

总第64期

2018.09

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

目录

- 1 商业平台、技术平台与应用平台的探讨
- 2 软件产品公司如何驭风平台之二一平台的结构和要素
- 3 “信息化”与“数字化”之辨
- 4 《协同管理》
研究中期项目汇报会

商业平台、技术平台与应用平台的探讨

文/胡守云

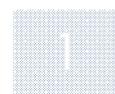
刚刚过去的“6.18大促”大家再次见证中国互联网在商业上的巨大成功，这个由京东最早发起，由很多电商平台发展而成也影响到一些大型商场、连锁实体店的营销逻辑的互联网商业生态，让我们见证了互联网商业平台的能力。

互联网能够大大增强商业的平台能力，其核心在多边网络效应的商业成果，让Google也以6.5亿美金注入京东，更增强了物流、电商以及规模巨大的购买人群，加大了商业平台的价值。

本期协同研究院陈颀老师的文章对商业平台有很深入的论述，细读能够让你有很多的收获，本文不再赘述。平台的网络效应需要供方、买方以及说不清楚的产销者能够给平台本身贡献价值，使得平台的价值变得更大，重要地是降低了商业过程的成本，增加了客户选择的范围、方便性，从而提供了商业的价值。

那么回到企业内部，或者企业之间，以经济组织（企业但不限于企业）为对象，我们常常提及的“互联网+”是否能够企业信息化应用的技术平台、应用平台能够给我们诸多的发问和思考。

在技术领域通常平台是指提供给开发人员、生产人员的基



基础设施，能够大幅度地提升生产效率，或者能够创造出没有平台以前不能创造出的产品差异化、独特性，所以我们知道技术人员所指的平台更像是工具，比如各类开发工具，各类生产性软件、工具软件，以及生产线以及生产设备，虽然不够严格，倒也通俗易懂，便于理解。

技术平台的特征在于基于标准化、格式化、规范化和数字化的各类工具和基础设施，而通过这些基础设施去实现各种真实应用的产品和服务，而现代服务业的快速发展不仅仅是一种商业逻辑，更多的是各类投资的基础设施，比如标准化的用料、标准化的过程以及标准化的服务结果，像酒店、餐饮、影院、电视甚至体育领域都具有相似的抽象特征。

就软件和互联网行业来说，运行平台以服务器、网络、http规范、html标准以及各类终端比如手机、平板、pc的硬件以及Windows、Linux、Andriod、IOS各类操作系统和基于系统的各类浏览器、APP以及服务器端的tomcat、websphere、东方通等中间件，还有各类数据库，看似非常复杂，其本质却很简单，这些构成了应用软件运行的基础环境和工具平台。

显然，这些基础系统也具有极强的网络效应、多边效应，因而也基本符合平台的特性。互联网（以及移动互联网）本身就构成了一个巨大的平台，一个各类软件、信息、知识、文档驻留的一个虚拟的生态系统，只不过这个生态中存活的是各类

软件、网站的我们称之为“云”的晕乎乎的“信息物种”。

进一步观察，容易看到，这些平台之间的配合需要共同的规范，我们常常称之为标准作为基础，比如浏览器与服务器之间，构筑了b/s结构的一种体系，期间的超文本标准在2014年html5取代了html4（标准名字：标准通用标记语言），既适应了无线、移动网络的应用，也适应了音频、视频、图形等等的整合应用。

到了这个阶段，互联网的体系已经非常成熟，已经不能叫“平台”而是比平台更为基础的信息化设施（被称为信息化基础设施，有点绕，是正理），基于互联网化的新的基础架构能够支撑云计算（远程计算也即计算与数据分离）、万物互联（各种人、物和事件都可以接入互联网）、大数据（分布式、复杂的数据依据模型可以计算出以前无法计算的数据，通过完整数据结合概率方法能够得到以前靠直觉、判断得到的结果，大幅度扩展了有限理性），而这些的融合还可能诞生超越人类的智慧（也就是最近人工智能再次复兴的原因和逻辑）。

因而我们看到，不仅仅致远互联在协同行业提出了“业务定制”，而像国内的用友、国外的如Google都提出了“业务定制”，并且都打出了“0代码”、“0数据库”操作等类似的词汇。

就其本质而言，是基于互联网的技术应用组件、方法体系

和能力，已经能够让我们的客户应用的信息化定制不依赖于“程序猿”的努力，不依赖于我们掌握的数据库技术，而浏览器模式和类似阿里钉钉、腾讯微信这样的超级APP提供了基于云的公共的服务能力，形成了对业务定制的高度复杂性的支撑。

