



协同视点

Synergy Review



第06期 总第97期

主办 | 致远协同研究院

目录

contents

- 01 《协同共生论》之介绍篇
- 02 《协同共生论》之解读篇
- 03 《协同共生论》之实践篇
- 04 To B服务骤停，警钟为谁而鸣？
- 05 从制造业能力单元的时间标签看组织的全息性

协同视点

主办：致远协同研究院

总编：刘古权

主编：陈颀

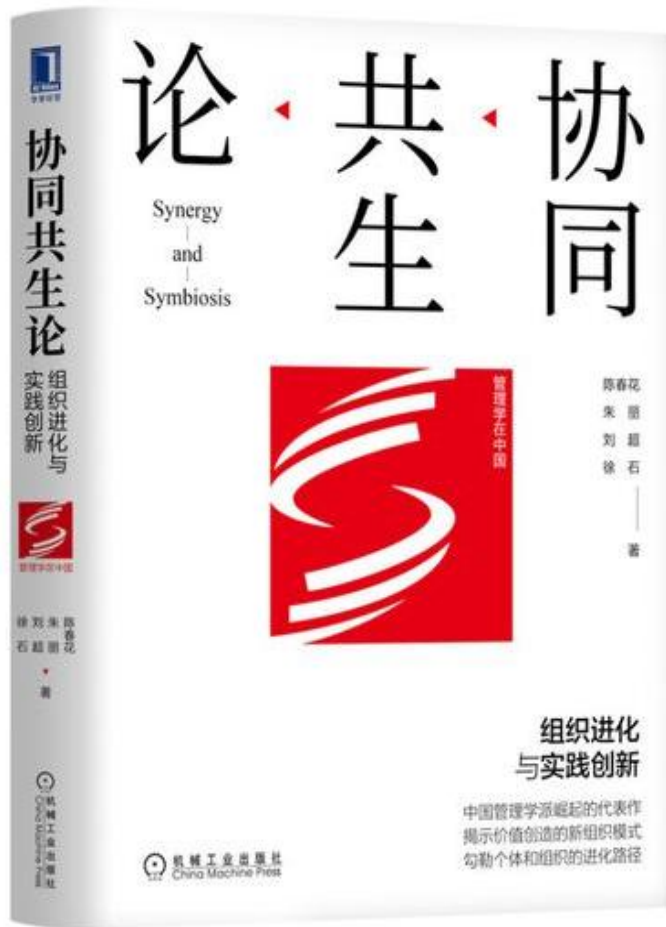
编辑：段良艳

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

《协同共生论》



作者：陈春花 、朱丽、刘超、徐石
出版社：机械工业出版社
出版时间：2021年9月

介绍篇

主要内容介绍

本书分为三个部分：朔源与定义、内容与方法、制度与技术。

第一部分 朔源与定义

第一章协同共生的本质：介绍了哈肯（协同论）、安索夫（协同定义公式）、卡普兰和诺顿（平衡记分卡之组织协同）、康德（纯粹理性批判之关系范畴）、贝塔朗菲（系统论之整体论）、马古利斯（共生理论），从而引导出“协同共生论”。

第二章协同共生论的定义：从企业环境再认识（数字化时代）、协同共生的概念界定、企业新价值和管理重塑、管理发展新阶段（延展出“协同共生”的新阶段）。

第二部分 内容与方法

第三章协同共生效应：从整体大于部分之和的系统论开始，总共五种协同共生效应；本书的案例很精彩，这一章是小米的案例为主（下同，不是全部都是），对于“竹林生态”、对于“快速”、“极致”、“粉

丝经济”的研究，本书是有深度的。

第四章协同共生架构：从赋能和控制、内部共生和外部共生两个维度，介绍了协同共生架构，这一章内容很丰富，美的的案例模型值得深度研读并结合组织运营思考，这是中国制造到中国智造、全价值链运营的好案例。

第五章协同共生管理模型：基于组织行为学的人的行为模型，基于场景-人-反应模型提出了SDAP（场景、愿望、能力和过程）模型。这一章结合了企业微信、海尔“人单合一”模型。

第六章协同共生价值重构：决策模式重构、边界重构、价值链接、平台穿越，其中的价值链接使用了波特的竞争优势的价值链模型并推演到价值网。

第三部分 制度与技术

第七章协同共生中的制度创新：江苏产业研究院的真实案例，对于协同的组织创新值得阅读，对于做研发管理的企业和团队有借鉴意义。

第八章协同共生的数字化平台：以致远的协同运营中台为基础，介绍了协同管理软件的发展历程、协同管理软件与传统管理软件的区别、协同运营中台引发的价值重构、数据魔方的跨系统链接、协同共生的五环模型等。

解读篇

《协同共生论》阅读心得分享

----- 胡守云

共生是协同的函数

----- 刘古权

关于《协同共生论》的一点解读

----- 陈 颀

《协同共生论》阅读心得

----- 施星辉

《协同共生论》阅读心得分享

胡守云

陈春花老师的书，如果喜欢的话，除了《组织行为学》的教材以外，我推荐《管理的常识》和《经营的本质》，这两本书是陈老师早年的作品，非常值得反复阅读，会带你对于管理、经营有认识。

这本书，如果对于数字化时代的组织管理有兴趣，推荐你阅读，这是一本可以和《管理的常识》媲美的书籍。

本书的特点

这本书并不容易阅读，作者希望这是一本可以开创一个时代的书，提炼总结中国式的管理实践，开创“管理学在中国”的影响的第一批书，反复多次阅读全文感觉这是陈老师花了很大力气的一本书。

本书构思宏大，在作者10年以上与合作企业深度研究探索，集合管理理论和协同学整体论的基础上，希望建立起一种理论——“协同共生论”。

从概念来源到定义，从内容到实践验证，书中引用了较为大量的管理理论、社会学、经济学甚至工业

革命历史这样的庞大内容，结合了6家主要企业的实践，并加入了华为、奈飞等企业案例，宏大、详实、丰富。

本书基于数字化时代的组织成长这一命题来写，作者认为从工业化的分工和规模的企业成长机制到数字化时代的协同整体增效，未来组织的成长主要的模式应该是协同共生。能否给中国的管理学界立言，这本书值得关注。

作者研究了组织内的共生、组织外的共生和跨组织共生三种形态，以极大的人性关怀和利他之心来看待组织，认为组织的成长依赖于我们的基础认知和意识形态的转变，从局部到整体，从自利到利他，希望达到人与社会、人与自然的高度和谐，这是未来组织发展的方向。

