

# 协同视点

Synergy Review



第03期 总第100期

主办 | 致远协同研究院

# 目录

## contents

- 01 工作方式和就业方式正在经历重大变革
- 02 企业战略惯常做法的失效
- 03 企业管理的重心应该从管理人转向为管理工作
- 04 浅谈企业赋能
- 05 协同共生铸就企业强大生命力

## 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](http://www.seeyon.com)

# 工作方式和就业方式 正在经历重大变革

陈颀

作为劳动者的员工，对工作的反思

新冠疫情爆发和延续出其不意地引发了包括美国劳动者在内的重新反思工作意义的思潮。此事非同小可，它反映出人类对生活和工作关系长期以来积累的冲突和调整需求。被薪酬激励所逼迫、掩盖的职业倦怠突出的发泄了出来。疫情防控政策阻遏、职业倦怠、到点退休，导致了一些人彻底退出劳动市场。

“辞职/跳槽”竟然带动“加薪”

辞职，职位空缺，为了留人也为了招募新人，加薪是自然而然的策略。除了“辞职潮”，还有两个因素，迫使或者推动了“大加薪”之势。第一个因素就是通货膨胀，全部消费品类别总体价格上涨了6.2%高于2020年，创了31年以来的新高。刚刚过去的4月份，美国消费者价格指数同比上涨8.3%，再创历史新高。公司不给员工加薪就等于减薪。这一因素迫使企业不

得不采取加薪的策略，以安抚和留住员工。第二个因素，其实让人有些费解，因为几乎是严峻的社会经济环境下，相当多的美国大企业实际的利润率是增长的，有的甚至猛增了50%。有分析认为，这其中的原因部分地是公司直接把原材料、劳动力和其他成本的增长部分转嫁给消费者了。而且由于需求强劲导致商品取消了折扣价格或者直接涨价了。值得指出的是，这里说的是美国，但中国的情况也没有作出独立行情，从广东等经济大省的“用工荒”、高新招聘工人就可可见一斑。

### 美国：疫情当前离职潮涌动“大加薪”

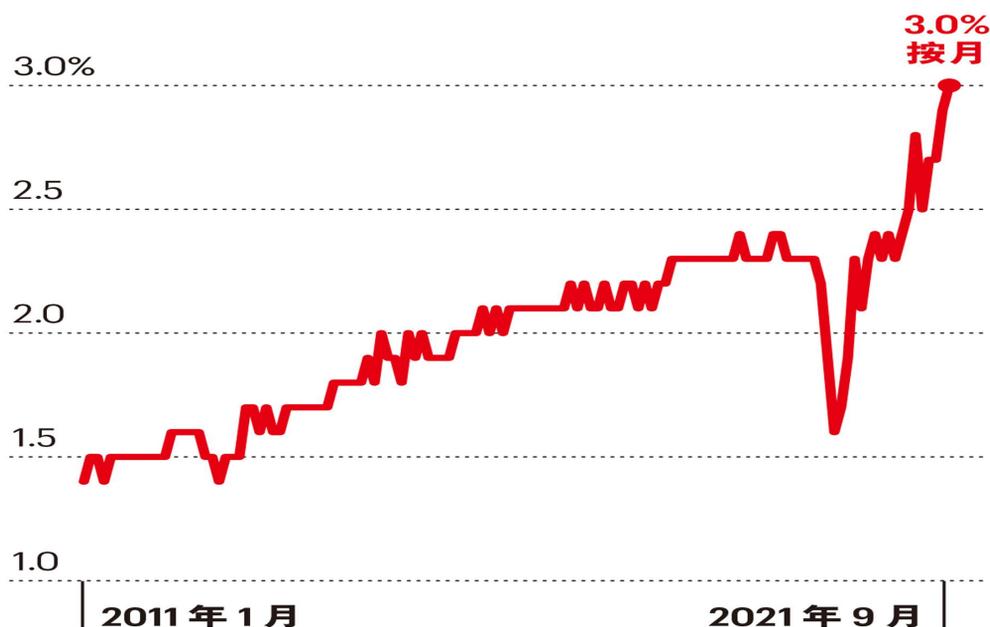
“大辞职”带动“大加薪”，“大加薪”促动企业有效增长；不加薪或少付工资的企业，你就到了重新考虑商业模式的时候了。从长远的角度看，加薪的企业才是有效增长的。

