供经验教训和灵感”。

应对全球健康、气候和经济危机的同时，呼吁改变城市的规划、管理和治理方式，会让即使是最老练的专业人员也感到力不从心。将城市创新定义为一个学习过程是一条微妙而重要的信息，它鼓励不断学习、创造性地解决问题，以及在各个层面发挥领导力，而非断定创新需要注入新的人才和新的资源。

2. 生态系统服务。在“生态系统”概念中嵌入胜任力，将城市创新与综合系统方法联系了起来，强调信息流、反馈回路以及反复思考和行动的方法。生态系统



方法已经逐渐地改变了人们的思考方式，包括思考我们对地球的影响、生命的复杂性以及包括城市和环境在内不同系统间的相互依赖。通过借用和调整这一框架，城市创新可以被认为是一个支持一系列社会经济目标和城市产品与服务的系统。像自然生态系统一样，城市创新生态系统有支持组件和服务、信息流和反馈回路。从概念上讲，一个生态系统强调它一方面使文化实践、实体系统和治理模式成为可能；另一方面也被这些因素塑造，并提供我们必须探索的直接和间接的利益，而这些利益是传统的经济或公共政策模式中可能难以衡量的。

3. 创新过程。城市创新是一个城市可以促进和整合的过程，以创造“旨在改善城市生活体验、管理和组织而实施的共同理念，这一理念面向未来并为其他地区提供经验教训和灵感”。

我们的研究，包括对广州国际城市创新奖的数百个“最佳实践”的分析，表明在测试想法和将想法扩展为系统性变革之间存在巨大差距，并且这一差距相当普遍。如果不系统地采用创新原则和流程，再好的想法甚至项目仍然是临时性的，很少能使政策和程序产生持久的变化。利益相关者必须了解许多系统是如何同时转变的，并加快变化的速度，以实现净零排放城市和地区等目标。每个影响城市生活的部门都在承担新的使命，重新审视旧的模式，以及改变规则。城市必须学会直面这些变化，方法是学习如何将创新作为一个基本的城市进程加以推广，这一进程重视影响和结果，而不仅仅是效率和产出。城市创新需要将目光从投资回报转向影响回报。

4. 开放系统。为了让城市组织更具整体性、循环性和协作性，城市应该是“开

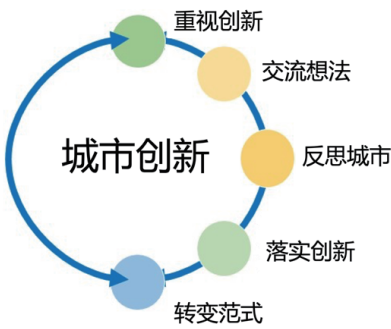
放系统”，创新性想法等信息和知识在系统中自由流动。商业与科学奖励竞争优势和专有信息（专利），而人们普遍认为创新是商业和科学的一个方面。但这种形式的创新无法为城市赋能或助力城市加速并向新的商业模式、政策框架和管理文化转型。城市需要利用知识网络的力量改造自己，其力量（不论好坏）在数字革命中已有所体现。城市不应该浪费任何一个好的想法。我们发现，基于项目的创新在囿于范围、速度和时间限制时，常常没有经过系统性的事后回顾。认识也仅局限于项目

胜任力——学习目标

该团队基于四原则框架研究了社会政治、商业、教育和治理领域的创新，从而确定城市创新的要素，以确定普遍适用于不同城市的要素，不论历史、规模、治理结构或收入水平，但仍允许对城市背景进

团队或组织内部。可能为原有模式、实践或政策带来持久变革的战略机遇没有得到讨论。适用于生态系统其他部分的经验教训也被忽略。为了取得最大成效，我们必须在地方法层面上建立跨学科学习网络以加速创新的力量。欧洲委员会 12 项良好治理原则就是向创新和开放的系统转型的一个例子。效率和效益共同构成其中一项原则（原则 3），而原则 8“创新和拥抱变化”则倡导“为新方案的试点和实验做好准备，并学习他人的经验”。

行评估。研究界定了五个高层次的领域，我们称之为胜任力。每个胜任力领域都设计了提示或引导性问题，用于探索城市创新生态系统中的关键胜任力及其动因。五大胜任力领域是：（1）重视创新，（2）



交流想法，（3）反思城市，（4）落实创新，（5）转变范式。

选择第一个框架原则——胜任力^[1]——作为工作坊和评估的重点对我们的框架至关重要。它强调，创新是一个需要掌握的学习过程，在此过程中，个人或组织有更强的自主性和掌控感，并把风险和一些失败当做学习过程的一部分。与核对清单或成套指标不同的是，学习过程表明关注过程而非仅仅关注效率和产出，能够使创新最大化。将领域界定为胜任力还强调创新

与具体情境相关。某个情境中的创新要素在其他情境中可能就是潜在的最佳实践。

每个模块都将探讨城市创新生态系统背后的动因。作为由学习者驱动的过程，团队的整体体验描绘了当地城市创新生态系统的专有图景，指导相关方如何应对、改善这一生态系统。不同部门、行业和专业领域的参与者加入也让工作坊成为整体框架和五大领域的缩影——即一个开放的整体系统，这一系统鼓励学习，共享知识、专长和经验。我们希望这些模块将：

●激发

- 好奇心：一个城市创新生态系统是什么样的？
- 紧迫性：认识继续维持现状的风险。
- 新想法：关于如何实现城市创新的简介和经验教训。
- 主动性：运用新的想法和重新评估风险的信心。
- 信任与合作：一个支持创新的群体。

●阐明

- 地方创新生态系统是如何运作的，以及在某些情况下为何不运作。
- 与会个人对于创新的观点和所持态度。
- 各部门如何看待、构建、管理以及交流创新、风险和不确定性。
- 一个系统的方法如何成为建立和扩大创新的关键。
- 各层面对创新的领导力和支持。
- 在达成共识与冒风险创新之间的取舍。
- 以事实为依据且能够改善创新流程的战略和工具。

[1] 在教育界，对于“基于胜任力的学习（competency-based learning）”方法没有统一的定义。我们相对于效率更关注有效性，即学习过程的效果（能够展示和应用知识），而非效率（如通过毕业率、及格率衡量成功）。

●促进

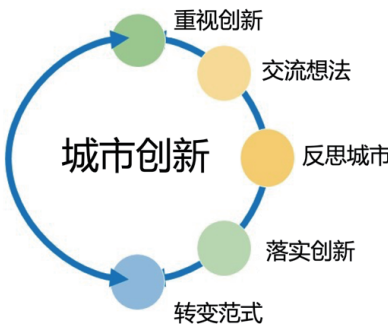
- 参与者间进行思考、分享和学习。
- 发展当地的实践社群和学习网络。
- 与能够更进一步推动创新的组织建立联系。

五大方面胜任力

下一节将具体阐释每个领域及其下的具体问题。部分成功创新的案例将以脚注形式呈现，以强调广州奖得出的经验如何融入工作坊中。

每个问题都被分解成一组相互关联的部分。大多数设计用于生成雷达（蜘蛛）图，以帮助利益相关方评估他们的：（1）与一系列陈述的一致程度，或（2）对一组相关元素的了解。汇总后的雷达图有助于

参与者直观认识并分享他们作出的回应。它们使人们得以动态、有力地认识当地系统，以及不同学习曲线有何异同。每个评估问题都会激发人们共同探讨相关问题的重要性，以及如何在当地发挥作用。同样重要的是，参与者相互倾听，了解每个人对系统的体验如何不同，如何需要共同努力以做出改变。



1 胜任力领域：重视创新

主要驱动因素：风险认知
本方面专注于创新被赋予的价值，这与个体与群体对风险、变化及不确定性的认知密切相关。

共有 7 个问题

核心胜任力

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. 对城市创新的定义 | 5. 对驱动因素的认知 |
| 2. 政治领导与支持 | 6. 对优先事项的认知 |
| 3. 工作价值观 | 7. 动机 |
| 4. 工作文化 | |

关于创新的观点大为不同，取决于角色和责任、文化与背景。在城市政府中，创新通常与风险联系在一起，尤其是浪费和欺诈的风险。管理和降低风险已“嵌入”到工作文化之中。创新也可能危及公众的信任，因为公众信任往往根据可实现和可量化的目标来衡量支出。在这种治理模式

中，利益相关方如何将创新视为一种战略和战术，可能意味着成功与失败的区别。在一个多样化的工作坊环境中，我们可以分享多种观点，利益相关方可以讨论城市创新的实际意义和重要性，并开始以不同的方式思考创新的真正成本和收益。

?
 问题

1. 对城市创新的定义：我同意城市创新是：（1-5 分）

● “旨在改善城市生活的体验、管理和组织而实施的共同理念，该理念面向未来，并为其他地区提供经验教训和灵感。”

