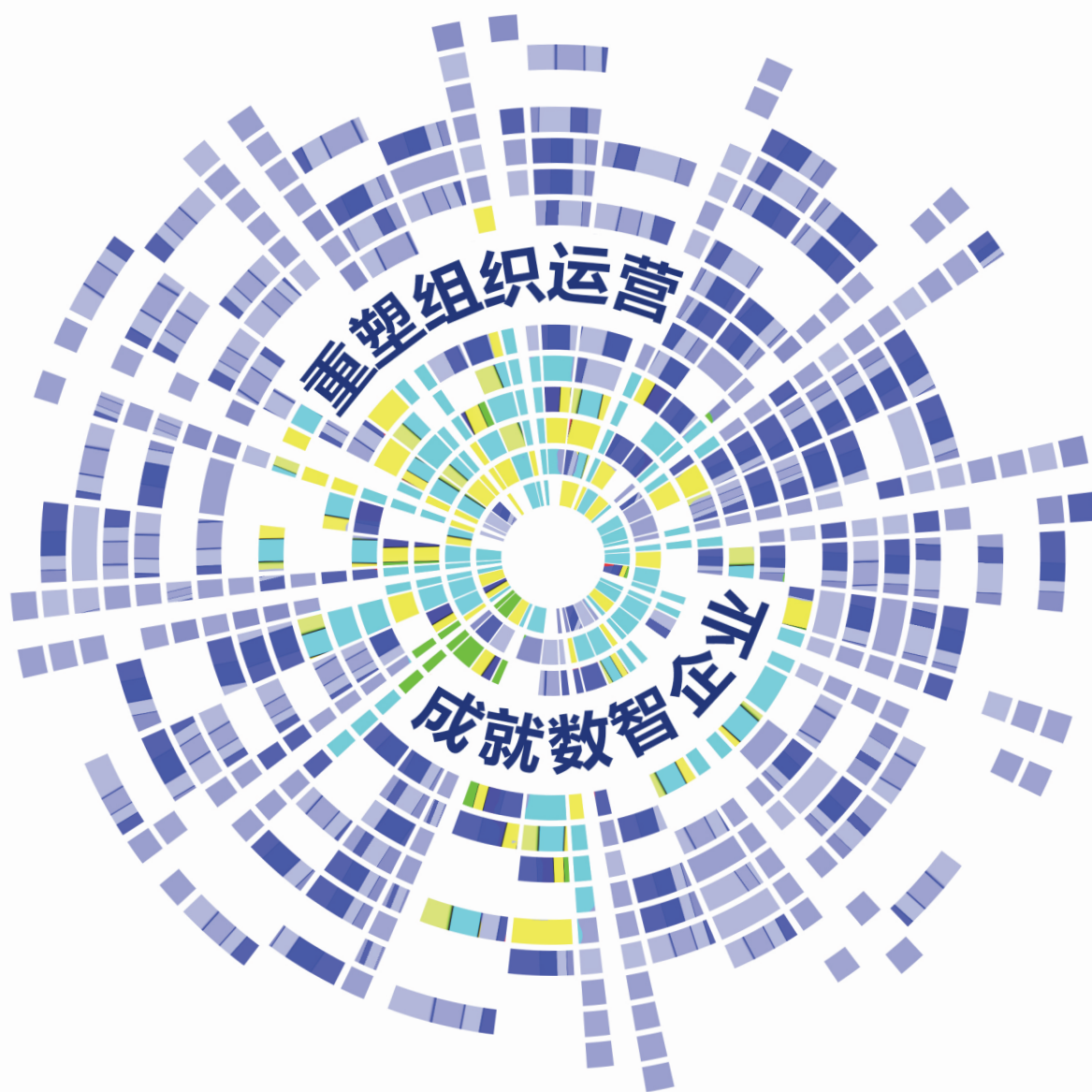


COP 协同运营平台白皮书





序言

技术的升级是商业进步的催化剂，每当新型技术出现时，商业形态、商业运作效率和运作方法、生产关系都将发生变化。与此同时，技术只有在经受广泛的商业应用与实践检验后才能沉淀成为通用型技术，为商业的发展和 innovation 提供核心驱动力。

未来，企业的竞争将是围绕效率与速度的竞争，高效的产品与服务创新、商业模式创新和运营管理创新才能有效增强企业的生存力。协同是数字经济时代企业打破内外部边界，全方位提升管理效率的最佳手段，而基于数据的精细化运营则是落实企业战略，提升管理效益的重要途径。以连接为基础实现的广泛协同将重塑业务延展的边界范围，提升组织运营的整体效率。在数字技术的支持下，协同的深度与广度将直接决定企业的运营对象，只有充分发挥员工的能动性、积极性，实现协同和运营体系的有机融合，才能打造激发企业增长新动能的新模式，对未来企业发展具有非常重要的意义。

协同运营平台（Collaborative Operation Platform, COP）应运而生，成为企业创新突破、提升系统性效率、连接效率和决策效率的最佳工具，其本质上是企业数字化转型平台的具象化延伸。协同运营平台基于“以人为中心”的管理思想，本质上是新型的IT架构与敏捷的运营体系相融合的数字化基础设施，以协同和数据等联通企业内外部业务、人员、运营等，帮助企业打造高绩效组织，提升运营效率，进而释放生产力。

协同运营平台作为适应数字化时代趋势、契合企业需求的集大成者，有望成为协同运营领域的新物种，成为企业商业运行的数字化新基建。

目录

序言.....	01
第一章 数字原生 引领企业发展新方向.....	03
1.1 数字化加速变革，重塑商业形态	
1.2 加速转型，成为企业新标杆	
第二章 协同运营 激发企业增长新动能.....	08
2.1 企业协同运营的现状与痛点	
2.2 未来企业的协同运营新内涵	
2.3 从管理到价值创造——重新定义协同运营，成为激发企业的新动能	
2.4 未来协同运营的五大方向	
第三章 协同运营平台：数字化新基建.....	26
3.1 定义协同运营平台	
3.2 协同运营平台的五大基本特征	
3.3 协同运营平台的六大核心能力	
3.4 协同运营平台的五大价值	
第四章 协同运营平台发展前景与挑战.....	32
4.1 协同运营平台的发展机遇与挑战	
第五章 关于致远互联协同运营平台.....	35
5.1 从OA到COP：致远互联价值主张的持续升级	
5.2 致远互联协同运营平台（COP）的核心能力和价值创新	
5.3 致远互联产品、平台、云服务与典型实践	



01

数字原生

引领企业发展新方向

1.1 数字化加速变革，重塑商业形态

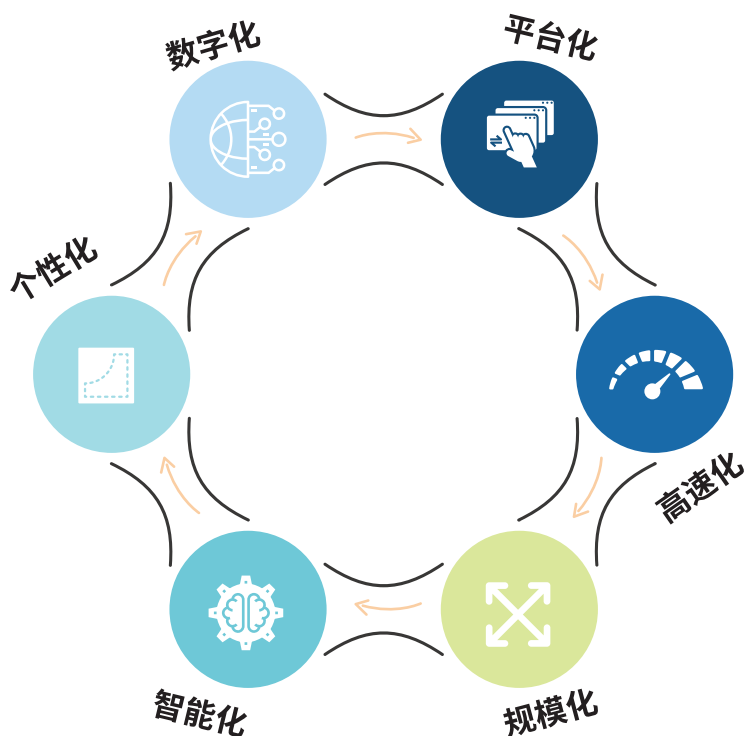
近年来，随着新兴技术的发展，数字化浪潮来袭，数字化、智能化、规模化、平台化、个性化等成为商业领域高频重点话题。技术对整个社会商业面貌、生产方式、生活方式和治理方式的数字化改造正在如火如荼地进行，以企业为代表的商业主体对技术的采用从早期试探性的单点创新阶段进入到规模化倍增创新与智能化创新的新时代。一方面数字化技术为传统企业注入增长新动能，使得企业能够以更加智能化、自动化的方式，实现高效、科学的经营管理，同时技术在企业业务应用场景中的落地与实践也为技术的下一个攻坚点明确了新的方向。另一方面，数字化也催生了全新的商业模式，一大批适应新市场环境、敏锐洞悉新商机的企业，借助技术的进步与革新，正在不断地打破边界、重塑市场，过去成熟的业务模式和商业经验正在被颠覆与取代。

企业开展经营活动的新商业环境——未来商业

如何在新的商业环境中正面迎接挑战、挖掘新机遇，实现可持续性增长是企业的共同诉求。面对不确定的未来，企业唯有洞察商业演进的关键趋势，谋定而后动，才能立于不败之地，新商业环境的六大变化正在影响企业的数字化战略。

“

IDC的调研数据显示全球1000强企业中的67%、中国1000强企业中的50%都会将数字化升级作为企业的战略核心¹。



¹数据来源：IDC 数字化转型调研，2021

- **数字化：**数字经济已经成为经济发展的关键驱动力，IDC预计到2022年，全球65%的GDP将由数字化技术驱动²。在数字经济时代，一切生产和消费过程都将数字化。数据作为关键生产要素，融入企业经营的各个环节，数字化与产业的融合进一步深入发展。
- **平台化：**平台作为载体，汇聚海量个人用户、企业用户，构建丰富的供应商体系和多元融合的数字生态。当前各类平台承载的经济总量已经超过GDP的20%，IDC预计到2025年75%的企业将利用平台及其生态系统能力使企业的价值链适应新的市场、行业和生态系统³。
- **高速化：**速度为王！产品和服务上市的速度将更加快速，迅速占领市场，赶上经济发展节奏，才能保持长期增长的发展态势。IDC预计，到2025年，AI技术驱动的企业将100%提高生产率，并带来更短的反应时间、更大的产品创新成功机率，以及客户满意度的提升⁴。
- **规模化：**通过数字化方式迅速触达和连接广泛的客户群体，降低边际成本，提升运营效益。
- **智能化：**以图文识别、自然语言处理为主的感知智能转移，并不断加强以深度学习、智能图谱技术为主的认知智能建设，智能化范围正在不断扩展和深化。具有颠覆性的人工智能应用将从根本上改变甚至取代现有企业业务流程，提高整体生产效率和自动化水平。新的嵌入式AI应用和服务的爆发性增长将重新定义每个行业的竞争门槛。IDC预计到2025年，至少90%的新企业应用将嵌入AI能力，以便更好的达到智能化和自动化的目的⁵。
- **个性化：**通过海量的C端消费者数据，提供多样化的产品和服务，实现反向定制，满足消费者千人千面的个性化的需求在企业的商业竞争中越发明显。

“
可以预见的是：数字化是所有实体产业未来发展中不可忽视的大趋势，平台化、高速化、规模化、智能化、个性化将相互促进、相互影响、相互作用，共同影响商业的变革之路。

数字原生引领未来企业的新方向

回顾过去十年，受益于云计算、互联网等技术的发展，新产品、新业态、新模式不断涌现，企业管理的新特征、新逻辑层出不穷，产业竞争的变化用一个“新”字难以尽述。我们对技术驱动之下企业的商业模式和发展路径进行研究发现，既有受益于算法、硬件到行业应用的完整产业生态诞生的新兴企业，也有以云计算为基础，利用连接、聚合产品服务提供方、中间方和用户方，从产品和服务的生产环节到以消费者为中心的消费端的每个环节进行供需匹配，资源调度，获得规模化效益，全方位为生产生活数字化赋能的企业。如围绕出行场景的一切即服务模式出行服务平台、围绕生活服务类的以连接器模式的生活服务平台为用户提供更加多样化和便捷化的数字体验。

²数据来源：IDC 数字化转型调研，2021

³数据来源：IDC 数字化转型调研，2021

⁴数据来源：IDC 数字化转型调研，2021

⁵数据来源：IDC 数字化转型调研，2021

通过研究总结，我们不难发现他们的共同特点是：



把技术和数据当做血液：技术是企业日常经营、流程运转的重要支撑，源源不断的经营数据则是企业管理、分析和决策的扎实基础。

能够快速迭代产品与服务：利用数字技术和数据洞察来定义产品，通过反馈机制不断地迭代产品以满足用户需求的细微变化，快速响应市场需求，建立先发优势。

懂得充分利用技术赋能员工：用数字化技术与工具充分赋能员工，以技术为生产工具改善员工工作方式，为员工配备数字化的生产工具，提升员工的工作效率和组织的整体运行效率。

创造基于数据和信息的收入：将数据作为企业的重要资产，通过内外部的数据采集与处理，以及大量可靠的、经过分析的数据为企业经营带来新的洞察力，扩宽经营思路。从海量数据中获取领先的洞察力，通过洞察力来创造生产力，创造基于数据和信息的收入。

能够快速扩大用户的规模：唯快不破和规模效应是数字经济时代的商业法则，嗅觉灵敏的企业能够在短时间内感知用户需求，通过完善的产品和服务设计方案，迅速聚合大规模用户，获得用户的感知和购买，并通过丰富的服务互动形式，保持用户数量的快速增长，快速占领市场，实现基于数字化感知的规模化创新。

不断提升客户的忠诚度和美誉度：企业通过其特定的信息服务吸引了海量用户参与，搭建了用户之间的沟通桥梁。通过迭代优化的技术和信息服务，帮助客户与其客户之间实现共同价值，赢得客户的忠诚度和美誉度，实现产品和品牌净推荐值的提升。

充分利用生态系统：相互依存、相互影响和自我生长是生态系统的主要特征，基于数字技术构建生态系统是这类企业的战略性举措。透过构建开放的生态系统，改变价值创造的单线价值链，实现生态系统立体式全方位的价值创造。



IDC 将具备以上七大特点的企业定义为数字原生企业（DNE: digital-native enterprise）。在数字技术驱动整个营商环境的巨大变化背景之下，数字原生企业利用技术、数据、平台和生态系统进行大胆的先锋实践，既丰富和完善了营商环境，又为更多企业的数字化转型积累了宝贵经验。数字原生，引领未来企业发展新方向。

1.2 加速转型，成为企业新标杆

察势而谋、驭势而行是应对变化的基本准则，企业的经营发展也不例外。当商业环境变得越来越复杂、市场变化趋于频繁、技术日益凸显其颠覆性的影响、外界变得越发不可控时，企业如何在不断变化的商业环境中找到发展机遇，在不确定中找到确定，核心就在于企业由内而外的充分转型，与外部环境协同共生，通过数字化变革抓住时代机遇，形成能够驾驭变化的内生能力，方能融入时代趋势。

2019年到2024年，全球企业用于数字化转型的投资将保持14.9%的年复合增长率⁶。企业在数字原生企业成功的实践经验之上，持续加大数字化转型的相关投资。同时，在IDC数字化转型研究中，我们发现为积极参与未来数字化进程，已经制定了综合长期战略的企业——即数字化转型的坚定者——已经占到领导力调查受访者的近 50%。这部分企业不再只满足于守卫好自己现有的，而是希望通过数字化抓住更多未来商业机会，加速成为未来企业（Future Enterprise）。

数字原生企业作为未来企业的实践先锋，是坚定走数字化道路的组织，他们将协同运营的能效发挥到极致。通过数字化运营实现规模化，他们的创新速度比传统企业高出一个数量级，具备充分赋能、数据驱动创新引领、由外及内协同共生的特点：