概念是美好的，而回到现实的企业的应用的复杂性来看，在经济学家之间多年争论的市场还是企业内部的问题，从科斯定理到交易成本经济学都还没有完全回答的问题，仅仅是简单的业务定制就能够实现对组织的价值，提升组织的工作效率和质量，注定是一条充满艰辛的长期发展的道路。

协同管理软件基于组织模型、流程、表单定义了组织制度的电子化、信息化、互联网化，最后结合有结构的数据和无结构的文档形成了组织的知识，并对组织的制度执行、业务方法论和过程进行了信息化，基于这样坚实的基础和长期的客户实践，真正实现了组织内部的部门信息化的业务定制，而其特征在于不仅仅服务于部门的业务过程的统计与核算，而在于部门业务与组织全员的协作，整合部门的专业能力与组织资源、人力形成协作过程的闭环，从而能够快速定制组织的协作工作、任务、目标和事件的信息化实践。其理论模型在于过程、任务、人与事件与企业目标、战略和文化的组合，是一种综合的、高度复杂过程的信息化实践和行为过程数字化的记录、跟踪、存储，并形成组织过程、事件等行为的大数据，并对制度、流程

和任务与战略、人、资源的协作形成信息化模型，从而创造客户应用信息化的价值。

更重要的一点，这种过程是随着客户的成长而成长，随着组织适应市场、社会、客户和政策的变化而变化的支撑组织创新的信息化，带来持续可迭代进步的信息化价值，而不是支持僵化、固定和守旧的信息化价值的一种新型模型的创造，所以协同信息化具有理论模型的根基，更具有现实的意义和价值，伴随组织级客户适应环境能力的不断提升而成长。

从产业链的角度来看，协同应用的业务定制初期提供的是给我们的区域销售合作伙伴创造客户应用价值的利器，而后相信组织级客户的it部门也会跟进并持续获得信息化定制对于组织整体整合发展的价值，创新的价值。

进一步，如果加强集成整合能力，致远协同整体或者某些组件，比如信息交换组件、开放系统OCIP以及 workflow、门户等等都可能成为系统集成商、isv独立开发应用的基础平台，从而形成更大的应用价值，并创造出极强的网络效应和多边效应。

配合这一发展，致远还需要建立基于云的交易平台、运行维护平台以及相配套的治理结构和机制，而这种机制是更高级的商业模式的设计与实现，对致远这这样期待平台发展的公司，也是极大的挑战。

而我们也看到，“互联网+协同软件平台”还需要我们在架

构上、集成整合的基础设施建设、平台体系化建设，以及基于大数据、云计算和万物互联的更大规模的整合，形成更加基础的“信息化基础设施”。



软件产品公司如何驭风平台之二 ——平台的结构和要素

文/陈颺

作为一类商业模式的平台不是一堆商业要素的随意组合和堆积。当然，平台模式更不可能是单边的产品，哪怕是精致复杂的单边产品。它甚至不是经济学意义上的产品或商品。平台能够定义产品和产品（商业）关系，所以平台是比产品更上位的概念。通常人们说的“加工平台”、“开发平台”、“（产品或软件）自动生成平台”，是虽然被称作平台，但彼平台非此平台，与作为商业模式的平台是不能混为一谈的。这样说并不是不允许前述的那些“平台”叫做“平台”，而是强调概念上不可混淆。

平台为什么是互联网的

通常我们说平台的时候，暗含这样的假定：互联网的，即互联网平台。作为商业模式概念的平台，是互联网技术、数字化技术支撑和维持运转的“互联网平台”，而且是商业/交换平台。从概念上讲，平台或者双（多）边市场并没有必须定义为互联网形态，但是，为什么我们还要说平台一定会走向“互联网平台”呢？

因为2个原因：网络效应和交易成本。平台是一个生态系统，

客观数量的活跃核心互动/交易是它持续存在和运转的必要条件。这种可观的活跃核心交易/交互数量，如果不是经过长时间累积达到的话，只能借助某种网络效应在可接受的时间内爆发式产生，这是互联网广泛链接和快速交互的优势。好的市场环境一定是交易成本不断降低的，互联网支撑的电子商务交易模式正好符合这个条件。所以，在移动互联网时代现实的平台注定是互联网的。传统的多边市场，比如农贸市场，是不是平台？它也具备网络效应，“集市”正是网络效应的体现。虽然它只是提供了交易场所，只有非常简单的工具和服务（简易基础设施、交易工具、市场简单管理和交易规则规约），但依然起到了匹配供需、促进交易的作用，并且也有变现机制——收税和管理费。因此它也是平台。只是在移动互联网普及的环境下，这样的平台必然要走向互联网转型升级之路。