2. 政治领导与支持：我认为我们的当地政治领导人关于创新的立场态度如下：

● 清晰且坚定：我市已规划了包括支持创新在内的长期愿景。

● 有限：专注于维持社会经济稳定和现状，创新仅限于某些具体问题。

● 不清楚 / 不知道：缺乏相关政策、声明或关注度等。

3. 工作价值观 考虑到您的日常职责，您会如何给以下价值观打分？（1-5 分）：

- 高效率（管理资金、资源方面）。
- 有效果（社会 / 经济目标成果显著）。
- 提升我 / 我们团队的管理及绩效。
- 确保政治目标 / 议程的实现。
- 为完成使命建立长期愿景及战略。

4. 工作文化：我认为当前工作环境重视以下文化（1-5 分）：

- 足智多谋：善于充分利用有限资源。
- 灵活响应：对新挑战、新环境、新反馈具备适应能力和灵活性。
- 协调合作：能根据要求对其他部门保持开放并与之协作。

● 坚守原则：重视有道德、可持续的思维与实践。

● 团队沟通：擅长与人沟通、建立人际网络从而建立信任。

● 创新精神：已将创新内化为业务实践（例如设立“创新经理”岗位）。

5. 对驱动因素的认知：您认为是什么推动了您所在城市的持久变化？（1-5 分）

● 宏大的理念与抱负：例如“最绿城市”“最具幸福感城市”“最宜居城市”、可持续发展目标。

● 危机与紧急情况：应对眼前的、意外的或临时事件。

● 地方利益相关方：满足城市内利益相关方的要求，如个人、特殊利益团体、私营企业等。

● 外部影响：国内和 / 或国际利益团体、金融机构、全球议程（如《巴黎气候协定》或可持续发展目标）。

● 科技：科学或技术创新（如智能手机）。

- 领导方式：自上而下或自下而上。
- 合作（见下框⇓）：有助于分散风险和提升影响力的新型伙伴及合作关系。

⇨合作的成功范例：

塞内加尔的圣路易省（Saint-Louis）省议会制定了一个创新的环境治理方法，通过推广针对红树林具有韧性和结构化的经济活动，将恢复横跨三个城市的红树林生态系统与应对城市紧急气候挑战、改善民生这一战略相结合。该倡议的目标在于恢复圣路易省内的红树林（面积约 1000 公顷）。由于气候原因及人类活动压力，尤其是伐木生火和农业活动，该地红树林正以每年 9 公顷的速度消失，濒临灭绝。红树林恢复活动对于全球气候行动至关重要，因为它们吸收碳的速度是成熟热带雨林（如亚马逊雨林）的两至四倍，单位面积储存的碳更是高达四至六倍。

6. 对优先事项的认知：当您思考所在城市未来 10-20 年的目标时，您认为哪里最需要创新？（1-5 分）

- 不适用。我很少考虑创新相关事项。
- 技术。需要投资高新技术和科学研究。
- 经济。需要保障经济繁荣和就业机会。
- 政策。需要制定新政策和新战略。
- 行政管理。需要改变政府运作方式。
- 社会。需要确保公民生活品质。
- 专家。需要向外部资源和专家寻求意见。

7. 动机：是什么驱使您尝试新事物？（1-5 分）

- 使命感：我想创造美好的事物并改变世界。
- 领导意识。
- 集体归属感：作为团队的一分子共同努力。
- 个人成就感：我喜欢学习新事物、新技巧，并成为自己领域中的专家。
- 创新的环境：我的同事或领导欢迎新点子。
- 出色的研究：形成一个有研究和规划支撑的探索新想法的案例。

2 胜任力领域：交流想法

主要驱动因素：独创性
本方面专注于独创性，以及利益相关方如何培养技能，以通过新的视角探索想法和机会。

共有 6 个问题

核心胜任力

1. 聚焦解决问题

2. 创造性思维

3. 制约因素
4. 问题搜寻法

5. 借鉴和调整

6. 灵感

独创性不局限于艺术家或“创意人士”。它是城市创新的关键，也是可持续发展目标、《巴黎气候协定》和《新城市议程》中提出的重大社会挑战的核心。诸如社会公正、绿色基建这样的复杂问题，需要人们能够变换思考方式，以寻求达成

目标的新方法。只有表彰并推广智慧和创造力，以及从各级市政府寻找洞察力和意想不到的联系，方能促成“灵机一动”，或达成意料之外的协作。本节要求参与者思考如何在最需要的地方运用独创性策略以提升创新性。

问题

- 1. 聚焦解决问题：**我通常会专注于寻求以下类型的问题解决方法：

- 预防性：防患于未然。
 - 应对性：对往往长期存在的问题作渐进式或针对性的改进，并在短期内取得成效。
 - 变革性：随着时间推移改变行为方式或文化。
 - 系统性：可以作为切入点以改进整个系统的方法，如采用新政策或投资基础设施。
- 2. 创造性思维：**在工作中，我需要

利用创造性思维，比如：

 - 研发：进行用户研究、参与式规划、调查。
 - 比较：看看其他城市 / 组织是如何解决问题的。
 - 协作：如何与政府内外的利益相关方合作。
 - 化解危机：实时（通常是临时）的响应。
 - 资源再利用（见下框↓）：扩大有限资源、金钱或时间的效益。

⇒以创造性思维实现资源再利用的成功范例：

米兰是意大利人口第二多的城市，仅次于罗马，人口约 130 万，人口密度为每平方公里 7533 人。该市繁荣的主要来源包括贸易、旅游业和创意产业。“米兰粮食政策”是一项创新的规划战略，在整个城市综合实施“食品循环系统”。该倡议与改善市民健康和福祉的社会目标紧密相连。到目前为止，该政策已经产生了 40 多个有关资源再利用、回收废弃食物和减少食物里程（即食物从生产到到达消费者所经历的路程）的倡议。该政策倡议还与其他国际组织合作，包括“欧洲城市粮食工作组”（EUROCITIES Working Group Food）、“欧盟推动减少食物损耗与浪费平台”（EU Platform for Food Losses and Food Waste）以及 C40 城市气候领导联盟食品系统网络（C40 Food System Network）。

3. 制约因素：我认为阻碍机会的最大制约因素是：

- 资金：我们需要调动更多的资金来解决这些问题。
- 策略：我们需要另辟蹊径，找到新的方法。
- 速度：我们要加快落实。
- 规模：我们需要扩大影响力。
- 共识：我们需要对问题或未来的道路有共同的理解。
- 复杂性：我们需要了解问题是如何相互关联的。

4. 问题搜寻法^[2]：我熟悉的流程包括：

- 愿景规划：制定新目标。
- 情景规划：探索不确定性和应对未知因素。
- 系统思考：思考生态系统、城市代谢和循环经济。
- 头脑风暴：在小组中进行。
- 重塑问题：挑战假设，发现矛盾。

- 开放式探索：采用“设计思维”和“迭代原型法”。

5. 借鉴和调整：我参加的知识共享活动包括：

- 职业社交网络、实践社团。
- 培训和同伴互学。
- 开放式互联网。
- 开源非专利程序。
- 与工作有关的教育和培训。

6. 灵感：您认为新的想法或机会来自哪里？

- 指导：自上而下的指导，以任务为导向。
- 不经指导的：自下而上产生，参与性。
- 激进的、颠覆性的：外部力量强加的革命性变化。
- 渐进式的：小的变化不断演化增加。
- 随机的：可以来自任何地方、任何人。

3 胜任力领域：反思城市

主要驱动因素：复杂性
本方面胜任力专注于利益相关方如何学会辨别城市复杂性，创造新的策略，探索和重新定义城市挑战。

共有 4 个问题

 核心胜任力

1. 全球挑战本地化
2. 集体智慧
3. 消除壁垒
4. 运营障碍

批判性思维和解决问题的核心是寻找关于复杂挑战的正确问题，这是最难掌握的技能之一。城市是许多最复杂的社会、经济和环境挑战凝聚的地方。在全球化的社会，其他城市产生的积极和消极影响会引起连锁反应，扩散至世界各地的城市，新冠肺炎疫情的蔓延已经证明了这一点。要解决这个问题需要全面甚至系统地学习和了解这些复杂的系统网络是如何在城市层面相互影响的，

这一点可能令人望而却步。

我们采取的方法是要求参与者通过自上而下（全球）、自下而上（个人）的形式，将城市作为许多系统的中心（节点），从而在不同规模层面上理解复杂系统。集体智慧可以从城市中产生，但它需要人们纵观全局，寻找反馈循环，打破地方上的隔阂，并意识到提出问题通常会导致更多问题的产生，进而协调这种集体力量。