当然，未来是否能够颠覆现在，这是具有不确定性的问题，在这个VUCA的时代，我们需要保持对于组织的敬畏，对于生活、责任、自我成长和组织发展的敬畏，这也是作者的本来意思。

阅读心得

- 💡 **哈肯与序参量：**哈肯的《协同学》的重要贡献就是通过发现系统的序参量主导系统的行为而产生对抗熵增的系统有序发展，本书认为组织内的序参量为分工、分权和分利，而组织内外协作的序参量有五个：价值、目标、技术、数据、认知/思维。组织内的序参量基本上是陈老师一贯的观点，外部序参量基于契约化的信任而建立，值得反复思考并基于企业的具体行业、规模和结构引用，本书提供了非常好的参考。
- 💡 **协同共生论的定义：**协同共生是指共生单元通过不断主动寻求协同增效实现边界内的组织成长、跨边界的组织成长、系统自进化、进而达到整体价值最优的动态过程。有共生的整体大于部分之和、竞争被动增效、协同主动增效、自组织的进化、范围经济和协同效应共计五种协同共生效应。
- 💡 **重新认识企业价值：**基于协同共生的三种类型，本书认为企业的六种价值划分为组织内共生的价值为整体成本最佳和产品领先，组织外共生的价值定

位为客户解决方案和系统平台，组织内外共生价值为数据系统和价值网络。为客户提供系统解决方案和新的价值网络会是数字化时代对我们有影响的价值创造模式，值得深度思考并与企业实际对照采纳。

💡 **协同共生架构：**组织架构或者说组织效率的核心模型也是本书必须讨论回答的问题，从竞争价值框架的灵活性与自由行和稳定性与控制性的维度、外部管理与差异化和内部管理与整合两个维度的活力型、家族性、层级型、市场型出发，本书推演出了赋能和管控、外部和内部两个维度，并形成了共生系统、人力资源、制度流程、链接模式四象限结构，从而对于究竟是管控还是赋能，究竟是适应外部环境还是内部做好稳定高质量运营的平衡，这种结构对于不同行业、不同规模的企业提出了四种适应模型，具有很大的可参考价值。

💡 **协同共生SDAP模型：**这个模型的启发来自于组织行为学的“场景-人-反应”的模型，本质上就是权变模型，作者认为数字化时代的商业环境和客户变化引发了新的不可逆转的场景变化，在移动互联、大

数据和人工智能的数字化新时代，个体的工作动机和意愿（desire）都产生了变化，而合作能力

（ability）成为新的能力，与专业技术能力相结合成为新的要素，P(process)是过程，也就是流程制度和过程管理会出现新的变化。这部分大量引用了巴纳德的《经理人员的职能》中关于“目标、意愿和沟通”的模型，而合作的能力很重要的也包含沟通的能力。

- 💡 **平台穿透：**技术平台提供了跨系统的信息、知识和数据的共享、链接，可以形成更大范围内跨组织的价值创造空间，作者也成为网络价值空间，这是一种新的构造，也是数字化时代的管理假设和前提，正是因为数字化产业发展，传统产业数字化转型成为必然，所以协同共生才会成立，这种未来的趋势需要技术支撑。数字化的技术平台提供了互联网和实体空间的混合构造，对于流程制度和文化场景都可以提供（作者提出了组织内的五大子系统，其中运营系统是核心系统），平台也是客户解决方案实现个性化需求满足从而实现范围经济的有力支撑。

阅读思辨

1. 数字化的前提和脉络：数字化时代的假设是本书的前提条件，究竟数字化时代有多大的颠覆，根据作者的关于工业化发展四个阶段的论述，第三个阶段即信息化阶段已经出现了平台经济和范围经济，虽然规模依然重要，但竞争的变量显然已经发生改变，这部分也是被验证和明确的。数字化是全行业、领域的应用的必然，这个似乎并没有争议，但是分权、分散决策还是形成更大的垄断，互联网经济并没有给出明确的答案。本书给出的协同共生需要管理者甚至是更大范围的民众转变从个体自主出发到整体意识的转变，利他的思维的定格，是一种理想、浪漫主义想法，还是一定的现实，或者部分的现实？

2. 本书会成为经典吗？本书引用尼尔·格拉斯的管理思想发展阶段的划分方法（第二章、P48-49）的科学管理、以人为本、战略竞争、学习型组织四个阶段，扩展出第五个阶段“共生性组织”阶段，认为企业的价值创造包含来自客户的价值、来自企业的价值和来自共生的价值，从企业价值来源做了大

度的扩展。学习型组织的《第五项修炼》成为了经典，但至今为止依然在企业界的实践中还是战略竞争阶段为主，从管理学界来看，虽然组织行为学的最新发展也有各种共生型组织、激发个体善意从而形成新型组织架构的分散、绿色的组织探讨，但是基本上都仅仅在学界探讨，有个案支撑，但是没有成为普遍。以陈老师的影响力，这本书会成为经典吗？也许，不过《管理的常识》应该算吧。

3. 跨组织协同如何利益分配是否成为障碍？

- 经济利益主导战略合作
- 经济利益是否成为跨组织协同的障碍
- 成为平台型企业是否是解药

本书关于分利的描述并不多，这也是从组织管理中不够闭环的方面，既然是建立系统，系统学及其发展出来的系统动力学提供了理论支撑，实际上《协同学》本身虽然诞生于物理学，其序参量本身可能就是关系、要素或者系统整合的结构，哈肯通过序参量给出了役使原则、自组织和临界条件与序参量的组合，实际上协同论在使用中对于序参量的洞

察和选择使用本身就是难题。共享价值、目标，提供了创造机制的前提条件，如何公平公正地分配利益，这是企业管理的难题，本书也有章节描述三种分利的状况，个人以为对于这个的忽略在实际的管理实践中会有困难。就组织内部管理来说，分工、分权都是业务过程的序参量，而分利才提供了组织内实实在在的动力机制，毕竟企业是追逐利益的单元。这一点可能会在以后协同共生的研究中深入，也会引发更多的思考和辩论。

4. 隐性知识与范围经济：数字化经济与传统经济的巨大变化在于传统的企业生产函数对于物资、人力、能源的依赖为主，数字化不仅仅是赋能设备和材料，更是对于人的脑力的赋能和替换，就这个视角来看，大数据的本质在于将以前以人脑为载体的信息、知识特别是隐性知识，也即俗称的技能转变成为可见的流程制度、组织规则和方法论，并且通过互联网、移动和远程计算（云计算）变为可以自动化的过程，其载体变味了互联网（或者内部部署的局域网）、其工作过程不再是人脑的加工，而是远程服务器的