平台的结构

平台，互联网平台，作为商业模式的平台，其实是一种经济生态。称为商业生态表面上似乎有些狭隘，事实上倒也名副其实。平台一定是多种要素的有机构造。笼统地讲组合就肤浅了。因为构成平台的要素是特定的，如同生态中的生产者、消费者、环境等。这些要素还要以特定的方式配置，具有特定的结构。

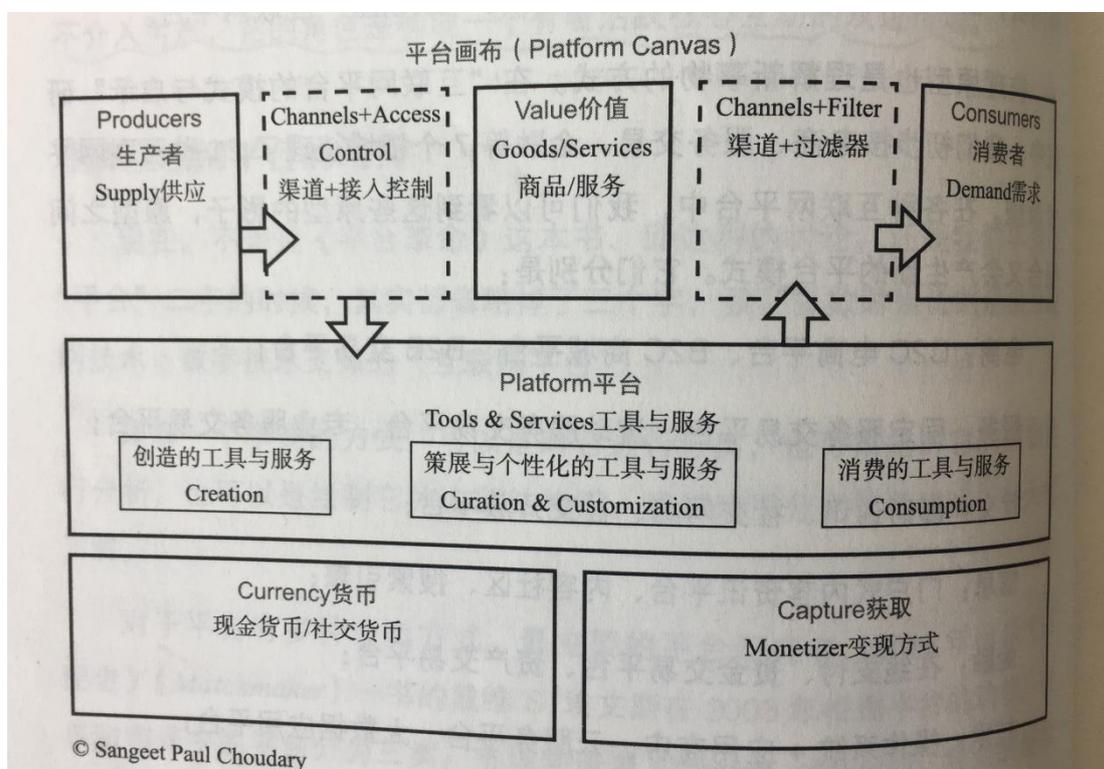
参与者+价值单元+过滤器=核心互动

结构式中，参与者指的是生产者与消费者，在有的平台中生产

者也是消费者，是为产消者（Prosumer）。价值单元（Value Unit）是一个重要的核心概念，指可以被交易或交换的标的物，可以简单地理解为产品、服务或者活动。一件商品、一条信息、一次查询、甚至一通对话、一段视频等。这里的过滤器是一系列规则、机制、设施构成的，理想的情况下，可以设计成为运行于平台之上的（软件）应用系统，极大程度地自动化执行过滤、推荐、匹配、辅助交易的功能。简单地理解，过滤器的关键作用就是将满足交易需求的生产者（及其产品/服务）与消费者有效地匹配。优秀的过滤器甚至能够主动（自动化和智能化）产生——挖掘、识别——需求和机会，这是平台的核心价值之一。过滤器和接入聚集（器）（Sangeet Paul Choudary称为“接入控制”，Access Control）是平台的核心功能，是由平台工具和服务支撑的。

平台的核心功能是由“平台画布”中的中间部分“平台工具与服务”（Platform Tools and Services）构造和维持运转的。平台工具与服务分为三部分：生产者创造工具和服务、平台运营者内容管理工具和服务、平台运营者和用户进行个性化的工具和服务、消费者消费价值单元的工具和服务。阿里天猫、京东、微信等平台正是开发（开创）、提供和维持着各自独特的工具和服务集合，而聚集和实现了可观数量规模的核心交互/交易，称雄于中国商界。