^[2] 借用了佩纳（William M. Pena）《问题搜寻法》（Problem-Seeking）中的用词。

?
 问题

1. 全球挑战本地化。当将全球目标应用于您所在城市的日常生活时，您认为实现全球目标是否困难？（从 1- 不太困难到 5- 极其困难进行打分）

- 繁荣：获得经济资源，包括融资服务、教育、体面的工作和生计，特别是对贫困人口而言。
- 韧性：抵御、适应包括气候变化在内的人为或自然灾害的冲击，并从中恢复的能力。
- 包容性：人人享有不分种族、性别、民族或其他身份的平等机会，提高个人的存在感和社会经济参与度、接受度。
- 可持续性：保护地球环境，这是人类持续健康、繁荣和幸福的一个必要条件。
- 健康：提高身体和精神健康，减少可预防和非传染性疾病、风险和事故的影响。
- 安全：通过减少犯罪、暴力、腐败，和增加法律下的平等保护，使生活和工作

条件更加安全。

2. 集体智慧。您认为您的城市在利用所有城市利益相关方的集体智慧来应对挑战方面做得如何？

- 领导力。我们的城市领导人对我们的未来有一张振奋人心和宏伟的蓝图。
- 包容性规划（见下框↓）。我们的城市具有包容性，欢迎居民参与规划，听取居民的意见。
- 透明度。我们的城市政府对外公开透明，公布数据和报告。
- 鼓励创业精神。我们的城市鼓励并支持个人和组织创业。
- 促进市民参与。我们的城市支持希望给当地带来积极影响的市民或非营利组织。
- 合作。我们的城市通常与地区当局和国家政府合作良好。

⇨包容性规划的成功范例：

阿德莱德（Adelaide）是澳大利亚人口最多的大都市区之一，有 130 万人口。安利（Unley）市是阿德莱德大都市区的一个地方政府区域，常住人口约为 39,145 人。该市提出了与老年居民共同设计新型老年人友好型社区的原则，以告知居民新的共有住宅选项。希望在社区中安度晚年的老年人在住房不再满足需求时，往往会发现搬到更小住宅的选择有限。为了应对这一挑战，该案例旨在建立一个新的关于共有住宅、共用设施、共享理想环境的概念和原则，以提高社会凝聚力。这包括一套符合当地住房风格的创新型共有住宅设计。该计划惠及占安利市总人口 22.6% 的老年人（即 60 岁及以上的人群），直接提高了居住在南澳大都市的老年人的幸福感，他们希望留在他们的社区，但由于身体或经济需求发生了变化，需要缩减住房规模。该项目创新地使用了“替代填充”住房模型和共有住宅原则，让老年居民参与设计共有住宅，以适应当地文化和需求。

3. 消除壁垒：您或您的部门在多大程度上愿意或能够与其他团队合作并与他们共享信息？

- 全球非政府组织：从 C40 这样的城市网络到资助能力建设项目的全球组织。
- 国家（和次国家）政府：经济发展、环境、教育等方面的国家或其他规划等。
- 金融机构：贷款、公私合作关系、采购、拨款等（任何层面均可）。
- 地方民选领导人。
- 研究机构：研究人员。

4. 运营障碍：当您审视您所在的行业或专业领域时，您会如何评价这些阻碍更大创新的潜在运营障碍？

- 弘大愿景：超越现状，寻求新成果。
- 符合目的：目前的系统正在失效，不再适用。
- 卓越标准：改进现有流程和服务。
- 危机应对：加快响应时间，变得更加灵活。
- 构建韧性：做好更好的准备，对外部力量更有韧性。

4 胜任力领域：落实创新

主要驱动因素：新行动指南

本方面胜任力关注城市如何能更具创造力，巧用资源，以及实施影响深远的新商业模式与政策所带来的挑战。

共有 6 个问题

核心胜任力

1. 风险和不确定性
2. 证据和数据
3. 技术和科学

4. 法规和政策
5. 融资和预算制度
6. 调动利益相关方

当一个创新的想法被提出时，可能的结果就不那么确定了，通向成功的道路就变得更难识别，前景也更难辨别。一旦价值观、想法和机会被确定下来，利益相关方需要考虑如何建立一套新的战略和策略作为行动指南，以利用现有的资源，并确定新的资源。即使是大的发现也需要以新的方式重新利用和回收现有资源。

一个支持创新文化、能够探索带来变革的挑战和机遇的团队，更有机会利用新的战略、策略和资源组合来重写他们的行动指南。下面的问题将询问利益相关方，他们在自己的行动指南中有哪些创新工具，哪些是他们可能构建、修改或借鉴的，哪些是他们暂时无法掌握的。

问题

1. 风险和不确定性：当我们确定一个新想法时，整个团队会讨论如何管控风险：

- 可接受的结果：该计划的成功如何定义？
- 现实时间尺度：对于可衡量的结果，我们有多长时间来验证概念？
- 灵活性：什么元素最具有灵活性，什么是固定的？
- 资源和资金限制。
- 策略：我们将如何决定何时转向？
- 案例研究 / 最佳实践：在处理不确定性方面，是否有我们可以借鉴和化用的先例？

2. 证据和数据：我们有能力生成和 / 或利用数据来：

- 符合规定：符合法规和政策要求。
- 实现使命：展现更广泛的城市目标或政策。
- 部署策略：分析长期结果或趋势。
- 日常管理：支持我们的工作（例如姓名、地址、人口统计数据、预算和财务数据）。
- 改善效率：改善我们的业务实践。
- 提高有效性：改进我们的服务或程序。

3. 技术与科学：在我的专业领域，我们应用或采用了科学技术，以实现以下目标：

● 应对干扰：应对正在改变我们工作流程的新技术和 / 或革新性技术。

- 实现远大目标：实现环境可持续性和健康等远大目标。
- 利用私人投资：提高我们的全球竞争力，吸引私人技术投资。
- 改善服务供应：提高我们的基本使命和服务供应能力。
- 教育培训：我们需要更多本地技术人才（数字鸿沟问题）。
- 互联互通：智慧城市和信息通信技术使我们能够更智能地工作并保持联系。

4. 法规和政策：我们城市的法规和政策允许（或至少降低门槛）采用新想法以改善城市服务或生活质量：

- 决策权下放：增加地方控制和授权。
- 在风险中学习：推进试点和试验性项目。
- 私人投资：为私人企业家和小企业创造一个适宜的环境。
- 伙伴关系：允许政府内部合作以及与市民和私人组织的合作。
- 采购：在采购过程中，标准应基于产品和服务质量，而非降低成本。
- 禁止性立法（见下框↓）：启用禁止性规则而不是规定性规则（规定你能做什么，而不是你不能做什么）

⇨禁止性立法
 的成功范例：

2016 年，厄瓜多尔的首都基多（Quito）（人口：1,847,000）通过了《基多大都市生态效益条例》（下称《条例》），该条例鼓励在关键交通节点建设高密度“绿色”建筑（这种建筑节能节水，且通过可持续方式获得建筑材料），并提供经济适用房。同样重要的是，《条例》采用了“土地价值捕获”概念，确保城市可以保有其在指定区域内的地价增值，这种增值产生于更高的密度和用地补贴。《条例》不仅有助于为其新公共交通系统（地铁）的持续需求和限制城市扩张创造条件，而且还推动社区和开发商支持建设绿色建筑，并促进更公平地分配与高密度开发相关的经济效益。为了产生效果，《条例》还借助与社区领袖和大学的伙伴关系，确定交通站点周围的地方区域规划的范围，并确定计算和获取这些区域内由开发导致的地价增值的方法。据计算，基多通过出售开发权获得了大约 1070 万美元的收益。

5. 融资和预算制度：我们的城市正在消除导致市政创新投资减缓的市场和制度障碍（范围从“不清楚”“略微”到“优秀”）：

- 获得借贷：私人投资、衍生金融工具、气候基金。
- 地方创收：新税、财政活力与弹性。
- 减少各自为政的预算：实现预算合并、共享、可替代（相对于条块分割、控制死板而言）。
- 控制支出：程序现代化；不再简单考虑成本效益，而需重新思考整个体系。
- 零基预算。
- 控制与审计：进行事前而非事后审

计；即，订立激励性而非监督和控制性合同；提高透明度。

6. 调动利益相关方：利益相关方的参与能确保我们的创新想法获得支持，因此我们常常采取以下策略（1-5 分）：

- 找出决策者和利益相关方：我们知道谁是发起人、合作伙伴、投资者、研究人员、支持者、同事、媒体和推动者。
- 保障公平（见下框⇩）：我们尝试与过往参与度较低或力量较弱的群体接触。
- 沟通传播：我们制定了一个连贯且便于理解的信息传递策略。
- 采用被动反馈：我们通过调查、网