计算或者信息终端的边缘计算，系统整体的信息加工、分类和处理，甚至规则性的工作越来越多地变成了可视化的显性计算，从而赋能个体、激活个体，未来的工作对于程序化决策、重复性的规则都不再依赖于人，这会大幅度提升组织中个体的效率或者事务处理的速度，从而改变生产函数的构成要素的结构。这种方式本身也会构筑出新的价值创造空间，聚合人的劳动、资源和信息形成新的场景

（scence），从而改变价值创造的模式，进而改变商业模式，这个值得探索。

5. 理论关系：本书的理论来源有系统论、系统动力学，也有组织行为学，还有哈肯的《协同论》，作者通过与合作企业的深度访谈、研究，形成了一系列的诊断模型和建议方法，有来源、有解释、有推演，也有综合，整体上脉络围绕分工、分形和混沌展开，希望找到数字化时代组织管理的序参量和管理架构、方法和内容，值得仔细研读，实践中引用并做验证。

6. 对于中国的管理者：数字化时代是一个全球化时代，反全球化的思潮涌现，是否也是数字化的必然呢：从互联网大厂的管理来看，平台的力量展现了巨大的魔力，但依然是垄断资源、能力和市场的胜利，这是主流。而中国式的数字化成为国家战略，数字政府、数字机关、数字城市，以及产业、行业和领域的大规模数字化成为必然，其中每一章节的内容都经过仔细推敲，对于我们现实的管理、组织效率和组织成长都具有启发。数字化如何重构生产函数，不仅仅聚焦生产要素，更要聚焦要素之间的关系，从而使得自组织成为现实，而面对Z时代逐渐成为员工的主力，数字化时代的管理必将光芒万丈，也充满挑战和不确定性，陈老师提倡我们积极直面、拥抱变化，追求生活而不是成功，追求责任而不是力量，追求共生而不是竞争，追求自我管理和自我成长，这对于中国的管理和管理者应该是值得反复回味的。

共生是协同的函数

刘古权

记得与陈春花老师第一次见面，就听她谈过中国改革开放四十年，有非常多的企业进入了世界五百强，中国已成为世界的制造大国，中国的企业管理也取得了非常大的进步，但遗憾的是中国的管理学者没有解释中国的企业高速增长背后的管理要素，也许《协同共生论》是中国的管理学者一部创新的管理之作！

提起协同，不得不提《协同学》的创始人德国物理学家赫尔曼·哈肯，哈肯从热力学发现了协同现象，从自然界到宇宙万物的变化规律无不遵守协同现象，从哈肯对协同的发现到安鲁夫的战略协同再到卡普兰和诺顿的组织协同，再一次把协同对组织内及组织间效率提升提升到一定高度，相对与西方把还原论为主导的哲学管理思想，东方管理哲学和科学更倾向于整体论，我把东西方的管理逻辑比喻成：东方的组织管理形式是人对人再对人的管理，西方的管理形式是人对事再对人的管理，东方人的思维更像模拟信号，连

续且模糊，西方人的思维更像数字信号，间断且明确。这两种管理逻辑就出现了，以西方人为组织的重要构成的管理逻辑基于分工理论会更加高效，以东方人为组织的重要构成逻辑基于文化的管理，在这两种管理逻辑成长的过程中，数字技术的发展颠覆两类文化背景下产生了不一样的企业成长速度，其所谓的三十年河东、三十年河西，中国企业的高速成长正是改革开放四十年的大背景，加上中国人的管理智慧及员工的勤奋造就了中国企业的高速成长，西方企业经历过工业化、信息化时代，通过ERP管理大大提升及助力了企业的管理进步及成长。

但是，ERP系统的应用在中国的管理实践中没有得到很好的应用，非常大的原因是中国企业的管理过程非常复杂、企业的职业经理阶层没有出现，大部分国企沿用政府的一些管理方式，民企基本上是老板的敬业精神及文化管理伴随着企业的成长，国内的管理学者也提出了一些极具中国特色的管理理论，西安交大的席酉民教授提出的“和谐管理”、复旦大学苏东水教授提出的“东方管理学”，这些管理学派对中国高

速成长的企业有一些影响，却没有真正的指导中国企业的管理实践，也没有得到国际管理学界及企业的认可，稍有影响的中国管理实践总结出的管理理论是海尔创始人张瑞敏提出的“人单合一”的理论，协同共生理论的推出，不仅把西方管理应用的经典“分工理论”在遇到由工业化时代到数字化时代的挑战后的管理理论的重大变革。

共生是数字化时代企业生存的必然形态，协同是企业生存的自变量，协同程度决定了企业与企业共生的条件，企业内的协同效率决定了单企业与企业竞争的能力，企业与企业间的协同效率决定了企业生态的共生状态，《协同共生论》创造性的提出了协同共生的管理模型（SDAP）：S场景（Scene）、D意愿（Desirability）、A能力（Ability）、P过程（Process），该书是把管理理论的应用场景置身于数字化背景下，利用协同数字化工具高效发挥人的协同能力，达到组织内的高效率从而产生企业链群生态达到共生的目的。

人体是由细胞构成的，细胞的寿命7天-120天不等，

人的平均寿命达70年，很大的原因是人体就是细胞的协同共生的例证，如果人是企业的重要组成，人的寿命多达几十年，而中国企业的平均寿命2.7年，但企业确实有百年企业，如果希望成为百年企业，协同共生理论的推出对中国的企业管管理、对中国的管理学界一定会有深远的影响。



关于《协同共生论》的一点解读

陈颀

客观地讲，这本书算得上是机敏、风行作品。作者非常善于抓住环境和相关各方的情势所出现的机遇，果断及时出手，快速成书。这首先就是成功的。

成功之处还在于，书的题目选择方向是正确的——协同。事实上协同是从宇观、宏观、中观、乃至微观世界存在和演化发展的永恒主题。人类社会的进步不单单是由于专业化分工驱动的，特别是在技术飞速发展、复杂性增强、不确定性加大的情况下，协同的作用更加凸显。

其次时间点的选择，反映了作者敏感的洞察。当下在国家、社会、商业各层面竞争失序、发展失衡的情势之下，协同共生是人心所向，众望所归。（这对于致远互联也是一个提醒，早就该做这件事情，现在做也不晚）

