



协同视点

Synergy Review



第02期 总第99期

主办 | 致远协同研究院

目录

contents

- 01 协同管理软件市场变化
- 02 融合远程的混合工作方式代表着未来
- 03 工作变革方式之弹性工作制
- 04 原工业化背景下的能力单元联结场景研究
- 05 企业经营管理的提升

协同视点

主办：致远协同研究院

总编：刘古权

主编：陈颀

编辑：段良艳

联系我们

地址：北京海淀区北坞村路
甲25号静芯园N座、O座

网址：www.seeyon.com

协同管理软件市场变化

陈颺

中国的企业协同管理软件经过二十多年的发展，特别是近几年在云计算、XaaS、C&C、远程办公的联合推动作用下，正在经历一个融合、分化和市场重构的演进过程。广义的协同管理软件已经演化为一个范围非常广泛的企业应用（To B，面向企业用户）行业领域，细分产品市场涵盖了会议/通讯、协同办公/OA、项目管理、BPM（业务流程管理）、企业云盘、文档协作、表单问卷、企业门户、企业邮箱等领域。涉及众多企业应用软件和服务厂商。狭义的企业协同管理软件依然是为数不多的具有组织管理属性的企业管理软件之一。与侧重于业务管理的ERP、侧重于生产力工具的WPS、侧重于沟通与协作的UC&C等企业应用具有明显侧重点的不同。正是由于对于企业应用需求侧重点的不同，导致了如下企业管理软件市场结构的重构和变化变化趋势：

一、协同管理软件内涵与应用范围发生了调整

协同管理软件开始更加侧重组织管理属性，正在发展成为企业综合管理运营平台。选择协同管理平台的用户特别是大中型企业，正在以此平台作为企业运营和管理的综合门户，连接和整合各个业务系统和各种SaaS应用，实现全面的业务协作和运用管理。

协同管理软件正在从根本上突破被认为就是办公系统（OA）的范畴，兑现其组织的承诺：打破组织内部事务与事务之间的孤立性，将组织的各种资源（包括人、财、物、信息、流程、客户）进行关联整合，通过对组织管理各个环节进行协同化的计划、协调、运作和控制，帮助组织提高工作、业务和管理效率。

协同管理软件平台在协同工作（即协同办公）应用基础之上，以增强型的工作流为引擎，融合连接各种SaaS应用，整合通用沟通与协作（C&C，如微信、钉钉、飞书等），实现信息的协同、业务的协同和资源的协同。协同管理平台软件已经成为继ERP软件之后最主要的管理软件之一，是企事业单位及政府机构实现信息化管理和数字化转型的重要手段。

二、协同管理软件进一步明确和优化了企业管理应用的分工与协作

在企业管理软件的市场需求发展和应用实践中，企业用户和管理软件厂商都认识到需要一种协同整合的力量，来穿透信息孤岛的堡垒，连接通达信息化-数字化鸿沟。而我们一直纠结的各种企业应用软件分工与协作的矛盾和冲突，起源于对组织运营工作和管理的分类和分层的模糊和笼统，不能反映企业信息化工作的本质特征，因而基于此分类所设计的应用（软件）就会含混无力，不能切中组织运营管理的痛点。

需要指出的是，在企业信息化和数字化转型的实践中，各软件品类之间还存在着边界的互相渗透和功能重叠。特别是企业信息化需求也出现了去中心化和碎片化的发展趋势，那么相应满足方式也出现碎片化倾向，这就是企业SaaS应用雨后春笋般的涌现。伴随着企业信息化的需求呈现垂直、细分专业化的倾向，用户开始接受软件即服务（SaaS）的理念，即云模式，SaaS模式正在被接受，且渗透力增强。

表1对组织（企业）运营/工作的领域进行了重新分类，并列出了相应的应用软件品类和软件产品实例。

企业管理工作领域	相应的软件和平台	软件或应用实例
工作和工作组织	生产力软件/效率工具赋能和支撑	Office套件、金山办公、Photoshop等，相应的SaaS应用
业务流程及管理	ERP等业务系统支撑和管理	ERP、财务管理、HR系统等，相应的SaaS应用
事务处理及管理	企业协同管理软件平台支撑和管理	企业协同管理平台致远A8、泛微协同管理平台等
基础沟通与协作	C&C（沟通与协作）	微信、钉钉、飞书平台中相应的C&C应用服务，各平台提供的沟通工具如致远的致信等

