



新城市： 广州奖城市创新评估体系

2024 年 10 月

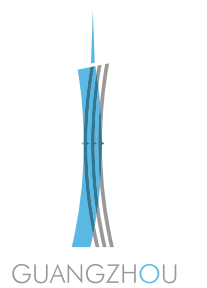
广州国际城市创新研究会
宾夕法尼亚大学城市研究所





新城市： 广州奖城市创新评估体系

广州国际城市创新研究会
宾夕法尼亚大学城市研究所



CONTENTS

介绍：城市创新生态系统新框架	01
城市创新的定义与核心原则	02
方法：将创新视为一个学习的过程	04
1. 胜任力领域：反思城市	05
2. 胜任力领域：重视创新	07
3. 胜任力领域：交流想法	08
4. 胜任力领域：落实创新	10
5. 胜任力领域：转变范式	12
评估流程	13
试点工作坊成果	14
附录	15
附录一：工作坊宣传页	15
附录二：工作坊调查问卷示例	16
附录三：参考文献说明	26

城市正承受着前所未有的巨大压力，亟须转型以应对 21 世纪诸如气候变化等复杂危机与挑战。然而，多数城市仍受制于那些已无法有效应对当前种种挑战的固有规则 and 传统模式。在地方政府层面，未来的愿景必须与对本地创新潜力的整体、系统性理解相匹配，并辅以一个协作学习过程，专注于如何调整规则、改变习惯，并将临时性的成功转化为可持续的变革。

介绍：城市创新生态系统新框架

广州奖城市创新评估体系，基于对数百个成功实施创新解决方案城市的深入剖析与经验提炼，旨在帮助地方领导人实现城市系统创新的目标。该评估体系将这些宝贵的城市创新经验整合为一套全面的多模块评估工具和学习资源，倡导将城市创新视为一套原则和实践，从而重新定义风险，摒弃过时和临时的解决方案。同时，它还鼓励城市建立一个由当地的管理者和领导者主导的网络，跨越官僚主义壁垒，共同寻求识别、探索和实施创新的新途径。

在广州奖城市创新评估体系的研究和试点测试过程中，我们发现当前大多数城市创新的方法主要借鉴商业实践，聚焦于为企业家、初创企业和技术创新创造有利环境。这些方法往往倾向于围绕激进或颠覆性的想法或大规模的变革来构建创新的概念。然而，城市在很大程度上是由众多小型社区、利益相关者和个人组成的复杂网络，面临着诸如基础设施老化或不足，废物管理和污染，环境恶化，住房、卫生和教育资源分配不均，以及经济机会匮乏等多重挑战。诚然，雄心勃勃的新想法和激进的发明至关重要，但它们必须植根于一种不同的创新概念与方法之中——将创新整体视为由多个具有独特的社会、经济和制度背景的地方生态系统共同构成的整体。实现“全球层面的影响”是国家和全球利益相关者所面临的挑战，而实现“地方层面的影响”则需要一种方法，鼓励“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”。

广州奖城市创新评估体系是一套综合且全面的城市创新方法论，充分考虑了城市系统的复杂性和宏大规模。大多数地方政府都在全速运转以维持现状，导致创新和变革更多是对危机的被动回应，而非一种主动的战略。如果缺乏将创新融入城市管理的原则和流程，那么所谓的创新仍将局限于危机驱动的临时举措，而无法实现持续和有韧性的变革。创新不仅仅是一个新想法的诞生，更是一种新理念在城市系统中的实施、管理和传播。

城市创新的定义与核心原则

本方法论是基于对城市创新的全新定义：

“旨在改善城市生活体验、管理和组织而实施共同理念，它面向未来，为其他地区提供经验教训和灵感。”



这一定义由四大核心原则支撑，这些原则适用于城市所有部门。城市创新应被视为一个综合且全面的过程，促进持续学习，并采纳契合城市管理的创业型思维模式。



1. 胜任力

城市创新被定义为一组学习胜任力的集合，通过强化集体学习和成长，赋予个人和组织更强的自主性和掌控感。

面对创新，人们常见反应是“我们缺乏能力或资源来做这个！”我们深知，让城市变革其规划、管理和治理方式，即便经验最丰富的专家也会感到力不从心。因此，将城市创新定义为一个学习过程，可以传递一条微妙却至关重要的信息，即鼓励不同规模的创新尝试，激发持续学习、创造性地解决问题及展现多层面的领导力。构建城市创新生态系统是一个循序渐进、边做边学的过程，可以从细微之处着手，无需预设创新必然需要引进新人才或新资源。

2. 整体性和综合性

整体性和综合性原则为将城市系统视为生态系统奠定基础——一个由各具特色和拥有各自关系的子系统构成的社区或网络。

生态系统方法正逐步改变人们对人类与地球系统相互依存以及多样性价值的认知。同样地，城市创新生态系统可能涵盖一系列支持性要素与服务。创新的维系依赖于城市、当地社区及利益相关者之间的互动，共同催生新想法并创造有效实施的条件。

3. 企业家精神

我们的研究，包括对广州国际城市创新奖中最佳实践的分析，揭示了实施试点或示范项目与推动创新成为系统性变革之间的不同，这与公共部门城市管理环境中对风险的理解和管理能力以及企业家精神密切相关。

城市创新与“创业”更多是关乎方式上的转变，而非单纯的冒险：

- (I) 知识、信息和数据在内部各部门间及与外部利益相关者间实现系统性共享；
- (II) 鼓励新想法在组织内部流动；
- (III) 调配和利用人力、技术、财政资源以加速实施进程。