再次，书中对协同学研究与应用实践相关的资料进行了广征博引，特别是将小米、腾讯（企业微信）、

江苏省产业技术研究院、致远互联和海尔六家企业的管理实践深度融入其框架和模型，使得这些管理实践本身已经成为其管理理论的主体构成。这种产学研融合创造的模式具有重要价值。

最后，也是最重要的一个成功“协同共生数字化平台”的提出。实际上，无论是一个组织还是全社会产业，生产工具决定了它的生产方式。一个组织使用什么样的工具，决定了其工作方式。（致远互联的）协同运营管理平台（COP）作为普适应用的“协同共生数字化平台”的价值和意义在这里得到了肯定和初步的梳理和总结。

又及，对于致远互联而言，可以以此作为契机和营销辅助材料，进行深入广泛的营销推广活动。当然，该书对于协同运营管理平台（COP）的理解和解读还是初步的，甚至有不妥和疏漏，需要我们进一步研究深化，使之能够对致远互联的协同事业和市场营销做到更有效的引导和推动。

另外王甲佳老师还有另外的见解如下：

《协同共生论》在组织数字化转型中的特殊指导价值

《协同共生论》从社会发展的元逻辑出发厘清了社会进步的内在动力，它源自个体及组织的协同与共生。从物理世界的“力的作用的相互的”，到生物世界的万事万物普遍联系，进化到由价值链主导的现代商业社会中的不同场景的协同共生关系，这不仅是实践的总结与推演，更是哲学方面的思考与释读。这对于如火如荼的企业数字化转型指导意义极其重大。

致远互联早在2017年就提出“协同五环”，既是从企业发展的不同阶段和层级来呈现协同领域的泛化（组织的泛在），也是从数字化的系统论视角揭示了处于每一环（阶段）的企业，其信息系统、数字化系统的基本特征。

无独有偶，2020年由中关村信息技术与实体经济融合发展联盟以团体标准送审的《数字化转型参考架构》中提出的数字化转型的五个发展阶段，与致远互

联的“协同五环”有极强的同构耦合之处。《数字化转型参考架构》等多个标准作为已经在国内推行十多年的“两化融合”贯标的升级版，俗称“贯标2.0”，在今后中国企业数字化转型的重要指南。

层次	致远互联“协同五环” (2017)	《信息化和工业化融合管理体系》2.0 数字化转型发展阶段(2020)
5	社会化协同	生态化数字化
4	产业链协同	网络级数字化
3	系统协同	流程级数字化
2	业务协同	单元级数字化
1	工作协同	初始级数字化

《协同共生论》阅读心得

施星辉

今年10月24日，致远与北大陈春花教授的团队的共同成果，《协同共生论》正式出版，也是机械工业出版社的系列丛书“管理学在中国”的第一本书。继《协同》、《价值共生》等图书之后，《协同共生论》作为最新成果，是花教授多年来研究数字化管理的集成式创新。

2018年我主编的图书《本质》，得到了花老师的热情支持与指导，其人其学我很服膺。所以，我在第一时间阅读了《协同共生论》，部分章节如凝聚致远人心血的第八章，还读了两遍。

加入致远以来，我阅读了公司发展的相关图书，同时在学习了解软件产业，特别是协同管理赛道的相关知识，基于此，以下谈一点读后的感受。

总体上说，本书是一个划时代的作品，目标意在重塑组织的新方式。本书的第一部分，回溯了与协同管理相关概念的演进历史，包括哈肯、安索夫、卡普兰、马古内斯等管理大家的贡献，以及康德、贝塔朗

菲等关于协同的哲学思考。同时，也明确指出，协同共生论提出的技术背景，即数字技术对商业逻辑与组织发展的全新颠覆，正如书中指出的，所有企业面临着四个全新的现实：即无限链接、动荡巨变、范围经济与秩序悖论。

可以说，数字经济这一人类历史上的新经济形态，重塑了企业的生存环境，为协同共生论从萌芽到生长，从边缘到主流提供了可能。

事实上，协同与共生这两个概念各有其理念源流，这两个概念汇合叠加在一起形成的协同共生论；到底是协同型共生，还是共生型协同，抑或是互为主体的关系，这是我初读本书时的小困惑。在第二章《协同共生论定义》中，我找到了答案。书中列举了三种共生类型，在描述每一种共生时，明确说了，共生的目标，通过协同增效来实现。因此，个人感觉，共生论是价值观，协同增效是方法论与工具。

本书有两个独特创新。一是梳理了管理思想发展脉络。把“共生型组织”作为“学习型组织”的升级版，指出这是到目前为止最新型、最高级的组织形态。

虽然只是理想型的建模，已经足以让人深感振奋。与工业革命与信息革命相比，在全球数字经济大潮里，中国经济的现有地位，还是中国企业的数字化运营，与西方企业基本上处于同一赛道，相差1-2个身位而已；“管理学在中国”的旗帜下，中国企业在构建“共生型组织”方面大有可为，有可能为世界管理学的发展做出中国的贡献。二是系统提出了协同共生管理模型（SDAP），即基于场景-意愿-能力-过程等四大要素，实现了协同价值过程（预期、创造、评价与分配）的动态模拟。

数字化首先重塑了企业生存与发展的场景，即实现协同的外部条件（产业条件、市场结构、竞争状态和技术基础）。协同共生的意愿本质上是动机问题，关键是价值目标的认同，但是对于数字化时代人的动机结构与变化，该书没有展开讨论。至于能力和过程的论述，书中举了海尔的“人单合一”的案例，此案例在此是否适配，略有疑惑。

本书还有很多真知灼见，比如协同共生效应的五大命题：整体大于部分之和，竞争带来被动增效，共

生则是主动增效，自组织是系统自我增效，范围经济催生协同共生优势等等；书中深入探讨了组织有效性的命题，构建了二维四象限的“组织有效性的竞争价值框架”，还有对分工体系VS协同体系的比较分析等等，都能给企业管理者有很多启发。第六章协同共生价值重构，也是全书的主要亮点之一，反映了主创团队对数字化企业运营的洞见。值得一提的是，本书充分依托企业案例来展开立论，美的、海尔、小米、企微、江苏产业技术研究院和致远等案例，构成了“协同共生论”的多维度图景。

致远公司作为专门一章来展开，鼓舞我们前行，也给了鞭策。“软件是思想的载体”，协同管理软件必须以人为中心，必须结合先进的管理思想、领先的技术及成功的客户实践等三个因素，实现有机融合、三位一体。在这里，期待奋斗中的各位致远人，把这本书读起来，用起来，不仅用在持续深化客户价值上，也能用于推动“智慧致远”的建设。