表 1组织（企业）运营/工作的重新分类和相应的应用软件

三、协同管理平台的使用对象从组织内扩大到组织外

最明显的变化莫过于市场上的协同管理平台几乎无一例外的都接驳了社交平台的接入端。例如致远互联的协同管理平台同时接驳了微信、企业微信、钉钉、飞书的客户端。经济环境、供需关系、价值观和商业逻辑等一系列的社会变化，加上相关技术手段的保障，组织变得不再封闭，边界开始模糊。作为组织管理的协同管理平台软件，服务对象开始从企业内部延伸到外部供应商和合作伙伴。一些头部协同软件不仅支撑企业内部门户构建，也支撑企业外部门户构建，如供应链的采购门户。通过微信服务号、企业微信、小程序等帮助企业接近客户，使得客户的服务诉求能够直通企业内部流程，让消费者参与生产者的经营活动成为可能。

四、协同管理软件从标准化交付产品拓展为可定制的低代码平台

传统的企业管理软件，为了摆脱项目化商业模式的羁绊，强调的是最佳实践的产品化。产品从交付到

应用实施追求标准化、规范化，应用模块往往是固化的。在数字化转型期，已难以满足企业适应市场快速变化的需求。探索新业务、尝试新方法、管理个性化，迫使协同管理软件朝着平台化方向发展，开放性、扩展性、集成性，尤其是允许客户以低代码甚至无代码方式构建自身独有应用，形成PaaS 平台，已成必然。这种从“元件”到“器件”再到“组件”直到“整机”的无代码软件应用构建方式，极大降低了项目开发成本，支撑了软件可伴随企业的数字化转型进程平稳发展。

五、协同管理软件正积极拥抱云、大数据、AI、IOT技术，朝着智能化方向发展

云计算、大数据及人工智能技术的不断发展成熟，提升了协同管理软件的智能化程度。语音办公助手、人脸识别、指纹识别、电子发票、名片等OCR识别，成了头部协同产品的标配。员工行为大数据分析、智能审批、智能推送、智能办公设备连接的软硬一体化等，成了协同管理软件新品的应用亮点。在不可阻挡的云

发展趋势下，传统协同管理软件厂商也纷纷涉足公有云，推出了SAAS产品。尤其近两年的新冠疫情，使企业措手不及，即开即用、免费、低价、不需本地部署的SAAS协同应用产品，凸显了被企业客户选用的优势。

六、产品和市场在新冠疫情流行的冲击下发生着剧变和重构

自从2020年初开始的新型冠状病毒肺炎的全球性大规模爆发和流行，导致全世界各国的全面性停工、停业、停学，民生必需行业的运转也进入人际疏离状态。数十万、百万、千万乃至全社会的民众被迫进行“隔离生活”。聚会变成危险行为而被禁止，本质上就是人们同时出现在一个物理可接触空间的行为必须被限制。聚集式的现场办公——协同工作或者协作变得不合时宜，并且必须改变。人们生活-行为方式的改变一般都是缓慢渐进式进行的，这次新型冠状病毒肺炎疫情导致的蔓延全球范围内的生活-行为方式转变，则是大规模急速突变式实现的。相应的人们的工作方式也是同步的急速突变式改变的。远程办公被迫被全社

会立即采用。移动办公、远程办公、在线办公、云办公迅速开始流行。值得关注的是用于向员工赋能的效率工具（即生产力工具）软件——沟通（即时通讯IM）、视频沟通与会议、文档处理（文字、图表、展示即Office套件）等持续不断地向两个方向发展。一是强化协作能力，从原本的个人效率提升扩大到团队和组织协作——协同工作的支持和管理，从而具备了团队组织工作管理的属性；二是基于生产力（效率）工具的连接能力和属性向平台化发展。

融合远程的混合 工作方式代表着未来

陈颺、段良艳

远程工作因为疫情而被加速和扩展，但其实远程工作早已有之。因为工作的性质决定了有些工作可以在固定的Workplace之外做。

远程工作是趋势，也是现实。

远程工作：纯粹的不行，混合工作才是未来的工作方式。

混合工作的理想：无论何时、何处，都处在一个连接的协同工作空间（CCWP，Connected Collaborative Workspace）。

为什么一定要加上这个修饰语“连接的（connected）”？因为：

➤ 这个工作空间（workspace）既是逻辑的抽象的工作空间，也是物理的现实的工作场地、场所。如果不

是连接的，就不能实现现实的工作触达。

➤ 工作要触达这个工作空间（场所、场地）和工作对象及协作者，必须借助于工具和设施设备，即工作终端（接入端）和工作平台。亦即需要接入办公系统和各种业务系统（如ERP、CRM、HCM、MES等），进入工作流程。因此，连接的亦为必需。

