

十年前,云之家吹响中国企业向移动互联网转型的号角!十年间,云之家与时代同频共振,其倡导的理念正在改变亿万人的工作方式!新十年,期待云之家继续以客户为中心,以奋斗者为本,与生态伙伴共创共赢!金蝶将继续坚定地支持云之家的发展,一起打造每个企业人心中的云之家,让中国管理软件在全球崛起!

——金蝶国际软件集团董事会主席兼 CEO 徐少春

“无人能够左右变化,唯有走在变化之前。在动荡不定的时期,变化就是准则。但是,只有将领导变革视为己任的组织,才能生存下来。”

——北京大学国家发展研究院 BimBA 院长陈春花

“使用云之家移动办公,轻松发起多方语音会议,轻松审批多种工作流程,轻松发现员工绝妙创意。使用云之家移动办公,做到“从容掌控一切”,颠覆很多人对企业的管理想象。”

——万科集团董事会名誉主席 王石

“海信携手云之家构建“信鸿 X”智慧办公平台。疫情期间帮助 8 万员工高效协同,为科学防疫提供关键作用。今天,“信鸿 X”就是海信全员的智能办公小助手,全国营销问题通过这个平台辐射千人大群,更快更及时响应需求,提升客户满意度。”

——海信集团总裁 贾少谦



云之家与中国领袖企业  
不断共创数字化协同力  
后台回复“见证”获取更多干货

400 830 8110

致力于成为最值得托付的移动办公行家  
战略客户VIP热线:0755-86073369

重构数字战斗力 · 实现组织高效协同

见证

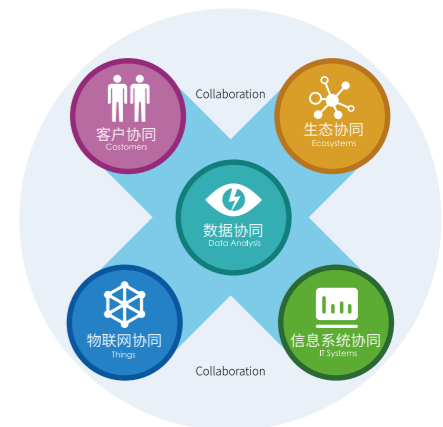
行业领军者的数字化协同创新实践  
每个企业人的心中都有一个云之家

# 见证

重构数字战斗力 · 实现组织高效协同



云之家新一代智能协同平台  
助力企业重构组织战斗力



九州通 | 温氏 | 碧桂园 | 海尔 | 河钢 | 中国兵装 | 宁波银行等  
行业领军者的数字化协同创新实践  
每个企业人的心中都有一个云之家

深圳云之家网络有限公司

云之家是金蝶孵化的新一代智能协同云平台,自 2011 年进入企业协同办公领域,凭借与 ERP、OA 无缝集成的专业平台产品,及全场景、全流程的客户成功服务,成为 IDC2021 中国企业团队协作云市场的领导者。另外,据 IDC 历史数据显示,云之家自 2015 年连续三年蝉联大中型企业移动办公市场第一;2018 年起至今在企业 SaaS 协同市场中排名第一;



扫码关注视频号  
见证云之家十年

谨以此书献给云之家十周岁

感恩所有为推动中国移动办公事业的奋斗者

我们继续与您携手引领中国企业办公新十年

# 十年·见证

打造企业人心中的云之家



**2011**  
正式发布金蝶微博  
吹响金蝶移动互联网  
转型的号角

**2013**  
推出“工作圈”  
签约世界家电巨头  
**海尔**

**2012**  
金蝶微博升级为云之家  
签约中国房地产龙头  
**万科**

**2015**  
签约中国最大的  
民营医药集团  
**九州通**

**2014**  
云之家中国行发布V3  
签约中国篮球第一品牌  
**匹克**

**2018**  
发布V10  
签约中国最大养殖集团  
**温氏**

**2016**  
登顶APP Store商务排行榜  
签约百年双一流学校  
**同济大学**

**2017**  
连续3年中大企业市场第一  
签约中国领先的城市商业银行  
**宁波银行**

**2020**  
连续3年SaaS协同市场第一  
签约驰名商标“东方红”  
**一拖集团**

**2019**  
推出OTA  
签约世界500强  
**中国兵装集团**

**2021**  
IDC:中国企业团队协作云市场领导者地位  
打造企业人心中的云之家  
**OPPO**

**未来**





# 我们的初心和使命

文/徐少春 金蝶集团创始人、董事会主席

五年前，我砸掉了电脑，倡导移动办公；四年前，我砸掉了办公室，分享了对新办公方式的畅想。今天当大家热议在线办公时，我重温了当时的演讲，回望初心。欣慰的是，几年来我们确实在帮助像海尔、格力、中油国际、三一、万科、碧桂园、海信、九州通……数以万计的企业开启新的办公方式。今天在抗击疫情的特殊时期，我们有力地帮助众多企业在线办公，协同团队，为中国战“疫”做贡献。

大家知道传统办公室有哪些不好的地方？我总结了一下，传统的办公室有七宗罪：第一，租金贵；第二，阻交通；第三，不环保；第四，距离远；第五，禁锢多；第六，内耗多；第七，不平等。办公室消失了，砸掉了，我们到底要到哪里去办公？在云之家办公，要移动办公、时尚办公、潮流办公。要逐步淘汰固定办公。我们要创造新的、时尚的、创意的移动办公空间，创造一种新的办公模式。

第一，是移动办公。处理流程、开电话会议全部通过云之家，很方便，真正做到了移动办公、随时办公。第二，社交办公。要彻底消灭邮件。现在内部交流都通过云之家，通过部落群组，未来在群组里，信息是透明的，及时审批信息，就在群里来审批。第三，共享办公，破除这些卡位，让更多人共享办公。第四，弹性办公。那意味着你可以在家，你可以在客户现场，你可以在运动场，你可以在任何地方通过云之家办公。第五，娱乐办公。因为有了云之家，要增加更多娱乐，我决定了要在每层办公室增加更多的娱乐设备。你们想要什么娱乐设备？尽管在云之家提要求。第六，运动办公。运动让我们工作效率提高，改变企业工作模式，这就是我们公司能创造价值的地方。最后，机器人办公。未来我们要在每一层增加机器人设备，在办公室里增加机器人设备干什么？给你泡茶、煮咖啡，通过机器人帮助你减乏。

我们砸掉了办公室，要创造新的办公模式，要靠谁来做这个事情？靠我们大家，靠移动互联网青年，靠五四移动互联网青年。这次疫情加速远程办公市场的发展，给云之家新一代的智能协同办公云带来了一个更大的发展机会。今年刚刚过去的五月十五号，我又一次砸掉了旧烟囱，建立了新生态。这样一砸，也意味着我们云之家，同样要帮助大型企业砸掉那些旧的烟囱，构建新生态，和金蝶一道、和金蝶苍穹有更好的紧密的连接和协作，去开创一系列富有想象力的智能协同办公场景！

十年前，云之家吹响中国企业向移动互联网转型的号角！十年间，云之家与时代同频共振，所倡导的理念正在改变亿万人的工作方式！新十年，期待云之家继续以客户为中心，以奋斗者为本，与生态伙伴共创共赢！金蝶将继续坚定地支持云之家的发展，一起打造每个企业人心中的云之家，让中国管理软件在全球崛起！

顺祝，安康！

金蝶国际软件集团董事会主席兼CEO

徐少春



扫码关注徐少春个人号

序

**云之家十年见证移动办公改变亿万人工作方式**

2011—2013 年·中国互联网先知	VII
2014 年·大数据元年	XI
2015—2016 年·红包与直播齐飞	XII
2017—2019 年·互联网企业盛衰跌宕毫无节奏	XV
2020 年·疫情带来商界大洗牌	XVII
2021 年·展望未来,每个企业都有“云个性”	XIX

第一章

**2011-2013年,孕育企业互联网的先机**

云之家十年见证:金蝶转型	01
--------------	----

## 第二章

**2014-2016, 移动互联网开启企业平台战略**

万科:数字化如何助力中国房企迎战时代	23
海尔“以无界,创无争”数字之上的黑海	39
九州通:数字化加持医药流通产业的长期主义	51

## 第三章

**2017-2019, 数字化协同驱动业务创新**

海信:科技的溯回解读生意的本质	67
上市前10年,祖名在做什么?	83
温氏:一手扶贫,一手缔造世界级数字化养殖生态	97
碧桂园:数字化协同是用来驱动业务创新的	109
宁波银行:商业银行的数字化战斗力	119

## 第四章

**2020-2021, 疫情加速重构数字战斗力**

河钢:钢铁是怎样炼成的?	133
中国一拖:不负国之重望,改变亿万人农耕方式	145
华为海洋:68天实现涅槃重生	157

## 第五章

**展望未来, 打造企业人心中的云之家**

我们的事业如何成功	171
云之家的核心价值是什么	175
打造企业人心中的云之家	177

# 云之家十年见证 移动办公改变 亿万人工作方式

---

亲历中国互联网跌宕剧变,探寻行业生存万变中的不变

10年可以很长,毕竟中国企业的平均寿命也只有3年而已。

10年可以很短,毕竟从互联网兴起到深入每个人生活还不到10年。

10年前,比起PC机里界面呆板的OA系统,人们更愿意用更“古老”的聊天软件对接工作。

10年后,OA系统没有移动化,都会被看作是“古董”。

10年了,在移动办公这条路上走了很久,终于可以回头看看来时的路。

## 故事发生在 2011—2013 年 孕育企业互联网的先机

2011 年,对于国内方兴未艾的新经济产业来说,是战略规划的开局之年。在这一年里,7 大战略性新兴产业先后推出了各自的“十二五”发展规划,以互联网产业为代表的信息技术产业得到了上至国家最高层,下至民间创投机构的关注和巨额投资,通过发展新经济产业来升级转型来使国内传统产业升级转型达成业内的共识。

这一年,第三方支付“转正”,央行下发第一批支付牌照,二维码支付逐渐有了雏形;每个人睡前习惯性“刷微博”,争相赢得微博勋章;微信冷启动的 433 天时,用户数达到 1 亿;

这一年,金蝶集团的徐少春主席开始研究移动互联网怎么与企业商业运营结合起来。在金蝶集团,新型的企业社交正在孕育一种全新管理模式。

那时,徐主席每隔一段时间,会在公司内部的金蝶微博上发表自己对于业务的思考,每当员工的回复中有合理化建议,他会直接 @ 给经理人,确保这些建议在第一时间得到推动。他

的自我评价是,“这就是 @ 式管理。希望被 @ 的同事,要采取迅速的行动或反应。”

比“@ 式管理”更让他兴奋的是,在过去半年里,金蝶已经成功转型为一家社交型企业。

IDC 的数据表明,在每周的工作时间里,企业有超过 62% 的员工需要在多个地点工作,这些员工每天有超过 38% 的时间浪费在重复工作和信息搜索上,而超过 71% 的员工对工作没有投入足够的热情。这让越来越多的企业开始关注如何帮助需要协作的员工更方便的进行交流与分享,降低企业沟通成本,因此,企业社交网络开始成为关注焦点。

区别于 Facebook、Twitter 和新浪微博的是,企业社交网络只对企业员工开放,只有相同域名的公司邮箱才可以加入,与同事展开沟通与协作。

作为中国企业管理软件领军企业,金蝶集团敏锐地捕捉到了这一市场空白,把原先定位于广度传播的微博产品打造成这一企业刚需的解决方案。

2012 年初,金蝶集团发布了自己的企业社交网络:金蝶微博。金蝶微博上线仅 70 天后,迅速获得了 1 万家企业、10 万



用户的规模。

2014 年

### 移动互联网开启企业平台战略

2014 年 5 月 4 日金蝶创始人徐少春站在公司前台砸掉 PC，开启新的工作方式；同年的 8 月 8 日，和客户一同砸掉服务器，颠覆传统 ERP 模式。看似砸掉的是服务器，实质上砸掉的是旧思维，砸掉的是恐惧变化的心理，金蝶要颠覆 ERP 行业，和中国企业一道，共同实现移动互联网转型，为中国经济发展贡献智慧力量。

5 月 4 日青年节，金蝶深圳总部举行了一场特别的运动，董事局主席徐少春化身为热血“五四”青年，现场发表《新的工作方式，从这里开始》的激情演讲，上千名员工通过与传统工具与方式的告别仪式，启幕“云之家中国行”运动。

启幕活动现场，徐少春亲手将一部 PC 砸碎，代表着在移动互联网高速发展的今天，传统工作方式开始让人难以忍受。“3 天前，我发了一条微博，向大家征集移动互联网时代的工作方式，以及最想抛弃的传统工作方式。呼声最高的是破除朝九晚五的坐班制、固定地点办公的船夫制、不环保的纸笔办公等等。人们在期待没有纸笔、没有 PC 和网线，虽不在同一个地方，

但始终连接在一起的工作空间。云之家的使命就是帮助中国企业从固定办公向移动办公转变、从流程式办公到社交化办公转变、从独占式办公向共享式办公转变，甚至向机器人办公转变。在这样的世界里没有拖延推诿、没有低效不公，这就是一种新的工作方式！”

活动现场，金蝶还宣布了一系列新的要求，从自身改变工作方式：

公司鼓励移动办公，逐步淘汰封闭式办公。基于移动应用，出差不能成为推卸工作、耽误业务、缺席会议的理由；

公司鼓励社交办公，逐步淘汰流程式办公。所有内部沟通与协作一律采用云之家，取消邮件审核流程和内部 EDM、短信；

公司鼓励共享式办公，逐步淘汰独占式办公。金蝶云桌面将升级至每一位研发员工可以在家办公；内部文件交换与分享一律使用金蝶云盘，淘汰 U 盘；逐步推广圆桌办公、多人共享座位、破除卡位壁垒；

公司鼓励弹性办公，逐步淘汰坐班制。公司继续推行弹性工作制，以云之家的移动签到记录为准；

公司积极探索机器人办公模式，通过推出自助服务，进一步提升事务性工作的处理效率。

徐少春认为，生产工具始终是推动生产力发展的重要因素，传统企业在这场游戏中最终输赢的关键是，谁能更好利用移动互联技术，与员工和客户连接在一起，用最低的成本和最高的效率创新商业模式。

时间这个东西，在遇到任何猛烈成长期就显得异常短暂。O2O 从投融资人嘴里的故事变成了互联网三巨头争相抢滩的新模式；大数据元年已过，4G 牌照的发放，让大数据腾空而起；移动购物市场交易规模达 8956.85 亿，年增长率 234.3%；大洋彼岸懒得加班的美国人，并没有很用力地试水移动办公，那个时候谁会把上市当真呢？预计 slack 自己都不会；“组织的崩塌”开始刺激管理者敏感的神经，金字塔组织站不稳了，动荡中迷茫中混乱中，某种秩序正在被重建。

万科副总裁兼 CFO 王文金问了一句“你们能不能做出一个像微信这样，但面向企业的工作平台？”这就加速了云之家向平台 + 协同的方向快速发展。与此同时，云之家 V4 版本诞生，正式定位移动办公平台，倡导新的工作方式。当时徐少春介绍，云之家从社交化的工作空间，演化到移动办公平台，历时了三年时间，是一次重大新版升级，是金蝶双核驱动、向移动互联

网转型的鼎力之作，将带给用户全新的体验，开启一种新的工作方式。

云之家产品总监宋凯也表示，此次发布的新品聚焦于三大方面发展，即“移动优先、工作即连接、平台生态”。此处接着说云之家客户万科，自选择云之家以来，便一直向着理想的协同方式探索。

到这时，基于云之家 V4 版本开发的“万科微 V”已将诸多管理服务从 PC 转移到手机上，逐步取代了传统的信息门户。该产品不仅可以像微信一样进行沟通交流，而且可以以订阅的方式轻松获取所需的办公轻应用。后续，万科将继续扩展微 V 在项目管理、工程管理中的深度应用，让此平台成为新的生产工具，激发每个员工的潜能。但双方携手的巅峰时刻依然没有到来。

2015—2016 年

拉开移动互联网办公市场角逐大戏

沿着中国互联网发展的脉络，时间来到 2015 和 2016 年。在“大众创业，万众创新”政策的指示下，70 后到 00 后们都坐不住纷纷起来创业，平均每 8 分钟诞生一家新公司；2015 年底敬业福受追捧的程度预计超过人民币，除夕夜将近一半的中国人

参加线上抢红包活动(另一半预计是没有智能手机的老人和孩子);在阿尔法狗击败世界围棋冠军李世石举杯消愁愁更愁时,中华大地上却一片欢声笑语:原来是主播们在直播间里忘情喊麦,地铁老人盯着自己的步步高手机,半天也看不懂现在年轻人怎么都喜欢穷小子逆袭成霸总的故事,当然更看不懂抖音背后有家公司叫字节跳动。

与此同时,移动办公行业终于被巨头盯上了,腾讯和阿里相继将自己的亲儿子企业微信和钉钉扶上舞台,毫无疑问,这两个孩子出生就含着一样质地的金汤匙:流量。不少媒体将两个产品的相继问世定义为:一场心照不宣的战争。

To B 市场和 To C 市场本质上还是有很大差别。万科与云之家的合作在 2014 年,不过还没有迎来巅峰时刻,为什么呢?因为 2016 年,金蝶砸掉了办公室,宣告向移动办公时代更进一步。云之家办公将逐步淘汰固定办公室,将企业人从固定的办公室中解放出来,进一步释放企业人的创造力,并且全球第一房地产董事长王石,成为了云之家代言人。

## 金蝶云之家携手王石再战江湖

2016-05-31 21:56

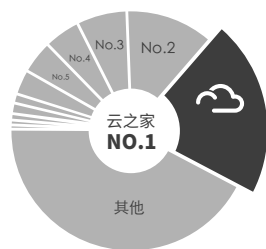
上周四,王石的:“下周一,一起迎战!”微博被秒删,引发不小的讨论和波澜,后来才知道是和金蝶联手搞的一次活动。本周一下午,在北京举办的金蝶云之家 2016 战略发布会上,云之家 V7 以移动办公行家的姿态全新亮相,万科董事长主席王石先生出席发布会现场,为云之家代言

据媒体采访资料可考:王石本人一直是金蝶的老用户,也一直使用金蝶的管理产品。万科在行业上成为标杆,世界一流的管理一直是其核心竞争力之一,金蝶软件一直伴随在他们身边。王石跑步登山赛艇都不耽误公司管理,云之家帮助万科打造的微 V 移动办公平台,让管理触手可及。

云之家 V7 的诞生也正是颠覆传统 OA 的开始,在当时曾一度引发行业关注。除了王石的代言,据说当天在发布会现场,云之家与数百名嘉宾现场互动,使用 V7 在不到 5 分钟内就创建了一个超过 300 人、组织架构清晰准确的企业通讯录,大大提升了工作效率。一般情况下,一个三百人的企业平均需要一周时间才能做好类似的架构组织。

2011 年起金蝶对移动办公领域进行布局,到 2018 年云之

家在持续在中国 SaaS 协同市场占有率第一。企业办公市场还有较大的发展空间，各家互联网企业相继入局，抢占移动办公领域的市场，至此，移动办公市场三足鼎立。



自2015年连续3年保持大中型企业移动办公市场用户数第一  
2018年起至今连续在企业SaaS协同市场排名第一

\*数据来源:IDC《2015-2017年大中型企业移动办公市场追踪报告》  
IDC《2018-2020年上半年中国协同软件市场追踪报告》

## 2017—2019 年 互联网企业盛衰跌宕 数字化协同驱动业务创新

从 2017 年开始，对企业来说颇不宁静。先是共享单车成了风口上飞起来的猪，背后的大佬们疯狂揽金融资，但是又先后在不到两年时间里迅速滑坡，垃圾场的单车堆积如山，线上等退押金的用户们望眼欲穿；阿里旗下盒马鲜生营业一年实现盈利，然后美团等大佬以及一系列线下菜市场闻风而来，火速扎堆，意图分享万亿级大蛋糕，但没想到连年的补贴战打到连

一杯速溶汤都难喝到；区块链和下沉市场一并火了起来，一并推动着数字经济向前发展，也一并面临着爆发式增长带来的迷茫。

大家面面相觑，最后将目光投向了移动办公市场，真正的厮杀时代才来了。钉钉跑马圈地聚焦政府和学校，一边高歌“酷公司”的品牌主张，一边连接智能硬件做生态；企业微信也不甘示弱，通过与微信的数据实现互通，打造独一无二的私域流量：企业端直接到用户的即时通讯方式；华为不紧不慢地部署了 WeLink，通过强大的品牌实力迅速拥有了自己的姓名，还有老牌 OA 厂商泛微、蓝凌、致远……总之，产品供应商和服务商正在不拘一格地构建一张 To B 的在线网络。