4. 信任和社区

信任原则对学习如何重新评估风险、共同努力将新想法转化为有利于未来共同愿景的创新项目、业务流程和政策至关重要。

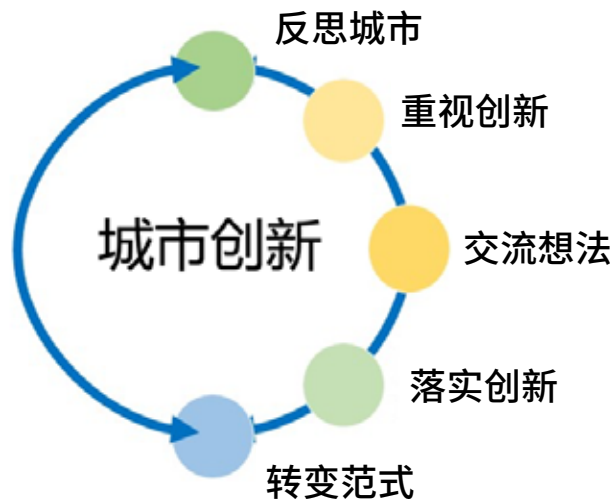
构建一个涵盖所有相关部门和利益相关者的创新生态系统的关键优势在于新想法和解决方案的共同所有权。尽管新想法可能源自特定个人或部门，但其有效实施需要广泛支持。共同所有权不仅是降低风险的有效策略，也是获得政治支持的重要途径。

上述转变正是区分实施一个成功的项目与营造创新、转型文化的关键所在。

方法：将创新视为一个学习的过程

广州奖城市创新评估体系既不设定针对公共管理人员的业绩指标，也不衡量特定工商业政策的优劣。它将创新视为一个学习的过程和实践社区，鼓励在城市管理的各个阶段和各个层级中积极发现、支持和实施创新。我们的目标是实现“面向未来的共同理念”，但要实现此目标，城市管理者需要认识到城市创新是关键，而城市创新又需要不断地探索，积累新知识和技能。

即便在危机成为发明和创新催化剂时，新实践和想法的传播、拓展也常因城市管理中的部门壁垒而受到阻碍，从而影响了合作和探索的进程。因此，各部门间需要加强相互学习交流，共同探索如何将创新的见解、工具和流程融入各自的业务实践和服务之中。广州奖城市创新评估体系从评估问卷开始，接着组织相关人



员参与工作坊，旨在强化（或创建）一个能够促进相互学习的城市创新实践社区。

基于上述四大原则，广州奖城市创新评估体系以学习五大胜任力领域为核心，这些领域普遍适用于各类城市，无关其历史背景、规模大小、治理结构或收入水平，同时也充分考虑了不同城市间的独特背景。每个胜任力领域都融入了整体性、综合性和企业家精神等原则。

每个胜任力领域都与一个专门学习模块相对应，学习重点围绕一系列提示或引导性问题展开，在工作坊环境中深入探讨城市生态系统中的概念、原则、驱动因素和最佳实践。五大胜任力领域包括：（1）反思城市；（2）重视创新；（3）交流想法；（4）落实创新；（5）转变范式。

我们希望这些模块能够激发：

- 好奇心：地方城市创新生态系统是什么样的？
- 反思：个人态度和工作文化如何影响城市创新潜力？
- 见解：同事们在不同的部门和条件下如何进行创新？

1. 胜任力领域：反思城市

主要驱动因素：复杂性

本胜任力领域聚焦利益相关方如何展望未来，学会识别并定义城市的复杂性，进而共同制定战略。



核心胜任力：

1. 将全球挑战本地化
2. 在城市层面实施获取集体智慧的战略
3. 消除地方壁垒
4. 达成愿景共识

城市创新的关键一环在于对不同未来愿景的探索。我们的方法鼓励参与者从多角度参与愿景的构建，以自上而下（全球视角）和自下而上（个体视角）的方式，将城市视为众多系统的交会点。集体智慧和愿景将会自然涌现，但前提是需要有人通过洞察大局、寻找反馈机制并打破地方层面部门壁垒来协调集体知识和智慧。我们要认识到提出正确的问题往往比为复杂挑战提供简单答案更为重要。“反思城市”模块要求领导者鼓励部门间的整体性思考，并持续了解社会、经济和环境挑战是如何相互交织、相互影响并不断演变的。

⇨ 包容性城市规划的成功范例：

阿德莱德（Adelaide）是澳大利亚人口最稠密的大都市区之一，拥有 130 万居民。安利市（Unley）作为阿德莱德大都市区内的一个地方政府区域，常住人口约 39,145 人。安利市开创性地提出了与老年居民共同设计新型老年人友好型社区的理念，为老年居民提供新的共有住宅选择。安利市的许多老年居民希望在社区中安享晚年，然而，当他们发现当前住房不再满足需求时，小型住宅的选择也颇为有限。为破解这一难题，安利市建立了一套全新的关于共有住宅、共用设施、共享理想环境的概念和原则，涵盖一系列与当地住房风格相融合的创新型共有住宅设计。该计划惠及安利市占比高达 22.6% 的老年人口（即 60 岁及以上人群），直接提升了居住在大都市、渴望留在社区但因身体或经济状况发生变化而需缩减住房规模的老年人的幸福感，增强了社会凝聚力。项目创新地运用了“替代填充”住房模型和共有住宅原则，鼓励老年居民参与设计过程，确保共有住宅能够适应当地文化和实际需求。

2. 胜任力领域：重视创新

主要驱动因素：风险认知和企业家精神

本胜任力领域聚焦探讨参与者对创新的态度和价值认知，这与个体及群体对风险、变化及不确定性的认知密切相关。



核心胜任力：

1. 全新城市创新定义的共识
2. 政治领导力和支持的认知
3. 优先工作的责任感
4. 工作文化的认知
5. 优先事项的认知
6. 驱动因素和动机

人们对创新的态度深受其角色和责任、文化、环境的影响。在商业领域，创新常与金融风险 and “创造性破坏” 相关联，而失败则被视为企业家成长的必经之路。然而，在城市政府层面，风险往往带有政治色彩，常与浪费和欺诈联系在一起，失败可能引发对责任感缺失和公众信任受损的指责。因此，我们需要区别对待这些风险。对于最贴近市民日常生活的城市政府层级而言，城市创新所需的企业家精神并非单纯的个人冒险，而在于理解未来愿景、社会成本和收益，以及有效管理公众信任和公众变革需求之间冲突的影响和后果。