实践篇

- 数字政府的“协同共生”感知 ----- 石冬林
- 数字化加速业财人的融合与协同 ----- 孙 巨
- 致远公益活动中的自组织与协同共生实践 --- 王燕妮
- 无限风光在险峰，协同共生是巅峰 ----- 唐 英

数字政府的“协同共生”感知

石冬林

重新温习哈肯的协同论启发我们的协同效应是在万物互联之中，再到书中陈春花教授的协同共生本质是从无序到有序，而协同共生更强调组织体制与机制创新，书中的黄金定义与宝藏结论让我这个常年从事政府服务的人受益匪浅，我理解“万物互联”实际是政府多年打造的物联网的数字技术，建立协同共生的环境，政府已经进行多轮的组织机构改革实际也是希望将政府的科学管理从无序到有序，从粗放到精细，体制与机制创新更是政府一直都在做的事情。

我有个大胆的想法，想着可以对协同共生的范围再放大一些，其实是社会，也可以理解为是环境，书中提到竞争可以赢得竞争对手但是也可能会被时代所淘汰，其实就是想让中国的企业可以不光关注竞争对手，而是关注时代发展，这也是我读完本书放大协同共生范围的原因，我们能不能理解为全社会的协同共生由政府去践行。所以，我的读后感也是结合自己所在的领域谈谈数字政府的“协同共生”的感知。

中国政府的形态是中国特色的社会主义，由党领导一切，正因如此，我们民族团结、抗疫成效显著、人民幸福、社会进步。在数字技术驱动下的中国政府在十四五规划中明确提出数字政府建设，也可以理解为数字政府就是利用数字技术构建“协同共生”环境，也是因为中国政府由内而外的迫切需要组织进化与实践创新，政府也在关注自身绩效、创新效率及能力提升。当下最火的词莫过于“一网协同”了，言外之意，就是要以地方政府为核心建设一个大协同运转机制，“一网协同”让人（To C）、企业（To B）、政府（To E）协同共生起来，这种机制必然产生范围经济和协同效应。为什么上海、深圳等地方政府把居民、企业幸福指数看得很重，就是因为在这种机制下一定会产生范围经济，以及影响该地方的时代进程。

政府一直在做协同共生的价值重构，因为当下的技术发展太快了，我们仔细观察会发现，我国政府目前应该是这五大技术的最佳践行者，大数据、云计算、人工智能、物联网、区块链，政府一直在想尽办法与地方企业协同共生，打造数字经济、数字基建，投资

建设工业互联网，进一步拉动企业发展，因为政府深知这个时代对于中国政府发展的重要意义，如果说在十一五到十三五之间中国政府还在夯实基础，那么洞察深刻的十四五规划必将让中国加速发展。

政府现阶段也特别关注创新与数字技术运用，也可以理解为政府治理创新以及治理能力现代化的工具承接，创新是一个不分行业的话题，政府也是如此，只有创新而且是以人为中心的创新才会进一步提升政府的治理水平和服务能力，服务能力和治理水平的提升就会带动人才引入，进而拉动企业发展和企业效益，这才会构建出一个协同共生的和谐社会。多年来政府经历了很多的数字技术实践，从省级政府到乡镇街道，这也为当下的“一网协同”运用构建最佳的数字技术连接生态，系统与系统之间的共生，系统与系统之间的价值增长。

曹德旺在中国企业家年会上提到，中国有很多的科学家、文学家、教育家、军事家，但是最多的是企业家，论协同共生这本书尽管是讲给企业听的，实际也是讲给服务企业的政府听的，如何打造一个协同共

生的环境，如何让政府内部也可以协同共生（政府内部的组织机构改革），本书说的场景、工具、模型也都会在这些领域受益，真心希望本书能走进政府，就像当年政府各部门组织学习德鲁克一样，学习陈春花教授的《论协同共生》，愿我们城市更美化、生活更幸福。



致远公益活动中 的自组织与协同共生实践

一读《协同共生论》“五个关系命题”有感

王艳妮

2020年开始蔓延全球的新冠疫情给整个世界的发展带来深刻根本的影响，陈春花教授从组织管理学的视角提出：在动荡与不确定之时，协同共生几乎是唯一的选择，源于协同共生是有效利用资源的一种方式。在《协同共生论》中，她指出，“整体与部分、竞争关系、共生关系、自组织以及范围经济”这五个关系命题，是影响协同共生效应的关键，陈春花教授建议企业善用这五个命题，尽可能把企业自身与内外部的成员组合在一起。

结合致远近两年组织公益活动的管理实践，对于自组织促进协同共生效应，笔者具有一定的体会与认同。

由于受疫情影响，致远公益在2020年几乎没有开展公司组织的线下活动。六一儿童节在线发起了一次

小小展现。



2021年，疫情得到缓解抑制后，公益组织开始恢复大型线下公益活动，致远公益再度开启连续参与四届的“善行者”公益徒步活动。公益徒步在致远具有持续的参与热度，完全得益于自组织的力量。今年4月份，当扶贫基金会在官网发出启动报名信息后，成都研发曾参加过的同事第一时间告知笔者，并积极提供各种经验资讯。当致远确定与官方合作，开启内部招募后，过往老队员又一次充当了落地组织的中坚力量。从报名、组队到听取线上说明会，到领取物料包，到

落实住宿、后勤，现场参与，以及中间的招募、募款、宣传等等，前后一个月的时间，其间很多个细节，需要对标节奏，按时高效达成。由于这并不是一个强制设定目标的规定项目，大家只是基于兴趣爱好的自发组织，然而，实际效果是活动的协同效应非常好。老队员笃定传授经验，带好头，新队员被激发，充满热情与好奇，后勤志愿者认真用心，整个组织过程井然。活动中，最后冲刺的队伍，大家在近乎相互扶持的状态下坚持完赛，一个由跨部门组成的临时团队，各个队伍自发彼此鼓舞，圆满达成组织参赛目标。

哈肯教授最早提出“协同学”这一概念，认为协同学就是一门协作的科学。企业组织中”协作“常指有授权与资源匹配的有条件性行为，哈肯认为自组织是一种组织进化形式，它的最大的特点就是在不存在外部指令的情况下，系统自动形成有序结构。这是一个很值得玩味的命题，尤其在疫情常态化下催生出的协同共生的共识，具有一种溯源管理根本要素的思考。再来看陈春花教授的《协同共生论》，显然具有延承