IDC 的相关历史跟踪数据显示，云之家从 2015 年到 2017 年在中国大中型企业移动办公市场用户数第一；从 2018 年起持续在中国 SaaS 协同市场占有率第一。今年在首次发布的《IDC MarketScape：中国企业团队协作云厂商评估，2021》(IDCCHC46800421, 2021 年 5 月)报告中，云之家位于市场领导者位置，在产品能力和战略两大评估指标上，均处领导者阵营。

虽身处行业的爆烈生长期，前期已经沉淀了好几年的云之家相比之下比较理性。然而有时候内敛不见得是件坏事，因为走在最前面的人，是要负责探索前路的。不可否认，流量和补

贴带来的红利，是迅速积累用户打开市场的最快速手段。那么，然后呢？即使再强大的后台，也不会一直被人薅羊毛（养羊也需要成本。做产品？产品力、业务理解力、资质等问题都是硬核门票。）同时，固定的场景，不断强大的对手，硬打下去，只会变成千军万马过独木桥。不是上上策。

这个行业难道就没有一直不变的价值恒定标准吗？有是有，不过需要时日去探索，云之家就花了2年。在当时，企业协同办公的厂商选择不少，但各家产品做得相对固定。因此，很多中大企业牺牲一部分自己的诉求，选择并不太好用的产品，“妥协”这样的现实。而云之家则从中看到了机会，在“平台+协同”方面做大力优化和拓展，目的是做大量的满足中大企业个性诉求的定制化服务。



2019年，云之家聚焦中大企业市场，将为客户创造价值作为产品发展的起点，以帮助头部客户成功引领标准产品成功，以标准产品成功来帮助更多的客户成功。

云之家领先行业独创企业级 OTA 和 CST 客户成功模式。前者类似于其他手机软件在用户无感知的情况下实现自动更新，这就让中大企业的办公系统迁移和替代几乎没有额外的成本。后者 CST 又称“铁三角”模式，由头部客户成功经理牵头，加产品团队和生态伙伴一起解决客户数字化转型的问题，这个铁三角团队是一个精湛的作战团队，包括三个核心角色，客户成功经理，项目经理，专业运维，以提升客户的客户满意度为目标，来帮助客户成功。因此，从2019年开始，云之家携一众标杆客户为行业打开了前所未有的新局面。

这里要说到云之家的另一个老朋友——温氏。可不可以用一个平台把农户养户和员工都连接起来，让流程和信息都能自由并且高速流转起来，与上下游共赢？作为世界养殖巨头，温氏以其产业生态化的发展战略给云之家提出了这个新奇的需求。

云之家反倒觉得，更有行业深度价值。根据温氏的需求，第一步是连接农户。先将“5万农户一个家”作为核心任务，着重打造养户数字化服务协作平台。服务上下游渠道高效协同，



支持与养户即时沟通、业务协同、服务信息共享,促进温氏养户服务业务、资源整合、共享、拉通;以数字化服务赋能养户,提升服务效率、生产效率。这就完成了生态圈建设第一步,养户连接。

在有序协同养户后,接下来温氏致力于让员工和供应商更流畅协同。区别于以往电话+N重社交软件采购沟通方式,云之家帮助温氏打造统一的采购共享服务平台,连接金蝶云·苍穹平台,建立生态组织通讯录,构建社交化业务协同能力。同时打造供应商跨企业审批通道,让合同、资金等物资流转更便捷透明,实现企业员工、供应商客服的高效协同。重塑企业间的信任关系,完成生态圈第二步:供应商连接。

往后,温氏还规划将经销商“圈”入自己的生态,携手上下游,构建越发不可战胜的生态竞争力。这个产品,便是云之家典型的客户成功创新产品:生态圈。

## 2020年 疫情带来商界大洗牌,加速重构数字战斗力

经过8年时间的沉淀,中国互联网生意虽仍有迷茫,但渐入佳境。然而,一场疫情带来行业大洗牌。

2020年初,新冠疫情席卷全球,不确定性成为悬在国内外企业头上的一把达摩克利斯之剑。一时间,大家不得不裹足不前。然而,不等冷静下来思考应对策略,许多昔日的友商相继倒下,而没倒下的,多半也在咬牙硬挺。

国内外一片萧条中,生产生活仿佛都被逼到了另一种模式下:低接触导致强协同。

我们看到大大小小的商业活动被迫取消搞成了线上直播;以前公司的leader“空中飞人”们此刻也坐在沙发上开视频会议;熊孩子被安排在电脑面前被家长监督上网课;喜欢吃外卖的御宅一族干脆不出门,比宅更宅。

但毕竟,社会要进步,企业要发展,即使宅在家里,也还是要上班的。因此,移动协同又被推到了制高点。据IDC在2020年度的调研数据显示:CIO们将“打造新的远程办公与企业协作系统”作为数字化转型聚焦领域的首位。

为此,云之家携手九州通、海信、禾丰牧业等客户开展系列的数字化抗疫主题直播,传播抗疫复工复产正能量。

九州通集团毛军说:“武汉封城之后,为积极应对疫情,云之家帮助九州通有效克服了远程办公的重大难题,通过健



康打卡、智能门户、在线会议和连接 ERP 等移动工作平台功能,实现业务协同化、工作移动化、传播扁平化、沟通多元化、联通高效化、决策数据化!”

海信办公共享系统部部长侯静表示:从 2018 至今,基于云之家打造的信鸿协同平台对海信的价值,已经从协同办公变成企业数字化转型的重要支撑。海信倾向于把云之家的核心 IM 能力跟企业更多的应用系统连接起来,让每套系统都从一个冰冷的、不智能的状态变成一个有温度的、智能的状态。

比如跟生态圈三千多个专卖店伙伴的连接,可以在不出差的情况,及时获悉总部的产品和销售政策,专卖店的经营情况都可以随时随地进行沟通。包括 IOT 的应用,尤其是在疫情期间无接触的电子打卡、扫码进办公区域等与云之家携手共创的应用,也都帮助海信起到了“压舱石”的作用。

## 2021 年 展望未来

每个企业都有“云个性”以及建立在平台之上的生态互联

很多人都曾希望 2020 快点过去。而当 2021 年的第一缕阳光照进人间的时候,我们发现,其实什么都没改变,又好像什么都在变。对企业而言,莫过于不确定性这个东西一旦产生,就无法消失,你只能适应,无法回避。

关于协同办公行业的未来,学者以及从业者,都有自己的观点:首先,北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长陈春花最早提出组织共生模式。2019 年,在陈教授的新书《共生》布会上说:“我们正处在大变革时期,或者说,我们正处于艰难的生存时代。要避免自己被时代淘汰,唯有开放自己,调整自己的认知方式,调整自己的组织管理习惯,甚至很大程度上要否定自己。”

个体与组织的关系,因为互联网技,由个人服从组织目标的“服从关系”转变为个人与组织的“共生关系”。个体因为技术所拥有的能力超乎想象,这种变化和不确定性即是组织的挑战,也是组织的机遇,驾驭不确定性成为组织管理的核心,而路径和方法就是构建“共生型组织。”

从 M to C 到 C to M。以前企业的战略起点不是从顾客这一端来而是从企业核心能力来,现在要求企业必须从顾客出发。坚持把顾客主义提这么高,原因在于所有不确定下只有一个东西是确定的——就是顾客价值,顾客成为组织成员间唯一的价值几何点。

直线型行业发展路线被弯曲和重构、黑天鹅事件越来越多“不确定”因素都要求组织反应越来越敏捷。因此驾驭不确定性成为组织管理核心,而路径和方法就是构建“共生型组织”。

其次，一体式融合发展成为企业核心竞争力的新模式。有业内专家曾经打过一个形象的比喻：过去的信息化建设用 ERP 建系统犹如盖房子，只要盖起来就可以大功告成了。而现在企业普遍面临不确定性，要求商业模式的持续创新和迭代，引发的业务和组织调整更是分分钟的事，所以就要求与之对应的数字化建设不仅要盖房子，还要搞装修，但整体的工期可能还会面临大幅度压缩。而在此种情况下，CIO 们势必会想到造一个既能满足随时随地全员线上协同，又能够响应业务变化，迅速整合现有 ERP 系统能力的“万能”数字中台。

第三，AI 将带来前所未有的改变，突破效率的提升瓶颈，更懂用户的工作。仅立足于当前，管理者在审批流程的时候，系统就能立刻推送流程主题相关数据给他，帮助他快速审批；做面包的师傅在准备第二天的面包时，手机上就能收到当天各个渠道面包的售卖情况，根据此来判断应制作多少面包能刚刚好；制造业企业客户可以通过手机上的一张报表，通过实时读取来自证券交易所、市场原料监测系统等渠道而来的包括尿素、布朗特原油期货、带息负债总额等数据，及时调整生产和市场策略，不仅防患于未然，更能将赢取先机变成创造先机。

最后，混合云部署模式成为应对多样化需求的有效策略，2020 年，IDC 发布了《云计算新篇章多态融合的混合云架构白皮书》报告。报告指出，93% 的企业在过去一年中曾经有将公有

云环境中的应用程序或数据迁移到私有云或传统数据中心中的行动。

深读 IDC 报告，不难发现企业中海量数据的敏感度各不相同。对于研发资料、设计图纸、财务报表等核心数据，企业更希望将其存放在自己的数据中心，以便更大限度保障数据安全。而对于非核心数据，企业则倾向于将其存储在部署便捷、初始投入小、运维成本低的公有云平台。

因此，未来企业将根据自身需求、工作负载类型以及对数据和应用的不同安全级别，在数字化转型落地过程中倾向于公有云 + 私有云的混合部署模式，每个企业都打造自己的专属协同云。

譬如，在工业制造领域，云之家助力河钢，打造“河钢在线”连接 12+ 万人的公共服务平台；在智能通讯领域，云之家为华为海洋，68 天快速搭建自主可控的数字化管理平台；在农机制造领域，云之家助力中国一拖，打造“中国一拖东方红云”工业互联网平台；在家电制造领域，云之家打造海信白色家电全产业链数字化协同平台。

然而如前文所说，这些大企业越来越倾向的“精装修”需求，往往不是标准化产品就能满足的。更多时候需要一个有平

台基础，且以帮助客户成功为业务诉求的厂商，根据客户业务战略 + 数字化转型场景量身定制解决方案。所以，在未来，SaaS 协同乃至整个 SaaS 厂商的线上线下服务能力都将成为能否做大做强的重要指标。

10 年可以很长，区区几千字说不清楚的事情太多。10 年也可以很短，短到干掉你的人都来不及知道你是谁。10 年，云之家见证中国企业互联网的发生发展，见证移动办公从“无”到“有”，也曾与无数中国企业一道，试图探索不败抑或永生的模式。一炮而红，一夜暴富的故事或许还会发生，to B 市场还是相信专业主义。“客户成功”模式这个 SaaS 行业公认的做法，都需要去沉下心亲身验证。

秉承“高效、安全、个性、融合”的发展理念，打造每个人心中的云之家，尽管我们还有很长的路要走，但是更宽松自由的办公，对企业员工个人的赋能，将产业数据与管理数据打通，打造企业全价值链在线化的工作平台、实现组织的智能化一定是长期的目标和方向。用更专业的产品性能和定制化方案，为客户解决企业数字化转型中问题，这个十年云之家改变了人们的工作方式，期待云之家的下一个十年，为企业数字化赋能更多。

真正的高手都坚持长期主义。企业面临如唐僧师徒四人西天取经的当下，在不知永远有多远的当下，倒不如耐着性子

将手里的事情做透。因为真正有说服力的方法论，无不是从不断解决问题打怪升级的过程中磨炼出来的。

正如，唐僧四人到西天后第一次取的是“无字经”，大家都觉得那是假的。然而真经，已经随着九九八十一难的化解，内化成了生生不息的能量。

第一章

2011-2013 年

孕育企业互联网的先机



## 云之家十年见证：金蝶转型

转型对于很多企业而言，常常是一场冒险

---

2009年，金蝶提出了新四年战略，由软件开发商向服务商转型。

“宏观经济下行、多年积累的问题和公司主动求变这三种压力交织在一起，使得我们走过了历史的最低点。每当夜深人静，我总是告诉自己，来吧，让暴风雨来得更猛烈些吧！是三个坚持给了我力量，坚持信念、坚持信任、坚持行动！”回顾金蝶2011—2013年以来的艰难，徐少春深感逆境之中，正是内心所坚守的信仰在照亮前行的路。

实际上,当时的互联网正掀起一场真正的、摧枯拉朽式的“颠覆”,其冲击力波及所有人以及企业,摆在他们面前的,要么是艰难的转型,要么是破产的僵局。危与机总是同生并存,克服了危即是机。中国企业要成长为价值型企业,需要寻求新的增长方式。

### 危机中 转型突破口是什么?

2011年,“十二五”规划的开局之年,政府出台了进一步鼓励软件产业发展的政策,金蝶迎来了新一轮的发展机会。

同年8月12日,夏季世界大学生运动会开幕式在深圳湾体育中心举行,徐少春在会场内感慨自己有幸见证了这一重要时刻,于是在新浪微博上发文以做纪念。但令他意想不到的是,因为这次开幕式,深圳实施交通管制,南山区的交通陷入瘫痪,被堵在路上的人们正憋着火无处发泄,徐少春的微博为大家的攻击阵地,当天出现了六七千条评论。而据中国人民大学舆情研究所的监测与研究,关于公共事件的微博,一旦达到转发次数一万或评论数三千的临界阈值,就可能会从微博场域“溢出”到社会话语场域,从网络影响到现实。可想那天徐少春内心所感受到的震惊。

与常年活跃在微博的明星、大V不同,这次“微博风波”是

徐少春第一次切身感受到微博的攻击力,也是他第一次亲眼“看见”网络社会的浮躁与戾气,更促使他下决心做出改变,至少在企业内树立一种充满正气和正能量的沟通氛围。在徐少春看来,企业转型升级不应该只是结构、技术、产品和管理转型,还应该有文化的转型。企业管理的转型不再是让管理者去改变文化,而是邀请员工自己来改变。在这种情况下,企业迫切需要一个更为私密的沟通平台,它不仅能让管理者洞察与倾听,让组织者创新与发挥,让专家分享与认同,也能让新员工快速融入与成长。

2011年12月,“金蝶微博”(“云之家”前身)诞生,正式拉开金蝶互联网转型探索的序幕。

2012年3月29日,微信上线433天,用户突破1亿。同样的用户数,QQ用了将近十年,脸书用了六年半,推特用了整整四年。微信成了一种新的生活方式,更多消费者认识到移动互联网的魅力,以社交为主的新经济生机盎然,不断向纵深发展。就在这一天,金蝶在开放群组(The Open Group)中国年会上正式提出云管理转型战略,利用社交网络、移动互联、云计算这三项新兴技术,帮助客户进行云管理转型:

- 融合社交网络技术,创新企业管理软件应用,形成“社交化ERP”,有效激活跨组织协同工作;



- 融合移动互联网技术，在智能终端上布局管理应用，有效加速管理流程；

- 融合云计算技术，打造云管理平台，将帮助企业创新业务模式，实现低成本和高效经营。

金蝶涉足互联网其实很早，除了徐少春在 20 世纪 90 年代末撰文《数字化管理》，金蝶更是在 2000 年时就成立了互联网事业部，还专门做了一个为财务人员提供会计信息的服务网站，当时就已经想到运用互联网提供软件服务。那时，创立才一年的阿里巴巴尚且无人知晓，百度也不过刚刚诞生。但是，随后互联网遭遇泡沫危机，金蝶这个互联网事业部也就于 2002 年上半年夭折。

“我觉得这是个最大的教训。”徐少春回忆说，“为什么那时我们对互联网重视不够？是因为我们的 ERP 做得太好了。”习惯了成功、习惯了享受舒适荣耀生活的人，是不愿意到一个不熟悉甚至被人不看好的环境中去的。企业亦然。

“许多企业家在转型时常常有这样的感慨，就是看不清、看不懂、看不起。看不清和看不懂还好一点儿，但是看不起往往会很大程度上阻碍转型，这是最危险的一种态度，其实也是等死的态度。”

得益于上文所述的微博事件，徐少春开始清醒地认识到基于互联网的组织协作管理与应用成为大势所趋。在 ERP 软件这个相对饱和的市场，凭借老一套的软件技术已经满足不了用户的需求，软件厂商需要拥抱互联网，投入研发更深化和细致的产品。对比国际厂商的动向，传统软件业云化和社交化已经成为流行趋势。2012 年，甲骨文公司发起了三项关于云社交的收购；2012 年 6 月，微软斥资 12 亿美元将企业社交网络 Yammer 收入囊中。在更早的一两年间，SAP 和 IBM 也曾在企业社交网络服务上出手进行收购。

在徐少春看来，云管理是社交网络、移动互联网、云计算等新兴技术所催生的一种创新型管理模式，它能够在支撑企业重塑管理模式、创新商业模式上，发挥出不同以往的效力。

## 向云转型 抓手是什么？

2012 年 8 月 8 日，金蝶成立 19 周年纪念日，金蝶在深圳举行“云管理新产品发布会”，将企业社交网络产品“金蝶微博”正式升级为“云之家”，并发布了一系列云管理新产品：基于云平台的社交化 ERP“金蝶 K/3 Cloud”、云管理企业移动门户、房地产行业移动售楼系统等（图 7-2）。11 月，金蝶将“云之家”、“智慧记”和云平台整合成企业互联网事业群，不足半年，金蝶云化和社交化的产品与传统 ERP 呈现出互相刺激销售之势。

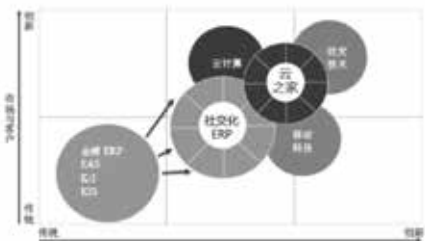


图 7-2 金蝶双核驱动战略示意图

2013 年初，金蝶将自身的业务模式定义为“双核驱动”，即“ERP 业务 + 企业互联网服务”业务。换句话说，金蝶正在由单纯的 ERP 业务向“ERP+ 企业互联网服务”方向转型和发展，并且在同年取得了显著的成效：“云之家”用户数突破 100 万，友商网 SaaS 服务注册用户数超过 200 万；“快递 100”用户数达到 700 万，人均峰值高达 1300 万，并实现赢利；通过“云 + 端”技术，累计实现金蝶云平台连接 2 000 万用户。

### 蝶变 转型的方式是什么？

2014—2015 年，金蝶的转型聚焦于云转型，并通过布局云生态重新获得高速增长。同时，这两年的金蝶开始酝酿心智模式的“蝶变”，试图通过一系列砸电脑、砸服务器行为，“砸”掉传统思维，“砸”掉横亘在组织内部的围墙，开创新的工作方式。

2014 年 9 月 3 日，在中国企业 500 强发布会暨中国 500 强企业高峰论坛上，徐少春分享了著名管理学者加里·哈默的“转型金字塔”概念，向与会嘉宾分享金蝶对互联网转型的体悟、思考与探索。“转型金字塔模型”包括四级转型，首先是运营转型，然后是产品与服务转型，再是商业模式转型，最后是管理与文化转型（图 8-1）。转型可以分步进行或几步同时进行。由低到高，转型所创造的价值也会越来越大，遇到的挑战也越大。



徐少春介绍说，所谓运营转型就是通过移动互联网的技术和方法，把企业内部管理和运营的流程简单化，实现与消费者、合作伙伴和员工的连接，消除内部中间环节。

2014 年，所有的企业都在谈 O2O(线上与线下的融合)，因为之前行之有效的产品推广和市场营销手法都遭到了互联网

的冲击，目标消费者的注意力大多被互联网信息带走，投放于传统媒体的巨额广告费用无法达到过去的效果。面对传统企业对导入线上流量以快速回应消费者的需求，金蝶也顺势推出了“连接 100”，帮助企业将海量的订单、数据等快速导入业务系统，实现线上与线下的对接。

第二个转型就是产品与服务转型。传统企业里讲得最多的是客户，企业与客户之间是一次性的交易关系，所以叫“交易价值”。但互联网讲的是用户，讲究用户体验至上，所有的产品研发都是围绕着用户体验、口碑。企业过去试图开发完美的产品，投入巨大的资金，通过庞大的推广队伍进行推广，但互联网的思维逻辑是从一个焦点开始逐步展开，小步快跑，快速迭代。比如海尔集团就通过全球共享的研发平台，结合海尔以外的研发资源，大家一起头脑风暴，解决用户哪怕非常细小、小众的痛点。