⇨合作的成功范例：

塞内加尔圣路易省（Saint-Louis）议会制定了一项创新的环境治理策略，旨在通过推广围绕红树林开展具有韧性和结构化的经济活动，将横跨三个城市的红树林生态系统恢复工作与应对城市紧急气候挑战、改善民生战略相结合。该倡议的核心目标在于恢复圣路易省内面积约 1000 公顷红树林区域。该地红树林正面临严峻挑战，由于气候原因及人类活动双重压力，特别是伐木取火和农业扩张，红树林正以每年 9 公顷的速度迅速消失，濒临灭绝。红树林的恢复工作对于全球气候行动至关重要。数据显示，红树林吸收碳的速度是成熟热带雨林（如亚马逊雨林）的 2 至 4 倍，其单位面积储存的碳更是高达 4 至 6 倍。

3. 胜任力领域：交流想法

主要驱动因素：独创性

本胜任力领域聚焦独创性，以及利益相关方如何通过新视角来培养技能、探索想法和机遇。



核心胜任力：

1. 个人问题解决能力
2. 工作中的创造性思维过程
3. 找出“真正的”问题
4. 调查制约因素
5. 熟练掌握知识共享策略和技术
6. 寻找灵感

独创性并非艺术家或“创意人士”的专属标签，同样是城市创新的关键，更是实现可持续发展目标、《巴黎气候协定》和《新城市议程》中重大社会挑战的核心驱动力。面对平等、社会和环境公正、绿色基建等复杂问题，我们需要彻底转变思维方式，以全新的视角和方法去寻求达成目标的解决方案。只有充分认可并鼓励发挥智谋和创造力，积极从各级地方政府寻找新想法和意想不到的联系，才能促成“灵光一闪”的顿悟。本模块旨在引导参与者深入思考，如何在最需要的地方运用独创性策略，以进一步提升创新性。

⇨以创造性思维实现资源再利用的成功范例：

意大利北部城市米兰，是意大利第二大城市，人口约 130 万，人口密度约为每平方公里 7533 人。米兰实施的“米兰粮食政策”是一项创新的规划战略，旨在构建一个覆盖全市的综合性“食品循环系统”，与改善市民健康和福祉的社会目标紧密相连。截至目前，该政策已成功推动了 40 多个相关项目的实施，涉及资源再利用、废弃食物回收和减少食物里程（即食物从生产到到达消费者所经历的路程）等。此外，米兰还积极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）等，共同推动粮食政策的深入实施和持续发展。

4. 胜任力领域：落实创新

主要驱动因素：新行动指南

本胜任力领域聚焦探讨城市如何更具创造力。如何高效整合资源，以及如何应对实施具有深远影响的新商业模式与政策所带来的挑战。



核心胜任力：

1. 风险和不确定性的团队策略
2. 运用证据和数据
3. 善用技术和科学
4. 不断变化的规定和政策
5. 投资：融资和预算制度
6. 动员利益相关方

当价值观、想法和机会明确后，利益相关方需制定一套新战略和策略作为行动指南，旨在充分利用现有资源并探索新资源渠道，以测试和实施创新。即便重大发现，也需要通过新的方式重新整合利用现有资源。

一个拥有创新文化、能够面对变革带来的挑战和机遇的团队，更能不断革新其行动指南。

⇨禁止性立法的成功范例：

2016 年，厄瓜多尔首都基多（人口约 185 万）颁布实施了《基多大都市生态效益条例》（以下简称《条例》），鼓励在关键交通节点建设高密度且环保的“绿色”建筑（即节能、节水，且采用可持续方式获得建筑材料），同时提供经济适用房。同样重要的是，《条例》采用“土地价值捕获”概念，确保城市能够保留在指定区域内因提高建筑密度和提供用地补贴产生的地价增值。《条例》的实施不仅有利于基多市为新的公共交通系统（如地铁）的持续建设创造条件，限制城市无序扩张，还促使社区和开发商支持建设绿色建筑，更加公平地分配与高密度建筑开发相关的经济效益。为确保《条例》有效实施，基多还与社区领袖和大学建立了紧密的合作伙伴关系，共同明确交通站点周边地方的区域规划范围，并制定了计算和获取这些区域内由开发带来的地价增值的方法。据计算，基多通过出售开发权获得了大约 1070 万美元的收益。

⇨公平进程的成功范例

“维也纳儿童和青年计划”（Werkstadt Junges Wien）致力于将奥地利首都维也纳（Vienna）塑造成为全球对儿童和青年最友好的城市。过去 50 年间，维也纳已从一座日渐衰退的老城蜕变成为了一座充满活力、蓬勃发展的年轻城市。维也纳深知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参与民主实践，是至关重要的。“维也纳儿童和青年计划”通过鼓励儿童和青年广泛参与各类小规模活动，让他们感受到自己的观点和想法同样受到重视，从而培养出强烈的自我效能感。未来，该计划将采取更具结构性、更长期且大规模的方式，将对所有在维也纳生活和成长的儿童和青年的社会包容置于政策制定和城市管理的核心。这一创新过程能够让不同年龄阶段和不同背景的儿童和青年积极参与，就城市问题各抒己见，共同为维也纳的未来发展贡献力量。截至目前，维也纳已实施 193 项具体措施和行动，这一成果令人瞩目。该战略也得到了维也纳市议会（Vienna City Council）的批准，使其成为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

本胜任力领域聚焦城市如何从新想法和新流程中汲取经验，推动持续且深远的转型。尽管愿景（反思城市）往往是起点，但在整个城市系统中推广并嵌入创新，才是确保这一进程得以持续和发展的关键。



核心胜任力：

1. 拥抱风险与不确定性——“计划赶不上变化”
2. 承诺构建城市创新新框架
3. 问责机制——投身并应对风险
4. 管理后果——并非简单割舍
5. 加速转型进程、克服惯性阻力

当一个新想法得以实施并取得成功后，其长远目标应转向促进对可持续转型的承诺和管理。在最初的实验或试点项目验证其有效性后，需要保持这一势头不减。创新过程需要制定长期支持战略，评估成果和影响，探索如何扩大这些成果，分析生态系统其他部分的成本和收益，并分享经验教训，以保持学习周期的活力。这一过程的预期成果是更深入地理解如何支持部门及 / 或利益相关者之间开放的跨学科学习过程，以及如何通过共同努力减少实际和感知的风险，从而提高效率，实现更好的社会、经济和环境效益。