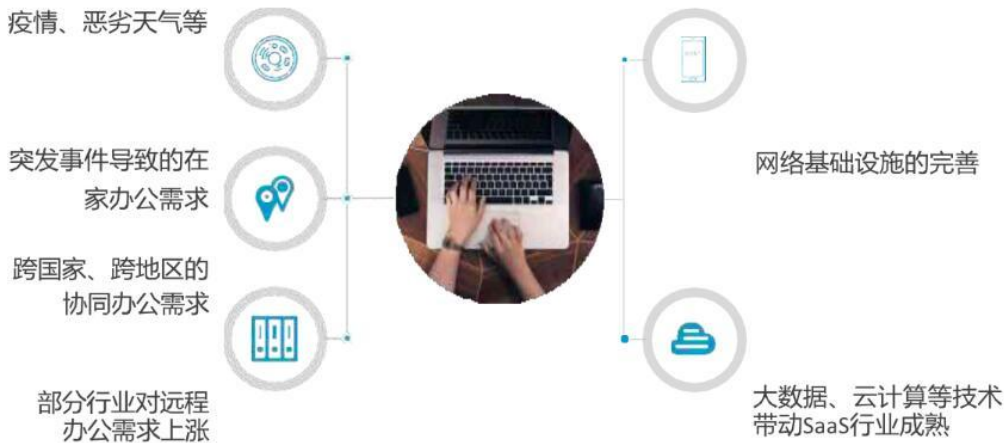
理想的工作状态应该是：人在哪里，就在哪里工作；人到哪里，就在哪里工作；如果一定要给工作场所一个选择的话，那就是选择就近就便能高效工作的地点，不论是物理的还是数字的空间。说直白一点就是恰当地工作——Working Appropriately。

混合工作方式

过去，我们以工作效率最大化为目标，工作场所只是所有员工都必须前往办公室的地方，这是一个清晰而具体的工作场所。然而随着云计算技术及互联网的发展，工作场所已经不在受物理空间和时间的限制，任何一个地方都可以成为工作的场所，这就是远程工作。

远程工作的驱动因素

远程办公起源于20世纪70年代，因2020年突发的新冠疫情，全球范围内短暂引发了历史上最大规模的远程工作场景，很多职场人士实实在在的体验了远程办公，使得远程工作模式受到了全行业的空前关注。时至2022年，此起彼伏的疫情零星在全国发生，远程办公进一步常态化地渗透到我们身边大大小小的企业中。无论是新兴的互联网公司，还是传统企业，远程办公正在逐步成为当前常见的工作模式之一。



远程办公在本次疫情取得突破性增长，并非只有疫情这一个因素的驱动，从长期来看，远程办公的驱

动因素分为需求端和供给端两个层面。需求端的主要驱动因素一是疫情、恶劣天气、重大活动等事件导致的在家办公需求，以及跨地区、跨国家的协同办公需求；二是现代的工作中需要人来做的信息处理、知识创造等，所需要相关的介质和工具，可以随身携带到网络触及的任何地方。供给端的驱动因素主要包括网络基础设施的完善，大数据、云计算等技术推动了SaaS发展，这都为远程办公提供了必要的基础。

为什么还要到办公室、工作场所进行集中工作？

组织工作中的沟通和协作并不是工作的全部，也不能100%的单独完成，虽然可借助互联网完成，但是有效性还有待于提高，和面对面沟通还是不一样的。现代信息技术的远程沟通并不能完全替代全部沟通，研究表明，文字沟通占了7%，语调沟通占了38%，然后肢体沟通占了55%。从这个数据就可以看出，虽然平时我们都是靠说话来让对方明白我们想要表达的意思，但是肢体语言使用的比较多。即时通讯让我们的信息传达更快了，但是人与人的沟通交流更多的还是需要

面对面的沟通。很多时间，与客户的见面，与领导同事的沟通，每个人的着装、音容面貌等都可能影响沟通的结果。即时通讯与面对面是不同的，产生的结果也是极大不同的，即时通讯和面对面交流可以形成互补。

更重要的是，然而远程工作虽好，但是也存在着现实的问题：如果长期处于远程办公状态的话，现实职场社交的部分就会迅速减少，工作变成了名副其实的工作，同事也变成了名副其实的同事，一呼百应、共同奋斗的工作情谊可能一去不返.... 员工还是需要临场的仪式感，需要社交，更需要企业给予的归属感。