鲁克先生在《管理的实践》中提出的“企业是社会的器官”的认知，陈教授也用恰如生命系统来比喻组织的协同共生原理。



自组织能够带来系统自我进化增效，之所以如此，是因为去中心化的自组织能够建构出柔性价值网，天然具有开放性、动态性和适应性，如同人的生命系统，具有活性。高效开放的公益活动组织符合这样的系统模式。成都创新中心入驻不久，借国际志愿者日契机，公司推动组织了一次乒乓球羽毛球公益友谊赛活动。

由于筹备时间短，没有专门的赛事组织先例，这又是一次自组织发挥重要力量的活动。自发制定赛制、自荐裁判、自行参赛，虽然经过一番公益筹备策划及安排后勤保障，这也是个完全开放共建的过程。如同小米在它的柔性价值网络中定位自己为“赋能人”，公益组织者在此充当的即是赋能一定资金、场地、传播、外部公益对接，以及对接领导（颁奖）的角色，其间，公益志愿者再次担当了重要的组织协调与落实者。在活动结束后，这个从兴趣出发，凝聚大家自发意愿组建的群体迭代为日常组织活动的沟通联络群，并且，由自荐报名群主的小伙伴带动“积极分子”维护，组织自然进入到一个相对活性的运营状态。



协同共生效应的核心价值是获得增效作用。自组织何以能带来系统的自我进化增效？德鲁克先生在《管理的实践》的“目标管理与自我控制”一章中提到，一种有害的经营恶习是靠“压力”和“危机”来管理，虽然经济压力是一种现实，压力却不是完成目标的方法。负起“真正责任”的管理者需要协助大家对照目标真正有效地参与其中，并发展出更高级的目标。目标管理的主要贡献在“我们能够以自我控制的管理方式来取代强制式的管理方式”。在协同共生管理模型中，意愿是高效的基础，而协同共生意愿就是指组内外成员对整体目标做出贡献的意愿。

回到自组织系统来理解“柔性价值网”的作用与价值，这其中包含管理实践的诸多传统要素，也蕴含着更开放的，具有自我迭代能力的新参量。对应致远的企业愿景与使命，面向未来的生态建构，这样一种组织方式结合其它场景具有进一步延伸和深化运用的空间。

数字化加速业财人的融合与协同

孙巨

最近，北大国发院陈春花教授在中关村召开的2021《新产业50人论坛》上，谈到“数据化加速了组织管理创新，这包括新工作方式革命、新人力资源管理模式、新财务管理模式三个领域”。本文深以为然，其实“加速”仅是表象，其背后原因是因为只有数字化才能够很好融合业、财、人；改变业务、财务和人力的工作方式；进而改变经营决策模式；围绕客户价值实现效益化与敏捷化的大幅提升。

01 数字化融合业务、财务和人力

许多企业的业务部门、财务部门和人力部门通常是各自为政，各司其职，尽管彼此之间有工作往来，比如借款、报销，比如招聘、缴纳社保等，但是业务部门在做经营策略与计划时，往往不会去协同财务部门和人力部门，或者说业务主管根本不看或也看不懂财务报表，认为财务报表并不能直接告诉他经营决策的对与错。其原因是因为业务、财务和人力之间没有

建立起共同的“语言”，缺乏连接的“纽带”，以及能够实时互动的“工具”。

这个共同的“语言”就是数据口径和规范。所谓数据口径和规范是对财务和业务之间的、业务和业务之间的收入、成本、费用等分类与内涵的统一规定，是对核算对象如组织、产品、行业等的分类规则、以及对预算科目、利润口径、分摊规则、经营指标的规定等。只有建立了秦始皇的统一度量衡，才能够使业、财、人有共同语言，让财务能够做出经营分析。

而连接的“纽带”就是数字化的业务模型。通过数字化业务模型或者说业务盈利模型，业务部门可以推演与设计经营策略与计划；财务部门可以推演财务绩效，定出资金投向；人力部门可以推演人才结构，而制定招聘方案和能力提升计划。数字化业务模型能够让业财人基于共同的模型而协同作战。

实时互动的“工具”就是数字工作系统。业务盈利模型是静态的，随着各项业务、收入、成本和费用的发生，还必须对照经营指标，随时分析反馈，诊断问题、调整策略、乃至预测和决策。在业务开展的过

程中，数字工作系统能够业财务人实时连接、紧密协调、确保战略目标的达成。

02 数字化改变业务、财务和人力的工作方式

数字化对业务、财务和人力的工作改变表现为三个方面：工作定位和内容，工作深度和价值，工作方式和协同。以财务工作为例：

首先，数字化将财务的工作定位和内容由出纳、核算对账的交易处理为主，转变为以经营分析和决策支持为主，工作效率也由低效率、高成本变为高效率、低成本。

其次，数字化将财务的工作深度和价值由过去服务于税务、银行和政府监管部门的三大报表为主，转为能够让企业经营者不仅是知道企业整体的底子（资产、负债和股东权益）、面子（收入、成本、费用、利润）和日子（现金流量）情况，还能看得细（不但是公司级，产品级或业务级，还能是项目级、客户级、甚至个人级的效益）、看得深（不但是报表结果，还能知晓问题所在和产生的根源）、看得远（预测到未

来经营结果)

最后，数字化将财务的工作由各自为政方式，变为协同式工作。向上对接公司战略方向和目标，横向对接业务经营策略和计划。实时对经营做数字化体检，提供经营数据分析服务，指导业务执行，控制风险业务的发生。

总之，数字化从管理目标、范围、工具、方法与结果呈现，都加速了业、财、人的融合和改变，让市值到财务，财务到业务，业务到市场，市场到组织成为可能。



无限风光在险峰，

协同共生是巅峰

唐英

最初在致远听到陈春花老师的名字时总觉分外耳熟，待到看到陈老师本人，才记起8年前在老东家，国贸中心22层办公楼里，我曾与陈老师数次擦肩，彼时的我孤陋寡闻，尚不知陈老师何许人也。只觉她给干部讲课，仪态大方，从容不迫，让人如沐春风，言语轻柔却掷地有声。

到了致远才知陈老师大名，自愧有眼不识泰山，陈春花老师的书也一本本读起来：《经营的本质》、《管理的常识》……对照书中理论，一次又一次审视致远的经营和管理，试图从中发现一些端倪。啃完《企业文化的塑造》也曾苦苦思索致远的企业文化体系该如何建立，文化究竟该如何塑造。