⇒ 扩大社会服务供应的成功范例：

2020 年，新冠肺炎疫情导致了印度全国性封锁，这一封锁举措暴露了城市劳动力在经济和住房方面的脆弱性。这些劳动力大多来自印度欠发达地区，在各大城市的非正式行业谋生。随着封锁措施的实施，大量务工人员被迫返乡。其中，就包括来自印度欠发达省份奥里萨邦 (Odisha) 的众多务工人员。为应对这一情况，奥里萨邦政府推出了城市工资就业倡议 (UWEI)。该倡议确保了城市劳动力每年能够获得一定的最低工作天数，并向他们提供固定的日薪收入。通过借助国家和省政府实施的福利计划，这些返乡工人得以参与公共工程项目。奥里萨邦政府不仅借此缓解了疫情带来的经济压力，还将此案例采纳为一项长期减贫措施加以推广。最近，印度中央政府也将该案例向其国内各邦推广，旨在促进地方经济发展，减少贫困。

评估流程

城市创新评估流程将结合各城市独特的社会、经济和制度背景，及其当前所面临的各项挑战与优先事项设计。

核心步骤

- 高级管理层 / 部门主管启动会议（线上或线下）
- 在线问卷调查：邀请各部门至多四名员工和外部利益相关者代表参与（线上）
- 问卷分析：基于问卷反馈，制定工作坊议程
- 工作坊召开：召集各部门负责人和利益相关者代表参加（1 天线下会议，根据需要可延长为务虚会或安排后续会议）
- 成果展示与报告提交：向参与者展示问卷和工作坊成果，并向领导层提交最终报告和建议（线上或线下）
- 后续评估与行动计划：两个月后形成评估报告（线上或线下）

在工作坊中，参与者将分享个人和集体经验，共同探索当地城市创新生态系统，并学习如何操纵并改进它。工作坊邀请来自不同部门、行业及专门知识领域的代表，由此成为城市的一个缩影，反映了整体和综合性原则，鼓励学习和分享知识、技能和经验。

本报告附录二展示调查问卷示例，问卷问题将在与参与城市协商后定制，确保针对性和实用性。

试点工作坊成果

在全球、国家和地方系统同步变革的背景下，强化地方创新生态系统并注重持续学习，对于提升城市的效率、包容性、可持续性和韧性至关重要。为此，构建一个由实践领导者组成的地方社群，支持城市创新生态系统的发展，将有助于城市探索新想法，有效评估并降低风险，进而激发更强的创业精神，实现更快的响应速度和更高的适应能力。

试点工作坊的实践证明，当参与者聚集在一起，共同讨论评估结果并深入探索上述核心领域和胜任力时，才能取得最佳效果。通过对个别问卷反馈进行匿名分析，我们得以确定整体趋势、差异和结论，为促进富有成效的交流和经验分享奠定了基础。在讨论过程中，参与者和领导层都表示，他们很少有机会与所有部门就实质性议题进行面对面的深入交流，更不用说共同推动创新或变革。

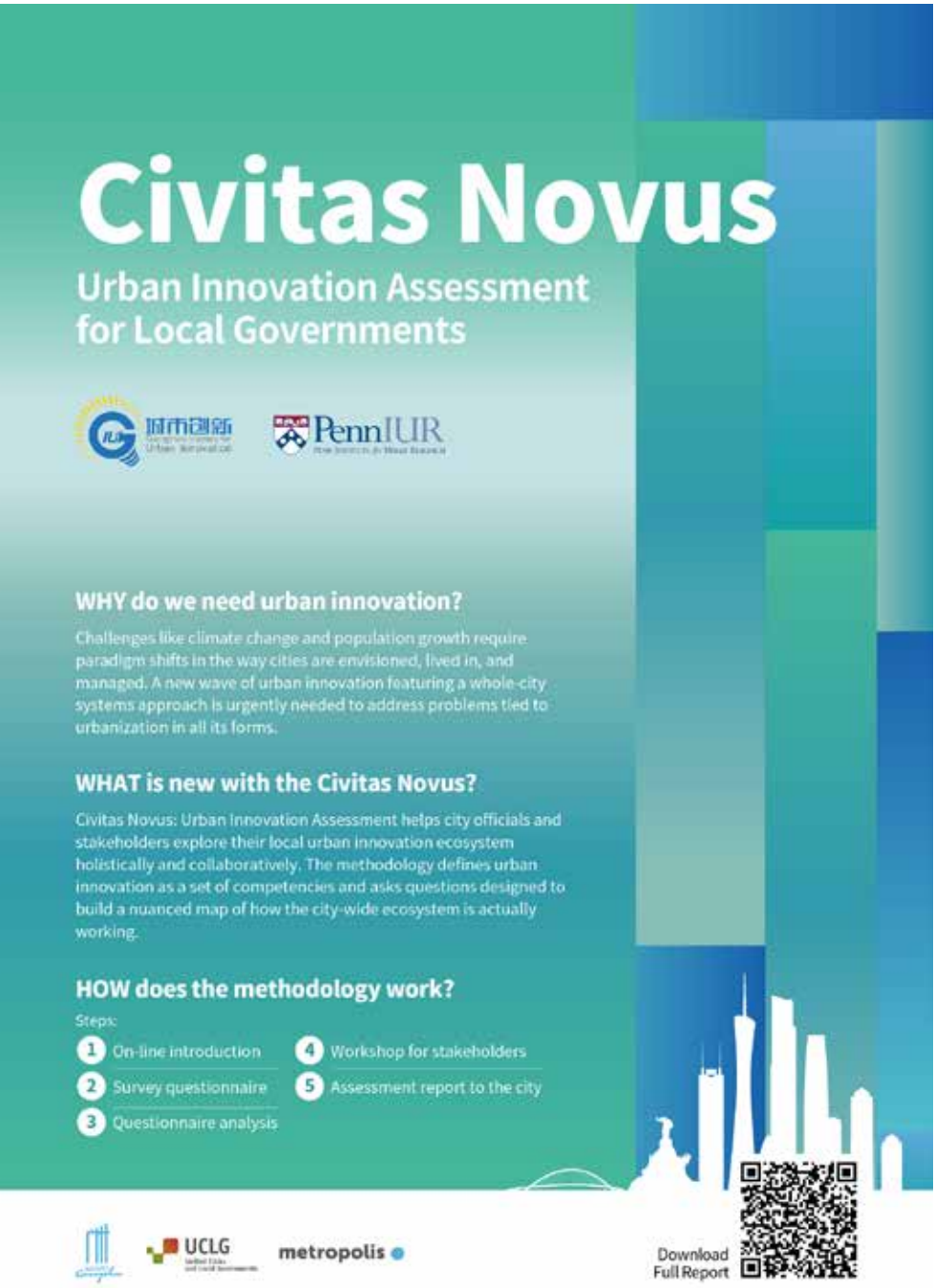
广州奖城市创新评估体系和工作坊的有机结合，为参与者提供了一个深入了解如何加强当地城市创新生态系统的独特机会，激励他们将创新融入战略规划过程。工作坊还是“发掘”和分享良好做法、经验教训特别有效的手段，让这些宝贵经验能够传播到直接负责部门或单位以外。