混合工作方式代表着未来

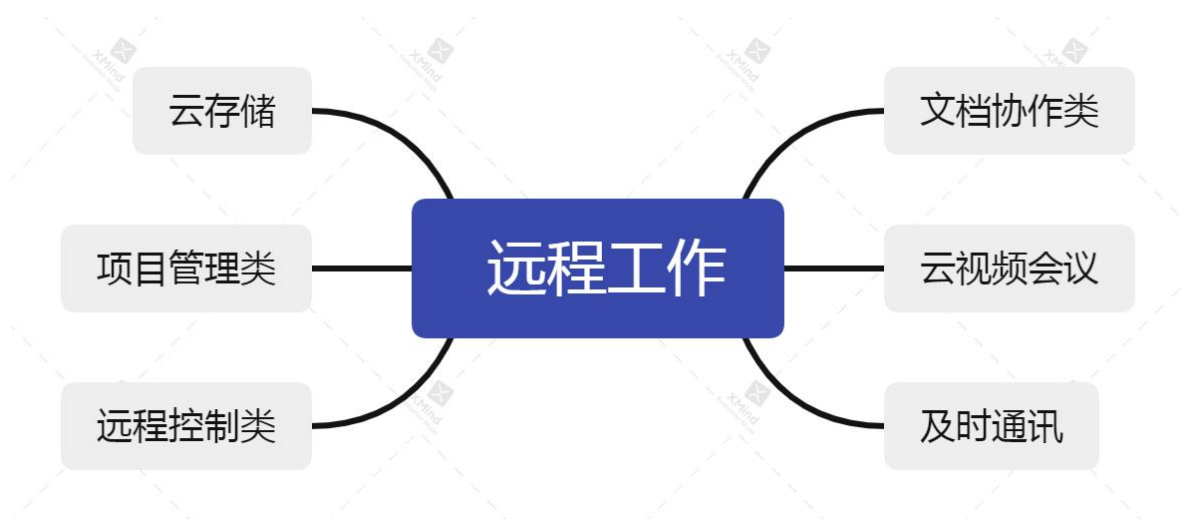
如何在远程工作和办公时间之间取得适当的平衡呢？混合工作（Hybrid Working）成为一种新型的工作形式，也是未来发展的主要工作方式。混合办公即支持员工灵活选择工作地点的一种办公模式，允许员工在家中、办公室或任何其他地方办公。现在已经有非常多的公司开始为这种形式的工作制定了一些指导方针，

例如企业制定了混合办公时间表，明确规定员工需要在办公室办公的日期和时间；或者让员工完全自主地选择自己的工作时间和地点。2022年3月份起，携程集团推出“3+2”混合办公模式新政策，允许其员工在每周三、周五在家远程办公。这种更灵活的工作方式越来越受到Z时代员工的青睐，根据《全球人才趋势报告》的调研发现，在全球范围里，弹性工作安排基本上被人才认为是最重要的福利中排进前三，仅次于加薪和培训机会。



哪些工作是可以远程的？

每个行业和岗位都会有一些工作是可以远程的，有些工作是需要本地要做的，我们对可以远程的工作类型做了一些调研，一般来说文档协作类、信息沟通类、远程控制类、项目管理类等项目是可以进行远程的。



混合办公，企业要考虑的主要问题

未来的工作环境不是纯粹的数字化环境，而是高度复杂的混合环境，在这样的环境下恰当而高效工作是企业组织和员工要认真对待的问题。对于企业来说需要考虑的问题主要有：

工作环境和工具： 企业组织要为员工提供适当的

混合工作环境，企业组织要为员工提供必备的设施设备，比如要提供移动工作站，可以是笔记本、手机等相关设备，以保证员工可以随时接入到工作中。另外能提供可以接入远程工作的工具，比如文档在线，及时通讯，远程会议等工具，可以为员工提供实时在线的工作能力。

更科学的任务分解及考核：对于企业来说，高质量的组织整体效率是最重要的，虽然混合工作会使得员工处于半“游离”状态，在这个时候，企业要考虑如何更好的分解工作任务，制定更科学的考核目标，让员工的工作目标与企业的目标并不因为没有在办公室而产生太大的夹角，从而降低了组织的效率。对于企业来说，我们要“盯”员工的产出和效率，而不是“盯”时间。

员工要考虑的主要问题

对于员工来说，采用混合工作方式就意味着可以有更灵活的工作时间，不再完全受组织的支配，特别是对于上有老下有小的中青年一代的员工来说，灵活的工作方式能更好的平衡工作和生活。如何更高的完

成工作，保证混合工作方式不降低工作效率，是每个员工要面对的问题。

一是制订更科学的工作计划并能共享：对于采用混合工作方式的员工来说，工作计划的安排及共享是及其重要的，否则无法和别的同事进行协作。每周要提前安排好工作内容，将非远程和可以远程的工作进行分类，比如有些信息处理的工作可以放到远程工作时间做，那些需要很多人一起才能工作和协作的就放到去办公室解决。工作计划要能及时进行共享，以便于其他同事更合理的的安排相关任务，特别是需要协作的工作，例如开会等。