《协同共生论》拿到书的那一刻，首先想到的是生物学上的“共生”，正如普世的“共生”释义：“生物之间形成紧密互利关系。”两种生物共同生活

“生物之间形成紧密互利关系。”两种生物共同生活在一起，相互依赖，彼此有利。倘若彼此分开，则双方或其中一方便无法生存。恰如《白夜行》中的唐泽雪穗与桐原亮司，枪虾和虾虎鱼般的存在。

陈老师2015年的《激活个体》中的“强个体”，2017年的《激活组织》，2018年的《共生》再到这本《协同共生论》，其核心思想一再丰富、变化、延展：组织管理的核心，业已从“实现组织目标”转向“驾驭不确定性”，进而发展到互利共生的新型组织形态！

管理代有理论出，各领风骚三五年。当经典的管理理论表达已难以形容当下的变幻不居和巨变式混沌。陈老师基于当前的管理实践提出了协同共生的理论，认为组织的未来取决于组织学习与创造力，取决于技术、环境的互动和共生。组织之间由竞争关系转向协同共生关系，联结、开放、融合、协同、共生等概念将成为基本认知。

《协同共生论》，把企业和组织当做“生命体”来考量，借用生物学的概念看待组织与周遭世界的关系、链接以及如何实现互利共生。从进化的角度看待

企业和组织的迭代和升级，新时代，新经济形势下，特别是后疫情时代，疫情带来的巨大冲击和变化，企业和组织超越自身的局限，从内而外的共生。

无限风光在险峰，协同共生是巅峰。我们所处的时代和社会，万物互联，协同共生，你中有我，我中有你。世间个体，群体组织没有一个可以孤立存在。每一个个体，每一个组织都以不同的形态和方式与外界及他生命体紧密连接在一起。疫情之下遭遇挫折但仍不可逆、不可挡的全球一体化；国内与国外市场之间竞争和协作；互联网平台和营销服务机构之间的共通；新兴品牌与传统品牌之间的博弈与促进；品牌和用户之间的共促共创（小米与米粉之间的相伴、相依及促进），互联网文化与传统文化之间的相互融合；广告创意和现代技术的深度结合……

用陈老师协同共生理论来看待，本质上其实都体现彼此依赖，相互依存，互利共生的状态，从“竞争逻辑”到“共生逻辑”的转变和实践。从无序到有序，从组织内共生，发展成组织外共生，进而到组织内外共生，取得胜利、进步和发展。共生成为组织进化的

基本逻辑，协同共生成为巅峰。

天地所以能长且久者，以其不自生故能长生。现代社会，新型组织，以其共生，故能长生。



To B服务骤停，警钟为谁而鸣？

——今目标停服和同花顺崩溃事件突现云服务模式隐藏的风险

段良艳

云服务To B也好，To C也罢，一旦接入业务流程就万分紧要，稍有差池就会酿成“生产事故”——事态很严重，反应很激烈，后果不堪设想。

难怪企业客户对云服务，SaaS的采用慎之又慎，因为一旦出了问题，真的hold不住！别怪我说的直白，小微企业做XaaS服务，连续性和稳定性需要考量，用户采购选型需要盘查，仅靠营销宣传或一纸承诺就做决定，太过草率。

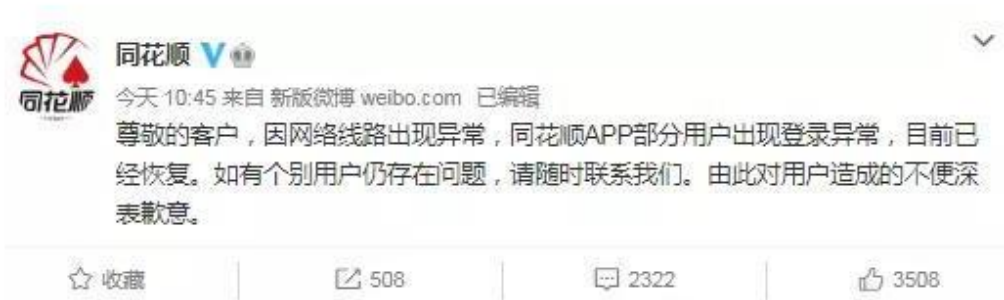
对客户来说，尤其是核心业务，“一发而动全身”，科学选择服务模式，私有部署还是公有云，要根据实际情况进行合理的判定，在选择云服务产品时候，不仅是关注产品的本身，更要关注服务商的云服务能力。SaaS，云服务是方向不错，但是不是所有的业务处理、事务管理、工作处理都绝对化采用，各环节、各层次是否都要云化，还是与分布式、边缘计算合理分工？

这是一个问题。

2021年10月23日，作为协同办公领域最先锋的探索者之一的「今目标」发布声明称，因其未能足额支付IDC服务费，IDC服务商对今目标进行断网停机，导致平台服务中断已超200多个小时。现在已经过去2周多，今目标的网站上依然还是这一篇公告说明。今目标突然停止服务让300多万的用户措手不及，也在TOB行业中引起一片哗然。



2021年10月28日，同花顺APP出现大面积故障，出现无法正常登录，无法查看自选股，无法查看交易账户等情形。微博里哀鸿一片：“赔钱”“可以索赔吗？早盘拉高的票卖不出去，这会被闷下来了”“如何向同花顺索赔”……



资料显示，同花顺是一家互联网金融信息服务提供商，主要业务是为国内外的各类机构客户提供软件产品及系统维护服务、金融数据服务、智能推广服务，为个人投资者提供金融资讯以及各种投资理财分析工具。

短短一周之内，今目标的服务中断让企业无法正常运转，同花顺的崩盘让用户无法正常交易，给上千万的用户产生了极大的损失。虽然一家是TOB企业服务商，一家是TOB&TOC企业服务商，而且服务器的宕机、APP的闪崩也是屡见不鲜的事儿，但是今天我们还是要

聊聊这两个事件背后的实质：云服务。

云服务（Cloud Service）是一种基于网络相关服务的增加、使用和交互的模式，它可以通过互联网来提供动态、易扩展、虚拟化的资源。这种服务可以是IT和软件、互联网相关，也可是其他服务，它意味着计算能力也可作为一种商品通过互联网进行流通。简单来说，云服务可以将企业所需的软硬件、资料都放到网络上，在任何时间、地点，使用不同的IT设备互相连接，实现数据存取、运算等目的。

