

总第63期

2018.08

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

目录

- 1 从流程定制走向业务应用定制的致远CAP探讨
- 2 软件产品公司如何驭风平台之一——作为商业模式的平台
- 3 “平台”相关概念解读
- 4 协同故事之一——
职场协作中的“520”

从流程定制走向 业务应用定制的致远CAP探讨

文/胡守云

致远协同应用定制平台CAP已经成为致远价值营销的利器，而同时随着实施交付代价的不断增长，交付周期的不断增强，对人员的要求越来越高，也给我们带来了很多的困扰，如何认知和看待CAP及其发展趋势，我们做一些初步探讨。

workflow定制让制度完美流转

回顾过去，致远流程定制是协同市场最好的，大家通俗地认为致远有最好的工作流，其背后具有怎样的逻辑呢？

工作流发端于MRPII的企业管时代，在上世纪90年代掀起了流程再造的高潮，而后又销声匿迹了，究其原因，在于仅仅靠流程不足以解释组织的管理现象，并且流程在实际执行中总是有例外，这让以“流程引擎”也就是每一个流程驻留在内存之中对工作过程进行解释的系统过于刚性而并不好用。

以出差的报销流程为例，我们会发现部门经理、公司领导具有不一样的授权额度，而因为一些特殊情况，我们也会对飞机票、住宿超标进行“例外”处理，这在制度中虽然有规定，但用刚性流程却很难解析因而就比较难以电子化。

根据组织行为学（扩展到社会学、社会心理学有更深入的



描述) 的描述, 个人在工作中追求地位、现金收益, 追求被关注、被认同, 也追求在组织中的安全感和凝聚力, 而这些最基本的达成就是组织中的地位和角色, 而实际上组织中的制度针对不同的职位层级, 不同的岗位角色, 不同的分工确实是有具体的考虑的, 也就是说制度需要组织角色作为基础。

致远的工作流是基于组织角色的, 也就是基于组织架构为基础的。定义致远的流程模板, 首先要梳理企业的组织架构, 整理出单位、部门、业态等组织机构, 也需要整理出职级、岗位(多岗位)、单位领导、部门主管等组织中的个人角色, 从而给组织中的个人进行定位, 确认其上级、下级以及在组织中的位置。

在模板流程配置中, 我们强烈推荐需要以岗位、职级、部门角色等等进行流程节点的配置, 而不是使用自然人(其实已经不自然了, 在致远的协同系统中做了角色化处理, 是指登录角色), 从而避免了人员异动而对流程的修改。

更进一步, 在致远的模板流程中还可以针对流程节点这种动态角色解析其上级、下级、同事以及相关的组织的任何角色, 而其间接的前提假设也是基于组织模型的。

再进一步, 致远的流程还可以与表单中的单元格相关, 并决定流程分支、决定下一个流程节点直接送达的人员, 这就实现了全浮动的业务流程制定。

以上介绍了致远模板流程的主线原理，并不是全部，但已经可以看到为何我们的工作流程是可以交给企业以及政府单位客户自己去定义、去改造，去实现他们心中所想的制度执行的，这也为致远的协同培养了诸多的粉丝，因为这样的系统剔除了it技术的复杂性，增加了组织角色犹如游戏般的角色感，增加了系统级的“可玩性”。

这里不得不提到两类流程的扩展，其中一种是自由流程，我们成为二元化工作的自由这一级，其实仔细观察这样的流程就会感知到也是基于组织的，特别是在选人界面直接进入的是发起者所在的部门，并且选人界面有部门、岗位、组等等组织的页签，使得我们可以根据人在组织中的位置而找到人员。

另外一类就是流程之间的连接，分段流程仅在A8 V3.20提供，那时候还没有业务生成器，而业务生成器也正是基于致远流程能够将多个流程的碎片组合成为对业务、团队工作、项目工作的多个流程的解释而成，也是需要基于组织架构及其角色定义的。

业务定制

什么是业务，业务需要怎样的信息化？这是要回答的根本问题，本文并不试图对此进行展开，而是希望对于业务定制给出一般性解释。

致远的业务定制建议叫做协同业务定制，其本质依然是围

绕业务实践和组织管理展开的，其基本构件依然是流程、表单、文档、公告等表单级结构化信息和支持业务协作的非结构化信息，这而其不同于流程表单的以制度解析，也就是制度的落地执行或者说制度的无纸化（无纸化不仅仅是节约了纸张，更重要的是提升了信息送达的效率，消除了人与人之间的物理空间距离），而是增加了对业务数据、制度执行结果的检查，执行偏差的控制，以及进一步的基于数据、行为与流程的决策支持，这也是我们协同研究院正在进行研究的项目。