作为内部规划流程，广州奖城市创新评估体系为城市提供了一种加强跨学科和跨部门联系的有效途径。此次评估和试点工作坊是一次相互体验学习的机会，为扩大知识创造和分享平台、建立当地实践社区埋下了种子。

广州国际城市创新研究会和宾夕法尼亚大学城市研究所诚挚地邀请您，将这一城市创新评估应用于您的城市，我们愿与您携手共进、共同助力您的社区加速迈向更可持续的未来。

附录

附录一：工作坊宣传页



附录二：工作坊调查问卷示例

广州奖城市创新评估体系

欢迎参加广州奖城市创新评估体系——Civitas Novus 城市创新评估。我们坚信，构建更好的城市创新生态系统对增强城市韧性、促进环境可持续性和推动城市繁荣至关重要。本创新评估旨在鼓励个人的学习和反思，而非强调清单或指标。本评估为匿名调查。但请告知您所在城市部门（或专业领域），帮助我们更深入地了解您的城市。注意：没有正确或错误的答案。

胜任力领域 1：重新思考城市的未来（6 个问题）

核心胜任力：21 世纪挑战；集体智慧；打破壁垒；操作障碍

1.1 在您看来，当前您所在的城市所面临的主要挑战是：

◎ 繁荣发展：获取经济资源；

◎ 城市韧性：提升城市适应和应对自然灾害，尤其是气候相关灾害的能力；

◎ 社会包容：确保所有人，不分种族、性别或其他因素都能享有平等的机会；

◎ 可持续性：将环境保护作为人类繁荣的基石；

◎ 健康：增进市民身心健康，减少疾病的影响；

◎ 安全：营造安全的工作和生活环境，减少犯罪并保障法律赋予的平等保护；

◎ 社区服务：提升住房、清洁水资源、卫生设施和能源等基本服务；

1.2 在您看来，当前您所在部门必须应对的主要城市挑战是（这些挑战可能不同于城市规模的挑战）

◎ 繁荣：获得经济资源；

◎ 复原力：适应和应对灾害的能力，特别是与气候有关的能力；

◎ 包容性：不分种族、性别或其他因素的平等机会；

◎ 可持续性：将保护环境作为人类繁荣的条件；

◎ 健康：增进身心健康，减少疾病的影响；

◎ 安全：有保障的工作和生活条件，减少犯罪和法律规定的平等保护；

◎ 社区服务：住房、清洁水、卫生设施和能源等基本服务；

1.3 您如何评价您所在城市应对以下挑战的能力？

1= 反应缓慢 4= 反应迅速

◎ 经济繁荣

◎ 韧性

◎ 社会包容

◎ 环境可持续性

◎ 健康

◎ 安全

◎ 社区服务

1.4 您是否同意以下说法？（重新构想城市需要公共、私人和公民的创新）

◎ 不同意 部分同意 同意

◎ 我们的城市有包容性和参与性的过程来听取市民意见；

◎ 我们的市政府表现透明，会公布数据和报告；

◎ 我们的城市支持企业家和组织；

◎ 我们的城市支持在当地产生影响的民间 / 非营利组织；

◎ 我们的城市总体上与地方和国家政府合作良好；

◎ 我们的政策制定者会对运作不佳的项目提出尖锐的问题；

◎ 我们的市民能感受到城市管理者和领导人的参与和倾听；

1.5 您所在部门是如何发现和了解社区问题的？（积极预测和探索挑战）

◎ 包容性规划：通过包容性和参与性流程，听取社区成员的意见；

◎ 私营部门合作：创造与私营部门讨论问题的机会；

◎ 公民参与：与公民或慈善组织进行互动；

◎ 部门协作：加强部门之间的数据沟通和共享；

◎ 学术界合作：与研究人员合作或听取他们的建议；

◎ 专业网络：参与城市网络和其他专业组织；

◎ 政府网络：参与您所在部门的政府网络活动；

◎ 政策制定者：采纳当地政策制定者的指导和建议；

1.6 开放性问题：在您看来，创新对于建设健康、公平和有韧性的城市有多重要？请简要阐述您的观点。

胜任力领域 2：重视创新（9 个问题）
核心胜任力：理解和定义城市创新；工作价值观和文化；感知驱动因素和优先事项；动力
2.1 创新“旨在改善城市生活体验、管理和组织而实施的共同理念，它面向未来，为其他地区提供经验教训和灵感”。 ☐ 强烈同意 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 强烈不同意
2.2 请选出您认为您所在城市最需要哪种创新： ☐ 技术创新 ☐ 经济创新 ☐ 领导力与愿景 ☐ 法规与政策创新 ☐ 金融创新 ☐ 管理创新 ☐ 社会创新 ☐ 其他（请在最后评论部分说明）
2.3. 感知驱动因素：您认为以下因素在推动您所在城市转型过程中起作用的频率如何？ ☐ 伟大创意和灵感愿景 ☐ 危机与紧急情况 ☐ 社会需求 ☐ 主要科技发展 ☐ 经济因素 ☐ 与私营部门的伙伴关系 ☐ 与民间社会组织合作 ☐ 全球影响（如可持续发展目标、巴黎协定） ☐ 政治因素
2.4. 请根据您的组织情况，选择以下您认为重要的创新相关目标： ☐ 用有限的资源提高效率 ☐ 制定和实施新策略 ☐ 达到短期目标或政策目标 ☐ 提高团队绩效 ☐ 对社区产生影响