从业务设计上来说，金蝶的 B2B(企业对企业)业务，过去更多依靠客户高层决策来驱动。但互联网思维需要更注重用户，因为用户自下而上的驱动更有力量。互联网时代，“交易价值”变得不重要，产品的“使用和体验价值”才越来越重要，使用越多，数据沉淀就越多，由此延伸出来的服务价值就会越大。

第三是商业模式的转型。企业利用互联网卖产品，把中间

环节省略掉，是否就是真正的出路？未必。小米的互联网思维，恰恰是通过互联网进行资源整合，整合最强的生产制造者、最强的产品设计及强势的销售渠道，实现社会资源的价值最大化，互利共赢。在这种商业形态下，企业的管理系统就由支撑系统转变为生产系统，就不仅仅是支撑业务的发展，而是要成为业务本身。

在转型过程当中，最难的是管理与文化的转型。作为传统的管理软件公司，金蝶对此更是深有体会。在 2015 年集团经营启动会上，徐少春在反思金蝶把握机会的能力时坦言：“经过组织整合和一系列艰难痛苦的互联网转型探索，金蝶的互联网业务仍然没有取得突破性进展，发展速度还是太慢。究其原因，很重要的一点就是思维瓶颈，我们要到一个新的地方去，要到一个我们不熟悉的领域去，有很多先天的习惯和思维阻碍我们的发展。”

为了适应越来越有个性的年轻人，帮助他们提升自我管理的能力，2014 年，金蝶提出“用户至上，小、美、快”的企业文化，鼓励员工聚焦产品进行微创新。2015 年，金蝶进一步对组织结构进行调整，把营销平台和研发平台进行整合，产品事业部加上互联网业务，共划分成 13 个小型经营主体，以此激发团队的创造力。作为国产软件行业的“老兵”，时任“云之家”CEO 田荣举对此有自己独到的理解：

“激发创造力要有两个层面的东西：一是人为什么要有创造力，这是动力问题；二是公司如何支撑，这是机制问题。两个层面是相辅相成的。首先，有动力才会有创造力，创新只是结果，应该激发员工自己可以感知的一种动机。创造的动机不单是钱，还有成就感。驱动创新的动机应该是他能够想象、感知到给客户带来了怎样愉悦的体验，从而获得极大的成就感。这种成就一定是要能被感知的，不能抽象。其次，为了保障这种成就感的获得，应该创新机制。我们正在建立跟用户定期、固定互动的机制，增强员工的成就感。员工如果缺少原生的驱动力就会变得懈怠。”

#### “砸”掉旧世界 要创造什么？

徐少春经常说，他最爱的一句话是，“人生所有的欢乐，都是创造的欢乐”。历经创业低谷和扭亏为盈的艰难，金蝶在2014年更加明确地向移动互联网加速转型，在思想和实践上去探索智能移动终端和互联网的普及会对人们的工作方式和管理模式产生怎样的影响。在他看来，“移动互联网的核心就是连接一切，微信、大众点评、滴滴出行等更多是个人生活服务层面的创新，但工作方式、企业管理这一市场领域，却鲜有创新”。

2014年3月，金蝶在“云之家”的基础上进行二次开发，为万科上线了一个类微信的移动平台（微V），让万科所有的员工

都在这个平台上工作。面对互联网消费者群体，企业需要一个更加贴近互联网的工具做信息化布局，促进连接，熟悉客户，理解市场。4月4日，根据万科等客户的实践和反馈，金蝶整合了“云之家”和讯通，继续保持“云之家”品牌，定位移动工作平台。

同年5月4日，徐少春化身“热血青年”，跳上公司接待前台砸掉了电脑，宣告一场“工作方式革命”，鼓励移动办公、社交办公、共享式办公和弹性办公，让更多人的工作“No Pen（无笔），No Paper（无纸），No PC（无电脑）”，引领一种社交化、移动化的工作方式。8月8日，徐少春和客户一起抡起大锤砸掉了服务器，宣告成立“ERP云服务事业部”，标志着金蝶“云转型战略”开始集中发力。

有些人认为，徐少春砸电脑、服务器的行为是金蝶的一种营销手段，其实不然。从本质上来说，“砸”绝不仅仅是一种营销创新，更是一种唤醒行为，徐少春希望能借此与市场进行更多的交流互动，实现信息的有效传递，唤醒企业对云时代重塑管理模式和商业模式的意识。毕竟市场信息“从来就不是以一种集中且整合的形式存在，而仅仅是作为所有彼此独立的个人所掌握的不完全且常常相互矛盾的分散知识而存在”。

徐少春“砸”出了一个大家不认识的金蝶，同时也“砸”出了市场对企业互联网服务的一个认知入口。因为此时，企业互联

网市场在国内尚未真正形成“风口”，大家普遍认可这是趋势，但并没有多少人真的愿意下水一试。

2006年，亚马逊推出S3、EC2服务，实现了硬件、存储云化，云服务投融资迎来爆发式增长。时至今日，云服务解决方案企业已经在美国遍地开花，但相比之下，中国的发展明显滞后很多。中国云计算起步于2009年，整体晚于发达国家2~3年。

在社交化、协同办公这个细分领域，Yammer在美国的成功毫无疑问促进了国内公司在此领域的开疆扩土，但无论是用户的需求还是工作和思维的方式，国外的企业社交和国内的企业社交完全不同。

实际上，协作、分享、讨论类的功能一直出现在协同OA软件中，但企业领导者似乎并不特别在意这样的功能，企业的核心还是在经营上，如何快速获取订单、野蛮式增长、抢占市场份额比什么都重要。中国许多企业在采购管理软件服务时，只在意两点：能否直接帮助企业挣更多的钱，以及能否提升工作效率，帮助企业更快地挣钱。除此之外，企业找不到更多的理由把钱花在企业软件上，尤其是中小企业。

截至2014年底，“云之家”的用户量达到了248万，这个数

据在2013年是100万，2012年是35万。与单纯针对消费者的互联网产品相比，这个用户量其实不值一提，还没有考虑用户的活跃度。但在徐少春看来：“未来只有两种企业存在，第一种是直接为客户提供高品质、智能化的产品及服务的公司，第二种就是为前一类企业提供信息化的公司，我很庆幸金蝶在这两类企业中都能找到自己的位置。”

### 互联网+的核心是什么？

2015年下半年，金蝶战略从ERP走向“ERP+”。在产品创新上，首先做的就是百花齐放式的“连接”。在徐少春看来，ERP市场经过二十多年的发展，现在又到了一个新的拐点，这个拐点就是怎样让ERP具备连接云端的能力，因为“连接”成为企业O2O转型部署的关键环节。用孙雁飞的话来说：“金蝶可能不适合做O2O中的两个‘O’，而更适合做‘2’，我们的连接能够为更多的客户创造更多的价值。”

这种连接既有基于“云之家”的内部协同，也有基于外部客户的连接，比如“ERP+”O2O解决方案就是帮助企业连接用户、客户、伙伴。客观上，内部增效、外部协同，是很多大企业的核心需求；中型企业需要拥抱互联网，把自己变成“互联网+”企业，要从运营转型开始，实现全渠道营销；小微企业需要有更低的成本、更好的用户体验、更多的订单、更高效的运营。



2015年，金蝶“ERP+”O2O解决方案与京东、顺丰建立了多层次合作，通过集成移动互联技术应用，为中小企业打造一站式管理服务。

“互联网思维不是因为有了互联网才有思维，我们为客户创造价值是一种永恒的选择。要坚信自己能为客户创造价值，事实证明，这么多年我们帮助了很多客户取得成功，我们真的为客户创造了价值。我们相信在‘ERP+’时代，在‘互联网+’企业的时代，金蝶能够给更多的客户创造价值，只要我们有这样的信念，我相信我们就能做到。”

相较“互联网思维”，金蝶更愿意说“互联网习惯”，习惯把互联网的思维、手段、技术融合到自己的工作和生活当中，产生新的工作方式、生活方式和管理模式。无论是否拥抱互联网，无论“互联网+”还是“+互联网”，在商业社会，善待消费者、善待员工、用心管理、狠抓产品，始终是正道。

在新技术、新机遇面前，企业最大的挑战是与传统习惯做斗争，借用王石的话来说，“你现在没有变强，是因为你很舒服”。2015年11月6日，在第五届中国管理·全球论坛上，徐少春向与会嘉宾分享说：

“

在“互联网+”上升为国家战略的今天，创新管理模式是企业赢得先机的必由之路，企业如何向“互联网+”转型？其核心要义就是连接、智能、创新。连接的本质就是开放，连接员工、用户、客户和伙伴。

而智能就是一种极致的用户思维，满足用户的个性化需求，这是移动互联网时代的核心特征之一。未来的产品都将是智能化的，而智能产品需要智能工厂和智能管理共同打造。

”

创新的本质其实就是激发人的无限潜能。“在互联网+”时代，企业能够成功，根本原因只有一个，那就是人的创新能力、价值创造能力得到完全释放。

### 如何激活个体？

如果没有管理机制的支撑，转型的梦想不可能变成现实。金蝶在向云生态转型的同时，其内部也积极重塑管理模式，其中最重要的一个问题就是：如何激活个体？金蝶开发和设计了“奋斗者平台”来激活个体，让每个人都成为自己的CEO。

在“云之家”移动端上，金蝶搭建了奋斗者服务平台，这一平台以“奋斗者”为中心，包括“我的团队”“我的绩效”“我的结算”“我的预算”“我的任务”“经营日报”“龙虎榜”“我的客户”“经



营健康地图”等多个应用。

每一个“利共体”都有一个金蝶公司内部的“营业执照”和“独立账户”，明确了各个“利共体”的经营范围和业务，这类似一个虚拟的小微企业，员工们变成了小微企业的主人，成为自己的CEO。

划小核算单位，下放经营权和决策权，让每个人成为自己的CEO，是未来大型企业组织变革的一个重要方向，这可以概括为“平台+合伙人”模式，未来的组织将演化成一个个赋能平台。

“奋斗者平台”实现了价值创造与价值回报的统一，激活了个人的能量，而且充分授权的经营模式让员工普遍感受到尊重。

## 如何打造未来的管理模式

企业如人，在充满不确定性的环境中进行转型，会面临巨大的挑战，也是险象环生，稍有不慎，就可能陷入困境甚至一蹶不振。从1991年到2018年，金蝶的创业史，是一部转型史，更是一部心灵成长史。

经过近30年的艰苦创业，到2017年，金蝶已经连续十三年蝉联中国成长型企业市场占有率第一，中国企业SaaS市场占有率第一，成为软件行业的知名企业。

在谈到金蝶近30年的转型历程时，徐少春指出：“金蝶的转型首先是商业模式的转型，发展增值业务；其次是管理的转型，所有个人电脑的应用都要转向手机移动端，要建立基于手机的移动工作平台；再次是文化的转型，要鼓励员工在思想上进行改变，从‘以流程为中心’向‘以人’为中心’转变，从‘以产品为中心’向‘以用户体验为中心’转变，从‘以老板为中心’向‘以员工为中心’转变。”

徐少春在创业早期曾经立志把金蝶塑造成一家“西方化”的企业，多年的管理实践让他意识到管理是有“灵魂”的，植根于中国的金蝶，其管理模式需要以中国哲学和文化为“灵魂”。这次管理思想的转变，对徐少春个人而言，是一次心灵上的“涅槃”，而对金蝶而言，则是一次真正意义上的“蝶变”。

功夫不负有心人，从2008年到2018年，历经十年的探索，徐少春找到了一种独具特色的中国式管理模式，他所提出的“致良知、走正道、行王道”是中国管理模式的核心哲学思想，由此而衍生出的管理模式则把金蝶推向一个“自我管理”的新时代。

不管是创业早期的激情管理,还是求变时期的国际化管理模式,都是在传统的管理模式中寻求突破,它们本质上是科层制组织管理模式,这是一种官僚化、封闭式的组织模式,个体的意志和创造力被压制。而金蝶正在探索的“正道+王道”管理模式是一种生态化组织模式,它倡导开放、共创和共赢,通过激活每一个体的自我管理意识和自我管理能力,提升组织的创造力。谈到心目中的管理模式,徐少春提出了自己的标准:“金蝶所探索的中国管理模式,目的是让‘人人都是CEO’,旨在激发出每个人的创造力、责任感和管理能力。我们的管理模式以“3E”为标准,强调的是生态(Ecosystem)、人人(Everyone)和极致体验(Experience)。”

从开始砸办公室、砸硬件,到后来砸ERP、砸掉CEO的身份、砸掉横在财务部门和业务部门中间的“围墙”,砸的不仅仅是惯性思维,而是组织壁垒和组织边界,因为,未来的管理模式是无边界的。只有打开组织的边界,建立价值创造的生态网络,才能真正建立一个企业命运共同体,这是徐少春和金蝶的新使命。

(本文内容引用自《金蝶转型:良知与梦想》(曹仰锋著),略有删改。)

第二章

2014-2016

移动互联网开启企业平台战略



## 云之家十年见证：万科

数字化如何助力中国房企迎战时代

---

企业家往往对长期主义有执著的信仰，但中国房地产发展前前后后加起来也不到半个世纪。从风口到浪尖，这个行业自诞生起仿佛坐过山车一般，有时候真不可能思虑太周全。但，总有一些探路人是时刻敏锐的清醒的：

如果中国房地产有江湖，那么万科一定是脍炙人口的传说。而这里要说的数字化转型，恰好在故事的转折点上。

2014年万科品牌发布会上“轻资产、重运营”和“下一个十年，万科所面临的将是脱胎换骨的转型。”等言论引起了业界的广泛关注。

这一年,虽然“限购、限贷、限价”等各项行政干预手段在持续退出市场,信贷环境好转也带来了一定的市场复苏现象。但对于行业未来机遇与挑战,万科却有着清晰的认知:

从客户角度,中国举国蓬勃的互联网+培育了全球最活跃、最开明、最挑剔的客户群体,他们对房子的感知和理解从物理空间转变成生活方式;按目前的统计数据,中国城市户均住房比已达到1.1套/户,度过住房短缺时代的人们,从被迫做房奴,转变为根据自己的喜好追求更潇洒、更个性化的生活;他们将会更理性、更务实,从追求更高服务品质。

在技术层面,云、移动化、物联网、人工智能浪潮席卷而来,正在驱动传统行业重塑。对于地产行业,速度在变,精益化和工业化生产大大缩短产品生产周期;赛道在变,新存量周期悄然到来,市场重心正从销售转向服务;边界在变,房地产+多业态,行业边界重新定义;格局在变,互联网巨头纷纷入局,跨界融合创造出更大的想象空间。

**转型,从学习开始:**

**我们缺的不是工具,缺的是思维**

2014年,万科胸怀转型使命,先向腾讯、阿里巴巴、小米等互联网企业“取经”。

在学习过程中,万科充分认识到:互联网时代万科需要新的思维来改造自己,学习的目标并不是移动互联网工具,而是思维。没有成功的企业,只有时代的企业。当新时代的大幕揭开时,传统企业应该做的,不是远离自己熟悉的领域,而是理解新的规则,寻找新的伙伴,运用新的工具,将原有的业务做得更好。移动互联网是工具,更是一种思维和精神。移动互联重构了企业中人、信息、业务的关系,积极拥抱移动互联网,移动端信息化建设是大势所趋。

最终,万科互联网化发展战略由“地产开发商”转型成为“城市配套服务商”。因此万科从上到下作出了一系列“接地气”的变革。

**携手金蝶**

**财务转型迈开数字化第一步**

比起金蝶与万科的长久合作,金蝶徐少春和万科王石的志趣相投明显更为外界津津乐道。2014年受亚赛联名誉主席王石的邀请,参加剑桥赛艇游学营之后,徐少春便迷上赛艇这项古老而优雅的运动。

“

“我认为赛艇运动是一项非常好的运动项目，强身健体，团结协作，能把全身 90% 的肌肉都调动起来，这就好比组织能力建设，只有把组织内所有人积极性都调动起来，协同创新的力量才能发挥更大的价值。”

“到底为什么我喜欢赛艇？因为我爱 Fashion，为什么要 Fashion，因为要拥有 Passion，为什么要 Passion，因为要 Fighting，为什么要 Fighting，因为我有 Mission，Mission 是什么，就是实现金蝶的转型，破蛹化蝶，蝶变成金。”

——徐少春

”

同样的赛艇爱好，同样的转型使命，也正隐喻了万科与金蝶的长久合作。

在传统房企，财务往往是业务向前发展必不可少的因素，因此，万科的转型从财务开始。作为国内房地产企业的龙头老大，资金需求金额大、占用时间长、费用项目多、费用支付方式复杂、费用支付频繁等。如何打造一个为业务服务、管理服务的财务管理平台，有效防范风险，提升运作效率，这便是当时万科财务转型的关键。

经过万科项目前期的标杆企业考察、案例分析、内部论证、立项、引入外部咨询方，根据万科财务共享服务中心的职能

定义与服务范围，采用金蝶的 EAS 智能财务方案，形成了万科财务共享中心全面建设方案，方案包括地产和物业两大版块、八大业务流程共享，以员工费用报销流程为共享服务切入点，将合同类的管理费用、营销费用、成本类、收入类业务流程纳入共享中心，为内外部客户提供专业化服务。

### 3-4 天内上线一家公司

万科通过建立财务共享服务中心，为集团快速发展住宅、物业、商业等提供集约化财务保障。财务共享服务中心建立后，通过可复制的管理标准，在 3-4 天内上线一家公司，月审核单据量增加到 30000 多笔。

此外，万科财务共享服务中心基于金蝶 EAS 财务共享服务平台，将财务共享服务中心制定的一切财务制度都固化在统一的数据库中，包括财务作业流程等都在信息系统中进行统一设定，成员单位不得随意修改，从而保证总部的战略得到有效贯彻和落实。

### 万科“微 V” 打造数字化平台雏形

将在财务共享服务中心试点后，万科紧接着便想到了用数字化协同为业务转型打基础。



与一众房地产企业无大不同，房地产项目流程割裂导致大量冗余、重复工作剩余；核心业务管理不够细、流程管理不够严谨，各城市运营效率参差不齐；拓展业务缺乏基础信息系统支持，制约增长等痛点同样是万科数字化转型路上的障碍。因此，在与金蝶友好合作的基础之上，万科开始携手云之家，构建“微V”平台作为移动化工作门户和沟通平台，从流程等细节处提升办公以及业务效率，对沉淀的数据进行有效地分析与利用，进而完善服务、进行产品优化。

通过“微V”的组织架构和通讯录，万科以企业社交的方式助力集团内部扁平化沟通，节约时间成本。实现了手机定向推送集团发文、集团动态、分公司动态、资讯日报等工作信息，企业最新动态实时获取。

“微V”帮助万科整合多个信息系统，统一移动应用的入口，可通过轻应用在手机端处理所有业务。管理者可通过手机连接集团【销售日报】和【利润日报】，各区域、一线公司销售情况、每日销售额和毛利率情况一目了然；【要闻上报】将重要信息第一时间上报组织，便于及时采取措施；【移动审批】待办提醒，流程审批，进度实时查看；【运营V平台】展现项目信息地图，项目情况尽在掌握。

“微V”还通过企业微博、社区分享等途径，让学习、考试更

有意思。【管理学院】的课程信息、讲师排名随时查看，【一战到底】用好玩的游戏式答题方法，突破传统的知识传承模式，让更多地员工寓教于乐、互动交流。【万科周刊】和【万科TV】是企业文化的传播阵地，订餐助手 / 拼车 / IT助手 / 号册运动 / 生日礼物 / 携程订票等众多应用，这些便利的服务让员工时刻感受到公司的关怀，提升整体满意度。

## 重磅转型

### 地产江湖传说至今的沃土计划

如果说前面携手金蝶的两个举措，是基于互联网，打破时间和空间限制，使信息更进一步传递的模式，那么沃土计划，便是基于内部的互联互通，以物联网、大数据和4G为核心，推动数字化外部转型的关键举措。

2016年，在云之家“微V”等信息化成果的支持下，万科启动了“沃土计划”。该计划主要脉络是打造万科的数字化基础平台，支持城乡建设与生活服务商，形成一个开放、共享、平等、协作的行业平台，即在做好基础运营之后，进入与城市有关的多业态领域，搭建一个更好的平台来支撑发展。