Sangeet Paul Choudary用商业模式画布做工具绘制了一张表现平台结构的平台画布（Platform Canvas）：



在平台画布的底部呈现的是平台所协调的货币交换，还有作为一种商业模式能够成立的基本条件：价值兑现，即变现方式（Monetizer）。也就是平台作为一个商业公司自身如何获得收入。资深互联网人方军给《平台革命》中文版的推荐序中对平台的角色给出了一个“3+1”概括：3是指为了让平台能够运转的三个方面：拉动（pull），吸引供需双方；促成（facilitate），提供交互的工具；匹配（match），匹配交易双方。1就是为自身利益要做的变现。静态的来考察，无论是哪一类商业模式的平台，其框架结构都是很简洁的。谷歌、亚马逊、微软、优步、

滴滴、阿里天猫、京东、eBay、Airbnb这些成功运转的平台，商业模式简洁到没有商学院教育背景的普通大众都看得明白，甚至能说出它们为什么可以赚钱。但是每一种平台都包含着复杂、精巧、细致的机制设计和流程运转方法，从而构成一个完整的商业生态。

保证平台运转的要素

单从标题上看很容易产生不同的理解，下面我讲的并不是组成或者构成平台的“要素”，因此我添加了“保证平台运转”的定语。我想探讨的是决定平台商业模式能否成立、存在、消长的动力性因素。特定的场景下，有些因素若存在平台商业模式就能够建立起来，反之构建平台的努力可能就达不到预期的结果；有些因素存在或加强，平台就成长（增长）；消失或弱化，平台就死亡或停滞。

信息：场景性信息稀疏分布

平台是一个听起来简单陈旧，实际上却是新技术发展支撑下的革新性概念。这里的驱动型技术从大类上依然是信息技术，具体地是通讯、互联网、自动化、智能技术、大数据和IoT。在《平台革命》一书中，三位作者有一个重要但不太引人注意的断语，“只要任意一个行业中，信息是重要的组成部分，那么这个行业就是平台革命的候选者”。按照他们的说法，这里就包括一些产品本身是信息（比如教育和媒体）的企业，也包括

任何能获得顾客需求、价格变动、供需情况和市场趋势的企业，这些几乎涉及各个行业。我觉得这些表述，不是很清楚。我将其表述为：场景性信息稀疏分布。

场景性是信息稀疏分布是指，对于特定的交易场景而言，供需双方及其交互/交易物品或服务的相关信息由于时间间隔、空间距离和分散分布的原因而不完备、不对称，对于交易而言呈稀缺和分散分布状态。这种场景性信息稀疏分布导致交易无法低成本高效大规模聚集进行，我们就无法形成核心互动/交易的可观规模。而这种稀疏性信息分布恰恰是可以构造平台商业模式的前提条件。因为平台是这一切可以低成本、高效率、大规模爆炸式发生。

平台——互联网平台，因为移动互联网的便利性，让交互/交易容易发生而极大地提高了交易量，这是互联网特别是移动互联网才能提供的；广泛（普遍）连接性让所有的需求和供应能够对接，使得零散、分布的交易/交互在拓扑意义上集中在一个“点——hub”上进行，实现了规模经济效应；便捷强大的信息交互使得任何交易的成本都极大地降低，甚至消除到接近于零（与其他成本相比可以忽略）。