- 进行决策：我们正在从反馈式决策站等方式寻求反馈。
- 提供参与协商的机会：我们在公开会议上提出重大决策或变更。
- 转向参与式决策。

⇨公平进程
 的成功范例：

维也纳儿童和青年计划（Werkstadt Junges Wien）旨在将奥地利维也纳（Vienna）打造成为世界上对儿童和青年最为友好的城市。过去 50 年间，维也纳从一座日益萎缩的老城转变为一座蓬勃发展的年轻城市。该市认为应当为儿童和青年创造有意义的机会，让他们以积极的方式亲身体验民主，这至关重要。维也纳儿童和青年计划通过鼓励许多小规模的活动参与，让儿童和青年知道他们的观点和想法同样重要，以创造出一种自我效能感。该计划未来将采取一种更具结构性的大规模的长期方式，旨在推动包括所有生活和成长在维也纳的儿童和青年在内的社会包容，并将其置于政策制定和城市管理的核心。这一创新过程能够让所有年龄阶段和各种背景的儿童和青年参与其中，就城市问题各抒己见。迄今为止，全市正在实施 193 项具体措施和行动，这一成果令人瞩目。该战略已获得维也纳市议会（Vienna City Council）通过，成为了一项具有约束力的承诺。

5 胜任力领域：转变范式

主要驱动因素：持续转型

本方面胜任力关注城市如何学会管控风险，以及如何通过新想法和新项目扩大持续的转型。

共有 5 个问题

核心胜任力

1. 接受风险和不确定性
2. 承诺建立城市新框架
3. 投身并应对风险

4. 管控后果
5. 加速转型

一旦一个新想法得以实施且看起来已经成功，长期目标就应该是致力于推动持续转型。即便最初的实验已经证明了成功，这仍需要持续的动力。这一过程仍然需要阐明长期影响、扩大成果、扩大成本效益以减少系统其他部分的障碍，并与其他城市分享经验教训。为达成这些努力，需要

我们改变预期，包括改变商业行为和对良好治理的期望。关注效益和投入回报的群体可能将这种可持续的努力视为一项没有经费的任务，或者认为这超出了他们的职责范围。如果领导层不支持部门或利益相关方之间开放的跨学科学习机会，我们会失去良好势头。

问题

1. 接受风险和不确定性：套用一句古老的军事名言“没有任何计划在遭遇创新后还有效”，我们要清楚最初的计划会不可避免地需要迭代和改变。然而，好的计划会让转型更加容易：

- 可接受的结果：明确如何定义成功，标准是什么？
- 符合实际的时间期限：有多长时间可用于验证概念、用于产生显著的成果？
- 确定灵活性：哪些要素最为灵活？哪些要素已被固化？
- 资源和资金限制：是否使用了专项资金；是否有可能为维护和推广这一想法持续提供资金？
- 政治支持：如果时间 / 规模 / 资金必须改变，会带来何种政治风险？
- 变更主导权：由谁来决定我们在何时需要转变，以及谁需要参与决策？

2. 承诺建立城市新框架：我相信我们能够实现创新并将更多的创新融入到我们的工作过程中，包括：

- 改变思想和观念（第一方面胜任力）。
- 鼓励创新，接受新理念（第二方面胜任力）。
- 接受复杂性和不确定性（第三方面胜任力）。

●打破隔阂，挑战常规（第四方面胜任力）。

3. 投身并应对风险：应对变化。

●政治领导：承认需要新的规范、角色和责任（囊括新型风险的新型问责制框架）。

●跨领域倡导者：帮助消除隔阂，并在各部门和利益相关方群体之间进行沟通。这不只限于政府之间，其他非政府部门和群体也可以进行沟通 [例如美国马萨诸塞州波士顿的“新城市机制”（New Urban Mechanics）]。

- 建立信任：保障沟通和透明度。
- 明确依据、成本效益、影响、回报与风险的关系。

●未试验过的领域：突破极限，做更多的事情，而不只是浅尝辄止；加速伴随着压力。

4. 管控后果（在建立新框架的同时）：

●有耐心，但也有紧迫感：文化不会在一夜之间改变，但每个人都需要加速。

●共同学习，否则我们就会失败：利用开源知识，分享资源，进行交流。

●接受迭代：愿意并有能力倾听，并改变战术或方向；关注结果，而不仅仅依赖于方法或清单。

●新的影响措施：注重结果，而不仅

仅是产出；探索新的绩效指标，关注有效性，而不仅仅是效率。

● 经验教训：关注对政策和操作的影响。

5. 加速转型：当有一个项目成功后，我认为我们有能力保持势头并扩大该想法：

● 评估发展潜力（见下框↓）：不要只在事后评价，而是要推进事前评估。评估事项：是要重复、复制，扩大，还是暂停该方案？

● 结构性变革：我们根据经验对结构性变革进行评估，作出必要的改变，以通过不同的方式完成任务，并与正确的受众分享经验。

● 故事的力量：数据并不能讲述完整的故事，但人可以。当对外介绍我们创新的成效时，我们要确保讲述的故事令人信服。

● 城市内部网络：我们会创造机会，与其他组织或利益相关方讨论战略和运营，以找出方法支持或改进彼此的创新目标。

● 向其他城市学习：我们会充分利用城市网络中其他城市的经验，避免白费力气地重复劳动。

● 帮助其他城市：我们会通过分享案例研究、新的实践和挑战来为城市网络作出贡献，让其他城市也能向我们学习。

⇨ 扩大服务供应的成功范例：

新冠疫情在印度引发的全国封锁凸显了城市劳动力在经济和住房方面的脆弱性。这些劳动力主要来自印度落后地区，在主要城市的非正式行业从事工作。封锁压力导致大量移民的反向迁移。来自印度落后省份奥里萨邦（Odisha）的移民也返回到了他们的家乡。为应对此现象，奥里萨邦政府发动了城市工资就业倡议（UWEI），该协议保障了城市劳动力每年的最低劳动天数，并给他们提供规定的日薪。得益于国家和省政府正在进行的福利计划，这些工人得以从事公共工程。除了缓解疫情带来的经济压力，该省政府已将此案例采纳为一项长期减贫工程。最近，国家政府已将该案例推荐给印度其余的邦，以促进地方经济发展，减少贫困。

研讨会成果

变革正成为新常态。许多全球的、国家的和地方的体系都在同时发生转变，这更加剧了变革速度。强化本地创新生态系统，重视持续学习，有利于构建一个更具活力、对反复尝试持开放态度、能接受不确定性的城市。在创新方面更有成效的城市正在变得不那么官僚，更具创业精神，且反应迅速、适应性强。

研讨会让参与者更好地了解其本地城

更详细的研讨会指南正在编写中。研究团队将于 2022 年底 -2023 年进行试点测试，以评估问题和整体方法的有效性。

市创新系统是如何复杂又相互关联、具有多样性和适应性的。研讨会结束后，参与者的收获包括：了解城市创新生态系统如何运作；个人和系统障碍与需要强化的机会，来自其他成功案例和最佳实践的启发和知识，以及建立强大的城市创新生态系统所需的资源，以便所有人都准备好并愿意应对未来的变革。

03 附录

附录一：框架转换

在第一阶段结束至第二阶段开始期间，团队决定转换评估问题框架的重点，从原先将创新系统与可持续发展目标联系起来，转移到评估实施有效的城市创新系统所需的胜任力和条件。这是回应以下现象：（1）向可持续发展目标加速努力的转变；（2）从广州奖等案例研究中得出的观察结果，这些案例突显要解释“如何”建立一个有效的城市创新系统是多么困难。

初稿框架：

- 目标：理解和意识。**将当地利益相关方纳入共同事业，以评估和了解其当地创新系统，作为实现全球目标的途径。
- 重点是就如何利用城市创新实现目标达成共识。
- 就实现《新城市议程》中的全球目标、当地战略差距进行讨论。
- 达成一份关于加强当地城市创新系统的共同战略声明。

新的草案：

- 目标：技能和可推广的行动。**帮助地方利益相关方学习如何建立一个更强大的地方城市创新系统，为该城市支持并加快实现全球目标。
- 无论全球目标如何，都需要就当地城市创新系统的运作情况以及支持和加速该系统所需的步骤达成共识。
- 专注于必要的行动和转变，以变得更有创新力。
- 个性化的创新承诺和以行动为导向的建议。
- 将全球目标置于成功的城市创新系统的背景下。