- 充分赋能即以人为中心全面赋能。
- 数据驱动、创新引领即持续地对业务、商业模式创新。
- 协同共生即打造利益相关的数字化生态系统。

⁶数据来源：IDC 数字化转型投资预测指南，2020



02

协同运营

激发企业增长新动能



未来，企业的竞争将是围绕效率与速度的竞争，高效的产品与服务创新、商业模式创新和运营管理创新才能有效增强企业的生存力。

过去，扩大规模、增加投资是企业实现增长的主要方式，但在数字经济时代，企业的信息化、数字化建设深入发展，企业内部的、外部网状立体的连接纵横交错，海量多维的数据每天都在产生，只有通过高效协同和精细化运营，借助灵活高效的IT基础架构，才能激发激活企业动能，基于数据的运营管理创新、产品服务创新和商业模式创新将会越来越明显。

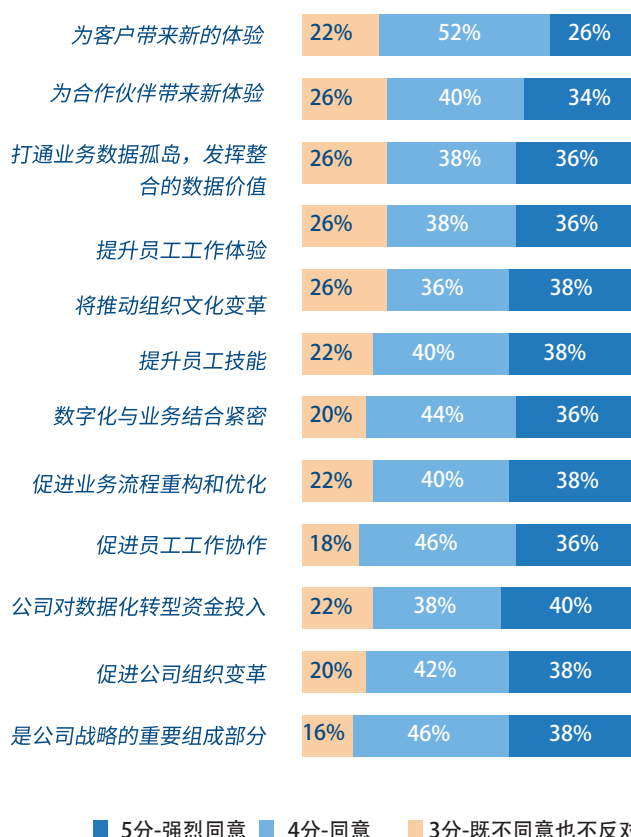
“
 继而，越来越多的企业将精力转向苦练内功，提升企业的运营效率。相应地，企业更希望借助软件和工具提升运行效率，系统地规划设计符合新营商环境下的协同运营机制和管理体系，提升企业的整体协同运营能力。”

2.1 企业协同运营的现状与痛点

为了解中国企业协同运营的现状，IDC在2021年启动针对中国范围内已经开始进行数字化转型的中大型企业的协同运营专题调研，深入了解中国企业协同运营的基本情况、管理难点、当前协同运营的技术工具及协同运营发展趋势等。我们发现：

● **企业普遍认知到协同运营对其经营管理的重要性：**高达84%的企业认同协同运营是公司战略的重要组成部分，是战略目标分解和战略落地执行的重要手段。同时，协同运营是促进公司组织变革、员工工作协作、业务流程重构和优化、数字化与业务结合紧密等方面的重要力量和支撑平台。

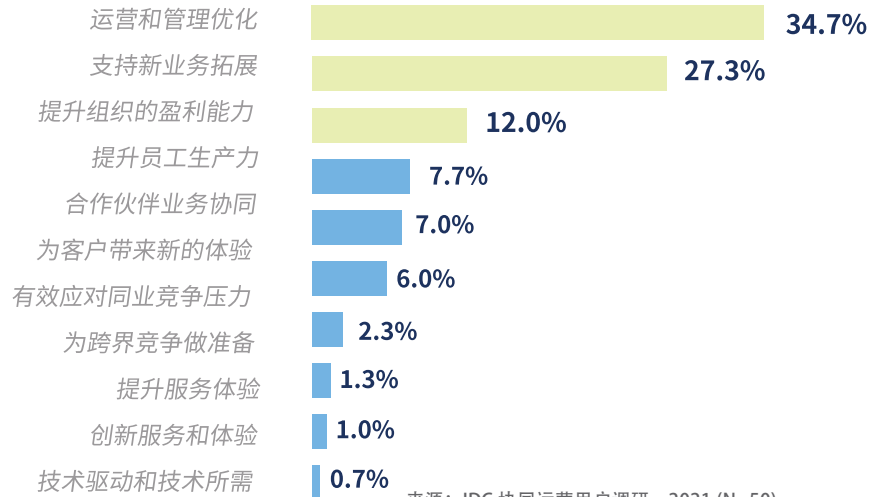
图1 企业对于协同运营重要性的认识概况



来源：IDC 协同运营用户调研，2021，n=50

● **协同运营带来的潜在价值使得企业在协同运营领域态度积极：**运营和管理优化、支持新业务拓展和提升组织的盈利能力是企业愿意在协同运营领域积极部署的主要驱动力。其中半数以上的受访者聚焦于运营管理优化和支持新业务扩展两大目标，认识到协同运营带来的价值。

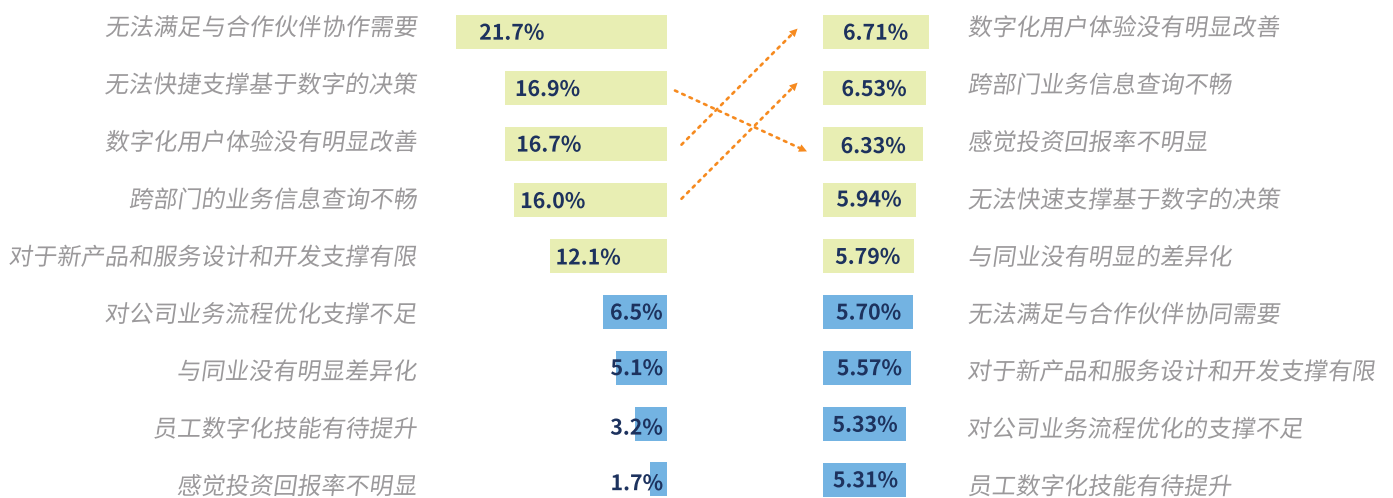
图2 企业推进协同运营的三大驱动力



来源：IDC 协同运营用户调研，2021.(N=50)

● **不少企业的协同运营现状不容乐观：**比较突出的问题有：1) 无法满足企业与合作伙伴的协同需求；2) 无法快速支撑基于数字的决策；3) 数字化用户体验没有明显改善；4) 跨部门的业务信息查询不畅；5) 对新产品和服务设计开发的支撑作用有限等。这也导致企业运行和管理上的不足，其中，影响程度最高的前两位是：1) 数字化用户体验没有明显改善；2) 跨部门信息查询不畅。另外也很难基于数字做出决策。

图3 当前企业协同运营现状及其影响程度



来源：IDC 协同运营用户调研，2021.(N=50)

另外，值得注意的是，尽管“数字化用户体验没有明显改善”和“跨部门业务信息查询不畅”分别位列现状不足之处的第三、四位，但在受访企业看来，这两项对企业带来的影响程度却居于前两项，产品和客户运营与跨系统跨业务集成协同的迫切性和重要性可见一斑。

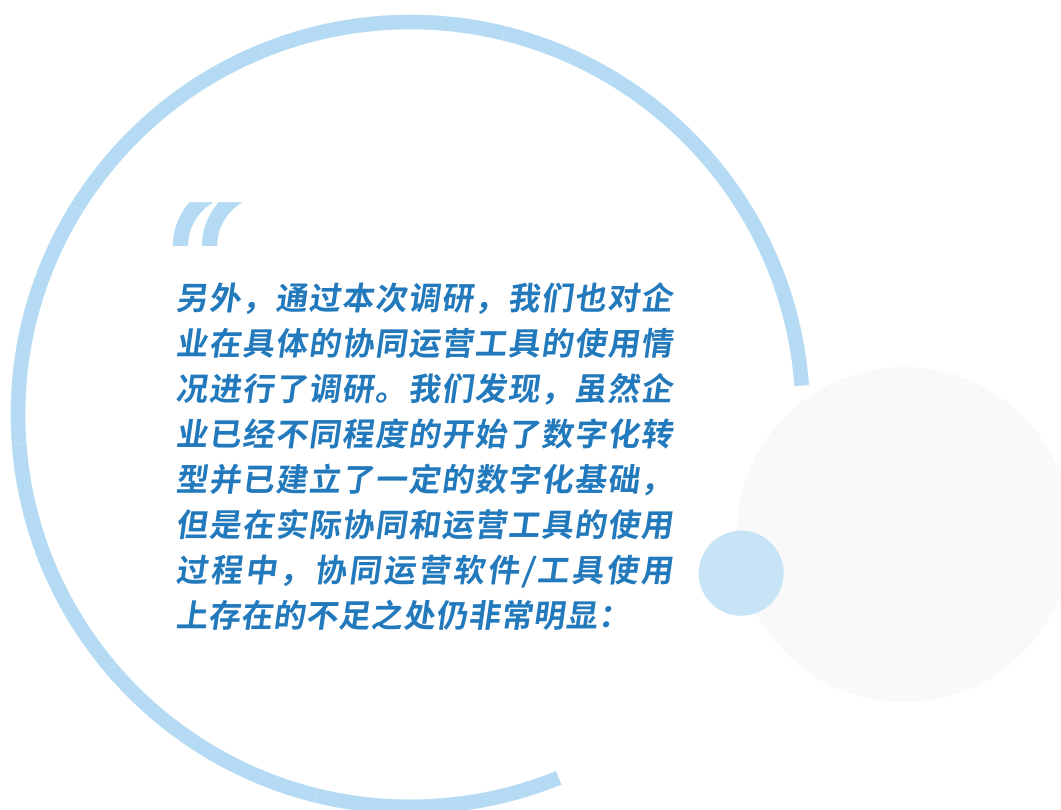
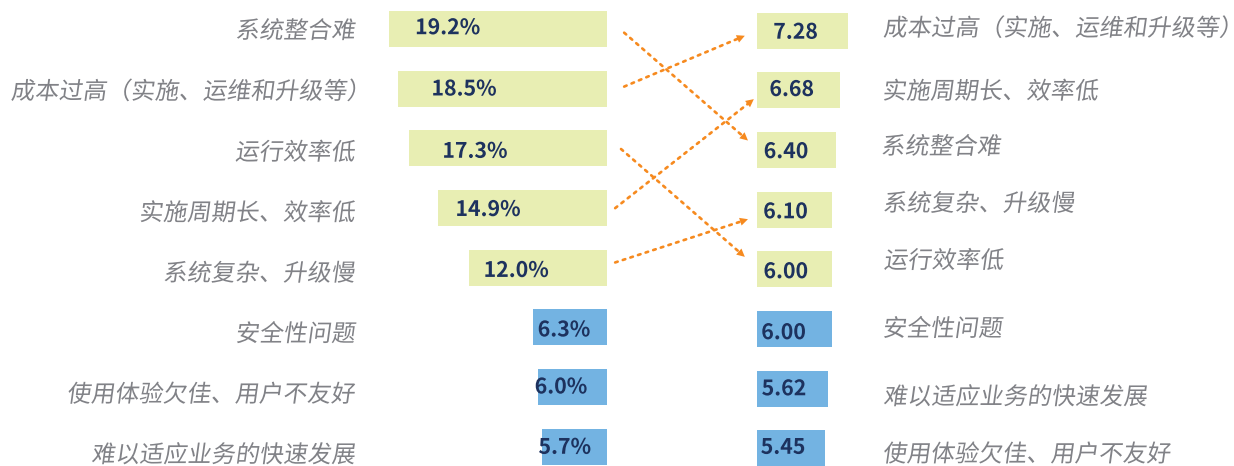


图4 企业目前所使用的协同运用软件/工具的不足及其影响度



1-10分评分，1分代表不重要；10分为最重要。

来源：IDC 协同运营用户调研，2021.(N=50)

首先，系统整合难度大：由于企业在数字化转型的过程中已经逐步建立不同的信息化系统，不同部门在不同阶段、根据不同需求上线了不同类型的软件，在技术和应用上由于接口、协议的不同等原因造成系统整合难度较大。

其次，协同运营软件/工具的综合成本较高：软件选型的成本、新老IT 架构的匹配成本、实施运维不统一的升级成本，甚至是机会成本等都构成了企业在选择和使用软件工具的成本要素。

第三，运行效率低：协同运营工具的建设思路与业务逻辑不匹配、实施不彻底、推广应用不全面，容易造成运行效率低的问题，也浪费了人力、财力和时间的投入。

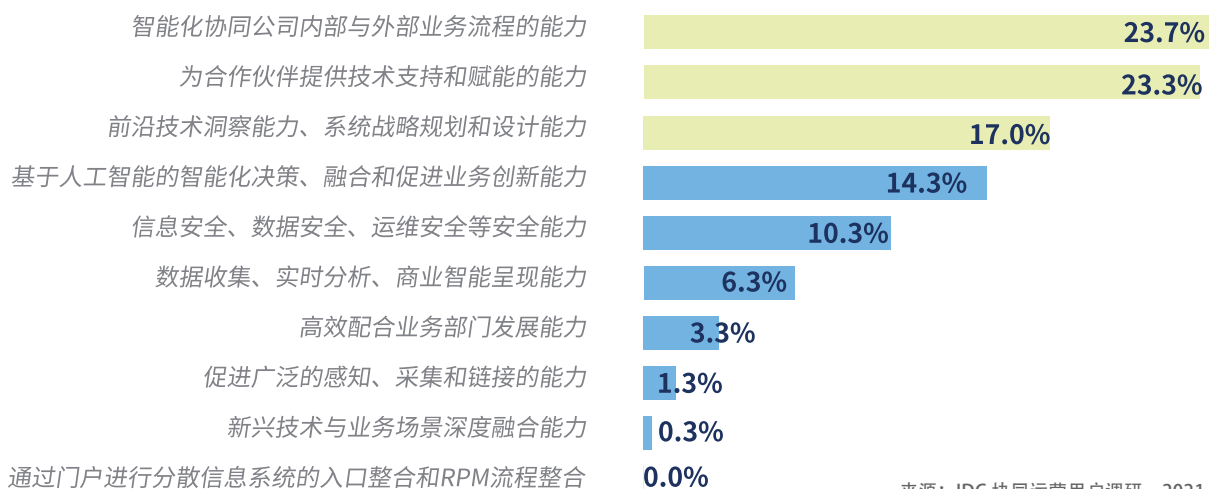
第四，实施周期长、效率低：传统的应用软件更多从IT系统视角进行设计开发，更关注垂直业务领域的需求。而真实的应用场景则是多系统、多部门、多专业同时使用，但相互之间的协同效率不高，造成项目实施周期长、效率低的问题。