算法：供需匹配和交易创造的效率

平台商业模式确立并蓬勃发展起来便有一种魔力：平台周边“寸草不生”。因为在移动互联时代，信息和交互成本低廉

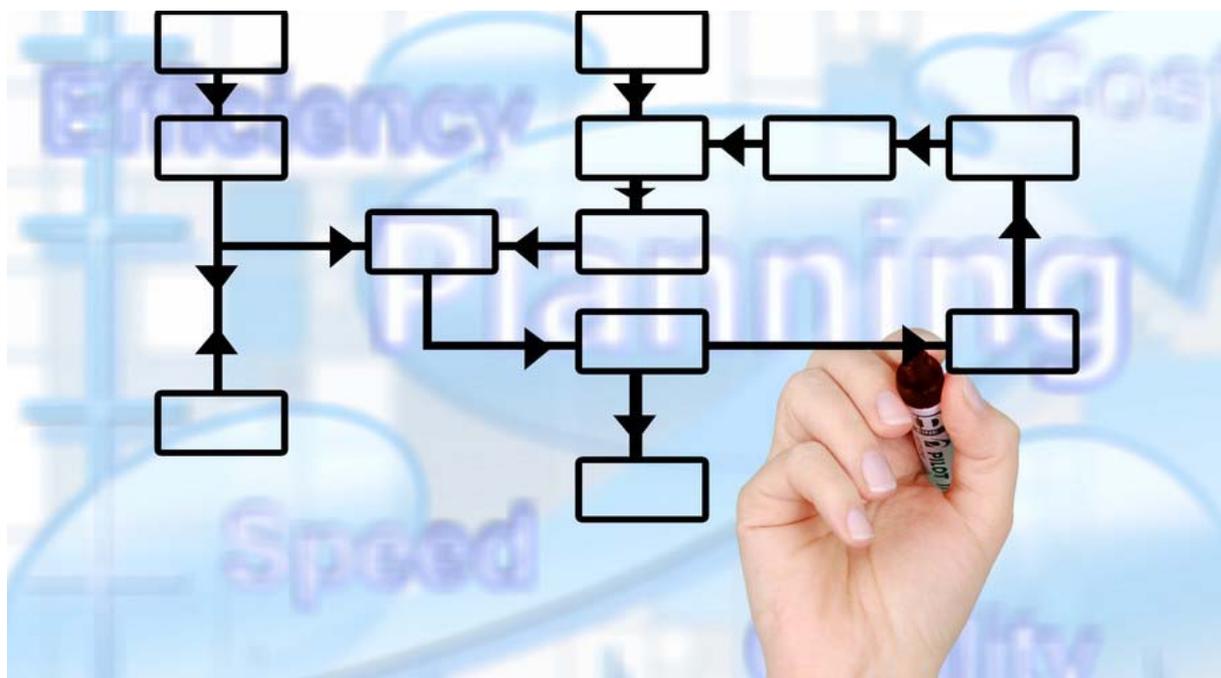
且流动性极好，供需交互自然向便捷高效的地方（hub）迁移，所有生产要素都向“平台”聚集，从而“抽干”了平台周边的市场资源。这就是平台的力量。

那么，在相同的场景下如果有两个或多个“平台”，将会发生什么样的情况？情况显而易见，也被事实所证明：有的平台蓬勃发展，有的昙花一现逐渐走向没落。是什么原因决定了平台发展的走向？是供需匹配和交易创造的效率。平台为外部供应商和顾客之间的价值创造互动（交易）赋予了开放的参与机制，并为之设计制定了治理结构。这是每一个平台不同于其他平台的地方。不同的平台有不同的匹配算法，自然也就会有不同的效率。由于方法的不同从而也就会挖掘-创造出不同的交易机会和价值。我们将之称之为平台自己的算法。多方市场主体，供应商和客户，据此供需匹配的效率和创造的交易/价值而决定进场还是离开。

社群生态：网络倍增效应和UGC良性循环

毫无疑问，匹配供需，降低搜索成本（整个交易成本），挖掘和创造交易机会，帮助完成交易，本身就创造了价值。但这远远没有将平台的网络指数倍增效应发挥出来，发挥出网络效应的条件除了技术应用本身所具有的外部性之外，还需要一定的数量规模。正如凯文·凯利在《技术元素》中所揭示的那样，“多即不同”。即他所说的“亿万级差”。无论资源、供

给（产品/服务）、消费或者交互数量，一旦超越某个亿万级差（Zillions）阈值，网络溢出效应便会爆发式的涌现。借助大数据和智能技术的助力，将会产生-创造出远远超出原生交易数倍、数百倍的价值。由此就不难理解，为什么许多网络平台对于客户数/流量如饥似渴和不计成本的追求了。也就可以理解为什么如今的互联网平台竟然启用大规模免费、“补贴”这种貌似不理性的营销策略了。平台的有效运转最终需要建立起社群反馈回路（Community feedback loops），其实这是社群生态的本质。生态的本质就是消费者本身即是生产者。如果平台运行的本质是信息创造、流转和交互的话，平台社群生态的本质就是UGC良性循环——用户产生内容（即价值）。



“信息化”与“数字化”之辨

文/吕文静

在大数据的推动下，“数字化”的理念已经渗透到各个领域，大家不再谈“信息化”而更多提及的是“数字化”。陈春花老师在给致远协同研究院的研究建议中也强调，可以将“协同信息化指数”改为“协同数字化指数”。那么“信息化”和“数字化”的区别究竟在哪里呢？

“信息化”并不等于“数字化”。信息化是将企业的生产过程、物料移动、事务处理、现金流动、客户交易等业务过程，通过各种信息系统、网络加工生成新的信息资源。它可以使企业内各个层次的人员清楚地了解“业务现在是什么情况”，