“沃土计划”的实施，契合了地产行业的变革趋势，助推企业转型的价值，是万科对于数字化转型的全面探索。

## 1. 重塑开发

打造项目标准化开发平台,实现项目开发全过程数字化,促进生产过程精益化。

通过 ERP 实施的漫长过程,运用数据实现业务的规范化;通过开发针对于施工业务过程的小程序,实时采集数据并对接数据库,实现业务过程的透明化;现场小工具、流程小工具与后面 ERP 规范的流程精益运营结合,实现专业一体化,现场缺陷反馈的闭环化,分析决策实时化。

例如,材料验收、产值申报与审核、合同付款申请,是地产开发流程中跨度较长,协同难度较大的领域,经常扯皮,效率很低。“沃土计划”通过信息化工具,实现产值付款全流程在线:一方面,供应商可以在线自助提报产值,从源头提高效率,让供应商不再被动等待;其次,付款的进程涉及各方确认、审核、以及内部的财务支付,让供应商可以一目了然地看到进程以及等待中的节点,有利于信息停滞部分的沟通促进;第三,原来在线上审核前,需要线下纸质单据打印、手工签字盖章再扫描上传等多个重复动作,现在则已全面线上化,包括盖章环节,通过电子签章的深入应用,做到真正的 100% 无纸化。整个流程的效率、可追溯性都大幅度提高,原来从产值申请、审核到确认付款,需要 21 个环节,现在已优化至 11 个环节,原来平均 1.5 个

月的流程,现在缩短至平均 10.54 天,提效 76%。

## 2. 重塑营销

营销方面最大的变化就是实现社交化,传统的营销需要大量的硬广、扫街、拜访、电销等,吸引客户来到案场后,用户基本信息、用户诉求和案场接待都存在重复沟通。另外,营销费用花到哪里了很难有效度量。

“沃土计划”打造移动化、社交化的平台,实现 O2O 卖房、顾问和经纪人协同模式,全渠道营销。通过移动化全面采集客户的真实信息与访问动态,通过社交化的平台与数字化手段,打破项目与区域限制,可以瞬间聚集大量的经纪人(结佣快速实现、产品信息准确、自动关联顾问、客户进度可视);通过协同模式,销售顾问可以非常清晰的掌握客户的全面信息(拓客精准有效、客户来源清晰、行为追踪细致、业绩在线可视);通过 O2O 形式,案场经理的效率全面提升(顾问能力排名、渠道转化高效、销控全程可视、客户画像精准)。

某城市公司的楼盘社交化小程序上线一周后,周拓客数量上涨 30 倍,持销期楼盘成交额在上线两周不到内飞速成长,通过有效且精准的拓客,结合业务的销售策略,上线 11 天去化速度是过去数周的 21 倍,整个过程中社交化推广,不需要渠道

费用。在给经纪人结佣的过程中，原来 30 天以上的结佣周期快速提效至 7 天。在运用人脸识别进行案场判客应用中，识别出比例高达 30% 的飞单、洗客、截客，单个案场单月可节约佣金 20 万。

### 3. 重塑服务

基于大数据洞察，整合多业态，为用户提供全方位、个性化服务与产品。

运用数据做场景连接是非常难的一个课题，因为用户的生活方式各有不同，场景也是多种多样，每个业主都有出行、教育、消费、工作等不同的生活内容，场景之间也不一定会关联，单靠某个企业的数据库能力，难以做好清晰的客户洞察的。因此，万科将数据中台和服务中台作为个性化服务的基础。“沃土计划”对于服务的塑造，是整合多业态，通过海量大数据、数据模型的建构与洞察，组件式的服务和产品组合机制，支持快速形成精准的用户服务的能力，选择最合适的场景、时机、渠道，精准推送至最合适的客户，提供千人千面的个性化服务。

### 4. 重塑生产

重塑产品，打造一个精益的、智能的 BIM 平台，支持全价

值链的数字化重塑，实现地产行业的 C2B 模式。

“沃土计划”打造的 BIM 平台，从初期就在指导万科的研发和生产，作用类似于制造业的 PDM，并逐步扩展到做架构和平台的分析，支撑一些应用，甚至将来从产品的设计、制造、原材料供应链、施工到后期维护，支持全价值链的数字化重塑。例如，当客户有一些需求和设想时，能够迅速的反馈出房屋内部结构、施工计划、原材料供应链计划等，实现地产行业的 C2B 模式。

综上，万科至 2016 年的数字化发展之路可总结为“从内到外，从线到面”：首先进行内部信息化建设，主要专注于打基础、建平台，以服务业务发展。然后在内部信息化基础之上进行数字化转型，注重建连接、促共享，以构建行业生态平台，推动行业整体的发展。内部与外部互连，内部整合、外部连接，共创生态合作机制。

然而，万科这样的企业的精进精神并不会拘于一时的圆满。

### 2019 年，万科“微 V”百日升级记

在过去的几年中，“微 V”帮助万科整合多个信息系统，统

一移动应用的入口，通过轻应用在手机端处理所有业务。提升了协同效率也有效激活了企业文化。

但是，当时和行业对企业提出新的要求时，万科对智能协同平台也有了愈发深化的需求：

随着加密邮箱的使用，系统很快达到 100 万日访问次数，需要不同的岗位不同的人员不同的业务部门来合伙，过程中就会产生大量的任务、计划还有不同团队协作、点赞、积分；未来平台不仅服务于万科内部，也将服务合作伙伴以及外部客户……

明确的需求面前，万科的选择并不唯一。在这件事情上，云之家先入，但并不为主。

### 有需求就有挑战，有挑战才有成就

再三比对后，万科选择继续对微 V 现有版本进行升级，但对云之家来说也是更大的挑战：

产品升级不是小事，万科对内外协同、消息到达率、产品稳定性、客户并发数支持等仍有顾虑。上线前期进行了大量反复的测试。

据云之家万科项目人员回忆：早在 2018 年年底，与万科的沟通工作便开始了。双方的数次讨论会，高管都有参与，大家一起碰撞思考，为客户提出的问题提供满意方案。项目正式的启动会在 2019 年 3 月 13 日召开；5 月 17 日那天通宵进行迁移演练；6 月 8 日完成公测，经过双方团队夜以继日的奋斗，最终于 6 月 14 日如期完成全面上线。

### 百余个日日夜夜 给无数企业探明了智能协同的前路

百余天，每一分每一秒，都是对现状，对双方，对团队每一个人的全新挑战。所有不放弃的人，用一系列数据，给了更多尚在迷茫中探路人一个清晰的答案：

云之家 V 10 为万科提供基于微服务架构技术的开发封装；实现 OTA 模式的自动更新，让用户及时享受最新特性；项目上线 10 天，移动端安装人数 25140，PC 端 24593，覆盖率均在 90% 以上；实现支持 2000 人群组（微信仅支持 500 人）；IM 服务每个节点每秒支持 1000 请求量，性能提升 100%；日访问次数可支撑 100W，日活用户数可支撑 100W；强力确保了万科微 V 应用服务的高扩展性和易运维性。

2019年,是云之家+万科数字化涅槃重生的一年,也是万科数字化新的开始。

将实现数字化应用、智能化,分三个阶段在2024年使科技成为万科的新动力。

或许,若干年后,万科的数字化能力被行业广泛应用,科技助力万科在下一个10年乃至20年实现全新飞跃。

但地产江湖永远不会忘记,那个从深圳走向世界的房企,那个孤身为行业披荆斩棘开拓前路的房企,那个经历浩瀚市场大起大落却依然胸怀梦想,默默赶路的万科。

“

非常感谢金蝶小伙伴与我们一起推出微V 9.0,一个任务、计划、协同和合伙快乐的工作平台对万科意义非常重大:集团信息高效上传下达,让所有员工第一时间了解;团队有效协同,提升工作效率;有很多的业务数据、信息也通过这个平台来实现。很多的人在不同的地点和组织里很快协同工作,使微V能够真正成为我们一站式工作平台,实现我们的梦想。

万科集团信息部

”

## 云之家十年见证：海尔

“以无界，创无争”数字之上的黑海

---

手里只有旧地图，如何找到新大陆？

连接，连接，还是连接。

2020 年政府工作报告中明确提出：要“加强新型基础设施的建设”，在“新基建”的支持下，数字技术革新再一次被赋能，让我们在后工业化的时代，又迎来了新的历史风口——数字转型和工业互联网的双轮驱动经济发展模式。面对新变局，破题的关键是如何在新形势下抓住时代机遇，再次起航。

随着互联网发展深化和科技的不断创新，以消费品为主



场的移动互联网市场已经趋于饱和，互联网产品经济已经从蓝海变为了“红海”，陷入无休止的价格战，流量红利逐渐消失，市场份额被瓜分殆尽，抢流大战的消费互联网上半场已近尾声。

移动互联网的下半场似乎是蓝海出现，例如在产品经济厮杀中脱颖而出的服务经济，让电商、直播在当下表现得尤其不凡。但是现在看来直播服务经济的蓝海并不长远，直播界也翻车频发，“价格战”是目前直播带货的底层逻辑，直播服务经济说到底只是换了身新衣，还是在消耗技术与人口红利。更大范围上的蓝海战略竞争更是众多管理者频提到的，企业对蓝海的认知似是而非，实践证明走差异化的蓝海战略并不是真正可使企业无往不胜的神话。

当下依靠出奇制胜的“蓝海”战略，随时间的推移仍无法摆脱被模仿和超越的命运。而在物联网时代我们要如何去创造一个自由且无法被超越的模式呢？在传统生态学中有这样一个概念——生态位，大自然给每一个或每一群人都提供了一个适应其生长的特殊环境——生态位，原指在大自然中，各种生物都有自己的“生态位”：亲缘关系接近的，具有同样生活习性的物种，不会在同一地方竞争同一生存空间。

运用到企业的运营上，企业创新产品在刚开始进入某个特定市场时，往往没有竞争对手，形成原始生态位或竞争前生

态位或虚生态位。但是，只要市场是开放的，均衡的，很快就会有其他竞争者大举进入该市场，形成生态位的部分重叠。那么对市场服务进行突破性创新与跨界的重新定义便变得尤为关键，而海尔在做的便是这样一个突破型的探索。海尔在内外部分会议中反复提到：“没有成功的企业，只有时代的企业”，强调的就是每个企业必须用踏准时代的节拍，用最快的速度满足用户需求。

### 时代的抉择： 黑海战略横空出世

2020年9月20日，在一年一度的人单合一大会上，海尔首席张瑞敏提出了一个令人耳目一新的新概念：“黑海战略”。

黑海是相对于红海、蓝海而言的。黑海战略，是海尔集团提出的一种打造不可模仿的生态的企业发展战略。当前，世界经济形势一片混沌，中国企业需要《出埃及记》，黑海战略指出了物联网时代的突围方向。

### 新语境

一个词的含义，只有在它的上下文(context 又译语境，即一个词的场景)中才能确定。一个用户的需求，只有在场景(scene, 需求的上下文语境)中才能确定。其中意义，就是“不可

模仿的生态”的价值所在。不可模仿，是因为每一个用户体验，在场景中是唯一的；生态，意味着物联网是需求的上下文语境，只有在场景中，用户体验的价值才能聚焦到最亮之点。

## 新价值

如果说，红海是产品的世界，蓝海是服务的世界，黑海是体验的世界。从产品，到服务，再到体验，就是摩西指引的那个从埃及到富饶之地迦南之路。

## 新品牌

在“红海”中，企业追求低成本的同质化，降价竞争，苦海无边；在“蓝海中，企业以差异化回避同质竞争，但仍然无法摆脱一旦做大就被模仿超越的宿命，有低成本却难保高附加值。而“黑海”中，企业要做的，是在低成本差异化基础上，做出高附加值，办法就是通过差异化的体验云，打造因人而异不可模仿的生态，以场景品牌、生态品牌保持独一无二的可持续发展价值。

## 新商业

当前，商业的流向正在发生变化，以“用户为中心”的含义也在变化，正从以用户这个节点为中心，发展为以围绕用户构成的场景和生态为中心。打造令用户终身难忘的体验，每个人

的记忆是不同的，这是黑海不能被模仿的关键。体验不可模仿，在于记忆不可模仿。用户终身难忘的记忆，总是伴随事件发生的场景。它就如《再别康桥》中的康河、康桥，挥一挥衣袖，不带走一片云彩。

## 新落地

黑海怎么落地？自生成，同进化，是两个基本要点。海乐苗就是一个生动案例从外行做到上市，我把其中要点，概括为钥匙和锚。

## 新钥匙

钥匙，指打开用户体验之门，以实现价值的自生成。海乐苗的链群主巩焱原来不是做医疗行业的，是做冰箱的，如何比医生更懂病人呢？他要来医院的钥匙，在打疫苗的地方蹲了3个月发现用户的痛点其实在从冰箱中拿错疫苗（发生次数在上百万量级），以及孩子怕打针。巩焱把这种需求做成了带来高体验的服务，实现了高附加值的自生成。这启示人们：企业进入黑海，一片混沌，要让高附加值从一般产品中自然而然地衍生出来，要靠打开用户心扉这一龙宫的钥匙。

## 新定位

锚，指定位链群合约，将同进化落到实处。巩焱一路发现，一路发展：业务发展到农村，发现农民注射疫苗难，就地整合移动资源，发展出移动注射；业务发展到非洲，发现没有电，就地整合太阳能资源，让疫苗冰箱运。海乐苗就像一条船，发现哪里有需求，就按单聚散地在哪里下锚，链接合作。这启示人们：到黑海打鱼，不能回到港湾再下锚（比喻企业级不完全合约），要在鱼多的地方下锚（比喻项目级链群合约），让锚在随机链接中，把链固牢。

## 新中心

这改变了企业自我中心、自以为是的做法。过去，上班的钥匙是开自己的办公室，现在变成开用户场景的钥匙；过去，商业的锚，只抛在企业这个港湾，现在我们到了一个地方，就要同那里的生态结合起来，在生态中间链接、锚定，生根、开花。

## 新容量

生态与体验的关系，就像大海与鱼，既广大，又独特。广大到，大海比一切“大批量”，容量都更大，可以容纳所有的鱼；独特到，每条鱼都是“定制”的，各不相同。到大海中捕鱼，是一个在混沌中创造价值的过程。

## 匹配黑海战略，iHaier 协同平台

每个原子、所有生命都具有智慧，努力完成自身使命。而企业这个平台的职责便是以有机连接的方式，让每一个闪闪发亮的原子都变成推进组织前进的源动力，通过不断优化精进的协同场景，提升组织战斗力。

在外部生态战略的指引下，为了实现无处不连接、无时不协同、无人不分享的平台愿景，海尔一直坚持信息化创新平台的建设。

2013年，海尔与云之家合作开始搭建 iHaier 平台，实现以企业微博为核心的内部分享交流平台，利用社会化网络服务尝试跨部门的协作与共享。

2015年完成平台升级，基于云之家的 iHaier 正式上线，涵盖即时通讯、文件交互，实现移动、pc、web 三端同步，通过与云图、创意工场等系统的对接，将用户对海尔产品的创意与建议接入海尔内部，实现全流程用户交互体验闭环。

2017年，通过持续运营，逐步接入业务轻应用，iHaier 成为海尔的全员移动门户，核心业务系统无缝对接。

2018年，通过能力开放和应用扩展，持续扩展应用商店能

力和提供智慧园区服务，iHaier 成为所有海尔创客提供移动互联网应用推广服务平台，向智慧办公平台不断演进……

2019—2020 年，iHaier 平台重大版本升级

一个平台影响 12 万人？  
保安最有发言权

有人问，承载着 12 万人的云之家 iHaier 平台，真的有这么大的知名度？海尔员工忘记带工牌，会被保安拦，但是保安会问手机上有没有装 iHaier？如今在海尔，云之家是人人都在用的移动平台。2017 年 iHaier 获得海尔集团金榕树提名奖，这个集团高度认可的奖项，包含了沉甸甸的份量。

用一个生态圈 孵化更多雷神

相信你也对“3 个平均 28 岁的年轻人，为游戏而生”的故事并不陌生。从 2014 年成立到 2017 年挂牌新三板，雷神取得骄人成绩的同时，也让人看到了海尔释放的做互联网、做平台、建生态圈的信号，海立方成功吸引了一众投资者和创客，更好地践行创业这件事。

而在创客贷款支持方面，iHaier 联袂消费金融平台，独家创新贷款服务。将员工在云之家的考勤签到和活跃数据，作为

其贷款额度的重要参考。员工每签到一次，贷款额度便提升 6 元。员工活跃指数越高，贷款数额就越多。

通过云之家，海尔构建了庞大的沟通网络，打破传统的企业边界，创建了创业生态圈。在这里，每一个人都能轻松与他人建立联系。一个好 idea 诞生，就能很快实现想法、资源、能力等一切创业元素的整合，即便是偶尔灵光乍现，也可很快找到志同道合的同事一起协作。

将移动协同平台  
升级为业务加速器

曾经，海尔也是一个靠“邮差”收集全世界反馈的企业。用一个典型化场景说明：出口冰箱的国内备件走海运到俄罗斯，到达后可能会出现质量问题。按此前流程是必须有“邮差”亲自把问题原路带回，找到内部供货商，一起商量对策。后来，海尔启用云图应用，解决各业务线售后问题的收集，再通过云之家的连接，便可更快地传递到相关责任人。现在，世界各地的工厂可直接拍照上传，信息马上同步到海尔总部以及供应商，大家针对问题，看照片马上处理，给出答案，备件问题的解决周期，从原来 15 天降到现在的 5 天。iHaier 就是一个对接全世界的纽带和渠道，能够实时把诸如数据洞察、世界各地的生产问题反馈给总部，以便及时采取回应措施。

## 科学高效管理全员的理想 移动端兑现

海尔集团战略部评价道：“我们战略部的工作主要是承接集团的战略，以及整个部门的运营管理工作，那么在此过程中，我们经常遇到的问题是不能及时的去处理一些公务的文件，现在有了云之家 iHaier 这个产品，随时随地可以做到移动办公，这点是非常方便的。”

“我们畅想过海尔人的一天，就是从起床开始，通过 iHaier 就能够有一个无形中的工作助手，帮他很多日常的提醒，数据的报警，监控的指标，可能只需要语音输入，便能把一天的所有安排从移动端解决。”

## 连接 16 万人的 iService 服务平台

2017 年，海尔继续推进服务模式战略转型进程，再一次借助云之家，打造了全面提升培训学习和办公协同效率的 iService 平台。通过与金蝶 s-HR 培训系统的完美结合，建立起覆盖全体服务兵队伍的移动培训学习平台，成功实现了服务兵“自主报名、自主学习、自我成长、相互交流、共同进步”，在海尔售后服务体系内掀起了一场“互联网+”时代的学习革命。

## 自动‘跳闸’服务机制 增强售后的服务力

打造 100 分满意的服务，首先要靠过硬的专业素质，其次就是行之有效的管理。海尔 iService 接入了“服务评价和服务处理机制”，售后服务等事件超过每个处理节点停留时间，超时未处理则会“跳闸”升级，这样一来，不仅能促使售后更高效解决问题，提高服务质量，更能创造更多的预见性条件，保证重大难题的可控性。同时也避免了因一位客户的问题导致十位客户不信任的麻烦。

## 社区式知识分享 让沉睡中的咸鱼跃龙门

不论大小企业，员工自主学习这件事，总没那么容易。敏锐度低，工作节奏不均匀，老员工心态……

更重要的是中规中矩自上而下“传递”式知识分享，容易造成知识点遗漏，学习效果逐层递减，更有可能触及不到基层员工。而基于 iService 知识分享平台，所有知识都能在分享的第一时间面向所有人。为求知心强的员工提供足够的养分，通过大家的积极转发，为全员打造浓厚的学习氛围。

同时，在“学霸榜”和“技能大比拼”云赛场，员工一边学习，

一边“秀”成果，优秀的同学还将金榜题名，这满满的成就感与良性竞争激活了不少人。

2018年10月青岛海尔成为了第一家登陆德国法兰克福证券交易所D股的中国企业。

2019年、2020年、2021年……再往后呢？

故事可能无法预测，但海尔这家一直在自我否定的企业，一定会走在时代的前方。如张瑞敏所言“我们很有可能产生突破，就是我们中国企业在管理上从原来的学习模仿变为引领世界的管理潮流。”

不妨，拭目以待。

## 云之家十年见证：九州通

数字化加持医药流通产业的长期主义

“

当你作为一个参与者，你可能会明了路在何方。

当你作为一个见证者，你可能会明白历史的选择。

2020年1月23日，假如你可以俯瞰武汉，当看到黄鹤楼、武汉长江大桥、东湖因为缺乏观光者而格外宁静，但医疗物资配送的车辆还在穿流的那一刻，你就会明白，为什么历史会选择九州通。