“大辞职”导致“大加薪”，对于企业来说，看似悲催，实则睿智。首先，“大加薪”端倪已现，趋势已成，且不可避免。这是2021年的美国，各个工作岗位的劳动者不是要求改善条件，就是一辞了之，谈

都不愿意谈了。这就是美国劳动力市场的“大辞职潮”，这标志着美国雇主与员工之间的关系将进入一个新的阶段。

## 美国劳动者辞工率

非农业，按月按季调整数据



SOURCE: BUREAU OF LABOR STATISTICS

别光说美国，时下国内疫情形势严峻，经济发展低迷，企业裁员频仍，还谈什么加薪？

你还别不信，裁员是裁员，加薪仍是加薪。一个事实足以说明问题：又是毕业季临近，各大高校的应届毕业生开始求职了，与往年不同的是，今年部分高校

的应届毕业生不再是被动“求职”，而是主动“找工作”。据媒体报道，大批以“00后”为主体的毕业生即将带着新的言行和思维方式步入职场，他们不仅不迷恋大厂的光环、敢于对加班说“不”，甚至在面试前“反向背景调查”雇主。从“反向背调”开始，“走自己的路”“适合自己的才是最好的”，这些观念逐渐开始盛行，各个用人单位也已“加薪”、弹性工作、提高福利的举措与人力资源市场达成共识。

### 辞职成为辞职的动机

“大辞职潮”真的来了，在新冠肺炎疫情爆发持续的裹挟之下，去年9月美国有440万人辞去了工作，创历史之新高。劳动力市场奇迹般地出现了1120万个职位空缺。面对如此严重的劳动力职位空缺，辞职另就的动机潮流涌动。辞职造成职位空缺，继而引发新的辞职动机，终致形成“大辞职潮”。

### “辞职潮”的背后，TMD工作

工作的积极性正在消减，这是世界性的。也许美国更为严重，尤其是最近的调研数据表明，低工资一线工人辞工倾向最严重，另谋高就或者干脆就不干了。

美国或许还有欧洲的现象令人感到困惑，人们发现努力工作所得的报酬甚至还不如失业后取得的福利多。事实情况是政府应对新冠肺炎疫情所采取的措施，居然导致了百姓储蓄率过去两年的连续增长。这促使部分潜在劳动者有时间等待合适的工作机会，甚至干脆退出劳动力市场。

最为严酷的事实是，人们对工作-劳动的认知持续向消极面偏移，人们逐渐地开始厌恶工作——劳动光荣但不快乐，越来越不快乐。人们越来越认识到雇佣关系的不对等性，开始感受到被雇佣的无奈甚至屈辱。不仅仅是许多服务性职业的境遇变得每况愈下，例如空乘人员和餐厅服务员被迫承担抗疫政策的执行者，因此而受到羞辱。许多原本就不受待见的工作如今就更令人难以忍受。

美国最近的调研数据表明，在服务业和零售业的劳动者当中，有37%的人正在考虑辞掉工作。值得深入考察的是，有近半数的低工资员工认为，薪酬和福利是辞工的原因之一。另外的一半低收入员工呢？更有那些不是低收入的辞工者是出于什么原因呢？其实，我

们大家心知肚明但都不愿意明白滴说出来——因为工作不能使人快乐或者工作使他们不快乐。客观地讲是，协同的工作是快乐的，服从式执行的工作肯定不是令人愉悦的。

### 社会矛盾日益凸显，调整已经开始

社会矛盾最基本的部分就是生产力与生产关系的矛盾，社会发展最终是由“生产力和生产关系”的矛盾运动导致的。在这对矛盾中，生产力起决定作用，生产力决定生产关系，生产关系能适应生产力，社会就能正常运转。反之，社会就会出现一系列问题，社会动荡，经济危机，阶级矛盾等就会突出呈现。作为生产关系的典型集中体现的工作关系的调整已经开始，合伙人制企业、松散就业者大行其道，就是这种调整的具体体现。