对照表：

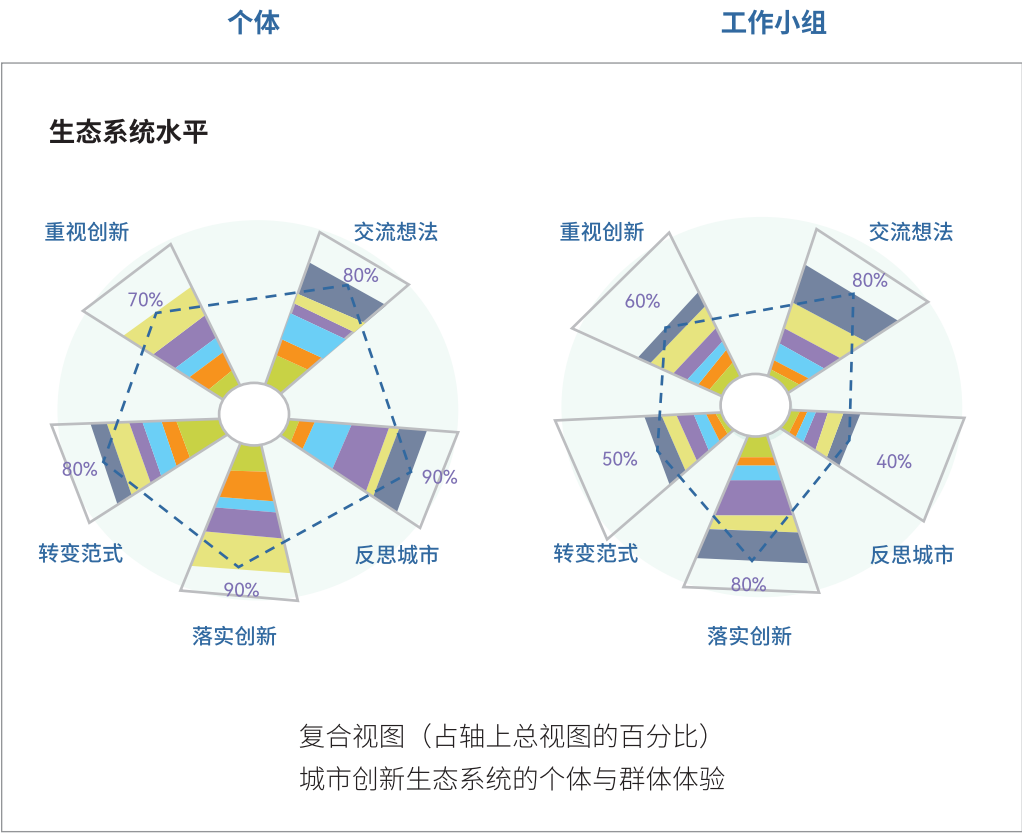
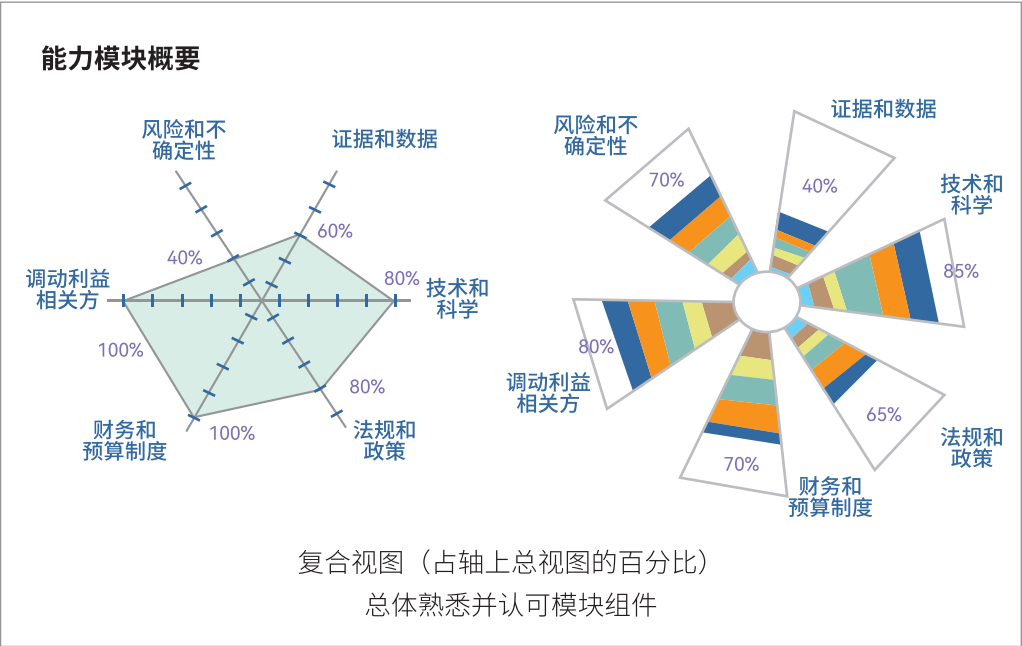
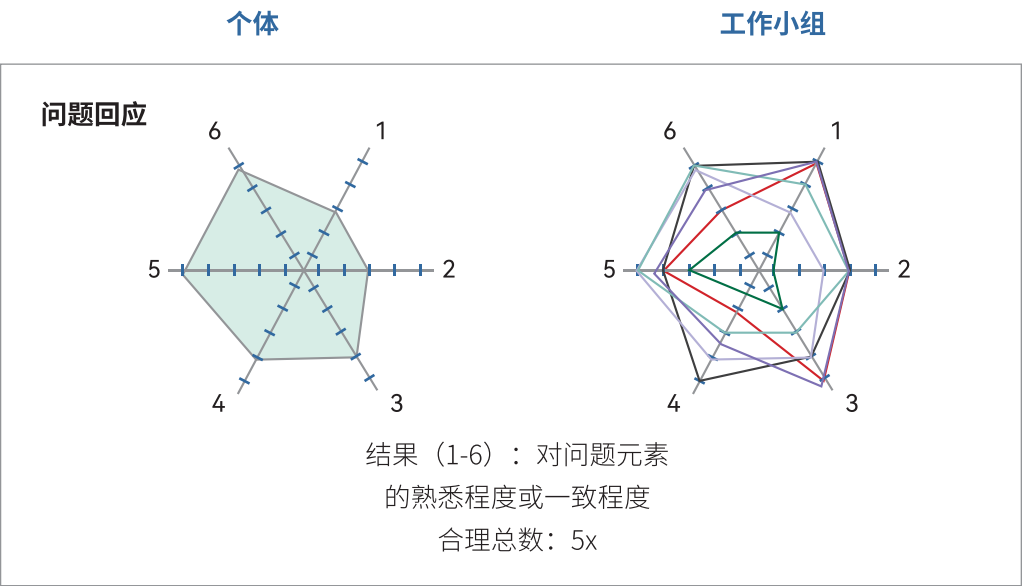
初稿 - 注重目标	新的草案 - 注重胜任力
共同的定义 旨在改善城市生活体验、管理和组织而实施的共同理念，这一理念面向未来，为其他地区提供经验教训和灵感。	
共同的原则 ○符合联合国可持续发展目标 (SDGs) 和新城市议程的原则。 ○以用户为中心，具有广泛的包容性，能吸引利益相关方的广泛参与。 ○体现地方政府强有力的领导作用，地方政府不仅能推动创新，还能在社区各级领导人赋能。 ○以过程为导向，通过共享知识、专长和经验，不断调整和迭代。 ○得到城市政策和治理机构的支持，或给他们带来可持续的、有意义的变化。 ○在具体情境下有深远意义、具有变革性、追求卓越。	
转换和修改的评估问题	
第一级：全球目标	第一级：城市创新过程
●安全保障	●重视创新
●社会韧性	●交流想法
●健康福祉	●反思城市
●环境可持续性	●落实创新
●社会包容	●转变范式
●经济繁荣	

第二级：维度（每个目标重复）	第二级：胜任力（具体到级别）
•战略和愿景 ○愿景 ○驱动因素 ○全球承诺 ○创新战略 ○有关目标 ○优化整合 ○可衡量性 ○重视参与	重视创新 •驱动因素：风险感知 ○定义城市创新 ○政治支持 ○工作价值观 ○工作文化 ○对驱动因素的认知 ○对优先事项的认知 ○动机
•领导支持 ○全市重点 ○宣传推进 ○相互合作 ○城市范例 ○全球资源 ○前瞻思考 ○奖励创新	交流想法 •驱动因素：独创性 ○聚焦解决问题 ○创造性思维 ○制约因素 ○借用和调整 ○灵感
•治理与管理 ○应对 ○协作 ○能力 ○数据收集 ○资源响应 ○效率 ○培训	反思城市 •驱动因素：复杂性 ○全球挑战本地化（原框架 1 级） ○集体智慧 ○消除壁垒 ○运营障碍

•产生并交流想法 ○获取资源 ○工商业界 ○探索性领导 ○欢迎新思想 ○分享最佳实践 ○吸取经验教训 ○利用大学资源	落实创新 •驱动因素：新行动指南 ○风险和不确定性 ○证据和数据 ○技术和科学 ○法规和政策 ○融资和预算制度 ○调动利益相关方
•融资创新 ○大型项目融资 ○应对疫情冲击 ○财政合作 ○公私伙伴关系 ○采购过程中的全球目标 ○支持创业 ○费用分摊 ○创新的直接成本和机会成本	转变范式 •驱动因素：持续转型 ○接受风险和不确定性 ○承诺建立城市新框架 ○参与并承担风险 ○管控后果 ○加速转型