——云之家走进九州通活动随行用户所感

”



## 九省通衢 是历史给予“医药流通”最质朴的启示

武汉得“中”独厚，素有九州通衢之称。九州通这家企业和“九州通衢”这个词之间是否有关联我们不得而知。但可以肯定的是，历史确实以其沉默的方式，赋予前行者朴素而神秘的力量。

十几年前，医院市场高进高出高回扣现象普遍，经历数次治理而无果，医药流通行业前路扑朔迷离。九州通所辐射的广大基层医疗和药店市场被认为是流通业的最后一块净土。这是一个毛利只有 3.9% 的市场，一个别人不愿意做的市场。那时，媒体曾采访过九州通集团董事局主席刘宝林，九州通未来怎么办？刘宝林略微沉思，“毫无疑问，不管怎样，物美价廉，这一点坚信不疑，高价药是个无底洞。”

后来，处在夹缝中的九州通奇迹般地创造了 1% 的纯利润，这又把 10% 的平均毛利而纯利只有 0.66% 的同行远远地甩在了后面。“高效率，低成本，应用现代物流，提供高质量服务。”九州通颠覆了一个产业，并继续撬动坚冰，只因他们坚信市场制胜的朴素法则——物美价廉。

九州通之所以能够在竞争激烈的中国医药商业市场中实

现快速发展还，与其大力发展现代物流密不可分。刘宝林强调，医药批发企业的核心竞争力表现在市场覆盖能力、物流配送能力和客户服务能力等多方面。

而他本人就是一个不折不扣的物流迷。

“所有物流规划，包括路线怎么走，这方面我管理得很仔细，这就是我的喜好。”刘宝林举例，他最先在 2000 年做仓库时，就跟别人不一样，他的仓库的月台建得就比别人的要高一些。运货车来了直接把车尾对接到仓库月台就可以装货，因为他的仓库月台和车箱底部在同一个水平。这是很简单的技术，但节约的人力成本非常可观，当时就有天南地北的人前往九州通学习这个技术。

当然，对于国内的医药销售企业来说，面对日益激烈的市场竞争，如何在满足药品 GSP 认证标准的前提下，最大限度提升药品流通的能力至关重要。所以，现代化医药物流配送中心成为药品流通必不可少的中心枢纽，从 2003 年开始，九州通集团着力进行现代化的大型医药物流配送中心建设，构筑全国性的医药物流配送网络。

这就开启了九州通的另一个关于物流的故事。

## 从 0 开始 探索医疗物流的数字化之路

从 2003 年开始，九州通在构建全国医药物流配送网络的同时，开始着手医药物流信息化建设。基于对国外诸多物流系统的考察和自身经验，九州通为自己量身打造了 LIMS 物流系统。而今，九州通的高智能化物流管理系统已然成为诸多同行争相效仿的典范——

一边是 3 层楼高的立体仓库里，存放着上万个药品品种，这里并没有一名工作人员。机械手迅速分拣、出入库，数十台穿梭机往来不休，将药品送至随时待命的传送带；而每一条传送带都对应着一个运输方向，汉口、武昌、甚至武汉市外，库外的物流车队整装待发。

另一边是调度指挥中心的大屏，实时呈现着九州通云仓配送平台这一天的交易量、各环节的视频监控，以及物流车队的利用情况，已经在途的每一辆物流车都在大屏的地图上实时显示着所处的位置，它们配备了最新的北斗导航系统。

31 万余个品种品规，7000 多家上游供货商、10 万多家下游客户，国内 240 多种药品的全国或区域总经销或总代理资格，九州通作为一家大型医药流通企业，对上下游巨量货品进出的

管控显得尤为重要，物流仓储的布局成为九州通目前的核心竞争力之一。

而这些竞争力来自于现代物流技术和信息技术的开发和应用，通过自行设计、规划、系统集成，九州通已完成了旗下 125 座现代化医药物流中心的建设，并广泛使用了具有自主知识产权的仓储管理系统(LIMS)、设备控制系统(WCS)、运输管理系统(TMS)、第三方物流平台、药品监管码采集等系统，是具备独立整合物流规划、物流实施、系统集成能力的医药分销企业。如今，九州通集团的业务范围不仅包括医药代理与分销，还包括医疗信息集成、第三方物流和互联网医药零售，保障了客户多样化的需求，满足“一站式”的采购体验。

当不断沉淀经验，打造物流核心能力坐稳行业龙头之后，九州通并没有停下前进的脚步。他们仿佛比谁都清楚，未来的制高点，在供应链。

**医疗产业链：**  
**每个人都能得到想要的**数据

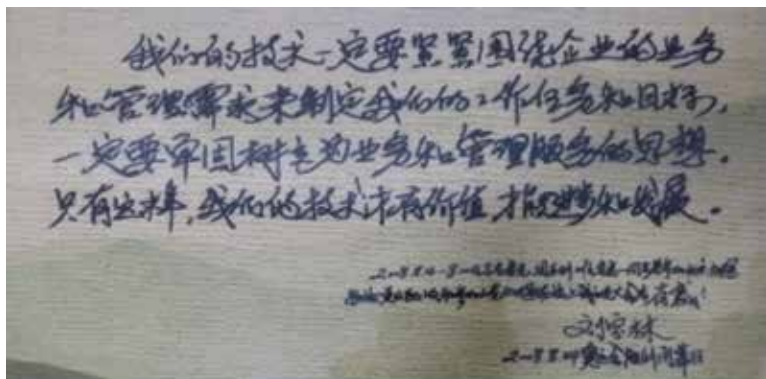
在 2008 年接受采访时，刘宝林曾表示：对于未来的发展方向，九州通希望借助电子商务和物流配送网络的优势，整合上下游客户，从“利润较薄的差价”变为“利润相对高的服务费”。

希望通过立体整合供应链,扩大经营范围在,赢得商机。

13年后,今年1月22日,中国光彩事业促进会第六次会员代表大会暨全国抗击新冠肺炎疫情民营经济先进个人表彰大会在京召开。大会宣布,九州通名誉董事长刘宝林先生荣获全国抗击新冠肺炎疫情民营经济先进个人表彰。

需要强调的是,抗击疫情非一朝一夕的成功,而抗疫英雄的实力,也并非一朝一夕的修炼。这背后恰恰是九州通从十多年前开始就做出的长期主义的布局,也今天所说的 EBC(企业业务能力)的胜利。

所以,九州通到底是如何心怀梦想默默赶路的呢? 数字化又在其中起到了什么作用呢?



这张手写字条,后来就成了九州通做信息化转型的重要原则

“其实,医药行业的厂商,比谁都想知道究竟是谁在吃他们的药。这就是九州通的这条上下游生态链的价值之所在。”云之家九州通项目经理介绍到。

以前的供应链结构是“生产厂—商业企业—终端—客户”层层相连,对互联网的理解和应用浮在传播和渠道层面,现在这样的链式结构已远远不够,当今时代信息流通需要更加通畅地在任何两点之间沟通。

九州通要颠覆式创新,打造“环式价值链”:以大数据为核心,形成供应商、品牌商和消费者闭环,运用互联网思维“以人为本”的本质,整合资源,提升效率。

于是,九州通在实践中摸索出了著名的 FBBC 模式。



这是一个以供应链整体协作为目标，基于互联网思想与技术，建设连通 F2B2B2C、B2B+O2O、医疗+医药等业务形态，集中服务供应商、客户等供应链各方对象的集成互联网协作平台。

“

其实所有的数据真不只给领导看的，上游厂商、下游经销商，哪个不需要数据？因此，九州通的智慧之处就在于把有用的数据及时推到需要的人手上。

怎么做到的呢？譬如，消费者不可能进企业内部管理平台，但他会进入到“好药师”——医生通过这个平台给患者提供问诊服务，然后患者的信息会形成一个专属的档案（患者因为什么样的病因什么时候来这里开了什么药）。而这些沉淀下来的数据恰恰满足了上游药厂关于“我们的药最终都流到哪里去了”的需求，然后就可以根据这些数据做生产经营的相关预判工作。

因此，九州通就是借助 FBBC 模式，把供应商平台、物流平台以及面向消费者的“好药师”平台全部打通。然后来抓取其中产生的大数据，再反哺给生态链上的各个企业。帮助厂商监测药品库存、销售情况，助力药店做好客户管理、增加客户粘性，提升全行业的效率和精准营销水平。

——云之家九州通项目经理

”

不论是患者还是经销商，当所有的外来信息汇聚到九州通这里，九州通又是通过什么方式进行分配处理的呢？这就到了九州通的协同平台——从 2015 年开始，九州通与云之家合作打造 i9 移动工作平台，作为统一的业务门户。

### 数字化和九州通一起 载入中国抗击新冠的史册

“

“九州通员工，特别是基层员工在突如其来的红十字会物资分发任务的时候，为什么能很快适应这种高强度移动协同的状态——就是因为平时他们也是基于移动化在处理业务，所以他们习惯了这种通过数字化的管理，通过移动化的场景来驱动工作的模式”。

——云之家九州通项目经理

”

2020年1月29日，九州通在人员高度紧张，超负荷运营的情况下，先后紧急抽调了90多人到武汉国博中心支援省慈善总会、省市红十字会进行受赠医用物资的仓储管理工作，运用物流管理系统，发挥自身在医药物流领域的专业能力、技术优势和管理水平，负责捐赠物资和药品的入库、分类、保管和出库、数据统计等物流运营管理工作，很快理顺了流程，规范了管理，提升了效率，得到了社会的好评。

“

“其实他们平时送药也是一样的，出货单下了以后运送员手机就会收到一张出门单，出门单上写着什么时间把这批货送到什么地方去。等到送到以后，货一卸完就会立刻生成一个移动端的入库单，这个单据会对医院或者药店的入库工作作出指示。而这一系列的场景功能，是基于云之家与出入库系统打通后实现的。所以说，他们需要的办公平台，是懂业务并且能助推业务前进的。”

——云之家九州通项目经理

”

## 数字化助力

### “中国医药健康产业最佳服务商”愿景落地

九州通致力于做中国医药健康产业最佳服务商，围绕着这个愿景，这家了不起的企业做了更了不起的数字化战略落地。

首先，由于看好新疆少污染的土壤优势，九州通与劲酒达成战略合作，开发药材种植基地——新疆九州通现代医药产业园。而物联网作为其中重要的技术，可以与移动端打通，监控或查看设备传感器数据，让数字技术以更高的效率助力药材的种植工作。

其次，当药材成熟后，便进行切片或者做成复合药片，送到药店或者医院，最终到达患者。最重要的是，通过记载患者使用时间和疗效等一系列相关指数的数据，九州通便可将其反馈到药材种植和生产环节，进而调节药材生产的工作。

譬如，生产车间负责为生产任务排期的员工在下生产任务订单的时候，随时可以通过i9平台里的数据报表获知原材料基地有多少材料可供采摘，预计多少天能送到车间，进而进行合理的排期。

再譬如，武汉当地有一个习俗，在夏至当天就都要贴三伏



贴。这个时候如果一个药店做一场相关活动，如果因为贴三伏贴的人比较多，所以市场活动可要延期 10 天。

这时，药店就要通知药厂再送足够支撑 10 天活动的药剂过来。而药厂接到需求后就可以通过移动端采集的数据报表了解到原材料等生产物料的储备情况，进而推测出具体什么时间能生产出这一批三伏贴，由此生成生产任务单，最后通过移动端推送给物流。

物流接到单据后，也能通过移动端及时了解到生产完成当天，有多少车辆可以执行此次运送任务，这个时候离药厂最近的车辆就会收到物流调度需求。在具体什么时候开到什么地点，装多少药品，送往哪家具体的药店。

如果其中某个环节报错，比如客户的采购量大于系统规定的限额，或发货时药品种类和数量与订单不符，系统将通过手机端提示对应环节的负责人，从而明确各个环节的责任主体。相应的处理信息将记录在系统日志中，各部门可通过定期的核查与分析记录数据，发现业务中存在的异常情况，有针对性地采取优化措施。由此，从订单的发起到最后配送完成，九州通运用数字化，实现了医药产业的全链路打通。

## 心声社区

### “大实话”激活企业内驱力

在九州通内部的应用，有这样一个关于云之家心声社区的故事。

一名普通员工去九州通旗下的国医馆看病。过程中，这名员工发现国医馆在接待患者环节还有需要改进的地方，就随手在心声社区匿名发表了自己的观点。

可能连他本人没想到的是，这条心声，很快得到了高管的重视，并协相关责任人进行业务方面的改进，做出有效落地措施，最终促使国医馆接待环节服务得到了有效的改善。心声社区也以这样的开始，在集团内部大力推广，将对每个个体的尊重，作为始终驱动企业向前的一种动力。

后记：从 3.9% 毛利润挑战医药流通行业之不可能开始，从董事长亲自设计仓库开始，九州通 8 年时间做到 158 亿规模；从深耕医药流通，从路线图开始沉淀物流核心竞争力，到完整打通整个行业的产业链用数字化打造 EBC 能力，九州通的长期主义自始至终都与既得利益者无关，都在透明的市场机制下深深扎根。这家伟大企业的发展史，云之家有幸参与其中，见证其改变医药流通行业从业者的协同方式，并为同行指路，不断让奇迹发生。

这何尝不是一种情怀？

2011——2021 云之家 10 年，持续见证伟大，亦成为伟大的一部分。



第三章

2017-2019

数字化协同驱动业务创新



## 云之家十年见证：海信

科技的溯回解读生意的本质

---

“

“目前大家对于海信的理解可能还停留在过去，其实海信是中国 112 家彩电企业能够活下来仅剩下了两家之一，这个过程当中海信也是不断地转型升级，除了家电之外，大家家里的电子产品基本上海信都有涉及。”

——2020 金蝶云全球用户大会 海信总裁贾少谦

”

## 如何用一句话解释‘生意’这件事

最近，陈春花老师的一个观点很有趣：生意，就是生活的意义。

持续多年研究商业为什么能够永续后，她发现“远见、野心、决心、执着、活力、创新”这些几乎所有大企业都具有的基因，却不是商业永续的本因。

反观疫情之下，很多物理上的活动几乎静止。但线上模式却火了，为什么？因为人的生活还是会继续，当人的生活继续的时候，商业就得以永续，那些能够符合和完成人们全新生活状态下需求的企业，反而能够逆势增长。

如果商业能够为追求更美好的生活做出根本性的价值创造，商业的永续性也能够被创造出来。因此，未来的趋势在哪里？无论是过去，还在这一次疫情危机，或是面向未来，我们都非常清楚，融合生活、驱动人类进步，是企业发展的下一个篇章。

说到这里，大概已经猜到为什么陈老师的观点会出现在这里。没错，海信在 112 家彩电企业里能活下来，很大程度上，就是在于对生活这件事的洞察。

## 十年数智化转型探索： 回归生活本身

65 英寸电视、真空加保鲜技术的冰箱、具有新风系统功能的空调、15 分钟完成衣物蒸烫的洗衣机，这样一套名为“璀璨”的成套家电近日亮相北京。

但这却不是一般的电器。其中，电视承担着控制中枢和 AI 中台的角色，通过电视可以控制空调温度、模式、风速，还能对冰箱各分舱温度进行调节，并控制洗衣机开关、洗护模式等，实现一屏控全家，让家庭生活完全智能化。

时间回到十年前，在一次发布会上，海信集团宣布了智能化战略，那时他们就预测，随着互联网和终端技术的发达，智能化必将成就未来更好更便捷的生活。

基于这样的意识，从那时开始海信便开始了智能化布局，不断地进行战略升级。在产品上，有自己的原创品牌，也有一些通过兼并实现。比如，海信在 2018 年收购了空调品牌科龙。

在近十年的转型过程中，除了众人了解的家电之外，海信也从“人”的维度，上升到组织的高度创造新的产业，如商用空调、智能交通、光通信等行业隐形冠军。这类 TO B 产业与个体关联度不太密切，但其实在生活中却处于非常关键的位置。

具体来说,智慧城市是现在比较关注的话题,经历了 20 多年的实践,海信的智慧城市应用在中国近 150 个城市得到应用。

在医疗板块,海信也已经布局了很长时间。贾少谦介绍,海信布局医疗是从十年前开始,从最早的医疗显示器到计算机复制医疗,再到医用设备跟冰箱产品。

今天的海信,从硬件到软件,从数据存储到边缘计算,从内容运营到场景运维,从技术输出到平台输入,多年来的产业结构调整 and 布局,在“智慧”这一主题下合拢、相连,而这也恰恰是数字化驱动的必然结果。

海信已经不是一个传统意义上的家电企业,而是坚持“家电的本质是家”的理念,把“利益百万家庭幸福需要”作为企业发展战略的基石,与用户建立直接的链接,不断满足人们对美好生活的需求和向往。同时,努力引领家电行业并影响中国制造业,坚持品质至上的理念,打破廉价制造的坏现象,消除行业痛点,将幸福带进亿万家庭。

围绕“生活的意义”,海信的数字化进程对外带来了产业的打通和升级,对内带来了管理效率的大幅提升。这也是“海信生意”的 B 面: 打造适应当下工作需求的协同方式,更简单来说便是鲜少为人知却高瞻远的员工体验。

## 当所有员工都在成长 公司就在成长

英国组织行为学教授琳达·格拉顿 (Lynda Gratton) 曾开展了一次针对 79 个国家, 1246 位高管的调研。结果是: “员工体验”将会给企业带来巨大红利, 而大量公司尚未捕获这些红利。

今年 2 月初, 微软发布员工体验平台 Microsoft Viva, 这一平台基于 Microsoft 365 构建, 与 Microsoft Teams 集成在一起。微软首席执行官萨蒂亚·纳德拉 (Satya Nadella) 通过 Twitter 表达, “Viva 要将员工成功所需的一切都直接整合起来。”不只是微软, 美国时间 1 月 28 日, 体验管理平台 Qualtrics 开盘上市。首日大涨超 50%, 市值超过 270 亿美元。不久前的 1 月末, Workday 用 7 亿美元收购丹麦的员工体验平台 Peakon, 意图解决员工体验问题。

一位 HR 曾向媒体透露: “员工刷完了抖音, 突然来到公司的平台, 发现功能不支持手机端登录, 录入数据要花费半小时。这个体验会把员工推走。”

过去, 企业经营核心的核心是生产和物流。但现在, 这一核心变成员工。

人是企业经营的核心资产，员工体验的提升可以推动企业的效率提升，带来更高营业额。“体验”强调员工个性化及个人的感受。对于国内不同年龄段的员工来说工作的意义各不相同，70后是为了事业，80后为了理想，90后是为了自我实现，00后的想法更加多元。

“员工的需求已经超越了薪资、物质，需要的是精神性的激励、成就感以及对行为的及时认可。”时至今日，已不止一个HR发出过这样的感叹。谁曾想，曾被用到客户身上的“体验”有了某种意义上的反转，可今天的员工又何尝不是企业的客户呢？或许，员工所关注的，早已不仅仅是薪资，还有尊重和成就感。

其实，在这些一串串的英文名词在2021年初突然充斥TO B管理者视线的很久之前，海信就曾通过真真切切的故事，总结过有关“用户体验”简单而质朴的道理。恰好，这些故事，金蝶和云之家，都有幸参与。

据贾少谦介绍，海信是相对比较大的企业，目前有八万多员工，海外员工1.5万人，有16个工业园区，16个研发中心，是一家涵盖研、产、销、服全价值链的大型企业集团，这样管理的难度和管理的幅度都非常大。因此，2019年开始，海信在各个领域和金蝶以及其他合作机构一起开始启动一些新的升级改造。

比如在制造版块，海信基于工业互联网平台，实现“人、机、料、法、环”全面数字化，打造智能招聘、智能入职、智能培训、智能调度、智能自助服务、智能宿舍管理等数字化平台，可以帮助我们的员工从入职到衣食住行全方位进行数字化管理。

在销售环节，海信推行了订单制，实现了海信和经销商从销售预测到订单下达、订单评审、计划排产、生产制造、物流配送等全流程的数字化协同，在提高商家订单、准时交付率的同时，通过改善海信的供应链运营效率进而改善销售线员工的协同体验感。

至此，海信的故事就说到了云之家。此处，将有一位巾帼英雄登场。

### 从事上用功 到心上用功 企业 IT 团队的最强逆袭

侯静，海信办公共享系统部部长。笔者初次接触她，是在金蝶云全球用户大会上。来自高考大省山东，她的发言从始至终透露着踏实、坚定与真诚。就好似她所带领的团队所做的事迹一般被管理者们反复研究学习。