### 智能机器侵占劳动者的工作岗位，大势不可逆转

技术的进步必然会从工作岗位上将人类工作者逐步驱逐出去，大势不可逆转。所谓的新技术会创造新工作机会的说法注定会被证实是不真实的。因为，他夺取的是你的工作机会，而创造的是别人的工作机会。

而这并不是最根本的问题，最根本的问题是科学技术这一非常有力的生产力要素所产生的增益对社会成员而言是不均衡的。

### 缺人、缺人、缺人，人依然有人的用途

缺人是因为职位空缺，职位空缺既是绝对的劳动力供应不足，也是相对的员工辞职造成的。人们喜欢的工作从来不会缺人干。缺人的工作往往是人们不愿意干的。解决的办法之一就是加薪。短期的情况看，缺人的情况会加剧，就像买股票追涨杀跌是常态，就是想买的人也是驻足观望等待更低的点位。《财富》杂志发现，包括星巴克（Starbucks）这样的大型连锁商店等企业也在缩短营业时间，原因竟人手短缺。亚马逊（Amazon）、沃尔玛、梅西百货（Macy's）等也都提高了工时薪酬，并承诺发放奖金和其他福利，以吸引数劳动者加盟。

疫情防控政策措施致使工作岗位缺人的情况更加复杂化：（因疫情）不能开工的时候裁员，能开工干的时候没有人干。这种情况对我们发出提醒：现行的工作组织方式存在结构性缺陷，不能适应不确定社会

环境的工作组织，是要变革工作组织方式的时候了。

## 智能技术和数字化转型加深数字鸿沟可能会带来薪酬差距加大

一线工作者与企业管理者之间悬殊的薪酬差别，几十年来备受诟病，收入不平等已经成为人人承认却少有人过问的严重社会问题。信息化浪潮貌似增强了人的工作能力，实际上这种倍增作用是不均衡的，甚至是非常不均衡的。从信息技术的普及到今天以智能技术为核心推动的数字化转型，实际上严重地加深了社会的数字化鸿沟。这已经不是什么秘密，但整个社会从政府到市场都没有人认真思考和郑重提出这个问题。似乎已经没有人在意社会公平问题。自然也就事实上放任智能技术和数字化转型进一步加深数字鸿沟，并导致薪酬差距进一步扩大。

# 企业战略惯常做法的失效

魏晋

企业战略规划的惯常做法在面对高度不确定的未来时从来都是无效的。之所以我们还一直沿用至今，是因为过去的商业环境从未有现在这样复杂和不确定。还有就是源于我们缺乏理性和客观看待事物的思维方式：非黑即白，非此即彼，简单武断。

战略的本质就是想定未来——以预测来消除不确定性并以设想的行动选择（规划）确定的未来。对未来的世界（当然是和我们相关的）是想定，对我们的行动也是想定。想定就是估计，设想，假想。军事术语想定是指对作战双方基本态势、作战企图和作战发展情况的设想。根据训练课题、目的、双方的编制与作战特点，结合实际地形拟制，用以指导战役、战术作业和演习。

趋势外推和外推趋势，看似是一个东西，实则是

是有区别的。趋势外推的主体逻辑是根据历史的经验数据形成的趋势向未来延展。既成的趋势（模式）或多或少可能影响、限制人们的想象力，但给我们以稳定感。这种逻辑能给人以把握感，貌似是可靠的。其实这种逻辑是有前提的，那就是你考察的变量是稳定的，甚至更严格一点变化是线性的或接近线性的。说白了就是不大可能发生蝴蝶效应。外推趋势也是要依据过往的经验和数据的，但依据的程度要轻，较已成趋势（即已经识别出一种模式，上升、下降或周期性）向未来推想有所不同，更加强调推想（想定）一个未来的趋势，这个想象的空间自由度更大一些，也更不确定一些。