所以，我们可以描述致远的协同业务生成器不是基于复杂的数据结构的逻辑运算、数学计算，以及更加深层次的数据加工和各类数学模型的计算机实现，而更像是“电脑”对于行为、业务数据的记录，也包括对管理行为的数据记录，业务生成器正是基于这些简单的多维数据，也就是最为基础的业务行为数据的记录，而形成了庞大的业务数据和执行过程的信息（巧合的是，现在的大数据的本来含义这是这样的一些信息与数据），基于这些数据进行多维度的统计、交叉计算和分析，并放到实践中进行检验，这是协同业务生成器的强项。

以上这些描述其实是非常理论化的，以现实的客户的业务的信息化来观察，这样的业务信息化定制是否非常有价值呢？

例如，我们的HR系统的信息化应该对选用育留进行管理，可是传统的ERP却仅仅将人作为资源，而没有与员工进行沟通与

评价，缺乏对员工的绩效评价、工作关怀的具体行为的信息化描述，而这也许正是业务协同的强项，对于复杂的诸如工资的计算却不是业务生成器的强项，而应该放给灵活好用的EXCEL去执行，当然我们并不反对也不妨碍ERP的HR系统对这些专业化的基于结构数据的复杂处理的专业信息系统，我们需要做的是整合（个人观点：1000人左右的企业，协同HR+excel真的够用了，灵活还便宜，体验更好）。

这里，我们不进行更深入的论证，协同业务生成器有自己的信息化理念，以组织架构为基础，以流程、表单为业务数据化的大数据记录源头，我们可以管理好组织的很多业务工作，通过我们的这个例证应该是确定无疑的了。

业务协同信息定制需要特别注意一些基础规则，特别是对于多种业务都需要的基础数据、基本枚举以及多级枚举的基础定义，这是建立共同的业务变量的基础，有了这些共有的基础业务变量，跨业务的信息共享、多维度统计分析才有基础，这是作为业务生成器这种开放系统所必须的基础定义。其挑战正是在于我们对与组织的认知，对于组织架构、组织层级、组织角色的定义的认知，以及作为一个组织的行业、战略定位和长期稳定的需要管理的目标、指标的定义的认知，这其实是有相当的挑战难度的。

在组织级变量和基础信息维度定义后，才可以进入业务的

定义，我们可能需要注意的是单位、部门的设计对于业务数据运维、业务升迁以及业务复制的影响，比如一个以房地产建筑为主的企业，需要定义每一个建筑项目为一个单位，这就可以复制业务生成器的几乎所有部门层级、职位、岗位（当然岗位需要做基准岗设计），从而能够复制业务。

除了以上的系统变量以外，对于每一个业务需要定义基础的业务变量信息，例如对HR管理的描述需要定义“试用期员工”、“老员工”、“年龄”、“工龄”、“职务层级”、“是否为干部”、“是否为党员”这样一些信息，以便于对员工进行工龄分析、年龄结构分析，而这里就做不了“学历”分析（注意我前面的描述中没有这个信息）。这就是业务的基础变量定义，而业务表单我们一般也成为是动态数据信息，可以是有流程的表单，也可以是无流程的表单，以实际工作的业务行为过程以最贴合实际应用的自然过程作为信息定义，这样就会有更好的用户体验。

业务生成器的工作界面，也就是我们通常所说的业务主题界面应该并且至少包括两部分的定义，以专职部门为主的业务定义、业务数据使用、业务运维的工作界面，比如协同HR管理界面，也必须定义普通员工使用的界面，以HR为例可能包括员工关怀、hr公告、通知，以及诸如工资栏等的信息。某些情况下，可能需要定义若干个栏目供主管领导、财务部门使用，从

这里，需要进一步考虑的是，业务信息系统如何升迁，也就是如何升级业务管理本身的版本，也是早期规划需要考虑的重要工作。

走向未来的业务复制

业务信息管理系统建设其实包括两个过程，其一是业务协作的信息化管理，这本身是一个创新创造过程，是组织提升管理效率，规范管理行为的有效手段，我们已经有很多客户享受到了这一成果。