附录二：创新系统可视化样图

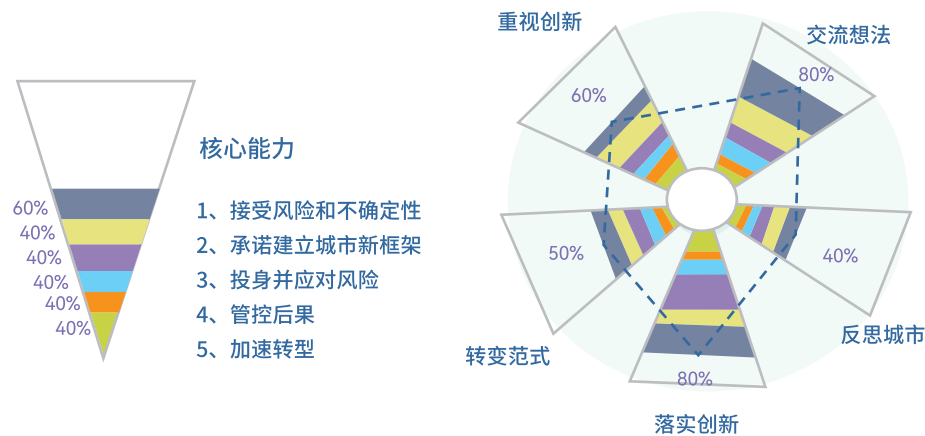
下列例子展示了评估数据将如何在工作坊中实现可视化。雷达图和柱状图可帮助我们在工作坊中进行探索和讨论，这个过程是通过标记工作坊参与情况的变化而实现的。（详情参照下面图例）



附录三：
 工作坊结果报告样图

雷达图和柱状图将同样支持 12 页长的工作坊结果报告中的样本数据可视化。
 （详情参照以下两页）

5、转变范式



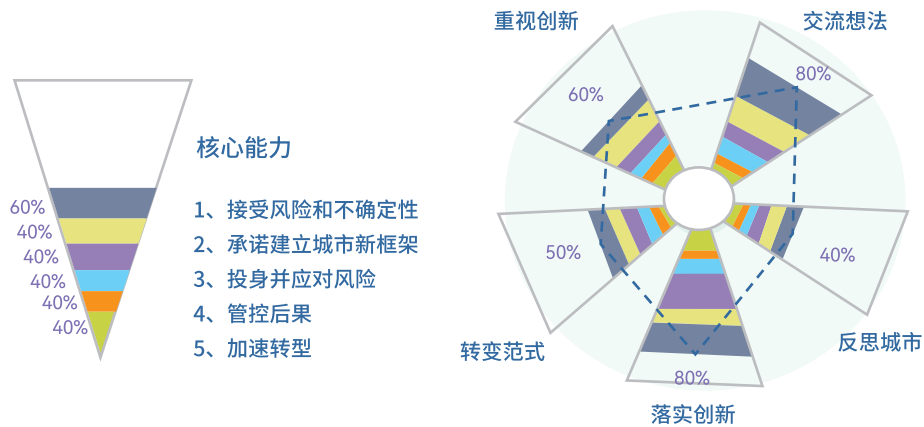
见解和共识

- 1、所有利益相关方的最低评估结果
- 2、现实的时间线和迭代——利益相关方认为新的想法没有足够的时间进行测试和迭代，并且期望很快得到结果
- 3、加大永久性政策变化的所有权 / 领导力消失了；工作太多，无法承担现有的责任
- 4、强烈怀疑创新过程能否成为一种新的商业模式
- 5、跨部门的合作和协作没有实现合理化，问题在于经验教训的分享
- 6、大多数工作坊参与者都渴望找到“容易实现”的新想法和成功变革的例子。

创新城市

每个模块 2 页，10 页 + 简介 / 结论，共 12 页

5、转变范式



提议

创新城市

每个模块 2 页，10 页 + 简介 / 结论，共 12 页

附录四：工作坊所用技巧举例

蜘蛛（雷达）图图示法：

- 清晰的图表；
- 表格；
- 雷达图；
- 柱状图（环形柱状图）。

模块 1：价值与观念

- 小组讨论：“创新的外在形式是什么？”
- 纸牌分类游戏：什么谓之创新？这要求参与者确定哪些案例可划分为创新。
- 雷达图——有何区别？
- 文化建立的实践——影响和力量是如何发挥作用的？
- 现有的创新工具箱：
 - 麻省理工学院集训营
 - 伦敦大学学院研究所初学者指南
 - 经合组织观测站公共部门创新工具箱
 - 联合国创新工具箱

模块 2 和 3：想法与机会、了解挑战

- 设计思维策略和工具箱：
 - 艾迪欧（Ideo）公司：设计工具箱
 - Nesta 公司：创新政策工具箱
 - 联合国开发计划署加速工具箱
 - 斯坦福大学设计学院：思维工具箱
- 寻找问题；
- 冲刺练习；
- 障碍练习；
- 机体 / 头脑风暴（设定临时目标，而不停留在纸面上）。

模块 4 和 5：巧用资源、持续转型

- 头脑风暴练习：
 - 以小组形式进行定位和诊断。
- 生命循环（系统）练习：
 - 探索“新陈代谢”等概念；
 - 将复杂性可视化。

附录五：样本工作坊议程

城市创新评估工作坊
一个基于胜任力的城市变革方法

A. 简介

越来越多人认为城市创新是地方政府在提高所有居民生活质量的同时应对全球挑战的一个关键因素。全球化、城市化和气候变化问题已经成为地方性问题。此外，国际社会已经认识到，迎接这些挑战将在很大程度上取决于当地的行动。

此处建议的工作坊旨在加强地方政府当局以创新和创造性方式应对全球挑战的能力。

建议的形式是为期三天半的工作坊，可根据具体需求和背景进行调整。

B. 总目标

工作坊的总目标是加强地方创新能力。

C. 具体目标

工作坊的具体目标是：

- 激发**利益相关方的好奇心、紧迫感、更大的信任与更多的合作，以转变思维模式；
- 评估**当地系统的运作方式，评估变革的机遇和挑战，并借鉴其他成功创新的城市的经验；

- 激励**利益相关方发展他们的学习网络和实践社区。

除了上述内容，工作坊将安排参与者接触全球的创新者和思想领袖网络，以及城市创新的全球知识枢纽。

参与者将会学习到：

- 城市创新的定义，以及城市创新如何帮助解决问题；
- 城市创新面临的挑战与障碍；
- 创新的过程；
- 我们做得如何：评估当地的能力和潜质；
- 为什么知识就是力量——社交、学习、分享
- 如何促进城市变革。

D. 两大选择

举办工作坊有以下两大选择。一种选择是作为地方政府当局进行内部学习。这一方案不涉及外部利益相关方，所使用的方法将大量取自于管理务虚会的方法。

第二种选择是让外部利益相关方参与工作坊。所使用的工具将更倾向于参与性规划方法。

E. 初步议程

工作坊前 5 天：	工作坊参加者将填写一份简单的满分 10 分制的调查问卷，问卷将帮助组织者了解当地情况。
工作坊前一天：	（工作坊前一天的下午或晚上） 官方开幕式； 招待会。
第一天：	暖场活动（30 分钟） 本环节将使用一个创新性的方法，帮助参加者分享自己关于城市创新的观点，并增进对彼此的了解。 环节 1：整体情况介绍（60 分钟） 城市创新的定义和重要性 本环节包括一次整体情况介绍，分别由三个工作组进行。基于开场活动的关键词及相关概念，本环节试图形成对城市创新及其当前和未来挑战的共识。 茶歇时间 环节 2：组织价值观及文化（90 分钟） 该环节包含一次简短的全体会议和工作坊会议。目标是让与会者们确定关键价值观、工作文化的关键要素、当前系统的优先事项和驱动力，以及做出改变的动力。这一环节的成果将作为后续会议的基准（基准会相应优化）。 午休

第一天：	环节 3：谋求改变的想法与机会（90 分钟） 该会议包含一次全体会议和工作组会议，关注解决问题、创造性思维与设计等核心能力，以及将独创性纳入职场主流要求的可能性。本场次旨在探索新想法的形成基础、来源、如何形成、如何提出、由谁支持等问题。 <i>社交环节 / 茶歇时间</i> 环节 4：谋求改变的想法与机会（续）（60 分钟） 本环节将分不同的工作组继续进行，首先进行全体会议，由工作组发言并进行一般性讨论。该场次将新想法落实的可能性和途径与第二场会议中确立的组织价值观和文化相比较，并对两组想法进行针对性调整。 首日结束：全体简会与评估（30 分钟） 当日作业：将您今天的活动分享给一位家庭成员或朋友
第二天：	开幕介绍及暖场活动（30 分钟） 与会者对作业及反馈进行思考，包括有效沟通策略所需的关键要素。 环节 5：定义挑战与对策所含要素（60 分钟） 本场会议主要内容是如何在全球和地方复杂挑战的背景下提出有效的问题，及如何确定问题所在。在简短的全体会议后，与会者将以组为单位，探索全球议程和地方优先事项的关系。主要概念包括：繁荣、韧性、包容、可持续性、健康、福祉和安全。这些概念将与现有的优先事项对照，因为它们可以在关键的政策声明、战略和项目中找到或表达出来。