2.5. 以下事项是否会激励您为一个创新想法去冒险？ ☐ 产生社会影响 ☐ 鼓舞人心的领导 ☐ 与投入的团队一起工作 ☐ 个人成就感 ☐ 令人信服的信息或研究 ☐ 新政策或规定
2.6. 您认为把一个新想法变成现实最需要的品质是什么？ ☐ 智谋 ☐ 适应性 ☐ 协作 ☐ 创造力 ☐ 热情
2.7 您认为任何伟大的愿景或新想法都应该包括以下哪种价值观： ☐ 对减少不平等的承诺； ☐ 对经济增长 / 创造就业机会的承诺； ☐ 对健康和福祉的承诺； ☐ 对保护环境的承诺； ☐ 对保护市民幸福生活的承诺；
2.8. 开放式问题：创新与风险、变化和不确定性密切相关。您所在组织和 / 或城市面临的<big>最大风险或不确定性</big>是什么？
2.9 开放式问题：您认为您所在组织重视创新吗？

胜任力领域 3：交流想法（6 个问题）
核心胜任力：创新类型与问题解决；好奇心、创造性思维与灵感；想法产生和障碍克服
3.1 您通常将创新与以下哪个选项联系在一起： ☐ 伟大愿景或使命的结果； ☐ 自下而上、由社区领导的过程； ☐ 激进的甚至具有颠覆性的变革； ☐ 渐进式、缓慢而持续的演变； ☐ 偶发的灵感闪现； ☐ 专注于商业的创业精神；
3.2 您认为我们在创新方面遇到的主要挑战是： （寻求创新和新解决方案的原因有很多） ☐ 我们需要探索新策略，因循守旧已行不通； ☐ 我们常常困惑于如何有效检验新想法的有效性； ☐ 我们需要加快或扩大实施； ☐ 我们需要学习如何重新分配资源； ☐ 我们需要学习如何围绕新想法建立共识； ☐ 我们需要学习如何改变我们的业务模式； ☐ 我们需要创新——但提出新想法是别人的责任； ☐ 其他（请在下方具体说明）
3.3 对于新想法和创新，您认同以下哪种观点： （围绕新想法的感知风险） ☐ 只有激进的想法才算得上真正的创新； ☐ 只要这个想法对我而言是新的，就视为创新； ☐ 创新想法总是伴随着风险； ☐ 公共部门的创新是一个悖论； ☐ 公共部门的创新是一项重要技能； ☐ 产生新想法不难，难在执行；

3.4 在工作中，您通常如何应对以下挑战： （寻求新解决方案的责任） ☐ 预防：在问题萌芽前采取行动进行预防； ☐ 响应：针对长期问题提供短期解决方案； ☐ 转型：尝试改变整个系统、政策或投资； ☐ 危机：针对紧急情况制定立即解决方案；
3.5 您通常用以下哪种途径来激发新想法： （在很多地方寻找新的思路） ☐ 社区参与：创新方式与社区互动； ☐ 比较学习：借鉴其他城市 / 组织的新颖想法； ☐ 情景规划：设想可能发生的不同未来情景； ☐ 协作共创：与其他组织（政府内部或外部）合作； ☐ 危机应对：在危机中寻找创新解决方案； ☐ 头脑风暴：与团队成员共同探索利用有限资源、资金和时间的新方法； ☐ 系统思考：从战略层面思考结构性力量和大概念，如循环或气候变化；
3.6 开放式问题：您认为创新理念对解决城市问题有多重要？

胜任力领域 4：落实创新（7 个问题）
核心竞争力：风险与不确定性；证据和数据；科学和技术；规定和政策；财务和预算制度；利益相关者
4.1 您认为我所在部门有以下哪个评估风险和不确定性的流程： ☐ 可接受的结果：如何界定成功或失败？ ☐ 现实的时间表：试点项目的实施周期及全面推广的时间规划是怎么样的？ ☐ 灵活性：哪些元素可以灵活调整，哪些必须保持不变？ ☐ 资源和资金：资金和资源的最大不确定性因素是什么？ ☐ 策略：如何以及何时改变方向或探索新解决方案的决策标准？ ☐ 案例研究 / 最佳实践：可以借鉴和应用的先例 ☐ 所有权：谁负责决定何时承担风险，或者何时风险或不确定性太高？ ☐ 政治支持——谁承担政治风险？ ☐ 我不知道 / 不确定
4.2 您们使用以下哪种类型的证据来捍卫和支持新的观点： ☐ 指令：符合相关规定； ☐ 使命：支持全市目标或政策导向； ☐ 效率：通过跟踪数据证明效率提升； ☐ 有效性：通过跟踪数据证明服务改进； ☐ 我不知道 / 不确定 ☐ 其他
4.3 在工作中，您们能够在以下哪些方面使用创新技术、科学： ☐ 应对颠覆性：应对正在改变世界运作方式的新技术和 / 或颠覆性技术； ☐ 实现社会目标：环境可持续性、韧性建设或气候变化等目标； ☐ 吸引私营投资：提高全球竞争力和吸引私营投资的能力； ☐ 改进服务：提升我们的基本使命和服务能力； ☐ 教育和培训：提升员工或社群的技能培训（数字鸿沟）； ☐ 改善连通性：利用智慧城市和信息通信技术让工作更智能、联系更紧密； ☐ 我不太了解技术投资 / 我不确定