二是要有更合适的远程工作场所：远程工作日也是一个工作日，而非休息日，现在来说大部门的混合工作方式会采取”3+2”的工作形式，即每周3天在办公室进行工作，2天远程进行工作，这就需要员工要有合适的远程工作场所，可以是在家中，也可以是咖啡馆等任何地点，远程工作场所需要有一些基础的网络设施，以便于突发任务事件能及时联系到，并能提供一定的支持。

工作组织管理平台是实现混合工作的必要支撑

在混合工作的大趋势下，组织要使得运转高效进行，必须克服基于同时性-共现性的工业革命时代管理方式的失效。而克服这一不可控状态的方法就是协同，建立在协同理念和方法基础之上的协同管理。基于协同管理理念设计研发的协同管理工具——协同办公运营管理平台（COP: Collaborative Operation Platform），能够帮助企业实现从组织管控到激发和支撑新的工作方式，提高工作效率和协同创新。COP围绕政府和企业的办公场景，软硬件结合地整合考勤、会议、流程审批、文档协作等办公需求，通过“客户在线、生态在线、营销在线、实施在线、定制在线、运营在线”六大在线，构建产业链服务新生态，使能企业管理创新发展，提高企业资源利用效率和管理决策的科学性，构建自动化、智能化的办公空间。不管混合办公采用如何的模式，核心是提供的服务不能间断，可以轮岗工作，或者AI智能工作。如何组织工作，能够满足服务不中断的问题（硬性指标），这就是工作组织管理平台要做的。

工作变革方式之弹性工作制

陈颺、段良艳

国家为什么不普遍施行弹性工作制或减少周工作日？

企业为什么不愿意施行弹性工作制？

企业一直不敢调整劳动工时（上班）时间的症结到底在哪里？

两会期间，弹性工作又一次被热议。多年了，至少从人口红利减少或者消失就开始了。今年的“两会”上，民进中央建议：将国外高端文旅转为内循环，推行每周2.5天假；更有的代表建议推广“3+2”混合办公制，提高员工工作效率的同时，减轻年轻群体的生活压力，减少城市通勤压力，特别是对女性员工而言，弹性的办公时间能让她们更好的平衡工作和生活。

其实在新冠疫情笼罩下，一些头部高科技公司，如亚马逊、谷歌、微软、苹果开始把远程办公常态化、

制度化，每周只要求员工来公司1-3天，携程也于3月份推出了“3+2”的混合办公室制度。

可是，雷声阵阵，雨水为什么却从未普降下来呢？

国家为什么不敢贸然倡导弹性工作制，增加休假天数？

企业为什么不愿意施行弹性工作制？

一直不敢调整劳动工时（上班）时间的症结到底在哪里？

不能减少上班时间，有很多理由

从国家的角度看问题，社会性的减少工作时间就意味着缩减生产，减少产品和服务的产出量，当然就是减少GDP（国内生产总值）。这可是衡量一个国家或地区经济状况和发展水平的重要指标。虽然前面这个论断其实并没有事实依据，但是谁又敢断定它是错误的呢！要国家考虑这个问题，倒是有一个不是段子的段子，不要当真，但也不无道理。

国家考虑的是国计民生，国计是前提，民生是结果。前提的国计成立了，民生的后果才会有。那就一定是先生产后生活，特别是“放假”了。国家有生产

办也有假日办，到底怎么办，一定是生产办说了算，生产办了假日才能跟着办。即生产先“办”假日后“办”，生产都“办”妥了，假日才能“办”。

问题来了，谁能保证我们的生产已经“办”妥了？

退一万步讲，就算国家真的要推行比如四天工作制了，真的能推行下去么？我们推行年休假制度和周末双休日制度已经有些年了，结果不还是没有完全落实到位吗！？

企业不愿意采用弹性工作制，也不愿意减少周工作日。至少大多数企业不愿意，虽然公开的态度可以表现的很暧昧，但内心却是抵触的。

首先，固定薪酬制度下，企业一方因为支付了月工资，当然不希望、不愿意减少员工的工作时间。虽然这里的上班时间与工作时间未必完全等价，特别是上班时间（假定上班时间和工作时间基本相等，因为工作时间必须包括必要的开工准备和工装准备）与工作产出量之间的关系看似简单，实则是很复杂的。这极大地取决于企业的工作组织方式和工作效率即劳动生产率。这还没有考虑企业的技术设备和生产工艺水