第二天：	<i>茶歇时间</i> 环节 6：定义挑战与创新对策所含要素（续）（90 分钟） 工作组将继续进行 45 分钟讨论，并在会议结束前向全体展示他们的讨论结果。本场会议将在之前会议的基础上确立未来战略的关键要素。这些要素可以包括需要建立的优势以及未来要克服的障碍。 <i>午休</i> 环节 7：为战略寻找资源（90 分钟） 战略只有在具备适当的人力和技术资源以及（有效的）知识的支持时才有效。关键的成功因素包括利用（总是很少的）财政资源、团队建设、承担风险和管控风险的能力。全体将就成功案例展开会议，之后工作组进行讨论。 <i>团建时间</i> 环节 8：为战略寻找资源（续）（60 分钟） 在简短汇报全体工作组的进度后，工作组将进一步探讨通过创新途径为创新战略提供资源所需的条件。主要事项和想法如下： •效率与有效性； •保持灵活、包容失败（失败乃成功之母）； •革新预算、合同及采购方式以追求卓越； •新的合作形式和利益相关方参与形式； •表彰各层面的领导力。
------	---

第二天：	次日结束：全体简会与评估（30 分钟） 当日作业：如果您在家做饭，请您尝试新的食谱（包括使用从未用过的食材）；如果您点外卖，请您点一份从未（不敢）点的东西；如果您在外用餐，请您尝试一道从未吃过的菜肴。
第三天：	暖场活动（30 分钟） 对作业进行思考，处理预期与实际结果的关系。 环节 9：催化转变与持续转型（60 分钟） 本环节包括小组讨论与全体会议。本环节旨在完善未来战略。主要讨论事项如下： •参与行动、应对后果； •平衡现状与预期； •接受迭代； •定义新的关键绩效指标。 茶歇时间 环节 10：促进变革与持续转型（续） 本环节由至多三个工作组负责敲定未来战略的关键要素，包括路线图草图。各工作组都将得到顾问的指导。 午休 环节 11：围绕战略与路线图进行讨论和发言（90 分钟） 闭幕会议及后续事项

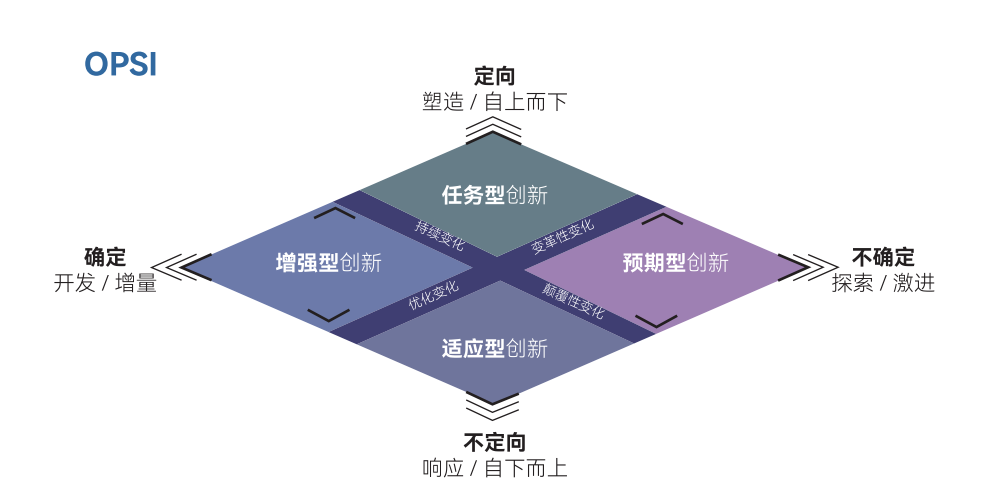
附录六：参考文献说明

《系统性变革：综合方法指南》（System Change, A Guidebook for Adopting A Portfolio Approach）（联合国开发计划署，2022 年）：一项帮助开发实践者在复杂的开发部门中使用项目组合方法为系统转型做准备。

《欧洲创业能力框架》（European Entrepreneurship Competency Framework），2016 年：人类探索主动权倡议和创业能力模型，2016（欧洲创新与技术研究院，欧盟伊拉斯谟计划）。具有创业能力的劳动力对变化保持警觉并及时应对，能设计和实施新方案以解决复杂问题。



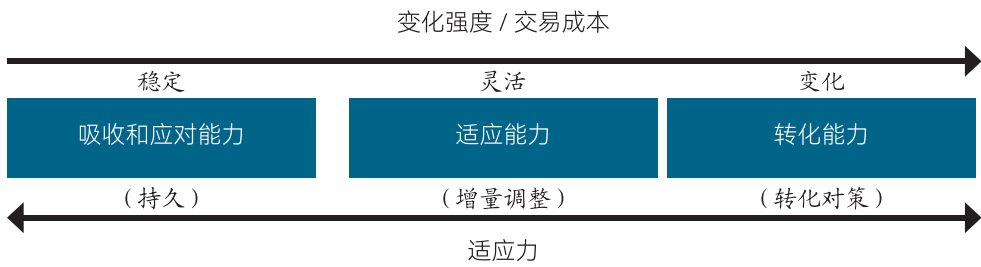
《创新的方面与核心价值：不同形式的创新如何引起不同反应》（Innovation facets and core values: how different forms of innovation can cause different reactions（公共部门创新观察站，2019）：不同类型的创新：任务型、预期型、适应型、增强型。（见下图）



图：公共部门创新观察站，2019 年

欧盟气候变化知识与创新团体，“开放可持续城市：迈向开放创新框架，打造未来低碳城市”（Opening-up the Sustainable City: Towards an Open Innovation Framework for Future Low Carbon Cities），2019 年。“开放式创新常被看作是传统创新方法的对立面。因此，开放式创新鼓励来自不同背景的顾客、使用者、公民们就想法、知识、技术和能力进行合作，而不是仅在研发部内部谋求创新。”

联合国开发计划署，《知识的未来：前瞻性报告》（Future of Knowledge; A Foresight Report），2022 年。



来源：Béné 等（2012）。

图：三维弹性框架

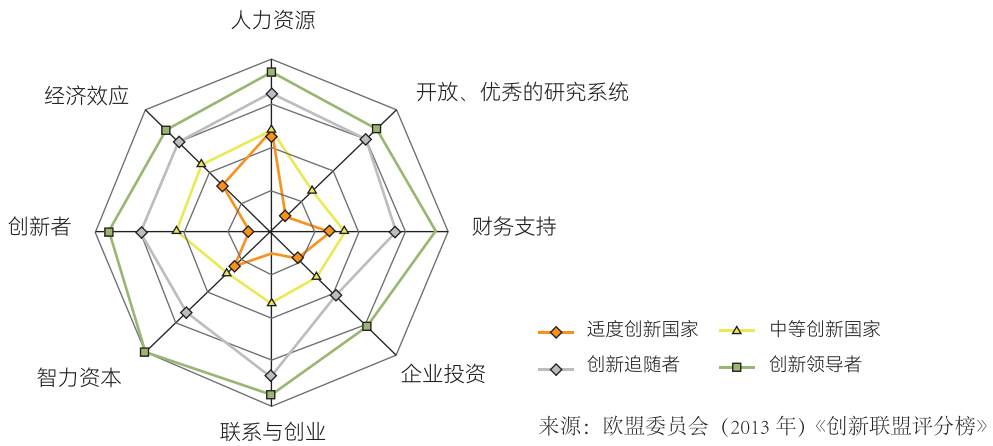
变革能力建立在两个主要特征之上——创新能力（即系统创造有利于创新和实验的环境的能力）和协作能力（即组织和集体行动的能力）。创新可以被定义为创造知识和为我们的社会面临的紧迫全球挑战提供答案的一种手段，并经常被视为可持续和有复原力的经济和社会增长的驱动力。

《城市创新行动》（Urban Innovative Actions）：创新行动必须具有创新性和实验性，还未在其他地方尝试（40）。创新行动还要求具有参与性（15）、可转移性（10）和可测量性（15）。城市创新行动需要经过战略评估，评估内容和要求包括：运营评估，即质量检查（20）；给关注的话题带来附加价值；要能提供明确证据，证实本创新行动是领域内现有的最佳实践研究；要建立在现有政策和实践的基础上；要能发现创新的障碍和阻力，以及克服办法。

经合组织：创新是指在商业实践、工作场所或外部关系中实施新的或有明显改进的产品（商品或服务）或流程、新的营销方法或新的组织方法。

《创新国家》（Innovation Nation）（英国创新、大学和技能部，2008 年）：成功利用新想法（同上）。超越传统的创新观：将“创新”概念扩展到艺术和创意产业，理解“成功的创新”和“隐形的创新”。