4.4 您所在城市制定了哪些促进创新的政策和规定： ☐ 分散决策权：增强地方控制和自主权； ☐ 创新即学习：推动试点项目和实验性举措； ☐ 私营投资：为私营企业家和小企业创造良好环境； ☐ 伙伴关系：允许政府内部与外部机构合作； ☐ 采购：推动基于产品和服务质量而非最低价格的采购标准； ☐ 禁止性立法：允许规定您能做什么，而不是您不能做什么； ☐ 我对政策法规不太了解； ☐ 其他
4.5 您了解您所在城市如何减少创新的市场和金融障碍： ☐ 地方创收机制：新税源、财政弹性和灵活性； ☐ 借贷渠道：私人投资、发展融资机构、气候基金等； ☐ 降低预算壁垒：集中或协调预算支出； ☐ 优化开支控制：现代化进程，重新设定绩效指标； ☐ 零基预算：从零开始建立新预算； ☐ 控制和审计：激励机制、透明度提升； ☐ 采购：鼓励创新，选择物有所值而非最低成本； ☐ 政企伙伴关系：与私营部门建立财政合作伙伴关系； ☐ 我不了解预算和财务情况 / 不确定；
4.6 您们经常使用以下哪种策略来沟通和动员利益相关者： ☐ 明确利益相关者：发起人、合作伙伴、投资者、研究人员、倡导者、同事、媒体、推动者等； ☐ 平等：我们尝试与过去参与度较低或相对弱势群体建立联系； ☐ 沟通交流：我们有一个清晰、可理解的消息传递策略； ☐ 反馈机制：我们通过调查、网站等方式征求反馈意见； ☐ 公开会议：我们在公开会议中征求对重大决策或变革的反馈意见； ☐ 参与性决策：我们正在从反馈转向更深入的参与性决策； ☐ 我不太了解传播 / 我不确定； ☐ 其他
4.7 开放性问题：您认为管理 21 世纪的城市是否需要新的行动指南？

胜任力领域 5：转变范式（5 个问题）
核心胜任力：接受风险和允许不确定性；投入并承担风险；管理后果；加速转变。
5.1 改变对于成功意义的观念。您认为您们需要通过以下哪种方式来记录您们的表现： ◎ 我们的绩效指标衡量提供服务的社会成效； ◎ 我们的绩效指标衡量财政或预算目标完成情况； ◎ 我们的绩效指标跟踪有效性和效率； ◎ 我们的绩效指标随时间持续跟踪绩效（持续改进）； ◎ 我们的绩效指标对标可持续性或弹性等全市目标； ◎ 我们的绩效指标鼓励创新，以不同的方式思考如何实现目标； ◎ 我们的绩效指标帮助我们与利益相关者沟通；
5.2 改变文化。您希望看到更多： ◎ 政治领导力：承认需要新行为规范、新角色、新责任； ◎ 问责框架：能够容忍失败风险的政策和业务模式； ◎ 变革领军者：帮助消除障碍、改善沟通的人； ◎ 建立信任：提升透明度，能够与我们的社区建立深厚信任； ◎ 规模化推广：承诺将“试点项目”转变为新的实践和政策； ◎ 不知道 / 我不确定；
5.3 改变风险观念。您认为您所在部门应对风险的方式需要以下哪些改进： ◎ 耐心与紧迫感并存：文化不会在一夜之间改变，但我们需要在可以的地方加快步伐； ◎ 共同学习避免失败：利用集体智慧、共享资源、经常沟通； ◎ 接受迭代：倾听的意愿和能力，调整策略或方向； ◎ 关注结果，而不仅仅是方法或清单； ◎ 衡量影响的新标准：探索新的绩效指标来衡量结果，而不仅仅是产出； ◎ 经验教训：采用结构化方法来回顾成功和失败；

5.4 改变交流。您认为您们需要改进哪些方面？ ◎ 评估增长潜力：如何重复、复制、扩大规模……还是暂停 ◎ 使命变更：确定如何改变我们的使命，并与合适的人分享这些见解 ◎ 结构性变化：确定改进业务实践的方法，并与合适的人沟通 ◎ 讲故事的力量：我们需要讲述一个关于我们创新影响的可信故事 ◎ 经验分享：与城市中其他团体 / 利益相关者分享经验的机会 ◎ 向其他城市学习：与其他城市合作解决问题
5.5 您觉得您所在的部门和城市善于发现和实施创新吗？
5.6 总结性问题：您对本套问卷有何看法？您认为这是一次有益的学习经历吗？

附录三：参考文献说明

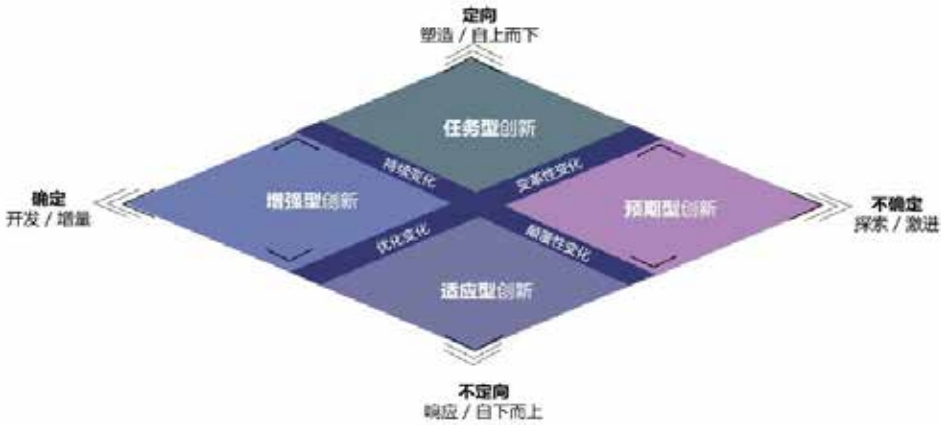
《系统性变革：综合方法指南》（System Change, A Guidebook for Adopting A Portfolio Approach）（联合国开发计划署，2022 年）：一种帮助开发实践者在复杂的开发部门中使用项目组合方法为系统转型做准备的指南。

《欧洲创业能力框架》（European Entrepreneurship Competency Framework），2016 年：高等教育倡议和欧洲创业能力模型，2126（欧洲创新与技术研究院，欧盟伊拉斯谟计划）。创业能力将成为对变化保持警觉并及时应对、设计且实施解决复杂问题的新方法的能力之一。



《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，2019）：不同类型的创新：任务型、预期型、适应型、增强型。（见下图）