第五，系统复杂，升级慢：部分企业使用的协同运营软件/工具由于对接的系统庞杂，牵一发而动全身，导致系统升级比较困难，影响使用效果。

从影响程度来看，当前协同运营软件和工具在企业应用中的不足带来的影响也非常明显，其中**协同运营软件/工具的综合成本、实施周期和效率、系统之间的整合困难成为影响程度最高的三大因素**。随之而来的系统整合难、系统复杂升级慢、运行效率低都给企业应用造成不同程度的影响。

对于企业的期待上，调研显示，企业最希望从协同运营软件/工具中能够实现：1) 协同内外部流程的能力；2) 为合作伙伴提供支持与赋能的能力；3) 前沿技术洞察、系统战略规划和设计能力这三大核心能力。

图5 企业最希望从企业协同管理软件/工具中获取的三项能力



来源：IDC 协同运营用户调研，2021.(N=50)

2.2 未来企业的协同运营新内涵

随着数字化进程的发展，企业认识到协同运营的时代性，经过了从分工到协同、运作到运营的思想转变，将协同和运营完全融合在一起，从运营模式进行企业管理的转型。面对未来的生存发展，今天的企业应该如何拆解与构建协同运营的内核？IDC分别从协同的范围和运营的对象两个维度对未来企业的协同运营进行解读。

2.2.1 未来企业协同新要求

在数字时代，企业更需要内外部的整体协同，更加依赖协同提升企业的运转效率。相比于角色鲜明的分工，协同是个体或组织之间相互协作、共同完成相关目标的过程。各方发起协同的时机不尽相同，甚至在协同过程中也会有主从之分，但对协同工作的投入程度将决定协同的效果。

图6 未来企业5大协同

未来企业要建立以人为中心的组织绩效管理和平台化的网状运营，并成为提升整体效率的最佳方式，打破组织和企业边界，实现内外协同，以人为中心的赋能机制，激发个人创造力。未来企业要实现五大协同：工作协同、业务协同、集成协同、产业链协同、社会化协同。



来源：IDC，2021

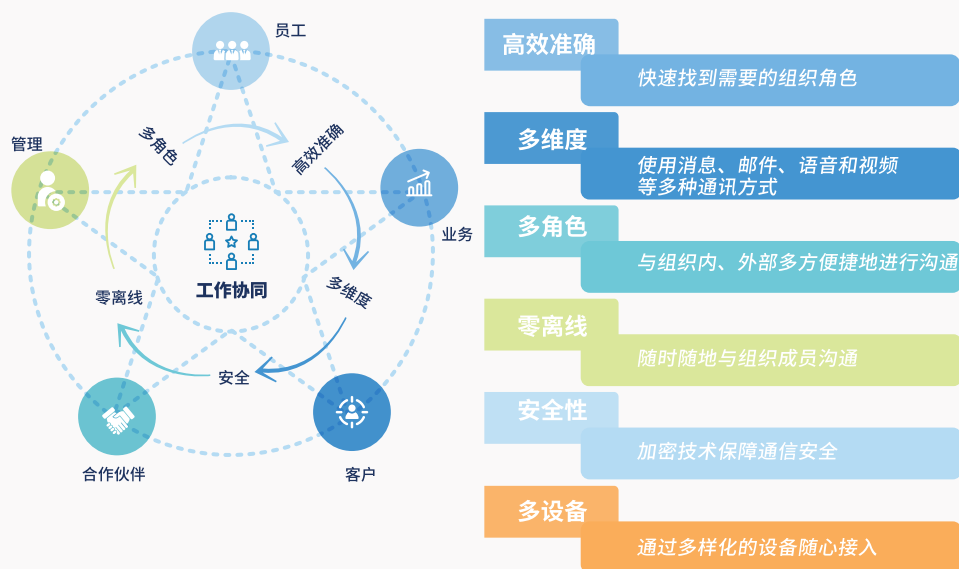
工作协同



企业规模越大、组织层级越多、产业布局越广、业务链条越长，越容易产生信息通路不畅、业务协调效果不佳的问题。而选择有效的工作协同工具对企业加强内部协作、提升组织效率具有重要意义。

工作协同即在数字化趋势下，不受时空限制的全员在线化、移动化协同工作，也是最常见的协同类型，以员工的工作为场景，以业务为纽带，与客户、合作伙伴、管理层实现 workflow、信息流、资产流的在线化、零距离、多维度、多角色之间的高效沟通与协作。如知识管理、流程管理、计划管理、公文管理、会议管理等，通过覆盖全员全域的工作协同平台，分清岗位权责，优化管理体系，提高工作效率。

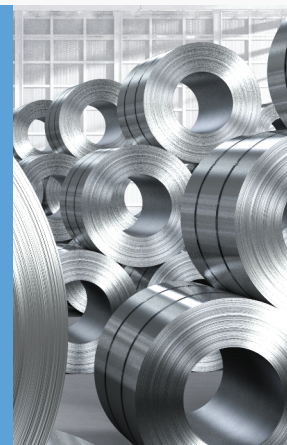
图7 工作协同示意图



来源：IDC 2021

中天钢铁集团是一家拥有13,000多名员工的大型集团，管理层级较多。同时，由于钢铁业务复杂，从铁矿石采购开始涉及到物流运输、质检、生产、销售、财务等多个业务环节，业务数据量大且实时性要求高，大量业务数据需要在保密状态下进行实时传递和有效共享。

中天钢铁通过统一办公平台，将采购、销售、提货、物流等业务环节统一接入平台，实现了工作上的入口协同。如通过会议协同实现内外部的沟通协作，通过文档协同实现文化知识和企业信息的上传下达。工作协同帮助中天钢铁实现合同管理、商旅管理、费用管控等业务的流畅运行，借助协同厂商强大的应用定制能力，中天钢铁实现了在移动端、PC端等多终端的接入，使得审批操作和业务衔接更加便利快捷，企业运行效率取得明显改善。



业务协同

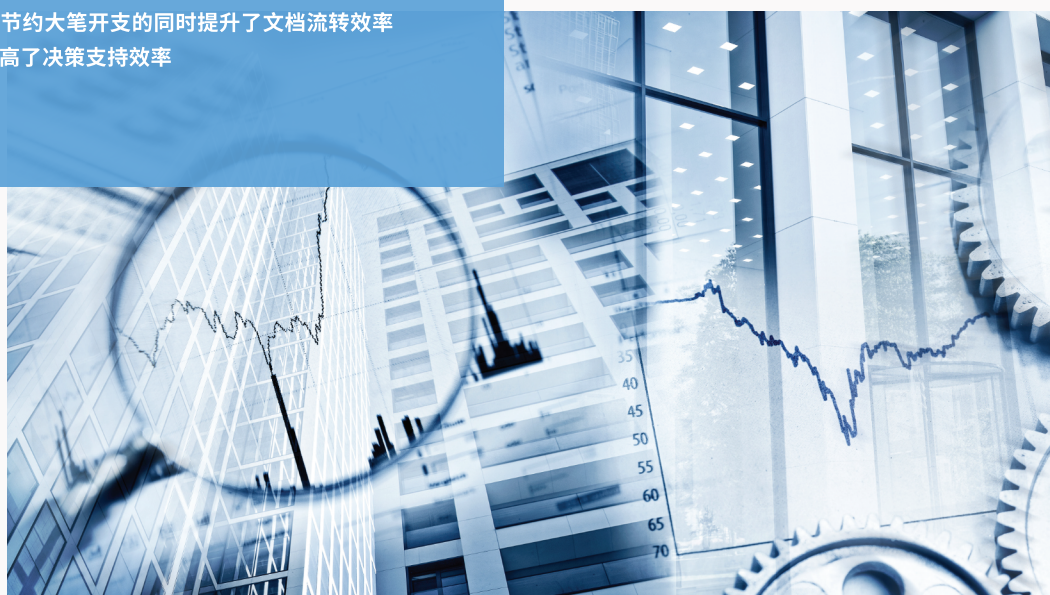


业务协同，即以业务为主线，将不同的业务流纳入统一的协同平面，实现资源共享、任务分配、流程审批及管理协同，以管理过程和结果，实现业务信息化和数字化闭环。。

业务协同的场景如合同管理，将合同管理的流程梳理、审批流程设计、流程效率优化等方面的日常业务，通过聚焦管理行为，透过中台将通用的业务能力做整合，提供全面的BPM能力，支持移动、PC端等多个端口使用，多角色支持，满足具体的应用场景和业务诉求中对合同管理的协同需求。

四川省商业投资集团有限责任公司是四川省属唯一的现代商贸流通服务产业投资平台，下辖16个二级子集团，108个子公司，主要业务聚焦民生服务，涵盖放心食品、医药健康、现代物流、现代工贸、城乡配套建设、产业服务等六大业务板块。

四川商投通过协同运营将业务、人力资源管理等多系统打通，并建立衔接，构建了个性化业务协同系统。每个人的日常业务通过流程和表单贯穿于各类应用系统得到及时处理，协同平台完美融合于业务运营，促进企业整体绩效提升。透过工作与业务协同，四川商投在节约大笔开支的同时提升了文档流转效率和文档处理数量，提高了决策支持效率



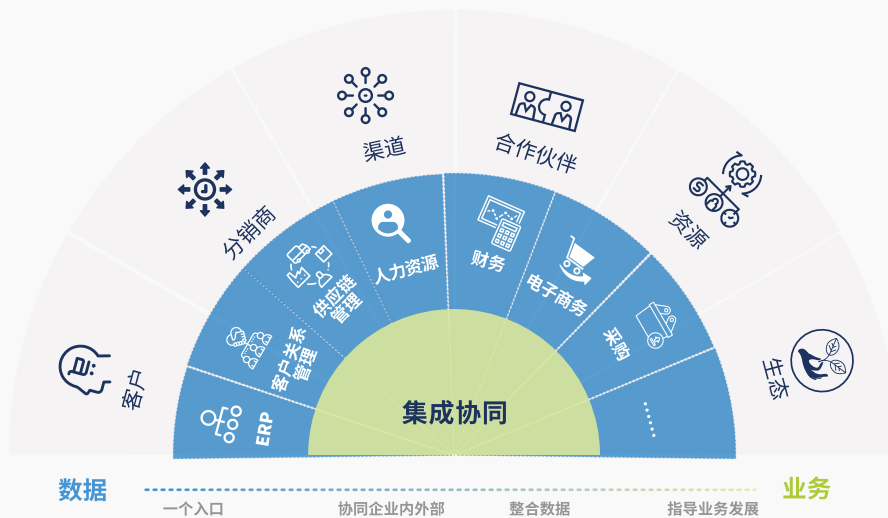
集成协同



不同部门根据自身需求，在不同时期上线各类垂直化应用软件、帮助企业实现各专业应用管理的同时，也造成了一定程度的数据与信息孤岛。企业在进行BI分析的时候，不同口径的数据无法进行统计分析，管理层难以实现经营状况的全局把控。

集成协同即通过多系统并联的方式，针对传统的烟囱式IT建设架构，将不同的子系统关联打通，实现高效联通，通过信息口径统一、业务联动，打通信息流、数据流，联动企业业务系统，消除企业信息孤岛。集成协同将诸如ERP、CRM、HRM等各类垂直应用软件连接，实现协同管理。

图8 集成协同示意图



组织需要一个集成为一体的入口，统一协同企业内部应用和外部资源，对数据及流程进行整合、挖掘、分析，最终指导业务发展

来源：IDC 2021

中冶南方都市环保工程技术股份有限公司是节能环保设施系统解决方案的提供商和实施商。随着业务向纵深发展，急需对公司进行集团化组织管理，实现各个系统之间的集成协同。

中冶南方都市环保通过打通所有系统的门户，整合数据，建立整个集团的“系统中枢”和“数据资源池”。通过大数据分析驱动业务决策，实现都市环保的数字化运营升级，打造通向业务创新的桥梁。与此同时，建立全集团多元营销力量间的协同，整合营销资源，打通组织协作壁垒，围绕用户需求提供灵活敏捷、协调有序的服务，实现对环保项目的安全、质量、进度、结果随时监测、反馈和把控。



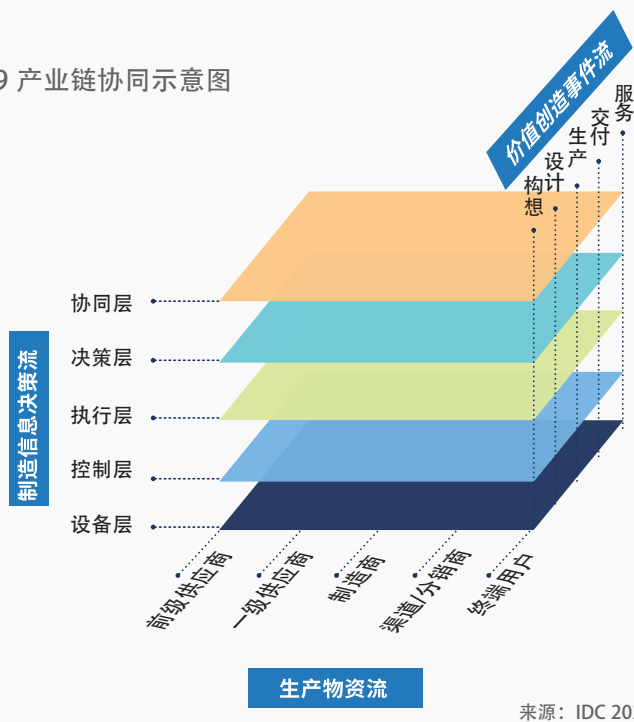
产业链协同



企业作为整个产业链中重要的一环，不能仅仅依靠提升企业组织内部的协同效率来提高竞争力，还需要有效联动供应商、分销商、用户等产业上下游，提高产业链和整个生态圈的协作效率，让生态链中的每一家企业高效运营，才能提升企业的长期价值和竞争力。

产业链协同即从生产物资流、价值创造流、信息传递流三个维度与产业链上的商业伙伴进行协作。通过彼此间的协作和高效共享，助力企业与上下游相互协作，以企业价值链联盟的形式提升整体竞争力。产业链协同包括招投标管理、供应商管理、经销商管理、巡店管理、促销管理等整个业务链条上的协同工作。

图9 产业链协同示意图



道道全粮油股份有限公司是一家综合性油脂加工企业，下设多家全资或控股子公司、业务部室、研究院和生产加工基地。道道全以协同运营平台为支撑，建立集团统一的协同办公平台，实现业务和管理的统一调配、部署、协作、开发、应用，一方面实现了企业内外部的应用集成、信息集成，另一方面则打通内部员工与供应商、客户的有效沟通渠道，建立了从供应商到客户、从采购生产到销售、从业务部门到管理部门、从基层数据到高层决策的统一信息平台，实现产业链的有效协同。

社会化协同



相对于企业内部协同的组织严密、产业链协同的价值共享，政府部门、行业协会、环保监管等外围组织与企业的关系相对比较松散，但却是影响企业发展的重要因素。社会化协同不仅事关企业运营的效率和效益，还会严重影响企业发展战略，甚至生死存亡的战略抉择。比如在疫情期间，企业利用政府公开的社会化数据，合理安排生产与经营，把疫情带来的损失降到最低。

社会化协同是指充分利用社会化公开的数字与信息资源，对企业的经营管理进行资源优化配置，确保合规经营。社会化协同包括与第三方如商旅、出行、电商、采购等不同领域机构之间的资源协同关系、与工商、公安等政府机构在社会公开信息与数据的有效协同。社会协同能够为企业构建更加广泛的数字化生态，整合社会资源，实现信息与数据的社会化联动。