近些年来，云服务因其部署简单等优点受到了更多企业的追捧和应用。当云应用越来越多的时候，当大量的服务都搬上云的时候，TOB服务企业在增大云计算能力的同时，更要在营销和客户战略上有所审视。对于TOB企业来说，不能只是向前奔跑一味的扩张，也要停下脚步回头看看。用户规模越来越大，也意味着其不可控的因素也越来越多，这就会对产品及云服务能力提出更高的要求。TOB服务企业要客观的评价自己的能力，包括能评估客户的最大数量，清楚产品的边界，准确的估算出服务器的计算能力和承受能力，不要被客户的需求牵着鼻子走，更不要贪客户多谈功能

全，从而使得服务不稳定甚至中断服务，这样将会重挫客户的信心，继而流失客户，毕竟上市的同类产品琳琅满目，谁都不是无法替代的。当客户的需求超过自身能力时，作为TOB企业，要有协同生态的大胸怀，能将其它TOB企业纳入到自己的圈子中来，并能将产品进行融合与打通，为客户作更多的赋能。

对于客户来说，企业上云到底是不是必须的呢？云服务是必须的也不是必须的，其实，云服务的最主要是受益者是软件厂商，因为云服务可以极大的降低厂商的交付和生产成本。但是作为用户来说，是不是所有的事项都必须使用云上的计算能力，所有的应用都搬到到云上呢？这就需要用户对自身的企业做详细的规划，有些轻量型的应用，例如云文档、云视频等，这些可以提高工作效率，且与办公相关的事项都可以使用云服务，还有企业中需要远程访问频繁的一切事项都可以上云，以便于每个员工可以随时随地地访问。企业内的核心数据，保密性的数据，特别是与业务相关的数据最好要私有云部署，本地部署会更稳定和安全，例如同花顺这次的崩溃，一些使用此APP的券商也没法操作，造成的损失非常大，因此对于券商这样的

54

企业，同花顺APP比较适用于查阅浏览信息，而交易操作还是使用私用云部署比较安全，毕竟万分之一的崩溃几率造成的影响可能也会是跌落低谷无法弥补。

对于企业来说，除了要根据数据类型选择公有云和私有云部署以外，一个可靠的云服务商也是非常关键的。从全球最大的云计算提供商AWS和微软Azure中选择其中的一家无疑是最佳的选择，但是对于一个企业来说，与能够提供更多服务和帮助的小型存储提供商合作也可能更有意义。企业需要根据自己的情况，选择合适的供应商，选择其他云存储提供商的服务时需要了解其停机时间的历史，以了解他们过去业务运营的可靠程度，因此可以表明他们未来的可靠程度。还有数据的可访问性，其中包括他们在数据中心之间带宽，以及数据中心和互联网之间的带宽。总之，云服务商的可靠性是一切的基础。

从制造业能力单元 的时间标签看组织的全息性

王甲佳

在制造业里面，我们常常以价值转化的可视化程度比较高的设备，作为能力单元的代称。当然，如前所述，这并不是能力单元的全部。不过不影响我们在本篇文稿的一个关键性讨论。这个讨论是我们常见的企业组织究竟因何而来？

能力单元的时间标签

能力单元的时间标签包含的属性有不少，目前的产业实践中，比较普遍的有：

（1）能力维护时间：机器大修、保养的节拍，包括年度、季度、月度和周；以及人员培训的时间节拍等。预测性维护逐步进入企业管理的范围之后，这个节拍有所变化；

（2）一个作业班次的类型：常日班、三班、两班等、起讫时间、班内休息时间、班外休息时间；

(3) 面向不同产品的投产规律：如ABC类产品，每天生产，DEF类产品周一三五生产等；

(4) 面向不同产品的模具、夹具等换型时间；

(5) 面向不同产品的实体产品的输出频率：一般按照分钟计算；

(6) 输入资源的供应节拍：上游半成品输入的时间节拍——也就是上游输出的规律，中间投料的材料紧急采购提前期等。

自然还有不少。

这些往往按照核心业务流、支撑业务流、辅助业务流的主从架构就行网状呈现。能力单元及其关联资源、物料的时间标签与我们常见的资源的其他属性一样重要，在个性化需求鼎盛时期，比其他的更为重要！更细致的时间标签，将使得能力单元的日常管理拥有一个相对客观的时间网络，这个网络定义它与其他能力单元的工作边界，也定义内部多个角色的行动节拍。这些构成了日常管理的基础。

能力单元管理的基础工作

其实与其说是“能力单元管理的基础工作”，不如

说是“企业管理的基础工作”。多个能力单元的协同，形成企业的秩序，极致情况下，一个能力单元就是一个企业。从这个视角来看，我们认为：在能力单元的管理系统建设过程中，基础工作将包括而不限在如下各个方面：

- ▶ 能力单元的作息规律，每天一班，还是两班、三班？每班的起讫时间，“工厂日历”的适应情况。还有能力单元在不能供给的时候，以什么样提前期或者什么样的预案进行系统提示，让订单计划关联环节获得“广播”信息，以进行互适应；
- ▶ 能力单元的产品目录。也就是可能输出物的清单，可以将什么样的材料转化为什么样的产品。这通常是评价品质的基线，包括实物品质、工作品质与资源品质；
- ▶ 所有工艺活动的操作步骤进行知识化的积累，也是以结构化的方式进行，包括常见品质问题与品质保障，类似于普通的“工艺作业卡”或者“作业指导书”。在实际的支持系统中，这是“一次性做对”的重要保证措施之一；

- 该能力单元不同产品的工艺活动的材料消耗定额、活劳动消耗定额与固定费用分摊定额；
- 该能力单元不同产品的工艺活动操作时间定额，包括批量作业时间（单件），准备时间（一份生产任务）与抵达下一能力单元的流转时间；
- 该能力单元的前置工序以及后置工序所对应的能力单元清单与链接图（通常决定于不同的产品）；
- 该能力单元常用材料（本单元投料）清单与需求量率表；
- 该能力单元“常驻”熟练工人名单与多能工人员名单；
- 该能力单元常用模具清单；
- 该能力单元成长与演化过程中要素变化的路径逻辑。

.....

确实是包括但不限于，所有这些确实是能力单元资源计划展开的必然依据，也是时间链系统进行顺利链接的依据。

基于上面的基础，能力单元的设备能力、人员能力与综合产出能力将以时间为基本单位辅助实物单位

金额单位进行考量。它们的绩效将会依据“算法”周期性地呈现在决策与管理人员的桌面，最实际的将是这个能力单元的管理人员。

具体绩效的表达方式是需要另外文字讨论的。绩效不是简单地被用来考核，而是为树立新的持续改善目标而准备的。





2022

HAPPY

NEW

YEAR



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