传统战略规划的惯常做法基本上就是趋势外推想定法。首先就是根据过往的经验，即历史趋势，想定并先描绘出未来具体事件的图景，并进行相应的贴现现金流分析、资源投入产出分析。以此为基础制定出一套战略。战略的规划者肯定会考虑其他可能出现的情况，并推断关键要素会对自己的想定（预测）产生什么样的影响。不过分析的目的通常是确定最有可能出

现的情况，并推断关键要素会对自己的想定（预测）产生什么样的影响。不过分析的目的通常是确定最有可能出现的情况，一般是不会做测试的。我是说认真的基于信息搜集、情报分析的预测和必要的验证。因为测试一般很麻烦，拖延了战略规划的过程。其实很多企业特别是中小企业往往并不具备做这样的测试的技术和经验。这种方法在相对稳定的商业环境下效果是不错的，但如果是在一个竞争激烈、市场高度复杂、未来不确定性非常高的环境下，这种做法就失去了效用，甚至可能产生很大风险。

### 为什么传统战略规划在不确定情境下会失效呢？

原因就在于基于趋势外推的规划思想，本质上对不确定性就是低估的。当我们决定要进行战略规划的时候，其实已经假设未来是可规划的，言下之意就是未来是可以预测的。一旦进入规划进程，就意味着我们已经接受了这一假定，并依据某种想定进行尽可能精确定量预测的规划，甚至要进入做资本预算流程。在这个过程中，我们完全沉浸在甚至是确定定量的数据

“演算”之中，比如现金流量表的编制。而真实的不确定性完全被抛之脑后了！迫使管理者将潜在的不确定性埋藏在定量的现金流数字之下。这样的系统明显会促使管理者为了拿出能自圆其说的战略而低估不确定性。

### 不愿意正视不确定性的真实存在

不愿意直面不确定性，嫌麻烦不愿意躬下身去推演自己把握不定的事物。这是许多企业家不真做战略决断的原因。

这其中有些人是喜欢直觉思维，简单、快捷。曾经非常奏效的历史经验，让人不能自拔，谁也不愿意主动离开“舒适空间”另拓充满不定数的新思维。跟着感觉走，随着惯性流，本质上就是一种懒惰。就是一种不主动取舍，来啥算啥，还美其名曰，兵来将挡，水来土掩。完全失去了战略的主动性。战略是一种选择，是对未来的主动选择。

为什么不主动选择“兵来”还是“水来”？其实这完全是未来不可知论的偏见在作祟。为什么说是偏见呢？因为未来可知或不可知，是两极对立的。人们

习惯思维总是想立即找到一个“锚点”，让思想可以停靠，这样有安全感。最便捷的“锚点”就是二元论，要么未来完全可知，要么未来完全不可知。认定完全可知的还有一点“自知”，“我不掌握可知的方法”，简单的方法就是直觉。所谓“直觉”决策便大行其道。相信不可知的，就取信于完全不可知。人命天造定，想也没有用，该来的总是要来。懒得想、懒得问，什么是该来的，上天能造定什么。于是什么也不用去想了。此时的战略就完全放任了。不取舍，不决断，其实也就逃避了责任，避免了担当。

战略（决策）是一种主动作为，一种责任担当。大多数人面对这份担当都是不积极、不勇敢的。因为在不确定的情景下做出决定（判断）很没有把握，如果不是毫无胜算的话，胜算不定就是唯一确定的。因而就有很大的错判风险，而人都是厌恶风险的。

人们在主观上也是希望追求成功和卓越的，因而也有作出判断/决策的冲动，但都因为面对未来的未知和不确定而心生恐惧和厌恶。终致战略上的不作为，或凭感觉的“撞大运”。最普遍也是最危险的是战略

上的伪作为，做表面文章，危害比不作为还大。因为这样的战略坚定了“懵行”的信念和加强了其行动力。如果你能够掌握应对不确定性的方法，或者有一套应对不确定性制订战略的规则，那事情可能就是另一种局面了。事实上，事物的发展既不是完全确定（可预测的）也不是完全不确定的（不可预测的）。具体情况具体分析，总是能够找到解决问题的办法的。分析往往能将问题“解开”，这就是分解的力量。下一节我们将介绍一套在不确定的环境下有体系地制定战略的决策方法。