上海强生出租汽车有限公司是全国出租车头部企业，车辆规模占上海市巡游出租车保有量的25%。一方面，强生出租通过开发新能源出租车智能终端，深入拓展电话订车、自主语音叫车等模式，形成“扬招+站点+电调+网约”全场景叫车服务。另一方面，由于出租车行业提供社会化服务，具有政府监管、社会热评的特点，因而企业与各方社会资源协同的需求尤其明显。强生出租积极应用大数据、云计算、移动互联网技术，在企业的运营管理过程中加强与商旅、政府、企业等外部社会化资源协同。在具体的做法上，强生出租通过搭建财务共享中心，在保证合规经营的前提下，以社会化协同的方式将乘客、司机、第三方支付机构等的财务数据共享，同时将安全事故系统、运营系统、预算系统、流程平台等与财务共享系统打通，通过协同与管理实现各系统的业务集成和数据共享，赋能管理层经营决策，降低公司风险、提高效率。

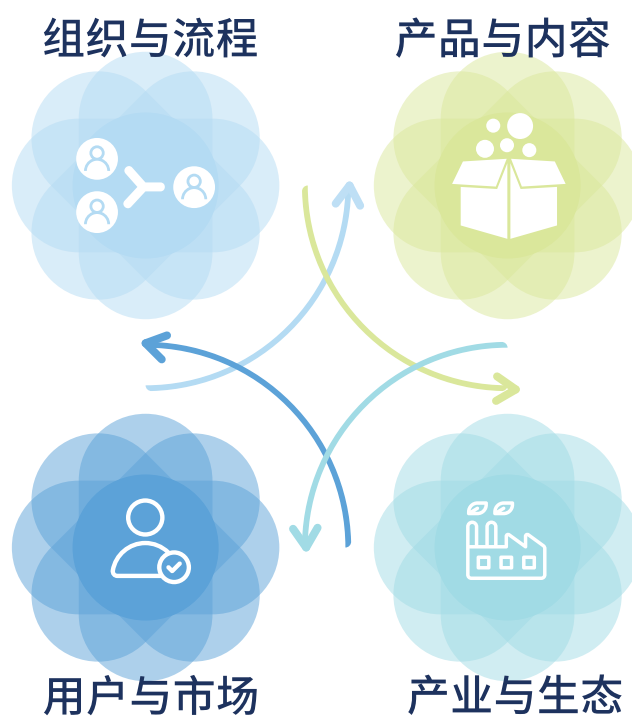


2.2.2 未来企业运营新内涵

未来企业的战略落地与执行要基于数据与流程的高效运营，同时，更强调基于数据的运行体系，以生产经营管理中的数据产生洞察，精细化运作产品、流程，进行全局的规划，既有序分工又无缝协作，对业务成果检验，进而复盘和循环，持续优化调整，才能真正管理和经营好企业。相比于过去的传统运营，数字时代运营之新在于大量来自于客户、业务部门、供应商和各类合作伙伴的数据在日常协同中被生产与存储下来，运营的介质发生了根本性的改变。IDC预测，到2023年，全球数据圈（全球范围内创建和使用的**所有数据**）将增长至**102.6ZB⁷**。所有这些数据都有可能带来独特的企业价值，并产生潜在的新商机。然而，企业必须认识到数据的爆炸式增长并不是数字时代的唯一制胜因素，基于数据的全方位运营才是企业生存力持续增强的关键。

一组数据显示，爆发式增长的数据中仅有27%的数据是“如被标记才有用”的数据。而且“如被标记才有用”的数据当中，仅有44%的此类数据被标记，仅有21%的“被标记”数据得到分析。毫无疑问，相当一部分比例的企业的运营依旧停留在“运作”层面，基于数据、面向未来的运营尚未得到企业客户的充分重视。

图10 未来企业4大运营



来源：IDC 2021

未来企业运营不仅仅包括对组织与流程、产品与内容、用户与市场、产业与生态等多对象的精细化运营，还包括企业运营体系在数字技术推动下的优化升级。企业运营的几大对象和维度不存在严格意义上的边界，其本质都是以人为中心，以数据为纽带，落实数字化的经营理念，推动企业战略落地执行。

⁷ 数据来源：IDC数据圈研究，2020



组织与流程运营

组织与流程是企业管理的骨干脉络。企业根据业务战略目标、市场扩展需求架设相应的组织机构、制定业务流程和管理规范。组织与流程运营指的是对企业的组织和流程进行动态化的调整和运营管理，以适应数字时代的高速化运转，使得企业的组织能够更具弹性，可解耦、可面向业务需求进行轻量化改造与重组，同时相应的管理流程能够与组织结构做好精准的匹配。

小浪底水利枢纽管理中心是水利部直属正局级事业单位。2019年发布“智慧小浪底建设规划”，核心就是打造统一的基础网络、云计算中心、数据中心、地理信息服务、移动应用平台、企业门户、网络安全平台和技术标准体系等“八个统一”。

2019年，小浪底建设了一套融合自身电子政务和相关业务需求的综合协同平台。通过统一标准门户和移动应用平台等功能，提升了行政审批的效率与质量。比如大受欢迎的关联文档功能，使审批人对文件出处一目了然，也让流程发起者省时省力。另一方面，小浪底尤其注重在组织和流程方面的运营，将企业文化建设、知识共享和生活服务的窗口和平台透过协同的方式，以流程标准化、规范化为手段，形成基于业务场景、跨组织机构的大协同，大大改善了过去组织与流程运营各自孤立的状况，有效提升组织与流程的运营效率。



产品与内容运营

产品与内容运营是企业运营工作的基础和核心，产品和内容运营指的是以产品和内容为对象，满足用户对产品的个性化需求，精确寻找产品定位和消费场景的差异化，帮助企业输出更加符合用户需求的产品和内容。

产品和内容运营成功的关键是了解用户需求，借助数字化的系统和工具帮助企业完成用户需求数据的收集，了解消费者行为，并以此为依据设计和迭代相应的产品。企业通过产品和内容运营与用户保持良好沟通，可以为新产品的研发迭代与设计、用户体验的提升指引更加明确的方向。

奈飞（Netflix）是全球著名的视频节目制作商和运营平台，但在创业初期，也曾面临拥有完善线下运营网络的同业竞争对手的激烈竞争。随着数字技术的不断发展，奈飞通过智能推荐系统不断获得用户的关注和喜爱。为了进一步扩大用户受众、了解用户需求和扩大影响，奈飞通过连续举办三年的全球算法大赛和100万美元奖金吸引各方高手争奇斗艳提供解决方案，不仅完善了平台的智能推荐系统，还使自己的产品优势和公司品牌得到了广泛传播。

奈飞非常重视用户的反馈意见，通过构建数字化协同运营平台加强了与用户的协同沟通，获得了大量用户数据，通过观众喜好编写剧本、拍摄影视剧的模式获得了巨大成功。从打造个性化的影视作品开始，奈飞形成了从内容创作到传播的完整产业链。其庞大的订阅用户数不仅是其稳定的利润来源，也成为其产品运营、内容运营和产品迭代优化的坚实基础。



用户与市场运营

用户与市场运营和产品与内容运营相辅相成，用户即市场，用户与市场运营即通过物联网终端设备与用户连接产生的一手用户行为大数据，借助数据中台与CRM等工具，与用户建立互动，实现与客户层的情感交流，了解真实的用户需求和市场趋势，积累用户口碑。良好的用户和市场运营能帮助企业形成可无限循环的销售链路。

四川天味食品集团股份有限公司是一家专注于复合调味料的研发、生产和销售的大型上市企业。定制化、个性化是天味公司的研发优势，也是其数字化精准营销系统的追求目标。借助协同运营平台，天味食品统一数据标准，打通了不同业务系统之间的信息壁垒，既可以实时动态监控前端数据，精准掌握上千家经销商、几十万个零售终端的市场活动方向，同时又可以追踪广告投入效果以及客户反馈等信息。透过基于平台的用户市场运营，天味食品建立起自己的用户画像，根据国内不同区域主流用户在“色、香、味”方面的偏好，深度分析用户的层次化和倾向性，并以此来指导不同需求层次的产品研发，抓住最终用户需求，扩大市场占有率。



产业与生态运营

产业和生态运营指的是企业在专注自身业务发展的同时兼顾产业和生态的整体发展，帮助客户或合作伙伴找到其新商机，厘清商业模式，从而逐步扩大合作范围，建立围绕自身的生态系统。产业和生态运营的对象包括政府部门、行业协会、公益机构等多种组织类型，与这些外围组织形成良性互动能够助力企业构建健康良好的数字生态共同体。

产业和生态运营，以数字化为纽带进行更广泛的连接和更有深度的扩展，以协同化的方式提升信息交互，以数据为基础运营价值链，快速响应市场和用户需求，创新产品、服务和商业模式的产业与生态运营效果凸显。IDC 乘客经济研究显示，通过对包括数字化交通基础设施、ICT 技术提供商、自动驾驶厂商、法律法规和行业组织在内的产业与生态的协同与运营，在出行服务领域涌现出不少的成功企业。根据 IDC 的数据，2019 年到 2023 年乘客经济的市场总量从 2,240 亿美金增长至 1.2 万亿美金，形成数字生态共同体，并且正在不断地丰富和拓展商业领域。



综上所述，协同是数字经济时代企业打破内外部边界，提升全方位管理效率的最佳手段。而基于数据的精细化运营则是落实企业战略，提升管理效益的重要途径。以连接为基础实现的广泛协同将重塑业务延展的边界范围，提升组织运营的整体效率。在数字技术的支持下，协同的深度与广度将直接决定企业的运营对象，只有充分发挥员工的能动性、积极性，实现协同和运营体系的有机融合，才能打造激发企业增长新动能的新模式，对未来企业发展具有非常重要的意义。

2.3 从管理到价值创造——重新定义协同运营，成为激发企业的新动能

图11 协同运营平台



来源：IDC 2021

立足当下，面向未来，企业的协同运营要对未来企业发展具有更重要的意义，就需要把协同运营从突破内部与外部、融合物理世界与数字世界、激活个体与组织、聚焦管理与创新等角度重新定位，重构协同运营在企业管理中的价值体系，实现运营即业务，业务即运营的目的。

数智驱动：从数据管理到挖掘数据价值的转变

企业运营产生大量业务数据、财务数据和管理数据等，这些数据大多分散在ERP、CRM、协同OA、财务系统等不同的应用系统中，造成烟囱林立、数据不标准、不统一、不共享的孤岛现象。协同运营应该聚焦挖掘产品行为数据的价值，聚焦组织行为数据分析，提升组织效率和个人工作效率，盘活沉睡的数据资产。

业务定制：从管理需求到个性化定义的运营模式转变

客户发生的根本性改变、个性化和体验经济的兴起使企业将以新的态度看待其与客户接触的过程和其本质，企业需要认识到每个客户的独特之处，意识到企业与客户之间的关系实质上是具有弹性的。这种关系的具体结构取决于客户的变化、客户用于和企业接触的技术、企业用于响应客户的技术，以及企业对客户的认知等。企业只有透过协同运营，面向未来随时可能发生的组织变化和业务变化做好充分的准备，通过重构连接用户与数据智能实现快速创新，借助低代码平台实现业务的快速定制，才能满足自身的个性化需求。

全方位集成与赋能：从管理流程到以人为中心的充分赋能

企业的协同运营将不再简单依赖于信息化系统，而是基于数据治理规则，打通数据壁垒，挖掘数据价值，通过组织/流程协同、业务协同、产业链协同、社会化协同等构建全方位的运营体系，实现纵向垂直应用和横向业务流程的全方位集成。同时贯彻以人为中心的管理理念和赋能思维，利用基于规则引擎、能力中心的数据中台和业务中台，赋能前端业务团队，如透过统一的企业门户、BPM设计，将组织管理和数字化相结合，激励每一位员工发挥主观能动性，结合自身经验和能力，完成岗位角色任务，创造企业整体价值。

产业链的生态共赢：从管理边界到协同共生

上下游企业的合作，将从过去简单的企业间业务协作，逐步扩展到全方面协同。组织之间的边界更加模糊，企业以生态思维把内外部资源连接起来，更大范围内的协同共生，实现企业与第三方合作伙伴、企业间连接、伙伴生态连接，在增值业务的开发、上下游协作、系统与设备IoT交互连接，以期达到生态共赢的目标。与未来企业协同新需求中的产业链协同、社会化协同的本质一致，构建与外部产业链、社会化资源的连接，协同运营将扩展企业经营的边界。

协同运营是以人为中心，对员工充分赋能，让他们在协同工作的基础上将协同领域深化至协同业务、协同产业链、协同社会资源。向上承接企业战略的落地与执行，向下通过运营数据赋能人与组织，连接生态系统，进行持续的商业创新。协同是工具方法，运营才是企业的核心，协同运营将是未来企业应对商业环境变化与管理系统性风险，实现价值共生的新型企业运行方式。企业将通过提升协同运营能力和水平，进一步提高运营效率和效益，实现企业战略目标。

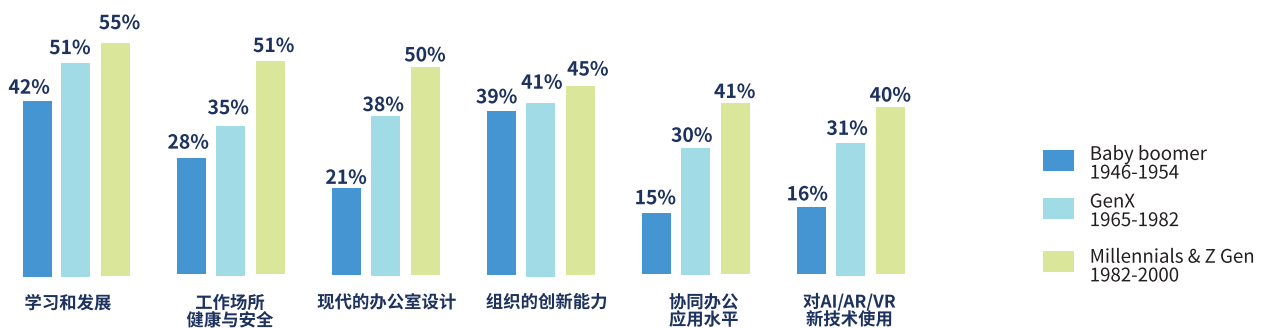
综上所述，企业协同运营是以人为中心的新型的企业管理和运行方式。协同是方式、方法和工具，而运营是协同的深层次内核。协同运营的目标就是服务于未来企业的运营效率和效益的双重提升，成为激发企业的新动能。

2.4 未来协同运营的五大方向

基于重新定义的协同运营，在未来企业的经营管理中，IDC认为企业的协同领域将与运营体系完全打通，实现跨界整合，未来协同运营将打破传统上被认为是矛盾的双方。

打破组织架构，面向未来工作：未来企业的组成不仅是人，同时还包括机器、设备以及人工智能使能的“数字员工”。未来的协同对象将包括除了基于组织架构的协同，还将包括组织架构外的人与人、人与机器、机器与机器之间等多种协同场景。另外，IDC未来工作（IDC Future of Work）研究观察到，到2025年，千禧一代和Z一代将占劳动力的70%以上，千禧一代将成为全球劳动力的主要组成部分。而由于千禧一代对协同办公的偏好明显高于其他世代的工作人群，因此未来协同运营除了要跳脱出组织架构外，更重要的是面向未来工作的员工、未来企业数字文化、未来工作空间三个维度的变化而变化。

图12各年龄段员工对工作环境与硬件设施的偏好



来源：IDC 未来工作研究，2020。(N=100)