“流程进展到哪里”等一切动态业务信息，从而做出有利于生产要素组合优化的决策，合理配置资源，增强企业应变能力，获得最大的经济效益。“数字化”是基于大量的运营数据分析，对企业的运作逻辑进行数学建模、优化，反过来再指导企业日常运行。这实际上就是一个“机器学习”的过程，系统反复学习企业的数据和运营模式，然后变得更专业和更了解企业，并反过来指导企业运营。

信息化是从“业务到数据”，数字化是从“数据到业务”。信息化主要是“记录你做了什么”，而数字化则是要“告诉你

该怎么做”，其中最核心的转变是业务逻辑的数字化，将业务与技术相融合并最终实现管理的智能化。信息化注重的是各环节业务的结果与管控，本质上是对业务结果数据的信息化再存储与控制，对业务流程的再造与优化。数字化则更强调对企业运营模式的转变。云计算、大数据、人工智能、移动互联网、物联网、区块链等技术的发展，使得业务流程更加注重客户导向，并融入生态系统，海量数据和智能分析能够为企业提供更具有前瞻性的决策支持，更加精准地满足客户的个性化需求。

在信息化时代，由于技术手段的限制，我们只能把现实缤纷世界做简单映射。将一个客户、一件商品、一条业务规则、一段业务处理流程方法人为地录入下来，依靠关系数据库把这所有的一切都变成结构性文字描述，这也是企业信息化大量依赖关系型数据库的原因。但是，科技发展到今天，我们记录信息的手段发生了翻天覆地的变化。传感技术、定位技术、人工智能识别技术、海量数据的传输、存储和处理技术等越来越成熟，还发明了各种数据库，可以处理各种形态的数据，因此，我们无须再把现实世界简单粗暴地人工识别成一个个文本字段，而是现实世界是什么样，我们就有能力把它在计算机的世界里存储成什么样，现实了缤纷世界在计算机世界里的全息重建。

在这一时代背景下，企业纷纷开始数字化转型。2018年，全球1000强企业中的67%、中国1000强企业中的50%都把数字化

转型作为企业的战略核心。然而，企业的数字化转型绝不仅仅是优化现有的业务，也不是一个短期的项目或计划，而是要创造新的、独特的客户体验，打造新的智能化、数字化的产品或服务，重塑企业的商业模式或运营模式。因此，这是一项需要企业倾尽全力的事业，是技术驱动业务变革，业务融合技术创新的长期过程，是一项需要循序渐进的长期变革的过程。这一过程需要企业高层的充分参与，全力推动，需要从战略、文化、组织、人才等多维度展开。

协同数字化指数研究就是要从组织协同的角度研究企业的数字化重构，为企业的数字化转型提供方向指引，帮助企业获得并保持数字化竞争优势，提升企业效益。

《协同管理》研究中期项目汇报会

文/段良艳

2018年6月11日，陈春花教授携项目组主要成员来公司进行关于《协同管理》研究的项目交流，自2017年5月份双方合作以来，项目取得阶段性成果，主要有：

1、在管理学术会议期刊上发表了3篇论文：

- (1) “协同管理”价值取向基础研究；
- (2) 基于科学计量学协同管理国内外文献比较研究；
- (3) 基于科学计量学领地性文献综述；

2、协同工作行为调研（三期）问卷的发放及回收；

在此项目交流会上，陈春花教授还分享了她最新的管理学理念《组织是个整体的管理整体论及7个原理》



百年管理理论一直是以「分」作为主脉络展开并延伸到现在的，从「分工」，到「分权」再到「分利」，这条脉络围绕着如何提升管理效率展开，并取得了明显的绩效结果。我们深究其背后的原因，发现其取得绩效的原因恰恰不是因为「分」，而是因为「合」，也就是综合整体，职能协同，系统合一，这也是为什么掌握相同的管理知识，拥有相同的管理结构，为什么会取得不同绩效的根本原因。因为获得绩效的核心关键是：把企业看成一个「整体」，而非分割状态。

综合是管理的真正精髓。无论是我自己的管理实践，还是那些被验证过的管理者的管理实践，都表明一个道理：管理真正的挑战以及真正的魅力是，让企业有远见，融入环境，上下同欲的团队成员，综合的运行系统以及与顾客在一起。当拥有整体能力的时候，企业才焕发出能量以及卓越的绩效。

企业是个整体，这是一个最真实的事实，我们需要回归到这个真实之中。「管理整体论」的提出是希望通过这些判断，能够建立一个「整体观」，对形成管理者真实而准确地反映现实情况的框架有所裨益。