好的业务管理方式是否可以复制，在上一部分简要论述了在同一个系统中的多单位复制，这其实是非常有局限的，是否需要，是否可能跨系统的复制呢？

这应该也需要回到为什么要用业务生成器作为业务管理信息化的问题，而这往往并不来自领导者的头脑发热，而是来自与组织发展的需求，作为组织管理更多是制度的要求。制度是文化的载体，相同的行业的文化受客户需求价值的驱动容易走向一致，而同一领域的定义更多地是具有相同背景比如会计、人力、软件开发、工程、制造等等的专业人才具有相似的行为与工作方式，因而具有可复制性。

但是，管理制度因组织规模的不同、企业战略的不同、企业人才结构特别是领导者的不同，往往具有一些差别，而这一点点的差别对于系统的复制来说，也许是巨大的灾难，如何去

而形成更大范围的业务协作，提升组织的效率。避免是需要长期考量的。

需要特别说明的是，针对中国的大多数中小企业，特别是民营企业来说，我们的业务信息化也就是业务工作的制度、方法论和体系是可以复制的，因为我们的主要问题是缺乏协作效率，或者缺乏业务执行的风险预防和管控能力，而恰恰是标准化成为解决问题之道。

换一个角度来看，业务生成器定制的业务系统随着企业的成长发展，或者业务重组的制度调整的优化，其难度是远远低于刚性的专业信息系统的，因而也可以应该是一个可以接受的代价。

当然，这也需要我们的业务生成器平台，也就是CAP需要有更大的可定义的弹性，以及我们都期待的如流程+表单的简单定义的高度复杂应用的能力。

不忘初心，不变的客户魂，以客户为中心，以提高组织效率为中心的行为协作，就是围绕着人的合作，通过业务信息定制的CAP，一定可以实现 $1+1>2$ 的伟大实践的。

软件产品公司如何驭风平台之一 ——作为商业模式的平台

文/陈颺

从软件巨头们提出“软件定义世界”而感到欣喜，到“平台”的东西从商业的海平面上喷涌而出，提出“平台正在吞食整个世界”，以平台为导向的经济和技术变革为社会和商业机构正在创造巨大的价值，包括创造财富、增长、满足人类的需求，而成功和失败的标准在平台的概念上被重新定义。

什么是平台？这个概念的火爆是一件好事，百家争鸣，各抒见地。但也造成另一种信息不对称。做软件的，做2B软件的人，更有一番迷茫和纠结。被SaaS（Software as a Service软件即服务）激荡到空中，还没有完全落地——处在“风口”上还没有学会飞自然不知道如何平稳降落，风却转向了，并变成飓风。

跟风“平台”也许并不是有效的行动方式：平台不是一个独立概念，它既是生态的主体也是生态的承载，生态——平台所及之处没有独活单体，要么去融合，要么消失。想做成平台，需要了解平台的运作机制、机理，还要结合自身发展的路径依赖，找到能够通达的有效路径和方法。

记得有一个知乎用户说过一句很接地气的话：“唯一知道

的是有人用你的产品，你的产品才可能发展成为平台。iPhone、微信这些伟大的产品起初只是想先做好某个点，用的人渐渐多了，功能逐渐丰富并将一些接口开放给第三方开发者，才被人总结为他们是“平台思维”在做产品。也许他/她说的是对的，也许根本就不是那么回事。不管怎样，让我们捋一捋“平台”的概念、机制和机理。

所谓“平台”

《平台革命》一书对“平台”的界定：平台是促进生产者和消费者进行价值互动的结构。平台作为市场概念有两种角色：生产者和消费者，它通常被称作双边市场。根据经济学家让·夏尔·罗谢和让·梯若尔的初步定义，双边（或者多边）市场是一个或几个允许最终用户交易的平台。有学者把“平台”解读为“市场的具化”，是有一定道理的（其中的道理笔者将另文解释）。其实的这种理解是对市场概念的一种进化，意指“平台是传统隐形交易市场显化的结果”。生态学概念来解读“平台”业务更为深刻（包括生态学意义上的“生产者”和“消费者”概念也远比市场营销学中的概念丰富得多）。通俗的理解，平台是连接者、匹配者和市场设计者。生产者与消费者进行信息、商品/服务、金钱的交换。通常平台自身的职能是构建和维持这三种交换——核心互动的双（多）边市场。无论是双边还是多变市场，“平台自身不介入生产”只是一种粗线