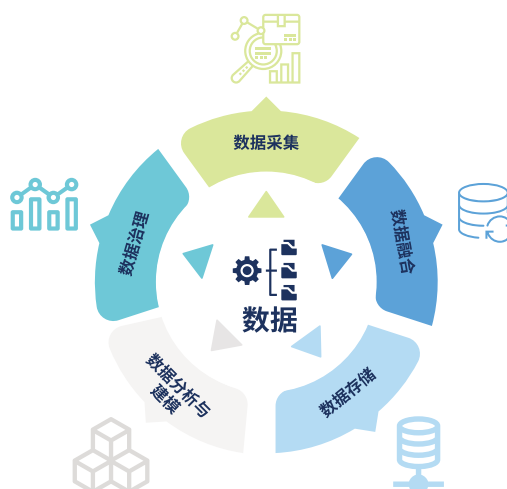
融合业务与IT，实现弹性运营：协同运营与IT的关系密不可分，协同运营的工具通常是IT系统、应用软件，用于协助业务运营的顺利推进。协同运营的对象是企业的业务，包括产品、用户和市场、销售活动等等，协同运营将以大量的业务数据、管理数据为基础，以流程为索引，利用敏捷的IT系统对数据进行存储、分析和使用。横跨业务和IT的协同运营将两者数字化融合，以实现敏捷弹性组织为共同目标。

⁸ 数据来源：IDC Future of Work 市场预测，2020

聚焦管理与创新，释放数据能量：

打破边界才能开拓更多的创新空间。原有的专业管理系统通常只针对某个领域的管理需求设计，比如OA、CRM等专业软件。在解决流程管理需求的同时，也限制了部分创新的可能性。而协同运营则打破了部门边界和专业软件的壁垒，其目标并不限于管理，还在于更好地利用互联互通的数据创造价值。协同运营既确保了企业日常的数字化管理工作，又利用大量的数据运营工作，支持跨越组织边界的创新。

图13 数据全生命周期示意



来源：IDC 2021

突破内部与外部，共建数字生态：协同运营不仅服务于企业内部，也面向更广泛的生态圈。不仅横跨自身上下游之间的业务协同运营，而且在同业竞争中，也能找到共生共赢的协同方式。新一代的企业协同运营应打破企业和行业边界，横跨企业内部与外部生态圈，实现业务和数据共享。

融合物理世界与数字世界，协同共生⁹：在“一切业务数字化，一切数字业务化”的今天，物理世界和数字世界深度融合。协同运营平台既是推动企业组织、产品、业务和营销推广的有力工具，又是数据采集、存储、分析、应用的平台。利用数字化技术，协同运营平台跨越了物理世界和数字世界的界限，使企业的实物资产和数据一一对应。企业不仅可以更好地观察企业运营状态，还能提升企业决策的效率和质量，推动企业健康稳定发展，甚至从更长远的角度看，未来协同运营将在数字工具、行为、组织、决策协同的基础之上，实现企业的文化协同。

打破边界，实现共生、共享、共赢的数字化运营生态，是未来协同运营平台的主要发展方向。数字技术的发展，让企业实现内外部的数据共享、业务协同、产业链协同，连接物理世界与数字世界，在技术和数据的支持下，得到赋权赋能的每一位员工都能扬长避短，发挥主观能动性，实现企业的共同价值和目标。

⁹陈春花，《协同：数字化时代组织效率的本质》



03

协同运营平台

数字化新基建



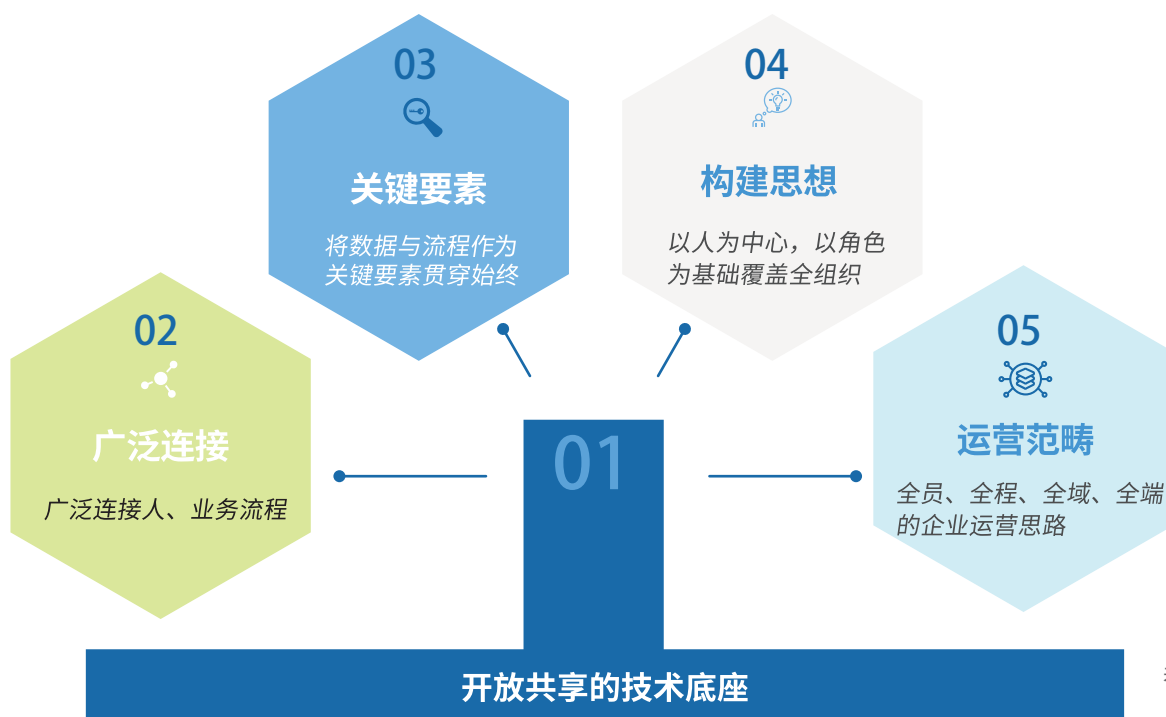
3.1 定义协同运营平台

数字时代的协同运营必须由不负这个时代的数字化基础设施来承载和推进，企业的协同运营随着其业务类型的不断丰富、产业链的拉长、跨地区经营的开展，协作的对象越来越多，协同过程中相伴而生的信息与数据越来越复杂，而分布在不同的数字空间、以多样化的接入方式参与到协同运营的员工越来越多，单一维度的协同运营工具越来越难以满足企业的协同运营需求。基于同一平台的协同整合成为企业对协同运营的首选，协同运营平台应运而生，成为企业创新突破、提升系统性效率、连接效率和决策效率的最佳工具。

协同运营平台（collaborative operation platform, COP）本质上是企业数字化转型平台的具象化延伸，是组织运行管理的数字化新基建。协同运营平台基于“以人为中心”的管理思想，本质上是新型的IT架构与敏捷的运营体系相融合的数字化基础设施，以协同和数据等联通企业内外部业务、人员、运营等，帮助企业打造高绩效组织，提升运营效率，进而释放生产力。

3.2 协同运营平台的五大基本特征

图14 协同运营平台5大特征



来源：IDC 2021

以开放共享的技术底座为依托



技术底座是一切的基础。云原生、微服务、容器化的技术架构是开放共享的协同运营平台的构成要素。通过API开发共享，协同运营平台可以和ERP、CRM、MES等各类业务系统相互集成，实现数据层的打通，通过平台沉淀业务和管理数据为企业经营分析、智能决策提供坚实基础。

广泛连接人、业务、流程



连接是一切的前提，未来将是一个万物互联、万物感知的时代，广泛的连接将是消除信息鸿沟、释放数字价值的关键。协同运营平台应秉承连接的基本属性，广泛连接人、业务与流程，为企业的连接泛在化、应用场景化、技术融合化、管理智能化方向提供强大的连接能力。

将数据和流程作为关键要素贯穿始终



流程作为企业运营管理的神经网络与数据的产生过程相辅相成，协同产生的组织数据、行为数据以及业务数据等是协同运营平台真正发挥其价值的基础，也是流程优化的依据。协同运营平台将流程和数据作为关键的两大构成要素，贯穿始终，也是协同运营平台能够为企业运营带来价值的关键。

以人为中心，以角色为基础，全组织的构建思想



协同运营平台是基于人的应用，涉及的角色覆盖一线员工、管理者、外部组织人员，甚至包括人机协作都可以被纳入进来，作为实现全组织、全业务流程、全线融合协同运营的基础。协同运营平台的构建思路也应该以此为出发点，简单且人性化，用户友好，加之角色权限设定，实现全组织的管理。

全员、全程、全域、全端的企业运营范畴



区别于其他类型的数字化平台，协同运营平台天生具有入口和无限循环的特性。一方面，协同运营平台需要满足实现全员、全域、多端在线，“一屏观天下”的特点，具备统一的入口、统一的应用、统一的消息，通过各种设备都可以进入到协同运营平台，实现全员在线的目标。另一方面，所有的流程、信息、应用都是可循环的。

3.3 协同运营平台的六大核心能力

图15 协同运营平台6大核心能力



来源：IDC 2021

敏捷的组织架构能力

未来企业组织形态将会更加敏捷，小组织大运营是未来企业推动数字化管理变革的方向。伴随着AI、大数据、云计算的发展，人机协同的出现，新型数字化岗位的诞生，零工经济的成熟，未来组织不再受时空限制，员工的协作方式也会更加灵活，而协同运营平台应该具备应对未来随着企业业务需要敏捷化组建团队、实现灵活的组织架构。灵活的组织架构与消息、待办事项、信息与人员检索等日常协同场景的完美匹配将为企业的高效运营提供平台支持。

基于数据的智能化决策能力

数据和流程是贯穿协同运营平台始终的关键要素，协同运营平台实现数据整合、数据连接和数据价值的全方位展现，并形成数据资源池，做到大数据可见、可用是关键能力，通过协同运营平台的实时数据分析能力，赋予业务人员、管理人员全面访问和利用数据分析的洞察，推动业务决策更好制定。长远来看，企业从数据化到知识化是必然趋势，无论是结构化的数据还是非结构化的数据，借助协同运营平台沉淀和分析，以基于数据的知识管理为基础结合场景的应用创新将为企业带来持续增长潜力。

对“规则较固定、重复性较高、附加值较低”的流程与事项，协同运营平台通过规则引擎进行自动化决策和处理。借助神经网络和机器学习的方式，平台可以更智能地自动处理复杂任务，不断提升智能化决策能力。同时，通过数据分析发现问题，尤其是日常运营中的异常情况，不断优化与提高企业管理效率，挖掘更多数据价值，并构建覆盖整个组织的知识管理体系，赋能每位员工。

业务流程管理（business process management, BPM）能力

企业通过流程化形式推动业务、财务等综合管理，数字化的业务流程可以借助协同运营平台实现更清晰的展现，并借助专业的流程再现、回顾和优化工具，实现对原有业务流程的重组和优化，提高企业运营效率和质量。协同运营平台应该具备面向 workflow、文件与信息流、业务与管理规则等建设相应业务流程的能力，同时支持多设备、多入口接入，实现流程在手的管理能力。

业务定制能力

组织的协同运营需求各不相同，虽然在通用的应用场景，如移动办公、文档协作、视频会议等场景中以OA为代表的协同类工具和软件已经为企业提供标准化的服务，但是个性化的业务定制需求不容忽视。基于微服务、容器、低代码开发等一系列云原生技术，借助低代码平台实现企业应用二次开发，为不同的企业用户提供业务定制的能力是协同运营平台能力的关键。

连接与集成能力

作为企业的数字新基建，协同运营平台应该具备强大的集成与连接能力，通过云API策略，开放应用程序编程接口，支持云端的可扩展性，连接与集成不同的业务模块，多系统打通，一方面统一门户入口，对内连接企业不同业务系统的数据与流程，实现交互和共享。另一方面，连接用户、供应商、合作伙伴，对外协调整个生态系统的数据交换与关键业务的对接。基于API的连接与集成能力将是协同运营平台能力的立体化延伸。

内外部交互能力

在数字经济时代，企业内外部生态系统也在快速的升级重构。从原来企业之间的点状交互、上下游的线状整合，发展为更多层级、网状连接和立体化的生态系统。在满足数据安全的前提下，脱敏后的数据在生态系统中的交互共享需求将更加频繁。协同运营平台应超越技术、边界的限制，从企业协同运营的维度出发，充分支持面向客户和生态系统的商业模式，帮助企业建立内外部交互能力和洞察能力，以适应数字经济时代的生态系统建设和运维。

据统计到2023年，API的
市场规模将达到207
亿美元，年度复合增长
率将达到12.3%¹⁰。

¹⁰ 数据来源：IDC API 市场规模预测，2020

3.4 协同运营平台的五大价值

以统一的运营赋能思想和顶层设计思维，实现高效的企业管理

企业经营管理需要战略一致、目标对齐，协同运营平台从数字化全局出发，以统一的运营赋能思想，帮助企业完成协同运营的顶层设计，构建内外统一的数字化协同运营平台，通过企业门户，把业务、流程、行为等聚合在一起，对不同维度、不同阶段的运营情况统筹运维，为企业战略目标的实现奠定坚实的后方基础。

以敏捷的运营体系响应组织和业务随时可能发生的变化

协同运营平台，融合应用云计算、大数据、AI等关键技术，建立统一的数字技术平台和敏捷弹性的基础架构体系。一方面通过云API策略，开放应用程序编程接口，连接和兼容企业不同业务系统，另一方面也将更多的企业级应用进行整合和规范化治理，企业可以根据自身的协同需求、业务场景、业务角色随时调整运营体系和协同方式，灵活配置，达到敏捷化、个性化的管理目标，为企业应对不确定的经营环境和业务变化做好敏捷运营的准备。

以数字思维实现企业效能的可量化评估

企业效能的评估正在从定性向定量转化。协同运营平台帮助企业以数字化的手段对经营的全过程进行记录，并比对相应的指标，对运营结果进行科学的衡量，得出运营绩效评估结果，实现企业运营效能与运营价值的可度量化评估，企业的连接效率、数据效率和决策效率都将可量化、可评估、可对比。

新技术的融合应用，树立可持续的IT演进发展观

技术进步不仅推动产业升级和营商环境巨变，也在驱动企业协同运营和管理方式的升级换代。一方面，协同运营平台的推出本身就是IT技术不断融合发展的集大成之成果。另一方面，在协同运营平台的未来建设中，也将不断跟踪新技术演进和创新发展方向，不断引入到新的平台建设之中。协同运营平台开放的技术架构和集成化的应用设计，已经做好了进一步融合未来新技术的准备。人工智能、物联网、区块链等新技术在协同运营中的应用场景都将融合到新的协同运营平台之中，企业在IT技术方面的投资将在更加长远的技术发展史中，实现可持续的循环。

生态共赢、价值共生的发展模式，扩宽商业边界

企业发展越来越依赖于健康的数字生态共同体，企业生态体系也在逐步从点到线、从网状到立体快速发展。在数字经济时代，只有与生态伙伴建立共生共赢的发展模式，才能实现企业长期稳定健康发展。以数字技术为核心的协同运营平台，通过企业内外部持续的交互、协同，不断挖掘数据价值，与客户、供应商、合作伙伴共建共享新的商业机会，帮助企业创新面向客户和生态系统的商业模式。



04

协同运营平台

发展前景与挑战



4.1 协同运营平台的发展机遇与挑战

协同运营平台的发展机遇

在加速数字化转型，成为未来企业的过程中，企业和组织需要通过打造客户洞察能力、组织创新能力、技术架构能力、生态系统能力，纵深推进数字化转型，加速实现规模化创新。在此过程中，企业内部向数据要洞察、向流程要管理、向协同要效率、向运营要绩效的趋势也愈发明显，协同管理逐步向协同运营的方向转变，所使用的工具也已经逐步从单点式、以ERP、CRM等企业级管理软件为代表的局面逐步转向以集中整合式、平台化的方式转变。

随着企业云化速度和互联互通的进一步升级，协同运营领域的场景日渐丰富，人机协作也将进一步成熟，协同运营平台未来可待挖掘和发展的市场空间巨大。随着协同运营工具、软件的进一步整合，其功能应用不断迭代扩展，定制化能力逐步提升，集成连接纵深化发展，协同运营平台在企业运营管理中的价值将进一步凸显，协同运营平台在企业管理和IT系统规划中的重要性将日益提升，这也意味着对于致力于在协同运营领域进一步布局的厂商市场潜力巨大。