# 企业管理的重心应该 从管理人转向为管理工作

段良艳

混合办公已经成为新的工作方式，虽然它也会随着新技术的发展而逐渐改变，但不管如何改变，它最考验的都是企业的工作组织能力和水平，从今天开始的未来，企业管理的重心应该从管理人转向为管理工作。

## 关于远程办公的松散派的硅谷和严谨派的华尔街之争

在人才争夺战中，作为科技引领者的科技公司因为其远程办公工具的成熟，他们更愿意为顶尖人才提供宽松的远程办公政策，以此来增强公司在招聘和留住优秀人才方面的竞争优势，他们认为，如果不能为求职者提供他们所要求的自由，那么最优秀的求职者甚至不会考虑你，而且这种共识正在悄然形成。

然而华尔街的一些大公司却毫不掩饰地希望员工尽可能多地在现场办公。例如高盛集团认为远程办公

“不是一种新常态”，摩根士丹利的首席执行官詹姆斯·戈尔曼则一针见血地告诉员工：“如果你能够进入纽约市的任何一家餐馆，那么你就可以回到办公室来。”大部分华尔街公司更希望员工能在办公室办公，他们认为华尔街的员工如果长期远程办公，将不利于纽约整个金融中心的生态发展。

## 实际调研显示最有抱负的求职者更加意愿在办公室完成办公

作为美国专门为公司提供雇主品牌咨询的机构，优兴咨询在新冠肺炎疫情期间通过问卷对大学和商学院的学生开展了调研，在他们了解各公司对远程办公的态度的基础上，其中被称为“拼命三郎”的最有抱负的求职者，他们更专注于“高绩效、快速晋升、声望和高度的责任感”，最想为之工作的三大美国雇主分别是摩根士丹利、高盛集团和摩根大通。而在优兴咨询公布的排名中，商学院的学生表示他们在各行业中选出的最佳雇主是科技行业的三大领先公司，这三家公司的政策正是要求员工回归办公室。根据这个调研

可以发现，相对于其它求职者来说，最有抱负的求职者不仅能够受且更加愿意在办公室完成办公。

### 混合办公成为新的工作常态

疫情期间激发了远程办公的剧增，灵活办公逐渐成为新的常态。我们认为，灵活办公不是指对某人的可灵活办公，而是一种混合模式，其实远程工作和面对面的交流并不冲突，而是互相补充，从而形成一种新的工作方式——混合办公。混合办公是指每周或一段时间远程办公，一段时间回办公室办公的工作模式。面对面的交流更容易产生信任感，让员工和老板的关系更加牢靠，对员工和企业组织都受益匪浅；远程办公可以为员工节省更多的通勤时间，让员工能更好的平衡工作和家庭，从而能有更积极的工作状态。两种工作方式都有其利弊点，而混合办公则正好结合了两种工作方式优点，使得工作更为人性化与便捷。作为后疫情时代新型工作方式政策的引领者，世界各大科技公司都采用了混合办公方式，例如Facebook（现已改名为Meta）、Salesforce、Twitter 等公司都支持

员工每周选择远程办公+办公室办公的混合工作方式。近两年来，随着疫情的起伏，越来越多的员工已经习惯了远程办公，甚至排斥每周进入办公室工作5天，宁愿离职也不愿意再回到过去。混合办公已经是一种新的办公方式常态，对于企业组织来说，已不能再盯着员工在哪儿办公了，而是要改变企业的工作组织方式，为混合办公制定更科学的工作内容及绩效考核，让混合办公的方式给企业带来更高的组织绩效。