经营者的信仰就是创造顾客价值

一个能够创造顾客价值的公司应该是基于整个价值链或者价值网思考的公司。一切从顾客开始，为顾客创造价值，由顾客的偏好决定企业的技术和服所付出的努力，由技术和服

的价值引导资源的投入，最后获得公司的资产和核心能力，这样的企业才会被确认是拥有市场能力并能实现持续成长的企业。

「顾客价值」不是一个概念，而是一种战略思维，是一种准则，这个准则和思维用另外一个方式来表述就是「以顾客为中心」。「以顾客为中心」就是要求，企业改变自己的思维模式而保持和顾客思维模式的契合，企业只有一个立场，就是顾客的立场。重要的是：

第一，顾客价值是行为准则，所有做事必须以这个为基准。

第二，顾客价值是一种战略的思维方式。

顾客在哪里，组织的边界就在哪里

顾客的成长性是根本的特征，企业如果无法与顾客一起成长，企业自身就失去了成长的可能性。在今天，因为技术，变化的速度，很多行业被重新定义，甚至生产者与消费者的边界被打破了，消费者也是生产者。企业和企业之间的边界也被打破了，甚至行业与行业之间的边界也模糊了。

如果按照企业与顾客是一体的视角来看这些变化，答案是显而易见的：组织边界只在那个地方，就是你的顾客在哪里，你的边界就在哪里。提供这个边界的能力可能不是你自己，可能是合作伙伴，可能是价值链上甚至价值链外的合作者，你要跨界，你要跟别人合作，而因此你自己的组织边界打开了，从而拥有了顾客所需要的新能力。

成本是整体价值的一部分，在本质上是一种价值牺牲

成本是一个价值牺牲，是让价值牺牲有意义还是让价值牺牲无意义，这是企业自己可以决定的。重要的是：

第一，在员工身上的投入和在顾客身上的投入，在成本上都是有意义的价值牺牲；廉价的劳动力不会带来成本优势；有效的顾客才会带来真实的绩效。

第二，没有最低成本，只有合理成本。产品和服务符合顾客期望，即为合理。

第三，成本是品质、吸引力和决心。

人与组织融为一体，管理的核心价值是激活人

在管理工作中，核心是要围绕两个去做：一个是「工作目标」，一个是「人的价值」。管理者会关注工作目标，更不要忽略掉「人的价值」，唯有做好这两件事，管理工作本质才会呈现出来。

因此需要关注三个点：

第一，管理是要解决管理者与管理对象、管理资源之间三者之间的匹配问题，即：人、资源和管理者，三者之间的协同一致的关系。

第二，管理一定要回答「让人在组织中有意义」这件事情。

第三，管理要让每一个人与工作目标相关。

影响组织绩效的因素有内部转向外部

驾驭不确定性成为组织管理的核心

今天，影响组织绩效的因素已经由内部转到外部，组织绩效不再是由组织自身决定，而是由组织外部的因素决定，而决定组织绩效的外部因素被称之为「组织环境」。

组织环境具有不可预测性、多维性、开放复杂性，被称之为「不确定性」。因为组织环境影响组织绩效，所以，组织如何在不确定性中寻求一个发展空间则成为组织管理工作的内容。今天管理者的核心工作，是要确保组织可以跟得上环境的变化，让组织具有驾驭不确定性的能力，要做到这一点，其核心是要关注组织成员的成长，以及成员能够做出持续的价值创造。