平的影响。

其次，企业出于向市场提供尽可能多的产品和服务的目的，自然地认为如果减少工作时间或者减少当班人数，必然就会降低产品的产出量或者服务响应的数量。自必然会影晌企业的营收和获取的利润多少。于是减少员工上班时间只是对员工有利，而企业则是“会受到损失的”，这就不符合帕累托改进的原则或者前提。那么这一项改革就不会自然发生。

帕累托改进又称帕累托改善，是以意大利经济学家帕累托（Vil-fredo Pareto）命名的，并基于帕累托最优（PARE-TO EFFICIENCY）基础之上。帕累托最优是指在不减少一方福利的情况下，就不可能增加另外一方的福利；而帕累托改进是指在不减少一方的福利时，通过改变现有的资源配置而提高另一方的福利。

其实，减少工作时间如减少周工作日或增加年假日数量，也可以同时保证企业的向社会和市场提供服务的数量、质量和时空连续性，从而符合帕累托改进的前提。

工作组织方式的变革可以使减少工作时间符合帕累托改进

然而现在进入了互联网时代，特别是云计算、人工智能的发展，生产力工具的成熟，过去的一些工作方式已经彻底发生了改变。例如，以前的银行窗口服务，服务时间是固定的，为了不缩短服务时间而会采用轮岗方式，有的窗口专门在午饭时间开启办理手续。可现在在IT技术的支持下，银行业务基本可以通过线上来获取，大部分的业务可以随时随地全时提供在线服务，去银行窗口办理业务的人越来越少，特别是快捷支付使得银行业务也发生了巨大的变化。过去的工厂车间，上百人甚至上千人的场景比比皆是，而现在车间里只有3-5人，也是很常见的，因为设备的智能化在提高，很多需要人来工作内容都可以被机器来取代，而机器是可以实现24小时服务在线的。

技术的发展进一步改变了工作组织的方式，远程办公、在线办理业务都进一步提高了组织的效率。这也就意味着我们的工作时间也要发生变化，过去的朝九晚五的时间已经不适合现在的工作方式，特别随着远程办

公方式的普及，工作协作工具的发展，各企事业单位是可以通过设立ab岗、错时上下班、延时办公等方式，在保证每周工作时间不减少，对外服务不受影响的情况下，实现2.5天假期或者“3+2”的混合工作。

管理层或者政策方的认知要改变

工作组织模式可以分为会战模式和分布模式；其中会战模式是指汇聚大量资源和能力，处于就绪和怠速状态；个体效率会有牺牲，资源浪费。而分布模式是通过合理的工作组织和时空配置来实现，指需要很强的连接及管理协同能力，即要有科学的工作组织方式，对管理协同的要求很高。

基于过去的工作习惯和模式，管理者更倾向于通过会战模式，将资源和能力全面覆盖的方式来实现。而这与数字化浪潮发展的趋势是不符合的，工作的远程和泛化，使得原来的会战模式已经不适合数字化转型了，数字化的浪潮下，组织的核心业务或者数据将不完全依赖于人员，而是都掌握在系统中，数智化员工和普通员工将成为企业新的员工的构成，在这样的

大环境下，员工不需要用时间来堆工作量。企业只要提供合理的工作组织模式，运用合理的工作管理平台，那么混合工作方式，不仅提高了工作效率，而且还会把通勤时间省下来，节省能源。

管理层或者政策方如果能认识到通过工作组织方式的变革，既能提高企业效率保证企业的“福利”（产品和服务的产出质量和数量）的改善，又能提高员工的“福利”（减少周工作日增加假期），实现真正的双赢。



原工业化背景下的 能力单元联结场景研究

王甲佳

现代工业经济历经多轮进化，已经无法直观看到它最初的样子了。美国威斯康星大学门德尔斯于1972年在《经济史杂志》发表的论文中提出一个新术语“原工业化”(Proto-Industrialization)，原工业化是工业化的一个阶段，它以市场为导向，以农村家庭工业的迅速发展为特征，与商品农业共存。其实在这篇论文发表后不久，温州进入了真正的原工业化阶段，并用短短二三十年时间进入了工业化阶段。这个被钟朋荣称为“小狗经济”的地方，以狂野的风格，搭乘国内、国际市场蓬勃发展之势，迅速成为一个经济现象。从原工业化到第三次工业革命“四代同堂”的工业经济形态之下，产生出的经济形态多样性。温州从1970年代到现在约50年的工业经济演进历史，几乎就