《创新报告》（Innovation Report）（英国商业、创新和技能部，2014 年）：将知识应用于产品和服务的生产过程。（见下图）



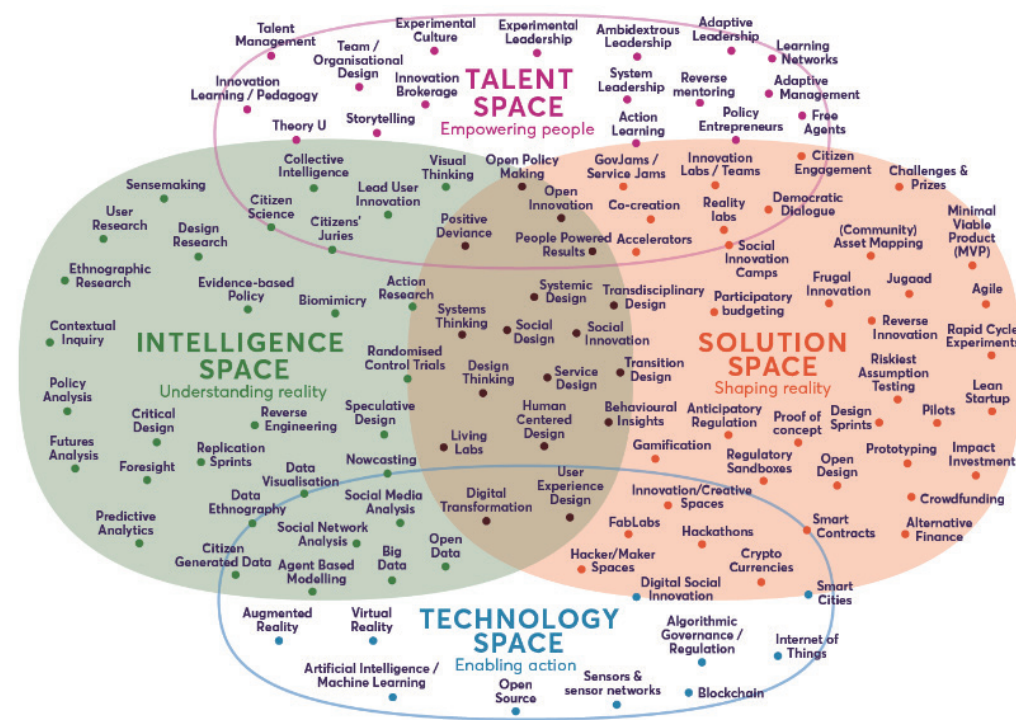
来源：欧盟委员会（2013 年）《创新联盟评分榜》

公共管理学院（澳大利亚，2020 年）：创新奖授予对象为，以公民为中心的创新、利用数字和数据技术的创新、改变文化和能力的创新、颠覆者／初创公司／实验性创新。

世界经济论坛（2015 年）：解决复杂城市问题的四大核心原则包括释放闲置能力、削峰、小规模基建思维以及以人为本的创新。

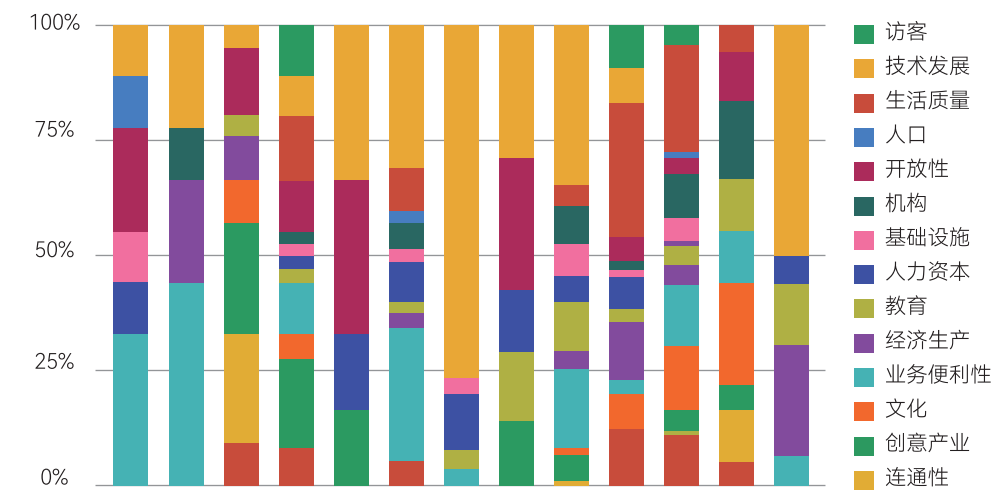
《美国城市的未来》（Future of US Cities）（BCG, 2019 年）：传统的创新方法采用机会主义而非战略的创新方法，重点在市政府，根据不同官僚体制、部门和地理断层带而分散。应摒弃这一做法，以合法性、公平性和灵活性为基础进行创新。

《创新方法图景》（Landscape of Innovation Approaches）（Leurs, 联合国开发计划署加速器实验室网络, 2018 年）：构成图景的四个空间分别是人才空间（赋予人们权力）、解决空间（塑造现实）、智能空间（理解现实）、科技空间（促成行动）。（见下图）



《创新方法汇编》（Compendium of Innovation Methods）（内斯塔，2019 年）：他们提出了创新螺旋，包括机会和挑战，产生想法，开发和测试，提出案例，交付和实施，增长和扩展以及改变系统。

《城市 DNA 指数研究》（Urban DNA Study of Indexes）：理解城市创新的三大缺陷（见下图）



图：各种指数构成城市创新的术语可视化

图: Review of components of indexes of Urban Innovation

补充资料：参考文献选编

Altman, Elizabeth J, and Nagle, Frank. “Accelerating Innovation Through a Network of Ecosystems: What companies can learn from one of the world’ s largest networks of accelerator labs.” MIT Sloan Management Review, Vol. 61, No. 4 Summer 2020.

Brown,Tim, and Wyatt, Jocelyn. “Design Thinking for Social Innovation” Stanford Social Innovation Review, 2010

ERLA, Humanitarian Innovation Fund, “Humanitarian Innovation Guide” , 2018

European Commission,Science for Environment Policy. “In-Dept Report: Indicators for Sustainable Cities” , March 2018,

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Mazzucato, M., “Mission-oriented research & innovation in the European Union : a problem-solving approach to fuel innovation-led growth” , Publications Office, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/360325>

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation,High-Level Expert Group on Innovating Cities. “The Human Centered City, Opportunities for Citizens through Research and Innovation” , 2019.

Guangzhou Urban Innovation Institute, “Learning from Cities, the 3rd Guangzhou Award Research Report” , 2020.

Kattel, R. (2022). “Dynamic capabilities of the public sector: Towards a new synthesis” . UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2022-07).

Living Cities, “Equipt to Innovation Framework” , 2017

2Think Now. “Innovation Cities Program, City Rankings, Innovation Cities(tm) Index” , <https://www.innovation-cities.com/162-standard-indicators/6365/>

Mazzucato,Mariana. “Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities” . 2018, UCL Institute for Innovation and Public Purpose, University College London.

Markatou, Maria, and Alexandrou, Efstratia. “Urban System of Innovation: Main Agents and Main Factors of Success” , World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia- Social and Behavioral Sciences, 195 (2015).

McArthur, Jen. “Cities hold huge potential for progress, but only if we address the pitfalls of innovation policy” University City London, 2020.

Nesta Innovation Foundation. “A compendium of innovation methods report” , March, 2019. www.neta.org.uk

OECD Observatory for Public Sector Innovation. “Public Sector Innovation Facets” , 2018.

OECD Observatory for Public Sector Innovation. “Enhancing INnovation Capacity in City Government”

OECD Observatory for Public Sector Innovation. “Global Trends 2020: Embracing Innovation in Government” , September 2020.

OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities, and Bloomberg Philanthropies.” [Enhancing Innovation Capacity in City Government](#)”

OECD “Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation” , 2018.

Pisano, Gary. “You Need an Innovation Strategy” , Harvard Business Review, June 2015.

Senge, Peter, Hamilton, Hall, Kania, John. “The Dawn of System Leadership” Stanford Social Innovation Review, 2015.

Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent Editors. “Global Innovation Index 2020” , 2020, 13th Ed. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#framework>

Max Sterns, “Civic Fables: Developing New Language of Failure in Local Government Innovation” The Mayor’ s Office of New Urban Mechanics, Boston MA

Terje Aven, Ortwin Renn, Improving government policy on risk: Eight key principles, Reliability Engineering & System Safety, Volume 176, 2018

UN Habitat Innovation Unit, External Relations, Strategy, Knowledge and Innovation Branch.” Fostering Innovation in Urban Programmes and Projects Guidance Note”

[United Nations Innovation Toolkit \(United Nations, 2019\)](#)

UCLG, Cities Alliance, UNDP. “City Enabling Environment Assessment” , 2018.