管理者需要做到：

第一，不确定性不仅成为常态，而且是经营的机会和条件。

第二，管理者具有创业精神和创新精神。

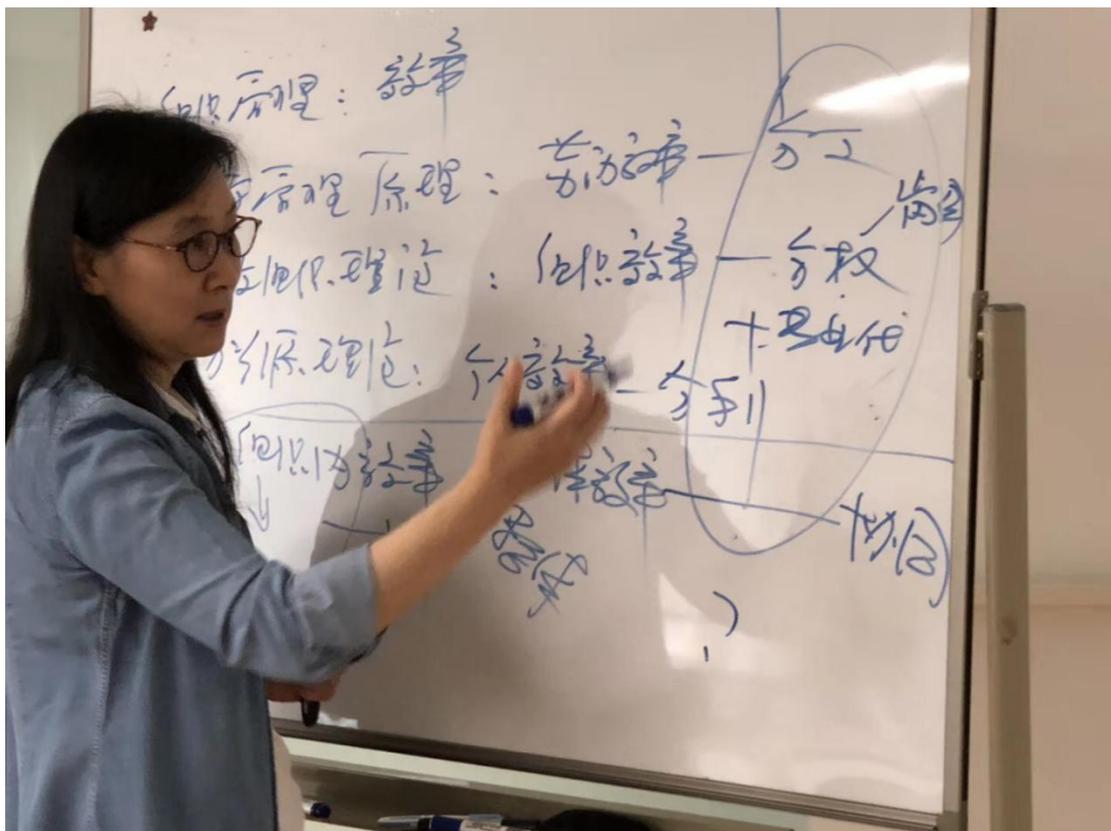
第三，超越自身经验的能力，特别是那些曾经被证明成功的企业及企业领导者。

第四，与不确定性共处。

从个体价值到集合智慧

管理者要将业务与人类的基本理想相联系

组织有效性依赖于组织获取、分享、使用、存储宝贵知识的能力。组织学习观点将知识作为一种资源，这种知识资源以



三种方式存在，统称为智力资本。其三种存在的方式：

1. 人力资本——员工的知识、技能和能力。被认为是具有价值的、稀缺的、难以模仿的并且不可替代。
2. 结构资本——组织系统和结构中获得并保留下来的知识，例如，有关工序的文档和生产线的布局图等等。
3. 关系资本——组织的商誉、品牌形象，以及组织成员与组织以外的人员之间的关系。

这三种存在的方式让组织具有自身的知识资源能力，加之组织本身的开放性，从而更具有吸引优秀个体，集合智慧的能力。

效率来源于协同而非分工 组织管理从「分」转向「合」

组织系统中，技术带来的互联互通所生成的最大影响是，组织生存在一个无限「链接」空间中，在无限链接的空间里，企业内部必须是开放的、社区化的组织形态，而在企业外部则表现为以顾客为核心的相互链接的价值共同体，其基本特性是：企业内部多元分工，顾客与企业之间多向互动；价值网里每一企业的角色都随着消费需求而变，并在不同价值网里扮演多样化的角色；价值网里各角色之间的关系是「超链接」和松散耦合的关系，已经不再是管控与命令式的关系。

一直以来，如果提高管理效率，是组织管理最为挑战的一个话题，分工使得劳动效率最大化得以实现；分权则让组织获得了最大化的效率；分利充分调动了个体，让个人效率最大化。而今天，组织需要解决的是整体效率，既有组织内部，又有组织间与组织外部的，「分工、分权、分利」只是解决了组织内部的效率，而组织绩效已经由内部转向外部。所以，整体效率也更大程度地转向了组织间和组织外部，组织间和组织外部的效率则需要依靠协同，依靠于信息交换与共享。

组织间的管理来源于价值网协同的共识，也促使人们寻找实现这一共识的途径，云计算和大数据的出现，让这一共识有了实现的可能。数据的共享/交换，极大地提高了消费者之间、

消费者与企业之间，以及企业之间的协作效率。协同发展将是企业间主要的发展模式，而灵活动态的价值网络协同模式将变得越来越普遍并产生良好的成效。



Tip: 《协同视点》为《协同管理》的月刊



欢迎大家关注研究院的公众号！