“

“穿过暴风雨的你,早已不是原来的你”我们今天能坐在这里探讨数字化转型,其实就已经证明我们担当着数字化的赋能个体激活组织的使命。其实 IT 团队可能一直都面临这样一个困境:好象你每天其实付出的很多,可大家不是那么的理解。在年初砍预算的时候第一个想到的极有可能就是 IT。但是,在今年,海信在信息化这件事上有了重大的投入。包括一些千万级的项目,这在几年前是想都不敢想的,但为什么今年就能做到呢?我认为,我们是找到了突破口——做足用户体验,让用户期待你的产品。

从 2018 至今,基于云之家打造的信鸿协同平台对海信的价值,已经从协同办公变成企业数字化转型的重要支撑。云之家开放和共享共生的能力对海信来说很重要。我们倾向于把云之家的核心 IM 能力跟企业更多的应用系统连接起来,让每套系统都从一个冰冷的、不智能的状态变成一个有温度的、智能的一套系统。

——海信办公共享系统部部长,侯静

”

而这一诉求,在疫情大背景下,被完美落地。疫情时代,8 万海信人如何零距离协同?这里有一条有足够说服力的时间线:

**【2020 年 1 月 20 日】**全国人民:快乐回乡、贴春联、扫房子、年货大采购;海信集团:疫情警全面报拉响,1 小时完成防控专栏——当晚完成信步圈防疫专栏开设;当晚集团“门诊部”的公共号;当晚疫情防控指南发布;让慌乱中的员工,感受到组织的温暖;

**【2 月 1 日 -3 日】**全国人民:沉浸在假期最后的狂欢中;海信集团:全面复工前的疫情摸底攻坚——3 天完成《健康打卡》开发;上线当天收集 4 万用户信息;紧急为研发人员开通云桌面,为员工在家办公做前期准备;

**【2 月 3 日 -7 日】**全国人民:陷入对疫情的迷茫和恐惧中;海信集团:线上语音会议,完美支持了第一次线上协作大考验:全国干部述职;信鸿语音量 2 天超过去 1 月使用量,无需安装、即时可用,最大程度减轻员工远程协同的不便;

**【2 月 10 日 -29 日】**全国人民:逐渐开始复工复产;海信集团:有序复工后的防控监控——一周上线《班车打卡》当月实现 41167 打卡;《电子胸卡、智能签到》为 60+ 单位开通线上签到,



让组织和个人都能放心工作；

【3月-6月】全国人民：探寻疫情常态下看到的协同新思路；海信集团；全员云办公模式——《商机提报》、《蔬菜商城》、《设备预警》等营销、员工服务、智能制造的34个应用陆续发布，实实在在方便相关岗位操作，提升效率；

总结起海信抗疫的主要因素，侯部长归纳为以下三点：海信集团的高管和领导干部以身作则，始终冲在生产线和抗疫的第一线，稳定军心；第二，上下一心的践行海信的价值观，全员去抗疫包括复工复产，坚信通过八万员工的努力可以完成不可能挑战的目标；第三，未雨绸缪的建了信鸿移动办公平台，通过这个平台真正打造了你想在这个暴风雨中变得更强的一个核心的战斗力。

“

“特别感谢云之家团队，在我们共同战斗过程中，我从他们身上感受到为客户执着的精神，我们可能在项目过程中也辩论过。但是我觉得我们都是为了一个目标，服务好用户，让我们作为企业内部的IT人能够带着一个好产品和好的价值，展现在用户面前。”

——海信办公共享系统部部长，侯静

”

同时，侯部长从4大方面肯定了云之家带给海信的价值：

首先 聚焦场景打造  
“不见面也一样高效”的沟通协作能力

语音会议：从会前一键创建日程到会中异地超长稳定音质，再到会后一键生成纪要，一站式服务能力助力海信2天内完成集团五十多个分子公司和职能部门、近1000位受访者的干部年底工作考评会议；

时间助手：支持多端创建会议、日程、任务、备忘等多种时间安排打造跨越距离、无惧时间的日程安排、工作部署能力；

任务+工作汇报：支持上下级、跨组织项目组、虚拟团队等打破组织边界，实现矩阵式管理和协同。让管理者有抓手，让员工努力看得见；

信数：支持多端营销、生产等多领域经营数据时时呈现。经营者可以不用面对面开会，就可以随时掌握企业经营情况，经营数据查阅效率提升40%。

## 其次,生态互联,打通上下游 助力海信做好“压舱石”

生态圈:连接海信 3000 家专卖店,1500 位上下游伙伴;  
IOT 应用:通过二维码等应用连接各类设备,开门禁、盘资产,实现智能硬件与软件的无缝衔接;开放的集成能力:将生产线、物流、市场端的销售以及面向员工的人事、财务服务等系统全部连接起来,提升效率,赋能业务;同时,对远程办公的外协人员进行考勤、健康打卡等全方位协作管理、科学防护。

## 疫情之下 AI 成为每位员工的小助手

基于云之家,海信打造的哈利智能助理用“说”来替代“写”,让“语音”替代“打字”!7\*24 小时统一服务窗口,人事服务 /IT 服务 / 财务报账 / 系统操作 / 疫情防控答疑。即使在家办公,也能让焦虑在互动中获得释放。

## 企业文化矩阵 全方位传递,隔离不隔爱

通过开屏广告、新闻动态、信步圈·疫情专题、等应用,实时疫情相关最新政策和信息,共筑信心。生日祝福、员工健康管理等应用,通过一对一个性化问候,传递温暖,输出信任,发

自内心地关爱员工。

此外,基于云之家“信鸿 X”打造千人千面的移动门户、100+ 项移动业务应用、“行走”的高管驾驶舱等应用,让海信未雨绸缪,形成 3A(Anytime、Anywhere、Any application)级的云办公平台。

侯部长介绍,“信鸿 X”平台助力集团 8 万员工开启智能业务、智慧办公模式,链接了 1500+ 外部伙伴,3000+ 海信专卖店,海信集团 66% 约 4.3 万条审批报告都是通过信鸿完成;上线后全集团审批效率提升 60%。此外,信鸿还集成了研产销、人资办公等 70 多个移动应用,已经成为海信人的一种工作方式。2019 年平台升级后全员协同效率提升 40%,更是在本次应对疫情中,全方位支撑海信全员的远程线上办公和科学防护。

## 海信最强 IT 背后的秘密: 从关注功能到关注用户

除了系统的数字化平台搭建,侯部长所代表的海信 IT,还是一个特别“懂”用户的团队。在问及企业里的 IT 如何运营的问题时,侯部长理论结合实际,作出了深度诠释:

我们原来可能更关注的是项目,项目上线了就结束了。但是从云之家这个项目开始,我们关注用户,有没有用起来,用得好不好。我们通过小礼品的方式鼓励用户使用。同时通过在线直播平台去介绍实用的小场景功能,让用得好的用户去做分享。让用户从一个挑剔的视角变成与我们共创的视角,后期还成立粉丝团队。特别关注用户运营,是我们海信 IT 部“打开局面”的关键点。

今年在优化“信鸿圈”这个功能的时候,我们领导提出了一个新的需求:可不可以关注 90 后职场主力军的同时,关注下年长员工的体验感?譬如,出个老年版?接到这个需求其实我本人很欣喜——我们的用户发声了!大家开始相互尊重,最终的标准就是员工满意。只有员工满意,很多问题就能迎刃而解。所以今年我们 IT 在全系的产品上都在做一些体验式创新,包括体验官、关联用户、核心用户,通过这样的方式拉近跟他们的距离,让他们主动思考。我们也特别申请了相关费用,鼓励用户一起帮助我们完善产品。

然后,海信 IT 在用户中的舆论导向也向积极向上的方向发展。当越来越多好的影响呈现在更多的用户面前,形成一定效应时,就会逆转很多企业 IT 部门所面临的迷茫无助的状态。

尤其在今年特殊的情况下,有近 86% 的用户认为信鸿在今年的复产复工、凝聚协作中表现得非常优秀。他们认为:系统更稳定、比微信更好用,信鸿是一种符合时代趋势的工作方式等。通过这些反馈可以感觉到,团队因为用户的认可也变得更加的自信,对未来充满期待。当他们用到一个新功能时,抑制不住对信鸿的喜爱,给我们发来认可和祝福

回到开头陈老师的观点:那些能够符合和完成人们全新生活状态下需求的企业,能够逆势增长。反观海信的数字化协同路,我们可知那些能够符合和完成人们全新工作状态需求的工作方式,亦能获得员工的认可和支持,并配合业务的发展,牵引企业坚守长期主义,朝向未来。

## 上市前 10 年 祖名在做什么？

今天要说的是一个实实在在做豆腐做到上市的故事  
不太能迎合这个暴力增长的时代

---

“

二十几岁，少年壮志不言愁，立志当头

人生三大苦，打铁、撑船、磨豆腐。

出身于豆腐世家的蔡祖明起初对这个行当是有所保留的，心思活络的他开始做了一段时间豆腐生意，九十年代初又转身去做了出租车司机，卖豆腐由他老婆去做了，但是出租车司机这个工作辛苦又危险，93年他卖掉出租车，办起了豆腐工厂，重新做回豆腐行当。

“我当然知道这个行当苦啊，但我很明白每个行当都要有人来做，三百六十行，行行可以出状元，有人总说做不好生意是因为行业不好形势不好，但是你对自己做的事情有清晰的定位吗？”

——蔡祖明采访实录

”

其实，哪个时代都不乏创造财富神话的人。然而，多数人只能习惯性围观他们的励志故事，甚至前仆后继地去模仿。却鲜少有人能看出神话的背后是这些人对自身和事情的清晰认知。吃苦不重要，重要的是为何吃苦，尚且年轻的蔡祖明没怎么折腾，就已经参透这个道理。

### 三十几岁 抓住机遇是好事 解决问题才是本事

时代给的机遇。说巧不巧，萧山的国营豆制品厂倒闭了。既然时代给了这个机会，蔡祖明当然一眼就看到了。偌大的一个萧山，总不能没有一个豆腐厂吧？说干就干，卖掉车，找人，办厂，凭借自家多年沉淀的生意经验，1994年开始生产。产品最开始主要销往绍兴、萧山、富阳一带，只搞批发，不用送货上门，用蔡祖明自己的话说，是挣了几年轻松钱，生产是辛苦的，销售是轻松的，客户上门自提。

此处引用陈春花老师的一个调研结果：世界上那些 200 年以上历史的优秀企业，无不是把生意融入了当地人的生活。反观祖名豆腐的坐标江浙沪，本来就是能把豆制品吃出花的地界。换句话说，蔡祖明做豆腐生意的发心，就是紧紧拥抱百姓的利他思维。

### 要发展就会遇到麻烦

转折点发生在 2000 年，作为杭州 13 家标杆豆腐厂，祖名的使命要求它早晚要进杭州市。

可问题是：根本进不去。农贸城摊位搞不下来，卖豆腐的摊贩也拒绝代理：一没名气，二没价格优势。无奈之下，只能自己租店面做专卖店。

此时的蔡祖明预计和多数开局就运气不错的人一样，会对眼前几乎所有行不通的路感到意外。迷茫中也许会裹足不前，也许会硬攻。但那是别人。前面说了，蔡祖明的思维从一开始就很清晰，就是要遵循利他原则，拥抱百姓生活。

因此他坚决地把第一家门店开在了小区附近，就是要直接面向老百姓，用一句知名广告语形容就是不让中间商赚差价，直面消费者的考验。预计连他自己也没想到，这一决策成为了他打开局面的第一炮。

“

有一次滨江四区地块的一个小区搞开业活动我亲自去了。有一个老太太跟我说半年没吃豆制品了。我问为什么，她说不放心啊，电视上放出来多少不合格的豆腐。但是绝对放心的豆腐是要花钱的，豆腐厂预计也花不起那钱，所以我们都不放心就干脆不吃了。

我就跟他说，你可以买来吃了，我这个店开出来的目的就是让你们不放心的消费者有安全感。如果你不放心，我们都有电话，还可以找我公司，一切责任我会负的。你也看到了我们全部是冷链配送，绝对不放防腐剂。她说，那你既然这么说我就试试吧。

豆制品容易坏，如果不放防腐剂容易坏，怎么办呢？我要让消费者信任我，我至少要与众不同。所以我自己开店，冷链，卖的时候是冷柜里卖的，全部包装好。这样2000年一年之间我开了28家店，在杭州。

——蔡祖明采访实录

”

## 强者不会只遇到一个麻烦

进杭州的局面已打开，但下一个问题又来了：现在豆腐都是打包好直接销售的，但总有人想买散豆腐，这部分顾客怎么办？农贸市场是必须要进了，可是不少农贸市场已经在市民心里形成了不够整洁卫生的形象，这又涉及到食品安全问题。

摆在蔡祖明面前两条路：进农贸市场来了市场，前期苦心经营的卫生安全形象可能受损。不进，业务就此停滞。蔡祖明面临的每一项选择题，都好似在以不同角度考验他的初心。索性，他又回归出发点，从利他的思维上发散。

山不就我，我就过去。

经过仔细研究，他们做了两手准备：一边跟着农贸市场的整改脚步，整改一个，入驻一个，并且坚持全部冷链；另一边直接把消费者拉到工厂来参观：厂里修建了参观走廊，买了几台依维柯中巴车，免费请杭州城里的老百姓来他的厂里现场参观流水线，包来包回，参观者可以现场吃，现场买，相当于赶了趟超市。这样的免费接客，坚持了一年时间。蔡祖明的产品“清洁可靠，放心食用”的印象终于在杭州城的老百姓中扎了根。口碑相传后，杭州城里几乎所有的超市和农贸市场都有了蔡祖明的豆腐。



如今，蔡祖明在滨江拥有一座占地面积达 35 亩、4 万平方米的特制厂房。规模扩大了，“透明度”也进一步加强了。在这座特制厂房里，修有一条参观通道。工人操作的每一个步骤、每一个举动，在参观通道里都看得一清二楚。

对了，G20 峰会时，祖名就是在这个厂区为峰会制作提供了 33 个品种的高品质豆制品，国宴上颇受欢迎的杭州特色食品“干炸响铃”就是取材于“祖名”的豆腐皮。

### 五十几岁，清清白白做人做事

食品安全即规模策略。在对蔡祖明的采访中，记者提出一个问题：即使是现在，豆腐产业也遍地小作坊式工厂，很难做下去更难做大，而祖名为什么能做到这么大规模？曾遇到过瓶颈吗？

蔡祖明的回答可以总结为一个关键点：食品安全。而食品安全溯到源头，便是人。他说，他就是这种人。做豆腐生意可能不需要太高的学历，但一定要有文化。这句看似矛盾但实则有趣的话，实际上传递的意思就是知识不是制胜的核心，不只看重眼前利益才是真正的有文化。

“

有人问我，你的食品安全怎么管控？我说我管控三个方面：

第一：原材料。全由我们自己采购，由我和我的夫人负责，其他人没有权限的；

第二：过程管理。操作过程全过程摄像视频监控，同时真心关爱员工，让员工心态好，没有恶意搞破坏，引发安全问题。如果真有坏东西出来，就不是安全问题，而是人品问题；

第三：物流管理。从储存到物流、到销售，一定要拍着胸膛保证全程冷链，保证新鲜。

——蔡祖明采访实录

”

“热爱豆制品事业，要为人类做放心品质豆制品贡献终生”。这是祖名全体员工的座右铭，同样也是蔡祖明三条食品安全铁规的重要根基。

## 信息化 改变豆腐行业的“苦”。

当然，在改变这个普遍辛苦的行当，他做了另一件更大的事。

“

1999年，第二批房子还没有造好，就开始搞信息化，那时候叫ERP，最初只简单地做了一个订货系统。原先订货，客户打电话进来，手工记下订货信息，再输到电脑里去。后来就直接用手输入电脑，但这样很考验员工的手速，而且一旦记错，就会很麻烦。后来订货系统上了后就方便多了，客户提起订货需求，我们这边就能收到。

——蔡祖明采访实录

”

要说蔡祖明考虑到了上市所以做数字化转型也是情理之中，但根据他此前经营企业的风格，做这事的出发点八成是想通过减轻员工工作负担，来让这个行业不再那么“苦”。后来，随着业务的增加，买服务器的费用也跟着增加，效率是要比手动录入单据快多了，但相对公司的发展速度，还是慢了些。所以，蔡祖明注意到了金蝶。

## 10年前，祖名携手金蝶

2010年，祖名开始与金蝶合作，通过信息系统初步实现业财一体化。但蔡祖明认为这套软件之于自己的业务还有优化的空间：这款软件是从订货到财务做账，没有管理的融合。在他看来，能把沉淀的数据当管理去用，才是祖名的目的。

2016年下半年，蔡祖明到金蝶总部去沟通：“我需要的是一个整体管理的软件，要让食品安全的技术体系融合进去，要让每一个工人，每一个产品、每一辆车、每一家超市、每一个客户的成本核算仔细，同时，还需要把管理的人、生产的人、销售的人连接进去。”

在蔡祖明看来，比用ERP来完成数据的积累和算账更重要的是：把数据当管理工具用。携手金蝶，祖名打造了集采购、质检、生产加工、仓储、直至分销零售各环节的数字化平台，能

够对接食品行业相关业务系统信息,即时获取精准的业务及财务数据,提供全方位、多视角的运营和财务分析。

### 三单一表：实现零库存管理

祖名发展规模越大,电话订货的人越多,人工记录就越容易出错。而订货统计不准确,往往意味着根据订货单进行的生产也会有误差,容易造成浪费。规模越大,摆在祖名这类生鲜行业面前的问题越严峻:如何保证零库存?