云原生将成为协同运营平台技术底座的发展方向。随着我国云计算市场从亿级规模到现在百亿、千亿规模的跨越式发展，云计算在各行各业的应用已经逐渐成熟。企业的IT环境也正在从过去传统的软、硬、服逐渐转向以云为底座的未来数字化基础设施，基于云的交付与服务和基于云的应用创新越来越普遍。**IDC预计到2024年，超过55%的使用云计算的企业将以云为中心的运营模式代替过时模式，从而促进组织协作，得到更好的业务成果¹¹。**协同运营平台作为企业运营管理的基建必将以云原生为底层架构，为企业构建以云为中心的部署和运营方式奠定更好的云化基础，同时支撑微服务、低代码等技术的应用。

协同运营平台作为适应数字化时代趋势、契合企业需求的集大成者，有望成为协同运营领域的新物种，成为企业商业运行的数字化新基建，企业CIO对协同运营平台的重视程度也将随着协同运营平台日益凸显的价值逐步加深。

¹¹陈春花，《协同：数字化时代组织效率的本质》

协同运营平台发展的实践可能面临的挑战

与此同时，对于协同运营发展的前景，我们也需要清晰地认识到在其实践的过程中可能面临的障碍与挑战。既需要看到协同运营、价值共生这一理念在对阵过去组织管理和运行方式时，企业思维上转变的难度，也需要看到作为新型的IT治理架构，其在与企业既有IT投资改造和兼容时可能存在的挑战，具体来看：

- **既有IT架构的迁移、改造与兼容：**协同运营平台覆盖全员、全域、全终端，任何一点改变可能是系统性的工程。经过长时间磨合，原有技术架构虽然在服务过往的协同运营需求时效果显著，但无论是推倒重来的新系统，还是对其进行改造，都可能演变成为一项涉及数据、业务规则、流程逻辑设计的巨大的工程。
- **信息与数据的开放：**协同运营的关键要素之一是数据，而数据的开放共享往往在实务操作中并非易事。既涉及到数据的安全、权限，又受制于数据的类型、标准等，不同的企业组织之间对于数据和信息的开放程度各有考虑，共享数据的意愿也各不相同，在标准化、规范化的数据与信息标准建立之前，协同运营平台在实践的过程中还可能面临一定的阻碍。
- **安全与治理问题：**信息和数据安全是使用数据、挖掘数据价值的前提。在协同运营更加密集、数据流通与共享需求越来越大的趋势下，数据和信息的安全与治理也面临不同程度的挑战。针对不同类别数据的保密级别分级分类，并根据数据使用范围进行以角色为基础的数据使用授权，并对不同场景下的数据使用进行严格规范。在做到安全防护、脱敏管理和合规使用的前提下，做到数据的安全管控和体系化治理将是协同运营平台在一些数据的合规与安全方面监管要求较高的行业落地的阻碍。



05

关于**致远互联** 协同运营平台





5.1 从OA到COP：致远互联价值主张的持续升级

北京致远互联软件股份有限公司成立于2002年，总部设立在北京，是一家始终专注于协同管理软件领域的高新技术企业，为客户提供专业的协同管理软件产品、解决方案、平台及云服务，是中国协同管理软件领域的开创者和持续引领者。2019年10月31日，致远互联登陆科创板（688369.SH），成为协同管理领域科创板第一股。

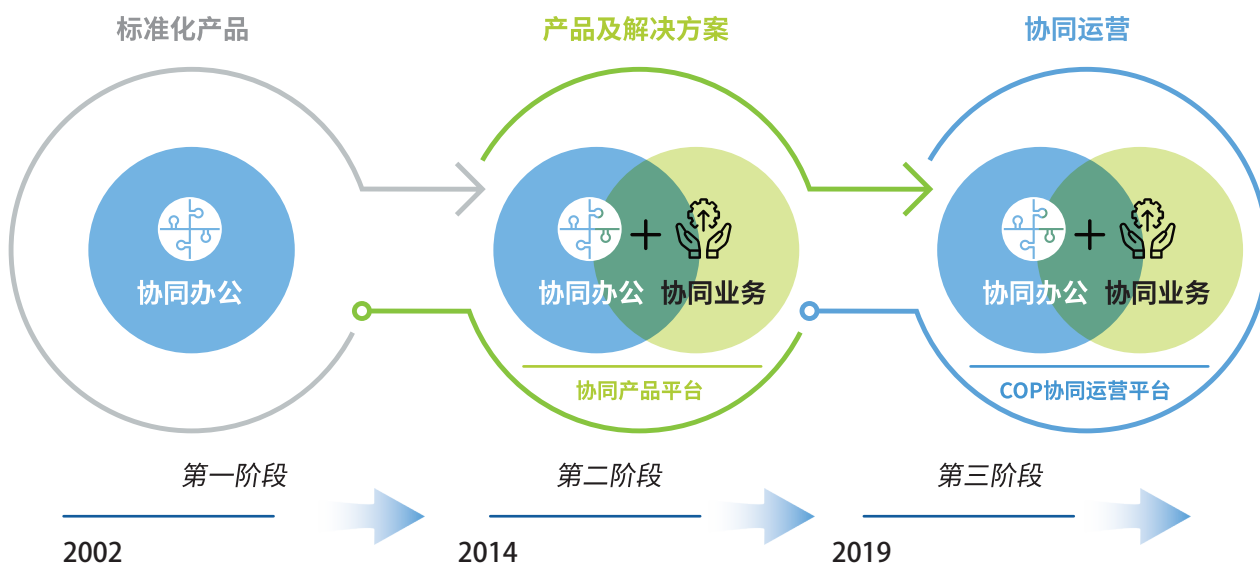
公司秉持着“以人为中心”的产品设计理念和企业在组织管理方面的研究积累，运用新一代信息技术在服务企业的过程中积累协同运营的优质经验，为客户提供协同管理应用产品、解决方案、协同运营平台及云服务，历经19年，持续助力全国 40000多家政府及企业组织提高协同运营管理效率和业务创新能力，释放数字化生产力。

公司在全国设立了46+家直营分支机构，覆盖100多个城市，并发展1000多家经销商，有效实现对不同区域、不同行业、不同规模企业组织的营销服务覆盖，构建起了成熟、稳定、多层次、网格化的营销服务体系，为客户提供高效、专业的本地化技术支持服务。

公司整合了第三方企业级管理软件、国产化产品、互联网及增值服务等上下游产业链资源，构建起了包括华为、腾讯、百度、飞书、中国联通等在内的合作生态，进一步拓展了致远协同应用解决方案的广度和深度。同时，公司建立了“产、学、研、用”为一体的创新模式，加强对协同前沿理论、产品设计及应用的研究，推动公司产品和技术持续创新发展。

成立19年来，随着对技术的探索和洞察企业需求的演变，致远互联也在持续的推出更加符合用户需求的产品和服务，致远互联服务客户的价值主张也随之而持续升级，如下图所示其产品与服务经历了三个重要的发展阶段：

图16 致远互联产品及服务发展的三个阶段



来源：致远互联，2021

从公司创立开始的第一阶段，致远互联向客户提供协同办公的标准软件产品。并不断强化产品的核心能力，逐步研发了企业组织及权限引擎、工作流引擎、集成连接引擎、门户引擎、数据分析及报表引擎、移动应用引擎等。2014年致远互联形成了协同产品平台，进入了基于产品平台支撑多产品线和客户需求个性化的第二个发展阶段。

在第二阶段，致远互联研发了低代码应用开发平台（CAP），以业务定制的方式为客户提供各种协同业务管理的解决方案，将应用边界从协同办公拓展到协同业务，为客户提供了更高的价值。

伴随着全社会数字化转型进程的推进，致远互联的协同产品平台所特有的体系框架和核心能力，为企业构建“应用场景化、前后端贯通、跨系统整合、一站式管控”的业务管理平台。致远互联将协同产品平台的能力进一步的提升、重构，并强化了对外部系统的开放、连接和整合能力；采用云原生、微服务、容器化、引擎化等技术提升平台的技术能力。从2019年起，形成创新的、支持企业数字化转型的新一代V8技术平台，面向企业用户提供协同运营服务，致远互联的产品和服务迈入了协同运营（COP）的第三阶段。

5.2 致远互联协同运营平台（COP）的核心能力和价值创新

企业数字化系统框架以协同运营平台（COP）为核心，向上承接场景化应用，向下与企业客户现有的业务支撑系统如业务类应用、领域类应用及行业类应用无缝联通，如下图所示：

图17 企业数字化业务框架图



来源：致远互联，2021

借助协同运营平台COP，企业用户可以打通前端场景和后端多个业务支撑系统的数据和业务逻辑，基于用户画像动态构建业务场景应用；并向客户、伙伴、员工等提供移动化、多端访问的能力。具体来看：

对接前端业务场景：协同运营平台COP根据前端应用场景的需要，驱使相关业务支撑系统的流程连接和数据交换，驱动业务的前后贯通和高效执行；提供统一的信息门户和消息传送通道，实现整体业务视角的数据融合和数据分析，支持企业的信息共享、智能决策和运营优化。

对接后台业务支撑系统：企业既有的各种业务支撑系统为企业提供专业的业务和数据管理的能力（如ERP实现企业资源管理、CRM实现客户关系管理、PLM实现产品生命周期管理等），通过与协同运营平台的联动，实现以用户和场景驱动的业务管理。

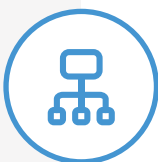
致远互联的协同运营平台COP有效连接前端业务场景与后端业务支撑系统，并构建起七大核心能力，助力企业数字化系统实现“七大统一”，达成“应用场景化、前后端贯通、跨系统整合、一站式管控”的目标：



- **统一多端接入**：提供开放、标准化的交互接口，实现与设备无关的接入特性；支持移动设备、PC、大屏、IOT设备的接入，支持客户通过多种移动APP和小程序方式接入。



- **统一门户和信息入口**：通过门户框架标准，实现一站式的信息及报表呈现，应用及服务的链接，流程、应用、日程等消息提醒、全站检索等内容，提供全员的统一业务入口；按组织和角色提供不同层级、不同业务类别的门户，提高业务效率；提供高效便捷的门户配置工具和样式资源，支持个性化定制。



- **统一流程管理**：基于行业规范、业界领先的工作流平台；实现跨组织、跨系统的流程整合，支持大型企业流程管理模式的灵活性；将AI技术与流程结合，帮助企业实现敏捷流程、智能流程的最优化管理；提供可视化流程管理工具，实现从设计、仿真、审批、执行、监控、分析等全过程的统一管理和灵活配置。



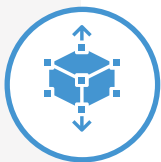
- **统一连接与集成**：为企业提供应用集成整体方案及底层支持，通过标准套件、接口和工具与异构系统进行集成。基于开放的数据交换引擎简化异构系统之间的数据交换，实现主数据、消息/待办、门户、流程、报表、身份认证等的统一，从而构建统一的信息化管理平台；结合工作流引擎等将集成业务封装为完整业务场景，为企业提供全闭环的业务场景集成；平台已实现了与主流的管理系统（如ERP等）和互联网服务的标准接口。



- **统一数据管理与智能化：**基于大数据技术的企业级数据智能分析平台，实现多源数据整合、数据抽取、分析模型和数据报表等商业智能特征。预置了主流的ERP产品的应用模型，并集成整合了公司业务智能表单的能力和协同大数据，提供协同商业智能工具。整合了智能语音处理、智能图像处理、自然语言处理、RPA机器人助手等人工智能技术，在业务处理的各个环节提供智能化服务（如工作助手、发票助手、智能合同管理助手、智能公文纠错和撰写等）。



- **统一业务定制：**内嵌的低代码应用开发平台可帮助企业根据自身业务需求定制个性化的业务应用，支持企业的业务创新和持续改进。低代码、可视化、在线化、支持多方协作的开发模式让业务人员就可以自行开发业务应用；与COP平台其他能力的无缝整合使得所开发的应用与既有的系统高度融合；还可以通过致远互联的应用商城选购符合需求的业务包或业务组件，或者在线外包应用开发，共享社会化创造的成果。



- **统一组织模型、权限控制与用户管理：**业界领先的组织模型和权限管理模型，适应各种企事业单位的组织形态和权限管理需求。支持多集团、多单位模式，支持组织内多业务线、动态项目组织模式，支持建立企业客户、伙伴等外部组织，支持多种集团管控模式，支持百万级注册用户等；帮助企业实现动态组织调整和人员快速流动的协同工作管理和业务变化，支持客户的业务和组织创新；其特有的覆盖全员使用和全局的权限管理的能力成为企业所有业务系统的参照。

通过七大统一和企业协同运营服务的创新，致远互联从现有协同软件市场竞争格局中突围，以更加符合数字经济时代企业的运营管理思想和更加符合未来企业协同运营需求的商业化思路脱颖而出，助力企业在数字经济时代实现六大价值重塑：



- **运用赋能的管理思想：**从OA到COP的转变贯彻落实了以人为中心的经营理念，构建组织运营管理的神经网络，实现多角色、多业务和全流程的数字化场景构造，融合制度规则和业务数据，赋能每个人、每项业务的高效运转。



- **构建新型IT治理框架：**传统的紧耦合流程化管理模式被云原生、微服务、容器化、引擎化的模式所替代，COP以开放系统的新思路构建，通过业务活动、过程的信息化、数字化，改变封闭系统建设的信息孤岛为多种数字化软件，相互组合并交换信息和数据，提供符合未来数字化基础设施的IT治理框架，为企业的协同运营提供数字时代所需的内驱力。



- **实现丰富的个性化定制应用：**COP协同运营平台基于组织、角色、流程和数据组合业务模块，通过业务模块组合业务软件，从而实现非IT人员的低代码、定制化业务开发，通过平台化能力帮助企业实现标准化、高速化运行的多个个性化应用的定制，并可以通过复制实现标准化推广。



- **打造敏捷的运营体系：**COP协同运营平台的云化架构和中台化数据、技术的方法，使得企业可以快速构建更加灵活的组织架构、与企业内外部生态系统紧密连接，快速投入运营。并且，通过零代码和低代码的迭代升级实现业务定制的长期运营，提供长期的企业经营的数字化适应性。



- **提升数智驱动的能力：**COP的集成协同，将分散的系统和数据连接打通，基于组织的各类行为数据、业务数据，通过数据化的效能分析模型及专业数据服务更加直观地呈现到业务决策者面前，为企业运行提供数智化的决策依据，提升企业整体的协同运营效率。基于标准化的接口和规范体系，未来提供业务定制的自组织运营，开放的自适应连接相结合的自动增益的智能系统能力。