条的原则，生产者和消费者的定义也是非常笼统的，实际运转中有多多种样式和形态。

对于”平台“的理解既是多种多样，又是不断演化发展的。《匹配者》一书的作者戴维·S·埃文斯在2003年对多边市场中的平台分类为三类：市场制造者、观众制造者和需求协调者。而哈佛商学院的Andrei Hagiu在2004年又将平台分为四类：中介市场、受众制造者市场、分享输入市场和基于交易的市场。根据平台连接双边市场各方的性质不同，《平台经济学》作者徐晋认为平台可以分为纵向平台——充当交易中介的角色、横向平台——构建交流空间和观众平台——在生产者、消费者之外引入广告主等第三个角色。如果不考虑盈利模式，仅从互联网产品分析的角度看，也有人简单地将互联网平台分为两大类：“普通连接型平台”（也称连接型）和“产消合一型台”（也称众创型）。普通连接型平台连接生产者与消费者，两种角色是分开的。而在产消合一型平台中，生产者即消费者，是托夫勒所说的产消合一者——prosumer。网平台促成用户在两种角色间快速切换，甚至本身就是产-消同体同在，共同创造，共同消费，故名“众创型”互联网平台。互联网研究者在“互联网平台的模式与启示”研究中，按电商、服务交易、金融等7个领域梳理了21种互联网平台原型。在各种互联网平台中，都可以看到这些原型的影子，原型之间相互组合、变形又会产生新的平台模式。

这些互联网平台分别是：

电商：C2C电商平台、B2C商城平台、B2B交易平台；

服务：固定服务交易平台、流动服务交易平台、专业服务交易平台；

社交：即时通讯、社交网络、社交开放平台；

信息：门户式内容资讯平台、内容社区、搜索引擎；

金融：在线支付、资金交易平台、资产交易平台；

技术平台：操作系统+应用商店、云服务平台、大数据应用平台；

其他：知识协作与软件开源平台、公益慈善平台、标准与核心组件。

其实，组织比如企业本身就是一个平台，它有生产要素的供给，生产资料的准备，也有消费、生态的结构，而亚当·斯密正是定义了市场是一种可以促进生产发展的一种有效机制，马克思·韦伯则定义了组织内部的结构和机制，你说呢？

注：软件产品公司如何驭风平台”共分五个部分：作为商业模式的平台、平台的结构和机制、平台运行要素和机理、通向平台的路径和条件、从产品或市场通向平台。

“平台”相关概念解读

文/吕文静

随着信息技术的发展，传统的竞争方式逐步发生改变，基于平台技术的企业彰显出强大的生命力。比如，著名的“BAT”（百度、阿里巴巴、腾讯）通过实施平台战略成为世界互联网行业的领先者。平台企业的大量涌现和快速发展令人眼花缭乱，为了更好地理解平台企业及其平台战略，本文梳理了如下几个相关概念：

马太效应

马太效应（Matthew Effect）最早描述源于《圣经·马太福音》，即“凡有的，还要加给他，叫他有余；而没有的，连他所有的也要夺过来”，即强者愈强、弱者愈弱的现象，反映在社会领域就是两极分化，富的更富，穷的更穷。在平台战略这种商业模式下，竞争的结果往往是赢家通吃，处于主导地位的平台几乎占领整个市场，具有获得超额垄断利润的市场实力；而规模小的厂商很难与大平台争夺消费者，难以在激烈的竞争中脱颖而出，因此而体现出“马太效应”。

双边市场

“双边市场”（two-sided market）一词最早由罗歇（Rochet）和蒂罗尔（Tirole）于2001年正式提出。他们发现，

“平台”对买卖双方产生的相互吸引作用，通过制定合理的收费标准将买卖双方聚集在平台中进行交易，阿姆斯壮

(Armstrong, 2006) 将双边市场定义为：存在两组需要通过网络型平台实现互动的用户，其中一组用户加入平台的收益取决于加入该平台的另一组用户的数量。崔 (Choi, 2010) 等人认为，双边市场的确定性特征是网络效应。总之，双边市场具有两个关键特征：双边群体之间存在相互影响和依赖性以及平台必须为双边群体提供不同的服务并实施不对称定价。

平台企业

提供“平台”服务的企业称作双边平台企业，简称为平台企业。从双边市场角度可以将平台企业分为三种类型：

第一类，市场创造型平台企业。特点是方便双边用户的交易，通过中介平台来提高搜索交易对象的效率和买卖双方配对成功的可能性。例如，网络购物平台同时为大量的商家提供新的产品渠道，短时间内聚集大量的卖家和买家，使得平台产品多样化，买家能够突破地理因素和时间因素等限制购买商品，提高交易成功率，并通过安全支付功能将众多产品进行整合，增加用户的转移成本和用户粘性。