首先:祖名利用金蝶云 BOS 平台,在金蝶云中增加线路、站点等基础资料,并在客户基础资料及销售订单、发货通知单、销售出库单中增加线路、站点等字段,方便按线路汇总生成数据。

其次,在金蝶云标准销售流程(销售订单—发货通知单—销售出库单)的基础上,增加装车单。根据发货通知单按线路及物料汇总生成一张装车单,解决了发货员快速发货的问题;根据一条线路上的销售出库单,解决了分货员根据客户明细将货品分装到车内的问題。

再次,增加产销汇总表,使产销数据在企业相关部门之间共享,为生鲜品的零库存管理提供监控手段与管理依据。

现在,经销商已经可以从容的订货了,到了下午 3 点在手机上选好货物提交,整个过程不到一分钟。同时这个过程会形成一张产销配协同表,从销售源头严格把控生产和配送,在金蝶云的帮助下祖名实现了产销配一体化,“当天接订单、当天生产、当天全部销售出库”的产销紧密协同,真正的实现了生鲜产品的零库存。

### 手机订货 菜场大妈的订货自由

此外,祖名为了提高订货的准确率和沟通效率,让商户通过云之家手机端自助下单。收到订货信息后,按照订货信息对现有的生产内容进行调整,然后按照物料和线路分别装车发货送到商户的冷柜里。基于云之家移动端赋能,祖名只需要 30% 的人工处理订单,甚至连很多市场大妈客户都能轻松进行移动自助下单,极大提升了企业与客户的协同效率。

### 审批移动化 效率直观上升

同时祖名还将所有业务的审批工作都迁移到了云之家进行,包括费用报销、添加物料、添加客户等一系列的审批工作都由原来 PC 机端的操作转变为移动手机端操作,大大地提高了各种业务的审批效率,同时,所有员工的签到、工作汇报也都在云之家进行。

“

我还希望借助金蝶这个平台实现员工薪酬的大数据分析。工人做多少我们要有数，够不够我们要有数。我感觉，工人的工资要我主动地去提升，不是要员工来跟我说老板工资太低了，这个时候已经迟了。所以我始终认为要有一个系统来辅助我对员工工资进行综合分析，及时判断每一个人的付出与收获是否成正比，不辜负每一个为祖名奋斗拼搏的人。

——蔡祖明采访实录

”

“现在社会不是靠勤劳致富，是靠动脑子致富，信息化比现场管理勤劳的人更重要，”谈到信息化时蔡祖明说道。自2017年使用金蝶云系统，祖名先后投入了1000万元，由于金蝶云提供的产销协同导致生鲜产品零库存以及生产现场的出品率的提高，“基本上一年半祖名就已经收回了投资”，在2018年上半年祖名的销售收入比去年同期增长超过了10%，净利润增长了102%。

未来，祖名将作为核心企业，利用数字化打通上下游企业，不仅可以知道大豆的来源，甚至可以知道豆制品的最终去向，是销往食堂还是个人。

### 上市，一份二十几年的事业

2021年1月6日，祖名豆制品股份有限公司（股票简称“祖名股份”，股票代码003030）正式在深圳证券交易所中小板上市，成为全国首家登录A股资本市场的集研发、生产和销售为一体的豆制品企业，同时也是杭州市滨江区内首家实现A股上市的本土传统型企业。

创始人蔡祖明在致辞中表示：全体祖名人必将一如既往地做到认真努力、敢于创新、脚踏实地和坚持不懈，经营好企业。

## 云之家十年见证：温氏

一手扶贫，一手缔造世界级数字化养殖生态

---

小农经济基因背景下

温氏凭什么坐稳世界养殖龙头的位置？

2月28日，新华社国家高端智库面向全球发布中英文智库报告《中国减贫学——政治经济学视野下的中国减贫理论与实践》，解读中国特色反贫困理论。温氏股份产业扶贫案例入选该报告贫困户“脱贫方案”。

该报告指出，在中国西南部的贵州省玉屏县平溪街道，由温氏股份提供猪苗、饲料、饲养技术，并回收肥猪，贫困户洪加元每养一头猪赚200多元，年收入超15万元。

“再也不会过那种 1 块钱分几次用的日子了，现在我很满足。”在贵州省铜仁市玉屏侗族自治县杨柳村，刚刚喂食完小猪的洪加元，回忆起过去的穷苦日子，洪加元摆了摆手说，“拔了穷根，现在我要向小康奔去。”通过与温氏的合作，洪加元先后养殖了 6 批生猪，共计获利 62 万余元，正朝着小康生活阔步前行。

扎根农村，心系农民。洪加元生活的变化只是温氏帮助农户从贫困到致富，再到奔向幸福生活路上的一个缩影。2016 年到 2019 年，温氏累计投入精准扶贫资金达 6.6 亿元，累计帮助近 10 万名建档立卡贫困人口实现脱贫。温氏通过紧密型“公司 + 农户”模式有效组织农民对接市场，携手各地方政府发展现代化高效养殖小区，夯实养殖业产业基础，为乡村振兴注入力量。其中温氏“公司 + 农户”模式助力脱贫攻坚连续两年入选国务院扶贫办、中国社科院《企业扶贫蓝皮书(2019)》《企业扶贫蓝皮书(2020)》优秀案例。

“没路、没灯、吃不饱，就是穷。”谈起过去的西山村，村民李娟回忆时表示，那是一段她不想去回首的生活。因为在少年时期的一次意外，李娟双脚终身残疾，行走不便，她也因此失去了外出务工的劳动力，因残致贫。

西山村位于广西五通镇西北面，距离市区 24 公里，全村共

有 570 户，总人口 2179 人，其中有建档立卡贫困户 53 户 172 人。为了改变五通镇区域内乡村的贫困情况，1995 年当地政府与来自广东的温氏公司携手合作，在五通一带推广“公司 + 农户”的合作模式，为当地的发展埋下了致富的伏笔。

当时，面对这一新颖的模式，西山村村“两委”拿出敢试敢闯的态度，积极寻求与温氏建立合作关系，鼓励村民参与其中，在村中掀起了养殖风潮。“听到村干部说公司提供养殖的种苗、饲料、药物、技术、回收销售服务，我就决定试一试。”李娟说，在 1999 年她正式成为温氏的合作农户，也开始有了能够改善生活的可观收入。通过“公司 + 农户”的模式，李娟至今已养了 60 批次肉鸡，获得养殖收益达 70 余万元。

脱贫攻坚，农村是主战场。在这片“战场”中，除了让贫困户告别贫穷，如何能筑牢脱贫根基，激发致富内生动力更为重要，而这关键在于找准发展村级集体经济与精准脱贫的结合点，实现贫困地区从“输血”向“造血”功能的转变。

对此，西山村的做法是不断深度拓展与广东大企业温氏合作。“为了提高村集体经济，我们从原本的‘公司 + 农户’模式发展为‘企业 + 合作社 + 贫困户’的模式，成立‘扶贫合作社’养殖场，将全村建档立卡贫困户加入到合作社中。”西山村驻村第一书记阳小文介绍说，通过与温氏的合作，合作社引进两套全



自动养殖设备,每年可出栏 3 批肉鸡,每批 2.4 万只。

目前,桂林温氏家禽有限公司与建卡贫困户合作养鸡有 6 户,已经全部脱贫。2018 年西山基地由政府出资与温氏合作养鸡,年上市肉鸡规模 7 万羽,链接建卡贫困户 27 人,每位贫困户用扶贫基金投资 5000 元,基地聘请专业人员养鸡,获取利润进行分红,每人每年可获得 4000 元分红。

“我现在最大的心愿就是继续与温氏精诚合作,让老百姓吃到我们最好品质的鸡。”如今李娟一家五口住进了青砖白瓦的三层楼房,孩子更享受到桂林市区优质的教育资源,而吃肉也成为了一件小事。

未来,温氏紧跟中共中央 国务院关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见,继续迭代升级温氏模式,发挥主业优势,通过产业振兴、科技兴农等实现巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接;同时持续提升畜禽养殖的规模化、产业化、生态化水平,为市场肉类食品的稳定供给;为满足消费者对优质农产品的更高需求;为建设富裕和谐、生态宜居的新农村积极贡献力量。

所以,要说温氏凭什么能赶超北美成为世界养殖巨头,生态战略一定是必须要关注的重点。在如今企业普遍依靠“出奇

制胜”的差异化战略求生存的时候,温氏早已布局连接上下游,赋能农户和经销商,由内而外地凝心聚力,共同向着一个目标奋进的生态帝国。

终结单打独斗,携手政府,连接上下游,帮助老百姓“拔了穷根子”。温氏,一直在行动。

5 万员工 5 万余农户,还有若干经销商,  
生态战略 如何落地?

温氏集团董事长温志芬曾言,未来要将互联网 + 打造成集团的核心竞争优势。过去温氏所做信息化的建设,更多的是支撑业务的发展。而未来,温氏信息化要引领和驱动,要重构业务,重构商业模式,重构整个行业的模式。而通过温氏整个生态圈建设思路,让我们清晰地接触到一个大企业生态协同的格局,以及重新定义现代化养殖业的能力。

信息化绝非一朝一夕,而移动化也绝非一蹴而就。温氏内部 5 万多员工,外部 5.54 万农户合作家庭农场,也曾经一度面临困惑:

全国 20 多个省(市/自治区),262 家分公司,怎样提效几万员工的沟通和管理?

从提能提效到农户发展需要，从服务升级改造到统一高效服务赋能应该怎么做？

农牧业是一个传统行业，但温氏却为它武装了高科技的手段，包括物联网应用、智能化应用、打造生态圈平台的能力和为合作伙伴赋能的能力。2015年开始，温氏携手云之家从统一ERP门户开始，打造四重“连接”，以生态的力量创造一个惠及外部、内外融通的生态系统，除了内部的员工，还连接合作养殖的养户、客户、供应商、合作伙伴，甚至包括万物互联的设备。这一切，都为长久意义的胜利做了精密布局。

#### 其一 连接员工： 效率协同，5万员工一条心

统一沟通：云之家为温氏打造专属企业通讯录，安全的组织架构搭建；聚合产业链上下游资源，即时通讯，快速找到每一个同事、伙伴、客户。连接内部5万多员工，扁平化群组让沟通更直接，效率更高。

此前，项目管理施工监控需要管理团队通过电脑或纸质方式查看项目进度、重要施工情况。现在通过移动端随时全面知悉。

此前，财务管理只能通过电脑查看报表，出差办公时十分

不方便，且报表内容复杂繁重。现在，手机随时查看重要财务报告及相关分析情况，重要数据强化突显，不必要数据则不显示。

企业文化共建：温氏是一个市值2000亿左右，涉及数十个行业的养殖大企业，5万员工分布在全国各地。庞杂的内部文化建设，也以云之家为载体。

运用云之家，温氏通过订阅号和专题等功能，达成智慧传达，文化运营的诉求。集团宣传报，每周推送2—3篇文章，让公司决策和组织思想一传到底；老板开讲版块，将高层重要思想与全员分享；同事圈一方面可作为工作成果展示，员工点滴互相分享的主要途径，另一方面又是行业广告和资讯的信息来源。通过系列举措，助力温氏实现全体员工一条心的文化管理目标。

#### 其二 连接农户： 养户数字化协作服务平台赋能生产，服务养户

温氏为养户提供5个方面的支持：种苗，饲料，药物，技术，市场。养户只提供劳动力和场地。在此过程当中，通过云之家的综合服务平台，能够将这些过程全部连接起来。促进温氏养户服务业务资源整合、共享、拉通；养户服务上下游渠道高效协同，支持与养户即时沟通、业务协同、服务信息共享；以数字化

服务赋能养户,提升服务效率、生产效率。

农管宝:在与农户对接的过程中,领饲料、领猪苗、领药物、结算、存续款等等,全部可在线上操作。一旦有动物病变,农户手机拍照上传后台,经过专家组会诊,远程开处方治疗,免于管理员和农户的来回奔波。同时集团可推送相关给农户,农户有任何问题也可与集团进行实时沟通,双方共同探讨,完成统一赋能。

易管宝:技术员下乡巡查,可以实现手机端采集数据。然后为有问题的动物开具处方,清晰记录巡查过程,方便日后管理。与养户签署养殖合同,也可通过电子合同来实现全部线上服务,不在需要线下和其他人工的操作。

云之家对接硬件设备:日常养殖场景中,有很多环控、温控、视控等硬件设备,养户和管理员不用亲临现场,就可以可实时监控养殖环境和饲喂情况。

养户/代理人/司机三方互动系统:公司把饲料配送到养户,然后通过云之家三方互动系统,完成养户、代理人和司机对物资和重量等信息的核实确认,支持业务互通、即时沟通。

### 其三 连接供应商

#### 采购共享服务平台 构建阳光采购平台

以前,农户购买生产物料,经常会遇到价格不实惠,质量参差不齐的情况。譬如使用率很高的水鞋,一个养殖人员一年穿两双,5万农户,内部还几万人做养殖,一年大概有10万多双需求量。以前买一双鞋要50块左右,穿半年到一年基本报废。而大企业采购有一个典型特征就是物资比较集中,这样温氏就可以跟厂商去谈价,把价格谈到30块钱,质量好很多,成本降低40%。现在,农户只要在采购共享服务平台上下单就可以买到物美价廉的水鞋。并且,这一系列采购行为都是在“阳光下”运作,这正是企业跟供应商连接真正的价值。

基于苍穹和云之家生态圈,温氏构建了供应商协同云-温氏阳光采购平台。构建社交化业务协同能力。实现企业员工、供应商客服的高效协同。

线上采购流程:通过整个供应的协同生态,公司可以把一些轻业务放进来,管理员可以管理或者创建生态圈的一些应用,同时生态圈伙伴可随时加入,进行端到端的沟通和点对点的业务联系,将采购过程变成一种流畅的协同流程。

供应商与跨企业业务协同:通过云之家连接供应商,融

合 IM,支持供应商跨企业使用供应商协同伙伴快捷处理业务。

#### 其四 连接经销商：

##### B2B 销售平台 全国统一无缝对接

温氏经销商分布在全国各地，就线下销售而言难以管控的方面会有很多。现在全部统一到线上，所有的品类和地域，包括定价都是全集团统一。如此一来就规避了非常多的可操作的空间，而且一视同仁，不管是大客户，小客户，各种客户都可以在系统中无缝对接。

基于金蝶云苍穹渠道云打造温氏 B2B 销售平台，将经销商订货、促销策略的制定，以及客户的评价统一平台进行操作，打造高效营销网络。

未来规划：构建与温氏业务相通的养殖联盟，创造互惠互利的连接型生态；打造普及智慧养殖终端 APP，一部手机，轻松管理养殖工厂；构筑企业大数据基础平台，提供大数据应用分析支持数字化场景。

#### 客户寄语：

“

“于温氏而言，云之家有四个能力很突出。第一是连接能力，能够很好连接异构系统，我们有很多标准类应用，通过简单的开发就能够一键发布到云之家上来；

第二是效率，开放的效率。比如在 EAS 或者苍穹上的报表，一键就可以发布到移动端，在移动端就可以看到数据；

第三个是集成性，我们把云之家叫同呼，且集团只有这一个 APP。所有的应用都要在这个框架之下来部署。所以云之家是集合了各种消息、流程审批、报表、甚至包括很多业务的应用。

最后一个就是协同的能力，温氏正在打造这种生态圈，把各种业务协同过程中的角色都连接起来，高效协作的同时，由主企业掌控各个环节的沟通尺度，人性化设置得心应手。”

——温氏股份信息中心副总工程师周军波

”

## 云之家十年见证：碧桂园

数字化协同是用来驱动业务创新的

---

从信息管理中心转变为数字化管理中心，碧桂园的商业模式和管理模式在科技赋能下得以变革，包括从项目管理转变为产品管理、从被动接受需求转向主动挖掘需求，从关注效能提升转向关注业务创新。而这正是云之家在 EBC（企业业务能力）时代，所要聚焦打造，亦是全心全意成就客户的核心价值。

**碧桂园：短期的执拗，是长期的胜利？**

过去半年，全球经济与新冠肺炎疫情的焦灼缠斗，似乎在提醒商界，能与“黑天鹅”抗衡的最佳武器，最终还是要落到产品、管理效率和战略布局上。经过短期震荡，与多数出现负增长

的房企不同的是，从3月份起，碧桂园各单月销售均实现了同比增长，其中7月份权益销售额542.8亿元，同比增长27.52%。

早年，碧桂园是以三四线郊区大盘的开发模式为公众熟知。作为千亿房企里重点深耕三四线的开发企业，碧桂园走了一条不太常规的道路。然而，当去库存的号召接近尾声，当棚改货币化逐渐退潮。部分行业观察人士指出，失去了政策托底，加上前期需求透支，三四线城市市场销售存在回落风险。

碧桂园不得不面对来自业内对其战略布局的质疑。尽管去年销售承压，但高层对三四线城市的长期看好，没有让公司调转船头。在短期困难与短期诱惑面前，碧桂园对实现长期愿景依旧保持耐心，是典型的“长期主义”思考，也再次为公司赢得了发展空间和时间。数据显示，在公司目前已进驻的三四线城市中，85%的城市处于库存短缺或合理状态，对应三四线城市权益货值的84%。

中指院指出，近年来，碧桂园的业绩稳步上行，主要由于其稳健的战略布局，并在一二线热点城市和三四线城市之间适时调整。对新型城镇化前景的持续看好，并以此为依据进行城市布局，是碧桂园在战略上一贯的制胜之处，也是其高成长的关键所在。

而在战略之外，地产+机器人+农业的三大业务协同，也是其产业链整合能力的体现。房地产行业的普遍特点是高负债，这是所有高周转房企的共同特征，为了避免高负债带来的资金风险和经营风险，碧桂园在财务上有意识地增强风险管控能力。

碧桂园集团财务高管曾表示，未来公司会通过各项费用和成本的管控，让管理更加精细化，费用控制到更合理的范围，从而提高净利润率和核心净利润率。财报显示，目前公司账面可动用现金余额达2055.2亿元，另有未使用的银行授信额度3288.1亿元，资金保障充足。

作为一家7000亿量级的房企巨头，碧桂园成为行业标杆靠的绝非运气。它的掌舵人深知，仅有规模是远远不够的，决定企业上限的最关键因素在于核心主业的市场空间与业务竞争力。

在复杂多变的房地产的大环境下，碧桂园还会面临各种定力考验，不追求一时得失，执拗的碧桂园或许才能等来它所期盼的胜利。



## 除却每年几百亿的销售额， 数字化转型脚步更让人惊讶

与多数传统企业一样，房企员工通常都是在一个个的格子间里创造生产价值。但在碧桂园总部的数字化管理中心，我们却看到了另一番景象。开放式的工区，挂着大小不停闪烁的电子屏幕，上面实时更新着工地进展和一些紧要的业务数据。这里的氛围，已经远超公众对一般房企工作环境的认知，更接近于互联网企业。

2019年1月3日，碧桂园总裁莫斌正式签发成立了数字化管理中心。碧桂园在内部强调，要推动标准化、数字化，以信息化现代管理方式运作企业，护航房地产项目开发建造的全流程。

于碧桂园而言，数字化可以提高供应链的管理水平，实现更精细的内部管控。据了解，在过去几个月的高管会上，管理层反复强调要把数字化当成整个集团赋能提效的工具，以科技为引擎持续提升全周期综合竞争力。

在高层数字化策略的指引下，碧桂园的数字化管理中心已经完成组织架构的重新洗牌，设立了四大产品部，分别是智慧企业产品部、科技创新产品部、数据分析运营部、数字技术平

台部。并且，在每一个部门下，还设立不同的产品群，群内又延伸出多条产品线。

## 从“旧园宝”到“新园宝”， 从信息化到数字化协同平台

在房地产业界比较有名的协同办公平台——园宝，便这四大数字化产品研究中的一个分支。

众所周知，“园宝”作为房地产界较早的办公软件，也曾一度让传统OA朝着信息化的方向有所改变，在一定程度上提升了办公效率。但是，当时代和行业对企业提出新的要求时，碧桂园对协同平台也有了愈发深化的需求：首先，市场部和客服部两个以沟通作为日常工作的部门，对消息的及时性要求十分之高，而“园宝”由于平台本身的限制，会导致消息延时，延误沟通进度，从而影响客户满意度；其次，“园宝”满足作为一个基础沟通平台，而随着业务种类的增加，需要对更多业务进行连接时，就要涉及二次开发，时间、人力、资金的成本当前，碧桂园就需要一个开放性和包容性更强的“新园宝”……

通常，按照不同部门的业务痛点，去开发一个系统专门解决问题，被称作“项目管理”方式。虽然这样可以快速解决业务端提出的具体问题，但缺乏对未来的前瞻性考虑，容易让IT建

设工作陷入被动,缺少创新。徐斌指出,这种点的突破,容易加剧信息孤岛的形成。

“集团现在明确要做数字化,讲究数据联通、数据协同、组织合作和全面的竞争力提升,这就需要运用先进技术和理念、数据化手段推动原来业务、管理模式的变化。”在碧桂园看来,从被动接受需求,到主动探讨需求的改变,是企业从信息化走向数字化,最具标志性的特征。

沿着数字化发展的思路,比对自身涉及物业发展、建安、装修、物管、酒店开发和管理,以及现代农业、机器人等多领域的业务和“园宝”实际的协同能力后,碧桂园经过再三考量,选择了以客户为中心,并且拥有与众多标杆客户共创成果的云之家,升级“旧园宝”,连接 23 万用户,打造一站式数字化移动协同大平台——“新园宝”。同时,云之家私有化服务还可实现应用模块服务化,与公有云实现 OTA 模式同步更新,让碧桂园及时享受到云之家在移动办公领域的最新特性,并能享受公有云千万级并发的高可靠性和高性能能力保障。

“

“信息化主要解决手工转自动的过程,但数字化是通过科技赋能,给企业带来整个商业模式和管理模式的变革。”

——碧桂园

”

新园宝‘新在哪里？  
“懂工作、更有趣”，  
连接 23 万人的新一代智能协同云

“新园宝”基于云之家基于新一代智能协同云而生,以移动能力和消息沟通为基础,建立于企业内部的信息提效,以安全性、协同性、开放性,整合多个过去各自为政的信息系统形成统一门户,集成覆盖办公、行政人事管理到营销数据分析等多个移动应用,从移动审批、日程管理、工作汇报、智能签到视频会议等丰富的工作应用场景切入,大幅提升碧桂园员工办公及业务处理效率,真正实现一站式移动办公协同,更创下了 35 天 20 万人上线的佳绩。

1. 集成百余轻应用,门户即平台:“旧园宝”时期碧桂园虽解决了基本的统一沟通问题,但这种便利仅局限于 PC 端,并且进一步期待一个能直接接入其他应用的门户,使日常协同告别单点登录。而云之家智能协同云自带集成日常审批、工作汇报、智能会议、企业云盘等功能的门户,正满足了碧桂园这一需求,同时无需二开,集成内部 100 多个已有应用。同时用户通过该门户去访问其他业务系统,这就为新园宝打造天然流量池平台。