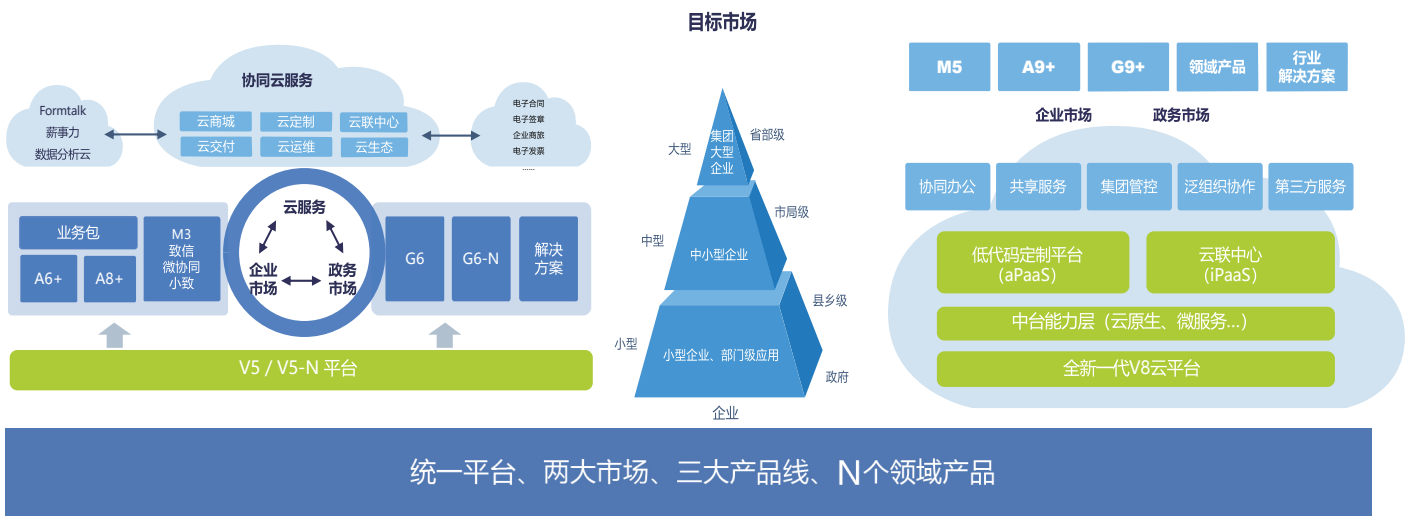


- **重塑生态共赢、价值共生的模式：**COP协同运营管理平台广泛连接了企业经营活动的对象、方法、工具，实现企业间、生态伙伴间、产业上下游间的全面连接，实现信息共享和价值创造，创造生态共赢的模式。

5.3 致远互联产品、平台、云服务与典型实践

致远互联的产品研发历程既是致远在服务企业数字化转型对企业协同需求逐渐深化的过程，同时也是一个不断融合云计算、大数据、移动互联网、人工智能等新一代数字技术的过程，不断地以平台化的建设思路持续在产品端进行突破，历经三浪迭代升级，即产品标准化（以V5为代表）、协同应用定制化（协同云商城、云设计中心、SaaS运营中心和体验中心为代表）和新一代协同云平台（以V8为代表重构平台、再造应用），三浪迭代升级对应着三种不同的服务模式，支撑不同的应用场景，服务于企业的协同运营。致远互联产品家族图如下：

图18 致远互联产品家族



来源：致远互联，2021

其中，协同管理平台产品A8+和A6+是致远互联COP化的面向企业市场的在售产品，服务于企业及其上下游产业链伙伴，同时通过强大的工作流引擎和无代码的定制平台服务于企业的信息化管理人员和业务人员，赋能企业个性化的管理诉求可以快速实施落地。通过数据交换与流程引擎与三方的ERP等业务系统进行连接，有效整合企业的信息孤岛，构筑了企业协同一体化运营中台；G6是致远互联面向政府机关的协同办公平台产品，围绕政府部门“办文、办会、办事”等核心管理工作，全面覆盖政府多层级组织管理、公文管理、会议管理、督查督办、信息报送、文档管理等政务办公与事务处理应用。

协同管理平台产品A9+是致远互联全新一代的COP协同运营平台，基于新一代开放的云原生、人工智能等技术，以全新体验的移动化、智能化的协同工作为强大底座，打造集组织中台、技术中台、业务中台、数据中台、集成中台、低代码定制平台、第三方社会化服务为一体的协同运营平台，为企业构建可持续发展的协同运营平台，助力企业数字化转型升级。

致远互联新一代协同运营平台COP

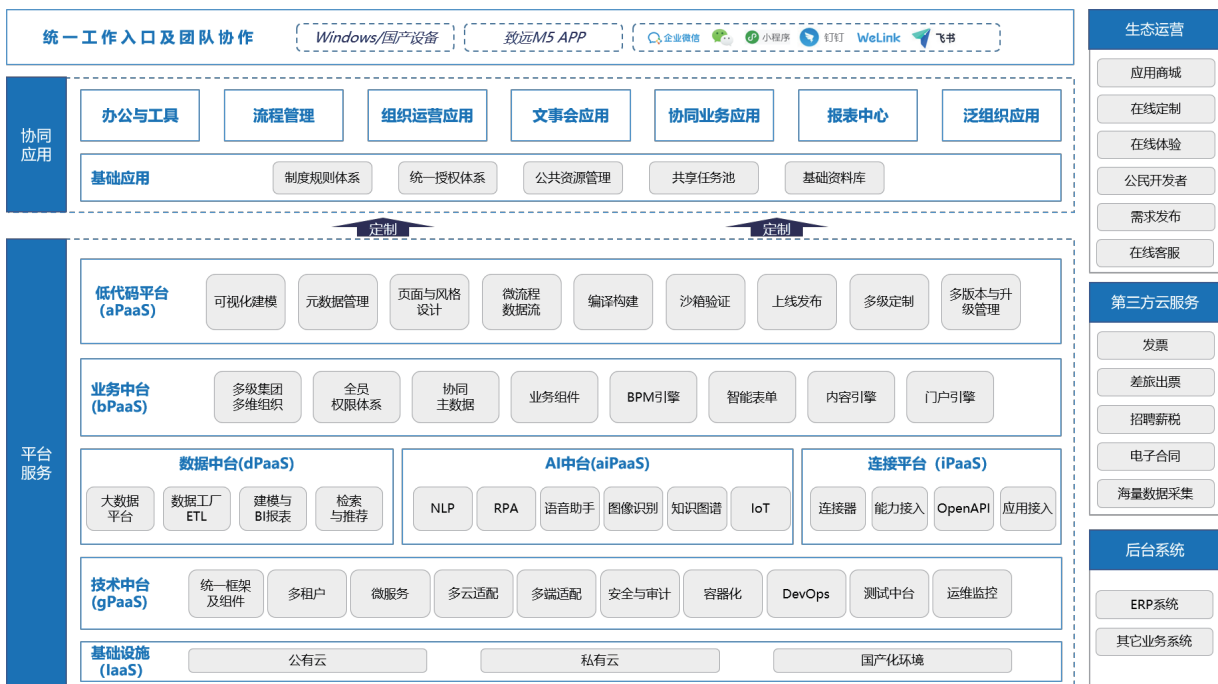
致远互联全新一代协同运营平台COP基于云原生的平台、融合数据与人工智能技术，服务于高端客户，同步覆盖中型、中小型客户。支持公有云及生态化的模式，在组织管理上、专业化的业务应用上、移动平台与团队协作、低代码业务定制方面，通过将“COP（协同运营平台）”与组织数智运营融合，实现广泛的链接，带来协同运营领域更加智能化和场景化的新体验，成就组织的高绩效，赋能企业全方位的数字化转型升级，为企业加速成为未来企业打造坚定的数字化基础设施，引领协同管理软件行业发展，推进中国企业运营管理创新。同时，COP汇聚生态伙伴，成为可长期经营客户的协同业务创新平台与构建行业、领域产品的基础平台。

图19 致远互联新一代协同运营平台COP应用架构图



来源：致远互联，2021

图20 致远互联新一代协同运营平台COP技术架构图



来源：致远互联，2021

致远互联全新一代协同运营平台COP，具备十大特性：

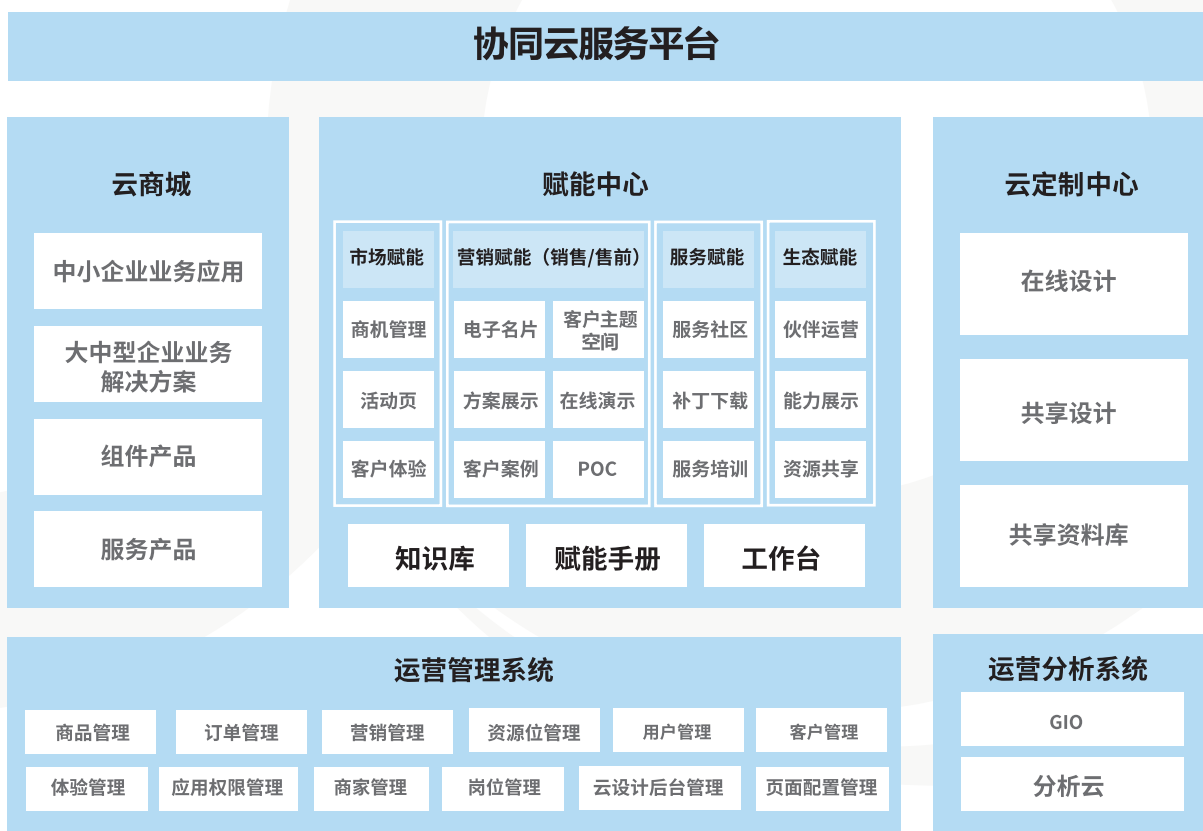
-  **云原生的技术平台** 以开放的云原生、微服务、容器化、中台化架构为底座
-  **组织管理能力** 支持多集团、多单位、多业务的管理能力，和集权与分权的组织管理模式
-  **低代码业务定制能力** 通过智能化、可视化、轻量化的设计，快速定制随需应变的组织模式与业务应用，提升应用扩展和业务服用能力
-  **专业的门户与BPM能力** 高度自由定制的生态共享业务办公门户，结合全面移动化和跨系统的流程集成，实现经营管理中的标准化、规范化的工作流程体系管理
-  **统一的移动平台** 打造移动统一平台，集成并融合第三方协作工作，快捷实现团队协作
-  **场景化的业务应用** 覆盖全员办公、业务共享、运营管控、战略指挥、泛组织等丰富的场景化业务应用
-  **数据与AI驱动** 融合数据和人工智能技术，快速实现数据检索、智能推荐及组织效率分析，驱动组织决策
-  **广泛的连接** 实现技术能力、集成应用、泛组织的广泛连接
-  **智能化的用户体验** 打造场景化、角色化、智能化的用户交互体验
-  **用户全生命周期的在线服务** 支持公有云及生态化的模式，实现客户在线、营销在线、运维在线、服务在线、生态在线的全生命周期在线服务

致远互联协同云服务平台

协同云服务平台是为企业提供数字化转型与一站式云服务，汇聚了致远官方和生态伙伴的云产品与解决方案，为企业提供办公、业务、数据等多态融合的云服务，从云端标准应用到规模化定制，提供覆盖各行业和多场景领域的企业级管理应用。企业用户可以在线浏览、体验、试用、咨询、购买，也可以在线提交业务需求，平台提供需求评估、方案设计、应用制作与交付的一站式定制服务。

同时，协同云服务平台还是商业生态连接器，集全国各区域及生态伙伴的优质资源，为营销侧伙伴提供强有力的营销工具与实施交付支持，通过六大在线：客户在线、生态在线、运营在线、定制在线、交付在线、服务在线，帮助生态伙伴实现价值优化和商业运营模式转型升级，从而打造协同行业“产业路由器”。

图21 致远互联协同云服务平台架构图



来源：致远互联，2021

致远互联提供了全新的企业运营中台产品及服务，向企业输出全行业的管理解决方案，同时支持全端应用，私有、公有及混合云的全新云部署模式，用户群辐射到政府机关、国资央企及中、小、微企业，通过海外事业部的拓展，响应国家一带一路政策，产品也服务于海外用户，提升用户的组织运营管理效率和业务创新能力。



协同运营实践

业务、流程、数据一体化为医疗巨头持续赋能——鱼跃医疗



鱼跃医疗是中国领先的医疗器械专业化服务平台，通过医疗市场与家用市场共进、产品与服务模式融合的方式，以创新驱动企业发展，鱼跃医疗打造了由家庭医疗、临床医疗、互联网医疗组成的大健康生态圈。目前鱼跃医疗已经在中国、德国、意大利等地设立了10个研发中心和7个制造中心，并在全球各地设立了56家办事机构，用户遍布全球各大国家与地区。

2008年上市以来，鱼跃集团高速发展，日益壮大，各级部门、各类业务信息化的建设不断推进和深化。虽然在GMP、GSP等行业规范推动下，鱼跃医疗的信息化历经ERP、SCM、协同等系统建设，奠定了一定的信息化基础和数据沉淀，但随着集成化、一体化、智能化逐渐成为新的行业转型方向，流程优化、智能供应链、协同研发、医药电商、数字工厂等成为行业新热点，组织上各层级对内对外流程标准化需求也愈来愈多、愈加繁杂，医疗器械流通上行管理的难点逐渐显现，传统管理方式难以适应医疗器械流通行业发展变革的需求，企业面临的管理压力不断加剧：



在决策层：企业高管需要依据实时数据识别风险，快速预警和决策，并及时调整战略。希望可视化的经营督查体系帮助决策者降低经营风险，打通组织壁垒，解决由管理链条过长导致的决策执行困难问题，提高组织的敏捷执行能力。

在管理层：中层管理者需要关注器械不良事件的管控过程，明晰区域和部门权责。希望打通横向部门协作，提升资源整合和沟通效率。同时，把覆盖全员的费用管控系统纳入到整个流通产业链中，并且提升团队成员的工作能力。

在执行层：需要提升个人执行能力，以员工为中心开展采购、订单和销售等工作。围绕医疗器械流通特点，关注流通环节执行工作、执行结果反馈和确认；发起各种订单、出入库等流通业务申请；随时关注在流通过程中的器械质量、不良事件的跟进及反馈。

在IT系统支撑方面，由于整体规划的缺失，新旧系统的不兼容导致不同的部门之间在业务流程和信息流通层面出现阻碍，跨部门之间的协作与工作效率得不到有效提升；而信息孤岛的形成使得企业动能不足，协作效率欠佳。CRM和ERP之间的数据交互和共享不畅，造成资源及成本消耗；而由于缺乏集中化的流程引擎平台，信息传递和管理任务都出现异步现象，难以在协同一致的工作氛围下使员工获得整体感和认同感。

作为技术创新驱动企业，鱼跃医疗一向注重企业的数字化建设，以建设生态一体化、业务共享化、运营数字化、管理智能化的未来企业为目标。在认识到当前公司的管理需求与IT系统的矛盾以后，鱼跃医疗选择了致远互联作为主要合作伙伴，制定企业数字化的总体规划与蓝图框架，通过业务剖析准确定位管理重点和难点，通过灵活的协同平台工具，开发部署相应的功能模块，加速推动鱼跃医疗的管理变革。致远互联从自身的专业领域出发，帮助鱼跃医疗打造数字化工作的管理平台，期望通过“管理在线、知识赋能、数字运营、人机智能”四大抓手加速推动鱼跃医疗管理的整体变革，该项目的具体目标如下：