第二类，受众创造型平台企业。特点是多吸引观众、读者和网民等，企业对平台有较强烈的广告投资欲。电视、报纸、

杂志、网站等就属于这类市场平台。例如，新浪网不断更新发布最新消息和新闻，覆盖面广、信息全面、网站流量大，具有较高的市场知名度，吸引大量的企业在新浪网站上进行广告宣传。平台企业的广告收入是其主要收入来源之一。

第三类，需求协调型平台企业。特点是能帮助两边的用户通过平台来满足相互的需求。Windows操作系统、银行卡系统等都属于这种平台企业。例如，银行卡是银行推出的能够帮助用户和银行更快速方便办理业务的一种平台系统，用户可以通过银行卡进行自助业务办理，节省到柜台办理的时间；而银行也通过对银行卡的管理代替对用户本人的管理，节约了运营成本，用户和银行的不同需求都得到了满足。

网络效应

网络效应是指使用者在网络框架中对信息的满足和需求程度，这种程度对于网络使用者额外获得的利益变化的影响。在网络中，需求的满足程度与网络的规模密切相关。如果网络中只有少数用户，他们不仅要承担高昂的运营成本，而且只能与数量有限的人交流信息和经验。随着更多用户加入网络，增加了网络的规模经济，降低了运营成本，产生的网络效应会成幂次方倍数增加，所有使用者都能够从增大的网络规模中实现更大的价值。网络效应包含直接网络效应、间接网络效应和双边网络效应三类。

直接网络效应是指在同一网络群体中，使用者之间交流和信息共享的内在关系，即某产品的使用者可以直接影响其他消费者使用该产品的效用。例如，在微信刚出现的时候，某一个人使用微信交流会带动他的整个社交网络中其他个体了解并使用微信，成为微信的消费者。这种促使使用微信的消费者的数量增加的现象即为直接网络效应。

间接网络效应是发生在间接网络中的一种效应。间接网络是由使用垂直兼容产品的用户构成。间接网络效应使得购买一种基本产品的用户总数并不会直接影响购买该产品的单位用户的收益，但是却影响了购买该产品的互补产品种类的供给，从而间接地影响了该用户的收益。随着消费者对互补产品购买欲望的增加，会有更多的供应商进入互补品市场，互补品市场的规模报酬递增使得基本产品网络中用户的收益得到提升。

双边网络效应存在于双边网络中，平台两边用户获得的收益是息息相关的，一边用户获得的信息是由另一边的用户总人数决定的，两边存在相互制衡的关系。因此，在双边网络中，一边用户规模的增加会使得另一边用户的收益随之增加。以网上购物商城为例，买家希望在商城买到更全的商品，可以有更多的潜在卖家进入商城；而卖家也希望有更多的潜在买家成为商城会员。当有一位知名卖家进入商城后，通常会影响到更多的潜在买家进入商城消费，而买家人数的增加又会吸引到更多的

潜在卖家进入商城，从而形成了双边网络效应。网络效应已经深入到每个人的生活中，网络平台总人数决定着网络效应的价值大小，二者呈正比例关系，参与的人数越多，网络效应的价值就越大。这是一个循序渐进的过程，是网络化时代的必经阶段。

协同故事

职场协作中的“520”

文/胡守云

职场工作本质上是一种按角色要求做好本职工作，因而获得领导认同，并获得相应薪资收入的过程，而职协作其他人特别是同僚、跨部门的工作的程度，响应速度的快慢决定了职业人士的职场人脉。故看年轻人、部门经理是否有好的发展潜力，不仅仅是能否做好本职工作，还在于能否很好地协作他人。

当然，协作他人在于判断这些协作工作对于组织目标、客户的价值程度，以评估投入资源的价值，所以既不能仅仅是超级替补，也必须认识到当其他部门或同事需要协助时，全力以赴！

“520”的精神在于利他，而不是获取，利于组织，利于客户，这就是“2”；你的上级、下级，以及左右的同事、部门以及平台部门，也许就是“5”，没有这些，职场工作的辛苦其实就是“0”。

永远记住：做一个职场被需要、被喜欢的人，不仅仅盯着自己的那些工作、那些痛苦，更要帮助他人，并做好一个企业公民去对待客户，以及所有第三方！

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！