OPSI



图片：公共部门创新观察，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。



图片：三维弹性框架

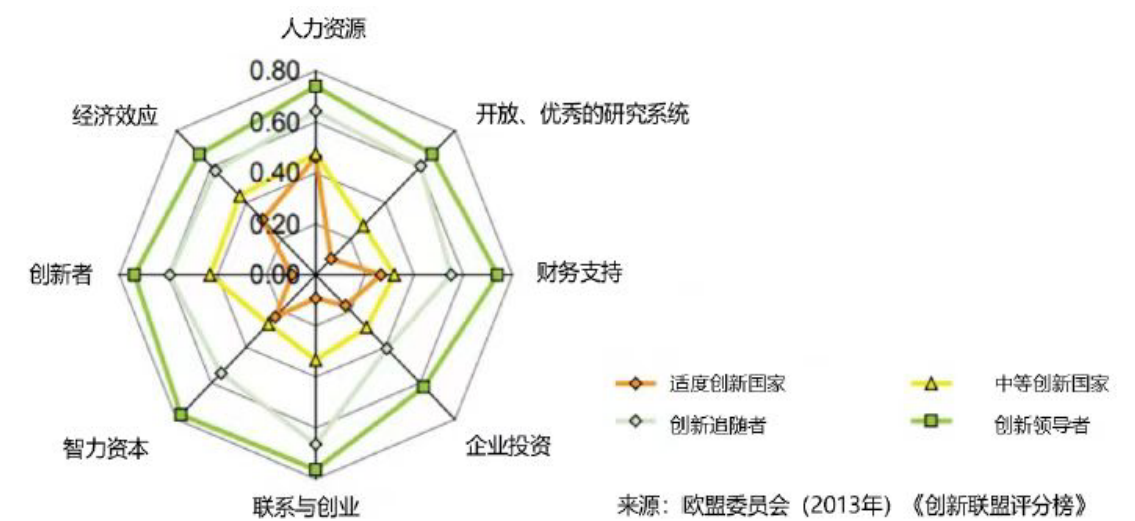
变革能力建立在两个主要特征之上——创新能力(即系统创造有利于创新和实验环境的能力)和协作能力(即组织和集体行动的能力)。创新可以被定义为创造知识和为我们的社会面临的紧迫的全球挑战提供答案的一种手段,并经常被视为可持续和有复原力的经济和社会增长驱动力。

《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过(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)



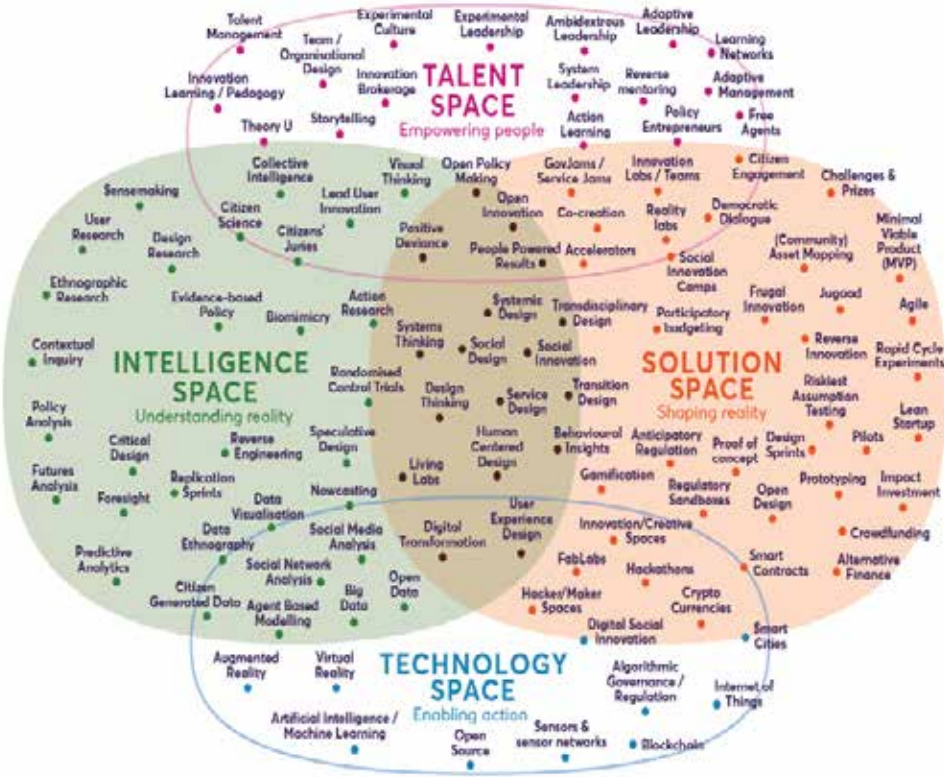
图片: 知识应用于产品和服务的生产过程

公共管理学院(澳大利亚,2020年): 创新奖授予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。

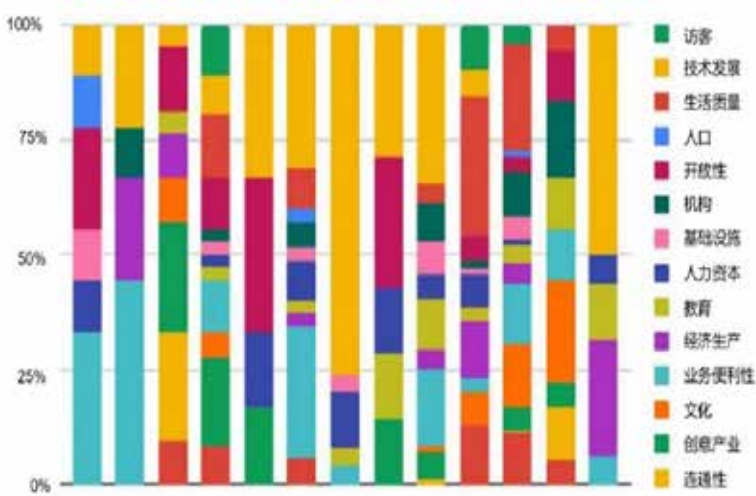
《创新方法图景》(Landscape of Innovation Approaches)(Leurs,联合国开发计划署加速器实验室网络,2018年): 构成图景的四个空间分别是人才空间(赋予人们权力)、解决空间(塑造现实)、智能空间(理解现实)、科技空间(促成行动)。(见下图)



图片:《创新方法图景》

《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）



图片：各类城市创新指数组成

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.