是欧美300多年近现代工业史的压缩版，也是我国改革开放以来工业进化进程的活橱窗。

从原工业化再加上“双面市场”的视角来研究社会存量能力单元的联结，非常有意思。知识一个自发的商业生态形成过程，对我们当前的产业互联网实践有很大启发。

“双面市场”视角下的能力单元

“双面市场”是美国斯坦福大学谢德逊教授首先提出的，他认为商业生态系统有两种的力量在维持，一端是销售市场，一端是供应市场，企业的利益只是在这两个市场的运转中攫取。我们传统的做法是只关注销售市场，而忽视供应市场，这样组织由于环境变化所形成的波动就比较大，很难获得可持续的自发式发展。同时考虑两个方面的市场将获得一个“独控”生态般的效果。在实践中，双面市场是两个协同的市场，在不同的阶段有不同的倚重，客观上形成了类似阴阳太极轮回演进的效果。在不停的轮回中，组织才会积聚越来越多的发展能量，这些能量的特质是相当

一部分不是属于自己，但是却会自觉地被自己所控制，逐渐在整个一个行业的生态系统中，形成了自己的特别地位，一种与其他力量有明显差异的明显优势的地位。

	经典工业化的情形	温州原工业化下的情形
市场与销售 (销售市场)	同行企业都希望拥有自己独立品牌面对市场，同行企业规模分层情况显著	极少企业直接面对市场，通常将销售以“代理”的方式外包出去，更多企业将并不将销售市场上的列入工作内容
生产与供应 (供方市场)	自有的生产能力与材料供应商，以及部分的生产能力供应商	各自根据优势承担产业链上最细环节的生产加工分工与材料供应分工。不特别考虑扩大既有能力之外的“势力范围”
商业生态的韧性与资源配置方式	韧性低，通过内部资源的配置以行政力量进行调节。	韧性高，通过内生市场（生产加工）与外部市场（采购、销售）的区隔实现能力结构专业化，通过有秩序的市场方式来调节
单体企业的高阶进化	以资本为纽带的企业集团	以订单为核心的高度协同的区域性产业集群

（表： 两面市场在传统工业化与原工业化进化的比较）

关于“双面市场”的内容非常丰富，这里我们需要了解的只要集中在不能忽视另外一个市场，不能单一考虑一方就可以了。在产业经济中的能力单元，更多的是供应链视角，而在“两面市场”中，考究的其实是一种供需两个视角投射的呼吸关系。

这种关系之下，基层、一线的决策自主权是“天赋”的。基层决策的重要性仅仅在于我们现在已经无法通过一个行政或者是业务指挥系统来服务我们的“两面市场”。

下面我们从10多年前的温州实践来看，或许更容易获得感性认识。

温州家庭作坊里关于能力单元的故事

温州独特的社会分工，是由独特的温州人基因所决定的，温州经济模式难学，不是因为它复杂，而是因为它太简单了，它唯一的特性就是非常勤奋地做自己最擅长的事情，当然这种劳动是在整个商业生态系统里兑现它的价值的。它的基础是家庭，基于社会稳定的组织，是不被市场，不被行政，不被某种文化所

格式化的家庭。在笔者之前工作单位附近的村子里，有一个服装加工集散点，这个集散点主要是为裁缝好的衣服再做修饰，如缝上漂亮的塑料或铁质配件以及布质花饰。这些集散点同时为多家大企业服务，可以为牛仔裤缝上精美的蝴蝶图案，也可为时尚的秋装穿上漂亮的珠子。它所创造的核心价值就是将装饰品缝在衣服上，没有传统意义上的车间，也没有传统意义上的管理体系，但每天小村子可以完成3000件以上衣服的加工任务，几乎村子里所有的家庭妇女都在创造价值，促进本地就业人口参与产业分工，甚至还包括外来民工的家属。

她们在租来居住的房屋里，和当地人一样工作。据了解，村里有很多个由四、五个家庭妇女组织的加工小组，小组间可以互相帮忙完成工作任务，互相学习工艺。她们每天工作时间很自由，可以在早餐后聚在一起边说话边工作，中午可以正常做家务，晚上可以一边看电视一边做事情。一边工作一边带小孩。每天工作时间可以是二小时，也可以是十二小时。

小组间的互助，可以确保加工总量能保质保量完

成，即使是某个小组受条件限制完不成，她们会通过其他小组协同。每个被承诺的任务，是一定完成的，否则，失信会带来比丢饭碗还严重的事情。每个小组的成员是经过严格筛选的，一般新人都经过做帮工的经历，经过考查合格后才能正式分工，这是完全基于传统的信任关系，这样便可保证集散点能百分百完成大厂所给的任务。