- 建立企业统一信息门户，消除企业信息孤岛。
- 解决应用数据、客户数据、产品数据权限混乱问题。
- 基于标准化的流程管理，提高部门间协同办公效率。
- 建立统一的流程监管平台，提升整体管控能力，降低风险。
- 快速响应业务组织权限变动的定岗定编定职能。
- 优化企业资源配置，降低运营成本。
- 建立知识中心，实现学习型的管理模式。
- 加强员工教育、培训及技能扩展，助力企业品牌文化宣传。

在合作的过程中，双方在具体业务需求上充分沟通，结合实际需求，致远互联发挥协同运营专业的服务商角色，致力于为鱼跃医疗打造集“信息门户+流程管理+移动办公+系统集成+公文流转+知识管理+沟通协作”于一体的协同运营平台。

总体上，鱼跃医疗与致远互联的合作以既有的SAP系统为基础，引入标准化、产品化的信息工具，以实现主数据、供应商等基础信息与业务流程的连接，借助协同运营平台实现在关键应用场景的一体化协同。以费用管理为例，致远互联协同运营平台通过以额度池为主体，建立额度池与成本中心、费用类型三者的关系，搭建个性化的费用预算管理体系，帮助鱼跃医疗严控企业费用类型，实现统一费控管理，节省集团运营成本。





来源：致远互联，2021

在具体的做法上：



- **打通基础数据**：首先从费控业务涉及的基础数据进行梳理，实现商户、连锁、门店、产品物料、制造商等基础数据的统一管理。
- **统一费用管理业务逻辑**：确定费用类型及归属部门，费用层级。
- **成本中心的明确划分**：在费控管理应用中将费用与成本进行衔接融合，成本中心的费用类型、额度、关联客户、关联个人、关联部门等信息与费控管理实现关联同步。
- **管控费用额度**：将费用额度与成本中心挂钩，实现费用有效时间、核算额度总计等的全面管控。
- **管理费用报销流程**：按照集团统一的费用报销章程，针对不同类型的费用报销，设计报销功能与流程。

除此之外，鱼跃医疗还在CRM管理、供应商管理、市场活动与客商档案等方面，与SAP系统进行了更广泛的集成，实现了两个统一、两大集成和三大在线的协同管理目标：



- **统一入口**：采用面向对象的设计理念，统一入口，统一登录。
- **统一管理**：企业员工将分散在各处的信息资源进行统一汇总，统一提供给企业相关人员。
- **应用集成**：将不同业务系统集成在一起，方便员工在一个地方完成系统操作。
- **数据集成**：将不同业务系统集成到主数据中心，并把非结构化数据解析为结构化数据，助力管理决策。
- **协同在线**：提高全体员工的工作协同和知识学习效率，强化每位员工的执行力水平。
- **业务在线**：集成更多应用系统，打造闭环管理，促进跨组织的敏捷协作。
- **生态在线**：整合集团内外和生态系统资源，共创更大价值。

通过整体化的建设思路，鱼跃医疗不仅实现了管理模式上的数字化优化，更重要的是通过这一系列的改变，鱼跃医疗透过高效的协同运营实现企业效能最大化、高层实现管理效果最优化、乃至员工实现自我价值最大化，这也为鱼跃医疗充分整合内外部的生态资源，成为未来医疗领域生态化巨头的未来运营打下坚实的基础。





协同运营实践

以协同为核心的集团管控工程——浙江国贸集团



浙江省国际贸易集团有限公司（浙江国贸）是省属国有控股企业，主要从事商贸流通、金融服务和生命健康三大产业。旗下各级控股企业300余家，拥有4家上市公司，在岗职工2万余人，从业人员近3万人。近年来，浙江国贸经营质量效益大幅提升，主要指标连创历史新高，全面确立了向上向好的发展态势。

然而随着规模越来越大，子公司业务的迅猛增长，信息化建设却显得美中不足。在组织架构上，集团虽然成立了信息中心，但无论是对下管理还是各成员子公司的自身管理，当时面临的信息化状况都很不乐观：



- **成员企业文化各异：**2008年才组建的浙江国贸集团去管控已经经营多年，形成了自己管理特点的下属企业难度不小，推进信息化建设也面临文化、习惯、人脉等各方面挑战。
- **信息化水平参差不齐：**英特集团等部分成员企业在信息化建设上起步早、规划全，积累了丰富的经验。但部分成员公司则完全没有意识到信息系统的重要性，甚至没有设立专门的部门来开展信息化建设工作。
- **信息化理念不到位：**信息中心经常处于边缘地位，有的甚至没有信息中心的部门设置，相关技术人员归属于办公室、财务部等职能部门。集团信息化工作没有提到一个应有高度。
- **集团应用系统较少：**2008年到2018年十年间，浙江国贸仅上线了OA、财务核算和HR系统，系统的应用与信息化管控能力未得到充分的发挥，信息化工具并未给员工带来真正的便利与效率提升。

为改变浙江国贸的信息化现状，2018年，浙江国贸重组了集团信息中心，从管理型总部的角色定位出发，将信息系统的建设按照管理类和业务类两大方向进行系统化的梳理，2019年推出了一个为期三年的信息化建设规划。提出“该看的能看到、该管的能管到、该指导的能指导到”的建设思路，从集团层面建设三大平台系统：



- **专业管理平台：**比如财务核算、资金管理、财务报表、HR等专业系统都是各个成员企业共同的需求，需要成员公司来共同参与建设。
- **协同管理平台：**为契合集团层面对成员公司的职能管理需求，梳理出总部27项管理职能，按照职能分布以协同平台深入不同的部门，使总部的管理触角不因组织架构的调整而失去管控能力。
- **数据分析平台：**在完成专业管理平台和协同管理平台的建设后，浙江国贸在信息化建设的第三期聚焦数据，基于各类业务和管理数据，经过相应的数据汇总、分析，为领导呈现相应的分析结果，助力领导做出及时决策。

浙江国贸提出管理制度化、制度流程化、流程信息化，将制度体系“从平面化变成立体化”，这也成为浙江国贸信息化建设过程中选择技术合作伙伴的基础标准。

2018年以前，浙江国贸就与致远互联有过OA产品的合作，并且一直在迭代升级，奠定了一定的合作基础。2018年，基于集团信息化战略规划，浙江国贸延续与致远互联的合作，主要基于以下几个原因：



- **丰富的咨询经验：**致远互联的咨询顾问就信息化规划建设、领导关注事项等落地内容给予了专业和完善的建议，并且在前期进行了丰富的调研与准备工作，并有明确的产品和解决方案支撑。
- **定制化开发能力：**致远互联低代码开发和灵活配置带来便捷性、及时性，实施周期短，非常契合浙江国贸个性化管理和软件迭代速度的要求。
- **适合总部管控模式：**浙江国贸在集团层面主要是管控职能，致远互联的协同运营平台适合以集团管控为主的管理模式，满足其职能条线的管理需求。
- **协同联动的实施能力：**成员企业、国贸集团、致远浙江公司、致远总部形成了协同联动的大实施团队，使得浙江国贸的需求能够快速解决。
- **过往的良好合作纪录：**骨干成员英特集团发现致远互联基于流程设计的灵活架构比其它产品更具优势，满足其从3家子公司猛增到16家的管理需求。

2018年以来，经过两年多的实施，浙江国贸的信息化建设取得了明显效果，在项目一期时就已经成功建设包含投资管理、行政办公、信息管理、安全生产管理等总部管理职能协同管理，大幅提升整体的运行效率。



- **无死角全方位的在线化覆盖：**通过上千张的管理表单，实现了制度流程化、流程信息化的目标，使浙江国贸的管理平台不仅覆盖到总部职能条线，还覆盖到二级成员企业及其末端企业，真正实现“看得见、管得到、指导得到”，避免情况不明、风险失控的现象的发生。在线用户数量从原来的十几个快速增长为几千个，致远互联的协同运营平台已经成为浙江国贸集团管控的核心运营平台。
- **信息化水平跃升省属企业前列：**尽管浙江国贸集团层面的信息化建设从2018年才开始真正启动，比其他省属企业起步晚，但从现在的实施效果来看，在信息化整体规划、技术架构、平台选择和效率提升等几个方面，浙江国贸都发挥了后发优势，位列省属企业前列。

展望未来，国企集团的数字化管控在各个层面都在迎来不断升级。政府、国资委和各大国企中，都在加强运用大数据、云计算等技术，通过构建各级政务、企业云平台来实现上下级、内外部的打通。浙江国贸集团也将持续进行自身的数字化建设，提出“一年出成果、两年大变样、五年新飞跃”的总体目标，以规划为引领，绘好数字化改革“作战图”，信息中心的职责也得到转型和扩展，提出未来数字化工作的四大工程：



- **数据资源整合工程：**根据集团领导要求和集团经营管理的图谱全覆盖和全景展现，并实现数据穿透，了解企业经营的实时动态数据。未来浙江国贸将充分发挥数据要素的关键作用，梳理数据资产，设定集团的数据标准与规范，以实现实时的数字化管理和整体智治为未来的大目标。
- **管控能效的提升工程：**继续优化三大平台架构，实现集团总部数字化管控的全职能、全流程覆盖、全要素支撑，继续完成27条职能条线的管控职能。对标一流企业管理模式，浙江国贸将持续优化管控效能，将集团管控的顶层设计与子公司分级管控这一目标有序落地。
- **产业转型提升的工程：**对传统产业赋能，推动成员企业产业数字化升级，完成从传统产业（金融、医药、商贸流通）到数字经济的转型目标。
- **业态创新的提升工程：**鼓励成员企业主动拥抱互联网，充分利用大数据、物联网、人工智能等数字技术进行业态创新，创造新的商业模式和利润增长点。

协同运营实践

协同运营重塑粮食数据链——中粮贸易



中粮贸易是中粮集团的“十八路军”¹²之一，经营范围主要包括农业服务、食品原料和饲料原料的贸易、物流服务、粮食电商交易等，全公司拥有近万名员工，分布在全国20多个区域公司和业务单位之中。中粮贸易致力于成为高效连接粮油生产者和粮油、饲料加工企业的桥梁和纽带，为中国农民提供优质的种植和收储服务，为加工企业提供稳定可靠的原料保障、技术支持。

2018年，中粮贸易信息化建设基本完成，各项业务也在信息化系统的支撑下实现了有效推进。但随着数字化转型的持续加速，中粮贸易的信息化战略由于横向涉及面宽、战略纵深长、参与角色高度多元化等特点，协作的需求越来越多、越来越频繁。但由于缺乏系统性统一和管理的平台与工具，中粮贸易的业务和信息之路正孕育着新的危机，作为实现粮食生产模式升级关键的大数据也未能充分发挥其关键作用。

“

真正有价值的并不是我的信息系统，而是我通过这些信息系统所产生的数据，这些数据如何发挥更好的价值？如何有效的组合使用？这个是我们重视和重点挖掘的。

”

¹² “十八路军”指中粮集团内部的十八家专业化平台公司

认识到当前的问题以后，中粮贸易围绕实现“数据”的有效流通与协同这一目标对整个公司的数字化推行以数据为中心的数字化转型战略，从顶层构建一套新的IT治理架构，梳理整个农业生态链条中流程与数据协同的来龙去脉，制定了三大战略：



- **首先**，完成ERP系统的全业务覆盖，实现业务管理全面数字化，记录数据。
- **其次**，通过搭建物联网平台，建设数字化粮库项目，希望借助数字化手段实现对粮食的入库、储存、调拨、出库、盘点等环节实现全面的自动化管理。同时推出面向C端的服务平台“粮圈儿APP”连接小农户与大市场，带动内外部用户的参与，获得更广泛的数据。
- **最后**，塑造中台能力，打通前台和后台的数据，将过往信息化过程中陆续建立的IT系统进行中台化连接，实现有效协同。

而第三步，也就是实现有效协同其实并不容易，既需要对中粮贸易的业务逻辑有深刻的理解，同时又需要有很强的在数据、协同方面长期深耕的专业服务商，保证内外部权限和规则的情况下，帮助中粮贸易实现数据和沟通都能够实现真正意义上的协同。

作为早期参与到中粮贸易IT建设的信息化伙伴，致远互联的强项正是协同运营。致远互联通过为中粮贸易搭建协同运营平台的方式，一方面搭建整个协同的基础性支撑平台，另外通过该平台向后连接专业化、垂直化的信息系统，实现集成协同，同时为前台创新性工具提供使用空间，实现了基于该平台的前后、中台、后台的新型IT治理架构，为中粮贸易从业务、数据和组织这三大核心领域进行全面的协同赋能。在具体的做法上，从2013年开始，中粮贸易将整体的信息化战略分为三步走：



- **第一个阶段**，2013-2014年，“从无到有”：上线致远协同运营平台，同时建立了一套业务管理系统，首先保证业务能够在受控的管理下开展。解决公司重组合并之初各种业务的协作混乱，公司的管理重点是流程的规范和人员管理。
- **第二个阶段**，2015-2018年，“从有到全”：建立健全各个下属公司的专业信息系统。在经过一年多的整合协调之后，中粮贸易数字化建设的重点转到了业务规模的扩大、粮权的控制以及经营量的提升这些方面上来，为下属的各个公司建立健全功能强大的专业信息系统来支持。
- **第三个阶段**，2018年至今，“从全到优”：发挥协同的能力。中粮贸易的信息建设广度和覆盖面基本成形，但这些系统在一起是否能够发挥出最大的价值，就成为第三阶段要解决的主要问题。也正在这个阶段，致远互联“协同运营平台”的能量正式迸发了出来。

同时，中粮贸易也借助致远互联的业务定制平台（CAP）孵化搭建出后来更多新的业务数字化工具，如通过致远互联的CAP搭建了一套新的资金管理系统，实现严控资金使用和提高资金的使用效率的目标。

总之，通过致远互联协同运营平台的实践，中粮贸易在整体的协同和运营上取得了卓效显著的改进，具体来看：



- **在组织架构层面**，统一了中粮贸易整体的组织架构、人员管理、职级管理，形成了一套有效的信息发布体系。
- **在流程与管控方面**：构建的全套信息化系统已经在支撑100多家粮库、300多家外租粮库的业务运营，所有的业务都将在系统的基础上实现快速且严格的控制和审批流程。
- **在内外部的协同方面**：中粮贸易全套信息化系统在前端、后端都有完整的接口能提供给供应商，在相关的业务上实现了端到端的跟踪、处理、记录。
- **在企业的经营层面**：通过多年的数据积累及分析模型，中粮贸易正在开始以一种更科学的、更准确的方式预测粮食行情，帮助决策层制定更符合粮食市场的经营决策。



放眼未来，中粮贸易还将持续关注数据安全和数据调取的便利性等问题，并且也将下一步的数字化建设延伸至更广的合作伙伴层面。

关于IDC

国际数据公司 (IDC) 是在信息技术、电信行业和消费科技领域，全球领先的专业的市场调查、咨询服务及会展活动提供商。IDC帮助IT专业人士、业务主管和投资机构制定以事实为基础的技术采购决策和业务发展战略。IDC在全球拥有超过1100名分析师，他们针对110多个国家的技术和行业发展机遇和趋势，提供全球化、区域性和本地化的专业意见。在IDC超过50年的发展历史中，众多企业客户借助IDC的战略分析实现了其关键业务目标。IDC是IDG 旗下子公司，IDG是全球领先的媒体出版，会展服务及研究咨询公司。

IDC China

IDC中国 (北京)：中国北京市东城区北三环东路36号环球贸易中心
E座901室

邮编：100013

+86.10.5889.1666

Twitter: @IDC idc-community.com

www.idc.com

版权声明

凡是在广告、新闻发布稿或促销材料中使用IDC信息或提及IDC都需要预先获得IDC的书面许可。如需获取许可，请致信 gms@idc.com。翻译或本地化本文档需要IDC额外的许可。获取更多信息请访问www.idc.com，获取更多有关IDC GMS信息，请访问<https://www.idc.com/prodserv/custom-solutions>。