# 浅谈企业赋能

孙巨

企业经营规模的扩张除了企业并购、投资新建、连锁经营外，对内的常见手段还有：增加业务人员、增加营销投入、提升组织能力。

增加业务人员的这种扩编方式动作相对简单，但如果新进人员培训没跟上、人岗不匹配，也容易变成收入提高了，人均单产未见提升，甚至还可能是下降。

增加营销投入的方式主要是搞市场活动、品牌建设。通过办展会、打广告、写软文、开直播等做自媒体传播，来拉动销售。此方法有效，但如果不注重以客户为中心的内容创造，没有机制和执行力来保障市场营销后的成果转换，将线索变为商机，商机变为客户购买的话，也容易变成投入产出不成比例，效果大打折扣。

其实扩张企业经营规模，最有效的办法是提升组织能力，做赋能。现实中不难发现，一家公司的产品，

同一个销售地区，面向相同的客户群，员工之间的业绩差异可能是数倍、数十倍，甚至百倍。其主要原因还是人的做事方法、做事能力差异导致。所以，赋能一词最近几年被管理界在高频提及。

所谓赋能，就是你本身不能，我要使你能。企业赋能大体有几种方式：老带新、搞培训、建体系。

老带新是种常见的传统做法。新人入职后，指派一名老员工为其指导人，安排工作、解答疑问、指导问题处理。这种师傅带徒弟的赋能方式，属于零星点状的场景式赋能，容易缺乏系统性和完整性，也会受到指导人的时间、精力、人品和能力的限制。

搞培训是种较为经济的做法。好的企业除了对新员工入职培训外，对干部和核心员工也会定期或不定期的开展培训，但一般时间较短，多数以互动讨论为主。这种缺乏刻意训练的无压培训，常常是现场很兴奋，出门就忘记，吸收率低，还不能不搞。

建体系是企业赋能的一种高级形式。可涵盖战略与经营决策的赋能、业务与模式方法的赋能、组织与运营管理的赋能。战略决策层面的赋能就是要引入战

略决策的模式、模型和方法，以及数字化的经营分析和决策体系，来避免企业方向与业务选择的决策错误。业务与模式方法的赋能就是要制定数字化的经营体检指标、建立经营问题的发现与诊断、经营策略的动态调整机制，来抗击风险，提升市场反映的灵敏度。组织管理与员工的赋能就是要让业务活动模式化、流程化；让管理工作制度化、表单化；让员工能力专业化、工具化、可复制。优秀的企业是不会让每个人都去摸石头过河，而是让成功的过河者，把过河的經驗做成标准，其他人照标准做就行，以避免大面积的伤亡。

在员工的赋能体系建设中，一项重要的内容就是知识的积累与再创造。像致远软件这类的知识型企业，就是要不断地将员工积累的经验和技能，由专业人员通过对话等多种方式挖掘出来，形成概念、知识点、方法与技巧，即外显化；再对这些概念、知识点、方法与技巧进行分析、组合、模型化，形成可学习、可理解、可照搬的方法论、工具等，即组合化；让员工去学习、去理解，在实践中反复操练，化成为自身知识和技能，即内隐化；再在实践当中，不断加深理解

与改良，产生新的感悟、经验与方法，再次分享出来，即社会化。通过这种外显化、组合化、内隐化、社会化的一种良性循环，来实现对员工的赋能。

一个企业的业务效益、运营效率、竞争力、和可持续发展潜力很大程度上取决于企业的体系能力。体系能力也是赋能的能力。只有提升了中高层管理者的赋能意识，建立了体系能力和赋能机制，才能要真正地实现从管理到赋能。



# 协同共生铸就企业强大生命力

韩璐

协同管理是企业日常经营中的重要内容，当一项任务的执行和决策超过了个人的能力和权责范围，则需要通过协同由多人共同完成该任务。因此，在企业的信息化和数字化进程中，协同管理软件扮演着重要的角色。传统的ERP软件、行业化软件（如化工、矿山）、领域方面软件（如财务、人事）的使用人群往往集中于一个或几个部门。与此不同，协同管理软件是全公司范围内使用的软件，完成跨部门、跨组织的任务协作和全员管理。同时，协同管理软件也是企业管理层进行日常监管和管理决策时最常使用的软件。虽然协同管理和协同管理软件在企业中具有如此重要的地位，但是在国内高校中却鲜有相关方面的培养，只有河海大学与泛微公司联合开设了协同管理系统选修课。这一现状的原因，一方面是协同管理理念还处于发展期，另一方面是缺乏深入阐述协同管理的专著。