温州草根经济唯一的特性就是非常勤奋地做自己最擅长的事情，当然这种劳动是在整个商业生态系统里兑现它的价值的。每一个部分都自觉自愿地在生态中坚持，不管贫富贵贱，不管主角配角，不管里子面子。从生产物料到生活物料，一串串名牌在崛起。同样，在温州仙岩风景区(著名散文家朱自清的《绿》诞生的地方)，有幸的游客还会看到另一番独特的风景，零售店的业主，或者提着篮子卖胶卷、租相机的妇女，每个人都会有另外一个篮子，里面放着针线，很精巧的编织着各种花，加工费是每个5分钱（2008年工价）。

无论是鞋帽服装行业，还是机械电器行业，温州人都能把它融到自己的社会中，用最自然最朴素的方法

式，达到现代大企业一样的甚至是超出很多质量并不差但是价格更便宜的产出。

回到当前，应该如何从原工业化的背景中看社会能力单元的内在联结？并且成为一个崭新的经济现象？并且可以涌现出新的经济规律？对于组织的进化又有什么启发？这个话题我们在后续的文章里继续探讨。

企业经营管理的提升

孙巨

面对经济形势、市场环境、技术进步等前所未有的快速变化与不确定性，如何把握好趋势，强化企业核心竞争力，增加企业盈利能力，提升企业经营管理，变得尤为重要与迫切。

关于企业经营管理的提升，除了依靠信息化、数字化手段外，底层还是需要做好以下几个方面的工作。

1、业务思考与创新

很多企业都已做到了不断更迭新老产品，一是为了展现企业发展实力，二来也是竞争层面的需要。可不少企业的新品不过是对老产品的修修补补，和追加了一些自认为会被客户喜欢的新特性。只有较少的企业能够针对不同的客户群体，做深入细致的需求研究与思考。

还有一些企业，即便是新产品阶段性地满足了客户需求，但营销和服务模式还老旧不变，如To C消费

品类的企业只是追求发展更多的销售渠道，To B型企业则一味地增加销售资源。然而，当下客户获取信息、获取产品的方式，以及对服务体验的要求已发生了重大的变化，是采取线上营销+线下服务，还是线下销售+线上服务？是选择区域式产品经营，还是点名式客户经营？是以获取客户数量为重要，还是以客户成功为重要等等？在价值创造、价值传播、价值传递方式上，在资源的覆盖模式以及盈利模式上，都需要从底层开始重新思考与创新。只有这样，才能洞察与创造新的机会，实现企业的可持续增长。

2、运营提升与转型

企业的运营管理容易走向两个极端。一是不管型，拼命追求销售规模，通过一白遮百丑来带过问题。二是严管型，将运营管理重点落在了费用控制上，审批环节多，效率低。业务开展上，一些管理者要么是身先士卒，直接下场做业务；要么出席各种会议，应付危急事件；更有甚者就是个甩手掌柜或者说二传手。在年终总结时，看似问题分析得头头是道，可同样的问题却年年还存在。

提升运营管理，首先是要清晰梳理出关键业务流程。特别是那些能够提升客户响应速度及服务体验的跨部门的协同流程，砍掉不增值的环节，包括无效的审批控制，打通流程堵点，将拖拉推诿行为纳入考核。其次是优化管理体系。在深入分析业务、组织、技术方面的痛点及产生问题根源的基础上，提出切实可行的解决方案，加以制度和流程上的执行保障，并不断迭代。只有这样，才能降低运营成本，提升运营管理实效。

3、高素质人才队伍建设

高素质人才队伍建设主要有两个方面，一方面，众多复杂的业务需要角色分工的业务模式和基于细分能力的管理，让每个人在自身的角色中做到专业化，通过相互协作，形成强大的对外能力。另一方面，企业需要构建体系能力，通过能力复制和培养，对新员工赋能做到快速，对老员工赋能做到差异化。使得企业既具备团队的整体作战能力，也具备必要的个体作战能力

4、组合式考核激励

企业的业务是多样的，有成熟型业务、成长型业务和创新孵化型业务。考核指标就不能单纯归口到收入、利润这类财务结果指标上。成熟型业务追求的是利润和现金流；成长型业务追求的是快速的市场扩展，因此客户数量的增长和市场占有率才是其重要指标；创新孵化型业务需要的是阶段型的过程指标，动态的预算和资源配置，以及设定合理的时间与资金投入容忍度，不然很容易会中途夭折。同样，激励模式上也需要是多种方法的有效结合。既有短期的、偏向财务指标的结果目标激励，也要有保障结果目标实现的过程指标激励，更需要有面向客户层面、流程体系层面和能力提升层面的长期发展指标的激励。

提升企业运营管理，先进的技术手段固然重要，如致远的COP平台，但与时俱进的管理思路和行动更需要。



成就高绩效组织

工作因协同而美好 组织因协同而高效
商业因协同而文明 世界因协同而精彩