陈春花教授的研究弥补了这一不足，尤其《协同共生论》将“协同”与“共生”的理念进行整合，对协同管理理论进行了进一步创新。目前的书籍中更加被大家熟知的概念是流程，相比于协同概念，前者偏向于基于经验的应用，后者是对经验进行提炼升华的理论，能够从更深层次探讨应用并指导应用的创新。本书对于IT咨询顾问、流程管理者以及管理架构师都有较高的借鉴意义。

在企业管理的发展进程中，最先引起重视的是ERP、财务类的管理内容和软件，协同管理受到的重视较晚也较少，企业对协同管理价值存在理解不足的问题。事实上，两类管理具有同等重要的地位，前者针对资源进行管理，后者针对人员进行管理；前者以客观世界的物理规律为基础，关注资源的分解、分配与组合，后者以主观世界的社会规律为基础，关注人员的分工协作。只有在管理中将人与资源有机整合起来，才能充分释放企业的能力。《协同共生论》的出现为企业中人的能力释放带来了新的思路。

共生的概念最早来源于生物学，德国生物学家德

巴里指出，共生是生物在长期进化过程中，逐渐与其他生物走向联合，共同适应复杂多变环境的一种生物与生物之间的相互关系。

陈春花教授将共生的理念应用于协同管理中，认为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组织成长、协同自进化，进而达到整体价值最优的动态过程。该理论将协同共生分为组织内部、组织外部和跨组织三种情况，为企业指明了协同共生的管理方向。关于企业之间的竞争，供应链管理专家马丁·克里斯多夫的名言“21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”从产品交付的视角看待企业发展，而协同共生是从企业生命力的视角看待企业的发展。这一视角用合作替代竞争，以企业能力为出发点，拓展了交付内容的范围。简单来说，只要是企业能力所能及的地方，都可以产生交付。这些交付虽然不能作为完整的产品为企业带来收益，但是当多个企业发挥自己的专长，各自完成自己擅长的交付部分，协同共生的企业之间则共同完成了一件“产品”的交付。在这一过程中，各个

企业既为社会输出了创新的服务或产品，也由于这份价值，企业得以增加自身的生存能力。既然市场中唯一不变的就是变化，那么通过协同共生，让能力与其他企业的能力进行组合并产生新的价值，可以为企业在不断变化的环境中提供应对变化的强大生命力。由此可见，陈春花教授的协同共生论为企业未来的生存与发展指明了出路与方向。

书中对协同共生论的理论思想、管理内容、制度与技术进行了详细阐述。在战略层面上，陈春花教授指出，共生关系能够带来主动增效，实现这种“互利共生”需要四个前提：价值机制、结构机制、共享机制和技术机制。通俗地理解，共生伙伴之间需要具有统一的理念和目标以保障前进的方向一致；需要结构关系提供共生的执行途径；需要共享资源从而为资源配置效能提升提供素材；最后，还需要先进的数字技术为协同共生提供手段与工具。在管理层面上，为了获得持续增长，陈春花教授给出了构建协同共生的两个组合维度，帮助企业理清协同共生在具体管理中的实施重点。基于组织行为学的理论，陈春花教授提出

了协同共生管理模型的四大基本要素，即场景、意愿、能力与过程，并给出了协同管理大致需要遵循的过程路径，为希望建立协同共生能力的企业提供管理指导。在技术层面上，陈春花教授推荐致远互联的数字化平台作为协同共生的落地平台，并且介绍了技术实现原理，帮助企业识别构建协同共生的关键数字技术。

综上所述，协同共生论是一本具有开创性思想的书籍，书中给出了从理论到管理到技术的完整分析和介绍，是企业在动荡的、充满不确定性和不可预测性的环境中构建强大生命力的不二读本。





## **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