2. 紧贴需求,将工地“搬”到手机屏幕:智慧工地是碧桂园

数管中心采用高科技物联网设备、互联网技术、人工智能技术等融合打造的施工现场综合可视化管理信息系统,具备安全风险预测、施工过程管理、智能风险识别预警等功能,应用于工程施工现场管理。但满足实时观测全国各项目实况的高科技大屏幕摆在办公室,真正监测项目进度的人却多数时候都在工地。与云之家携手后,智慧工地从办公室的大屏幕被“搬”到了手机屏幕,工程管理人员们即使身在其中一个工地,也能从手机上看到其他地方的工程状况。

3. 打破“端”的束缚,移动更能高效协同:此前,碧桂园已有自己的线上会议软件“碧视通”,但仅限于PC端,意味着每次开会都离不开电脑。而自基于云之家接入PC端后,大型汇报、远程面试、客户洽谈、远程直播、图纸会审等需求均可不限地点限制,提升会议效率。而审批和审批待办,亦是通过新园宝连接以往审批系统,打破时空限制,领导随时随地审阅,大大节约时间成本。

4. 智慧表单,挤掉问卷调查的时间水分:碧桂园的行政和认识部门我们每个月都会进行关于物业、食堂等调查问卷。以前通过问卷星、石墨、印象笔记等各种在线文档工具,再借助邮件、待办的方式把问卷发出去。使用云之家后,可以直接用智慧表单推送消息,或者相关群内发送,员工点进去直接填写,不用再填一遍个人信息。

此外,携手云之家,“新园宝”在新冠疫情期间,通过系列针对性功能场景,助力疫情防控以及大规模复工。

出入证:以前进出碧桂园总部需要填写来访表,领取准入牌后才可进入,但在疫情期间容易引发人均聚集产生安全隐患。碧桂园利用园宝开放能力,接入电子出入证,员工在线申请复工,通过体检后自动就会生效,提升了复工效率,在办公、业务、宿舍区,严控出入,避免人员随意流动。

工作汇报:相比其他OA和ERP系统,不需要填写很多参数或内容,操作简单,尤其在疫情期间,员工每日通过该功能记录工作内容,既防懈怠,又能打造特殊时期相互配合的团队氛围。

智能签到:特别是疫情移动办公期间,支持多场景内外勤拍照签到、签到数据一键导出,让员工方便,HR身在异地都能实时掌握出勤情况。

疫情问卷:疫情期间,每天向全员发送健康调查问卷,确保人员复工的合理安排。

## 从协同到生态

### “新园宝”内外协同，未来可期

基于 IM 协同而来，新园宝进一步兑现员工之间随时随地的沟通，基于信息共享达成的高效工作，让协同产生更大价值。往后，基于云之家生态圈还可接入更多上下游合作商，完成不同业务的扩展，形成业务生态。同时，还可将“新园宝”现在的在线订餐和物流功能开放给除员工以外的用户，整合更多生活需求，成就更大的商业价值。

2019 年，碧桂园正式成立数字化管理中心，而数字化管理中心的前身是碧桂园信息管理中心。从信息管理中心转变为数字化管理中心，碧桂园的商业模式和管理模式在科技赋能下得以变革，包括从项目管理转变为产品管理、从被动接受需求转向主动挖掘需求，从关注效能提升转向关注业务创新。

## 云之家十年见证：宁波银行

### 商业银行的数字化战斗力 | 内外 API 双循环

---

如今的商业银行必须快跑，因为客户都不跑银行了。

“我们预计，截至 2015 年，五大零售业务（消费金融、按揭贷款、中小企业贷款、零售支付和财富管理）中 10-40% 的收入将面临威胁，并且 20-60% 的利润将会消失。”麦肯锡的研究报告称，由于新晋数字化企业的产品成本低、易操作，更容易招揽顾客，银行将被迫压低价格，银行与非银行之间的竞争将愈演愈烈，且难以预料结局。

2004 年支付宝开始运行，2013 年余额宝上线，2014 年 2 月白条上线，移动支付、互联网消费金融等新模式层出不穷……

被改变的不只是用户习惯,科技进入金融领域,风控模型、信贷逻辑都在发生变化。如果银行不跟上,这些用户就可能成为它永远触达不到用户。

冲在前面的银行,已经不满足于通过 APP 与用户的交互,开放银行成为眼下银行业最为关注的话题。尤其去年 7 月 12 日,浦发银行(600000)推出 API Bank 无界开放银行,据称其 API Bank 开放功能涉及账户管理、贷款融资、支付结算、投资理财、权益活动等 9 大板块,目前已发布 291 个 API,为超过 500 万用户提供服务。

“银行业一直走在数字化的路上,领先于其他多数产业。已经从 1.0 物理网点时代迭代到了 4.0 数字化和开放银行时代。”5 月 29 日,京东数字科技副总裁、金融科技事业部总经理谢锦生在 2019 金融街(000402)论坛上发言时说。

所谓开放银行,不只是把银行业务搬到网上去,而是重塑了业务流程和底层技术架构。比如大型国企、跨境电商、小微企业主、白领、学生……这些机构和人群都可能是银行的客户,但他们的金融需求和风险标签千差万别。现在,这些人都在统一的银行 APP 上使用相同的产品。开放银行可以将金融服务通过 API 接口嵌入企业自己的 ERP、垂直电商平台、在线教育网站等,让用户不需要切换 APP,就能获得金融服务,是真正的

“Banking Everywhere”。

业内专家总结:数据是新时代的石油,随着 5G、物联网的发展,数据描述世界的能力将大大提高,通过运用数据分析挖掘技术,商业银行将迎来新的发展机遇。在这样的机遇面前,商业银行需要从顶层设计开始,构建数字化转型的战略,总体思路是以大数据为基础,以金融科技为支撑,建设智慧银行。

同时,商业银行需要自上而下推动一系列制度流程和资源保障的落地来支持数字化转型。这其中数据治理是工作重点也是难点,需要从组织机制、资源保障、系统管控等方面协调各部门各机构配合。

**内循环:携手云之家,开放 API,打造多彩商业银行  
互金行业客户比市场更冷静,风口便转向传统银行  
挑战,也正基于此**

在过去互联网金融“疯行”的时间里,人们对于它的高涨热情更多地来源于其高昂的理财利润回报,但随着风潮趋于平稳,人们的选择行为恢复理性时,很多人也意识到基于传统银行业强大的风险控制能力、对公对私业务更多的渠道和保障,公众和企业显然更加相信银行在照顾好自己受益的同时也能够照顾好客户的资金,也更愿意同银行或者是具有银行背景的公司、企业展开合作,但是对银行也提出了更高的要求——“办

“公室作业”的方式，已经无法抵御互联网金融快速发展对传统银行带来的冲击。

宁波银行全国 12 个分行，83 个支行，13398 名员工，想要兑现统一管控赋能，并不是一件容易的事。而云之家出色的 API 开放能力之于宁波银行来说不止是全国大连接，更是一种从组织到业务从制度到员工的融合。在此基础之上，凝聚并提升企业战斗力。

“

“我们用三个关键字来形容当前宁波银行的变化：“第一个就是抢，上门开户等业务实行抢单模式，真正让业务能力强、服务意识强的人得到更多机会；第二个是晒，晒一晒更透明，大家晒业绩、晒心得，在增强内部竞争氛围的同时，更能把内部好的业务经验快速地进行传播；第三个是活，这是管理者最期望看到的现象，人活了、业务活了、文化活了，整个企业成为了有活力、多样化的生态”

——宁波银行

”

从信息化到数字化  
践行从工具到业务赋能的长期主义

“

“每个员工通过一部手机武装自己，组织、消息、协同、岗位业务、管理、经验随时获取，用节省下来的时间更多地去服务客户。”

——宁波银行电子银行部

”

2018 年，完成基础平台的搭建后，做已有流程的迁移工作，通过无纸化审批、签到等应用将已有的业务流程从线下搬到线上，并建立了客户经理一天的标准工作流程（在拜访客户时，通过手机完成移动考勤、向专家咨询问题、处理邮件、参与会议、处理待办事项、撰写工作汇报、提交工作安排审核），取得了良好的实践效果。

2019 年，基于实际业务场景完善了更多自建应用，如针对外勤工作开发了“轨迹”，随时可获知人员具体位置；针对营销工作开发了“财经早报”，每天自动生成带有个人信息的早报，当员工分享至朋友圈后，可查看具体哪些人查看早报，形成商机列表；针对客服工作开发了“客服知乎”，可自助式搜索问题，快速解决疑虑。同时还有访客管理、工作清单等等应用，进一步



拓展及引领了业务变革。

2020年,在云之家提供的平台基础上,宁波银行数字化团队开发了更多应用,一方面与宁波银行已有的APP打通,使客户经理通过内部APP即可直达客户,构建更完善的服务生态;一方面与宁波银行的大客户的内部系统深入融合,让其客户在需要金融等服务时,直接将业务流转至银行内部系统,打造产业协同,合作共赢。

开放API究竟能有多少种可能?  
一个入口,N+1种精彩赋能

“

“老板每天清早打开手机第一件事,就是打开云之家一线员工的拜访记录反馈。”

——宁波银行

”

管理外勤工作：  
连接“访客管理”

银行规定每个员工至少要在一线跑三天客户,并且及时回到公司作记录。现在这一切皆可在手机上直接完成,部门经理和高层可更快速洞察市场,响应变化。随着功能进一步完善,目前甚至能实时获取外勤人员的位置,了解拜访进度。

发布营销资讯：  
连接“财经早报”

金融市场资讯变速极快,如何根据准确的信息制定准确的方案获取商机一直是个难点。而通过财经早报,总部及时有针对性指定营销方案,系统自动生成带有员工个人信息的海报,由本人一键分享至朋友圈,通过后台统计查看信息,获取商机。

建立企业内部知识库：  
连接“客服知乎”

很多公司面临客服人员流动性大的问题,比这更难的是离职的全面交接。现在宁波银行通过客服知乎建立内部知识库,所有人都可随时提问及搜索回答,大大降低了工作难度。

### 新员工引导： 连接“标准工作流”

新人入职和员工转岗需要大量的人力资源进行培训与指导，协助适应新环境。现在员工可以通过标准工作流查看到目前所属工作里，每个时间节点具体应处理的具体工作项及标准动作，节约人力成本。

### 手机端调研记录： 连接“集中预约平台”

一线员工收集客户信息，再回公司上传电脑，如有上门实地评估的项目，还须通过邮件发送相关资料通知评估师。现在一线员工直接通过手机就能提交客户资料。如需评估上门考察，也会将客户资料需求提交给评估师，提升外出办公效率。

### 手机端风险评估： 连接“大数据风控”

银行风控需要对客户进行实地走访，了解情况。在走访客户之前一线员工需要在行内电脑查询客户信息，未能及时查询信息时，还需联系在办公室的同事进行查询。现在一线员工随时通过云之家实时利用大数据风控平台查询企业及个人的风险估值，效率直线上升。

### 手机端产品备忘： 连接“报价助手”

一线员工在交流业务时，一线人员难以及时掌握诸如实时利率汇率以及所有业务的处理方法和行内相关的产品政策，很难面对客户提出临时业务需求讲解。而今，员工可以通过手机报价助手查询不同靶向客户，不同业务类型产品行内的最新政策与报价，并可点击对应产品中，下载查看对应的行内红头文件，客户无需等待便可直接获悉。

### 远程沟通 & 培训： 连接“直播会议”

宁波银行业务遍及全国，有些人员办公流动性大，每次进行会议都需要费时费力协调各方时间。现在通过云之家建立以企业通讯录为核心的社交沟通类业务群，提供以工作组织关系为中心的音 / 视频会议，高效开会再也不受时间空间约束。

### 线上培训： 连接“宁波银行大学”

宁波银行对于员工的专业能力要求非常高，新老员工都要不停地学习提升。现在基于云之家建立了自己的培训管理系统，员工可以通过该系统报名参加培训以及考核，还可对培训

讲师打分,师生互动,提升教学质量,培养员工专业能力。

#### 企业文化互动： 公众号 / 同事圈

宁波银行通过公众号推送新闻资讯,加强员工对于行业的洞察。员工可通过同事圈晒日常走访实况等工作场景,同时公告、操作手册等内容也以此种方式发布,打造生动的企业文化。

---

“

“目前全员应用,大家每天工作在云之家上进行,全行对云之家满意度调研结果看来,大家对云之家非常认可。”

——宁波银行电子银行部

”

第四章

2020-2021

疫情加速重构数字战斗力



## 云之家十年见证：河钢

钢铁是怎样炼成的？

---

摘要：从工业文明到数字文明，历史总是褒奖大胆创新锐意进取者，钢铁是怎样炼成的？这，要先问问历史上的“钢铁大王”卡内基。卡内基自幼便是一个聪明的人，更重要的是遇到了汤姆·斯科特。

斯科特想建设一条跨过密西西比河长 1.6 公里的桥，以当时的技术，建起来的桥有 1/4 会倒塌，但卡耐基勇敢接受了这个风险和挑战。

超长跨河大桥的建设让卡内基不得不寻找新材料。此时钢进入他的视野，但问题是，钢铁是那个时候史上最为昂贵的

材料，是在 2000 度高温下向铁中加入碳而铸成。钢非常昂贵，而且很难大规模生产，之前只是用于一些小物件制造。为完成跨河大桥的建立，卡内基必须找到批量生产的办法。

为此他花了大量时间出去考察，去见钢厂，去见化学家，搞明白钢铁是如何炼成的。皇天不负苦心人，卡内基在英国考察时，发现了一种低成本炼钢的技术。英国发明家亨利·贝塞麦可将制造一根钢轨的时间从两周缩短到 15 分钟，卡内基搞明白了这项新技术，并对其进行了改造，随即募集资金，建成大桥。

造桥的成功让卡内基进一步看到钢铁的潜力，他拿到了铁路大笔的钢铁改造订单，并成功募资建立了自己的钢厂。

后来，“钢铁大王”安德鲁·卡内基，与洛克菲勒、摩根等传奇人物一样，在美国工商业史上留下辉煌成绩，曾经深刻影响着整个美国的金融状况。

理查德·泰德罗（哈佛大学商学院教授）曾这样评价卡内基和他的商业模式：有些人能够一直锐意进取，是因为这种精神根植于他们的基因，他们就是这样的一种人。自由竞争，把全社会最有奋斗热情的人筛选了出来。这些曾经饱受贫寒，生活在特权之外的人获得了自由之后，他们迸发的创造力让世人

敬仰。卡内基重新规划了生产流程，从铁矿石的开采，一直到最终产品出厂，被设计成了一条封闭的流水线。实际上，卡内基的工厂可能是世界上第一个采用流水线生产制度的企业。不到 20 年时间，卡内基将每吨钢铁的价格从 100 美元降到了 12 美元。

历史不断向前，镁光灯也不会一直照在一个人头上。当钢城匹兹堡自由落体式向下发展，随着失业工人涌入大城市寻找工作机会，诞生了对住宅的需求，卡内基又去把握新的机会了。而空出来的钢铁舞台，交给了中国。

虽不及匹兹堡那样大起大落，但建国以来中国的钢铁行业发展之路用九曲十八弯来形容也并不为过。

## 大炼钢 掀开现代钢铁产业的历史序幕

1958 年，随着第一个五年计划出色完成。第二个五年计划被提上议事日程，农业文明古国此时已经迫不及待向工业文明迈进。中共中央政治局在北戴河举行扩张会议，确定了一批工农业生产的高指标，提出 1958 年钢产量要在 1957 年 535 万吨的基础上翻一番，达到 1070 万吨。会后，全国开始了全民炼钢和农村人民公社化运动。



据时代目击者回忆：那个时候，遍地都是小高炉，每隔几十米就有一座炼铁炉冒着熊熊火焰。炼铁的原料主要是废铁，也有少量的矿石。刚流出的铁水非常漂亮，红彤彤光灿灿热力四射。第二天挑上一块模样稍微像样点的用红布托住，机关干部们就兴高采烈敲锣打鼓地报喜去了。许多单位铁矿石跟不上，就动员大家捐献家里的铁器甚至砸碎自己多余的铁锅，放到炉子里面去炼。炉子温度上不去，就有人从家里拿来被子裹再炉子上保温。

可想而知，最后炼出的铁称之为烧结铁(其实都是废品)，一部分运往钢厂回炉，另一部分遗弃在原地，或被埋入地下。

如果说，特定的历史时期作出特别的尝试，带来了随后几十年产能过剩与淘汰过剩产能的发展阵痛，产生了特定的时代之殇。但至少有一点无可辩驳：翻开近几十年历史咬文嚼字，所谓的工业文明，能落地支撑的依据就是钢铁文明。

如果说，卡耐基所处的工业文明时代是基于分工所构成的流水线模式，带来效率的飞升，那么今天的钢铁企业则是智能化、数字化的改革，是更高维度的竞争手段和路径。

如果说，数字化是钢铁行业基于互联网技术的升维模式，而河钢则是一个同行不得不围观的案例。

## 河钢

### 一家数字化文明超越工业文明的企业

“

“河钢真的是做钢铁的吗？论数字系统的专业程度以及应用深度，让SaaS厂商都刮目相看好吗？”

——2020年云之家×金蝶“重构数字战斗力”河北站现场工作人员有感

”

到河钢这里，钢铁是怎样炼成的这个问题有了完整的客观的专业的回答。但是，站在达尔文的角度来看，万事万物存在的目的，就是进化，就是要超越当下。

为何韩国浦项钢铁一度被经济危机裹挟濒临崩溃，而中国的钢铁产业会随着房地产发展而直线上升？

为何18世纪20年代，全球钢产量仅仅百万吨。300年后的今天，全球钢产量已接近19亿吨。又有近10亿吨集中在中国？

这三个问题，既相互独立，但某些层面上而言，第三个问题也是前两个的答案。

当工业文明在我国犹如一阵后知后觉的春风，短暂吹过祖国大江南北后，通过自身强大的爆发力缩短与部分与发达国家的差距，刚刚与国际接轨的中国经济，也要面临来自世界的竞争。理论上来说，我们除了“众人拾柴火焰高”之外，暂不具备其他优势，但回到开篇的观点：

历史，总是爱褒奖大胆创新锐意进取者。

河钢集团数字技术有限公司总经理申培在接受采访时有个观点：现在数字化转型有句话“上找死，不上等死”，反映的其实是思维问题。今天在新技术的催生下，新的数字化转型挑战情况下我们应该怎么办？如何解放思想，如何用新的思维意识来看待你自己的企业，看待产品，还有合作伙伴和你的供应商，然后把所有的一切转化成数字化的手段，这个思维是最重要的。

太阳底下无新鲜事，河钢数字化的故事被口口相传的很多。其中就有这么一段：

从石家庄二环路内的河钢石钢老厂开车出发，一个小时

路程就可以到达新厂区。

今年(2020年)10月，这一新厂正式投入使用。当走进综合管控中心主控室，一字排开的电脑和巨大的LED屏幕，如同工厂的“智慧脑”和“千里眼”，产量管控区、库存管控区、能源管控区、环保管控区……所有流程尽收眼底，直接就能全程洞悉和把控整个河钢生产流程，实现全公司生产的一级调度。

与此同时，在河钢唐钢高强汽车板有限公司的生产车间内，无人无车、自动拆包机、自动打包机、捞渣机器人等智能设备有序运转，尽管生产线一派繁忙，却几乎看不见工人的身影。

其实，这只是河钢集团智能化、数字化生产的部分展示。从2017年年底开始，河钢集团更是将数字化上升到前所未有的战略高度。

河钢集团拥有全部智能制造体系，拥有全球的战略创新平台，包括国内和海外的高校。在大数据技术、视频视觉技术、声音识别技术等各个方面和高校联合，形成了技术支撑体系。还有三大研发体系，有各种各样的实验室，工程实验室、院士工作站，这是在各种具体技术的落地做了支撑。

说到河钢数字化，就不得不说河钢著名的“三驾马车”，驱

## 动河钢数字化转型。

河钢集团数字化的架构分了三个中台，包括和金蝶公司、苍穹共同打造的业务中台，构建河钢集团的采购平台、销售平台以及项目管理平台等等，这是独立于原来子公司更高层面的一种业务平台的建设，是基于数据的。还有基于云之家搭建的“河钢在线”作为内部的管理中台，管理中台囊括了整个河钢集团的业务管理流程和内部企业管理、企业文化传播在内的一个管理平台，未来意图打通河钢集团所有业务系统内的数据，建设河钢集团的大数据库，以及从业务维度和各种管理维度上建设数据中台，创造数据价值。

**河钢在线：**  
一个平台 连接 12 万 + 员工

申培介绍，河钢在协同平台 OA 转型的时候核心诉求是能够帮助河钢集团把管理中台落地，要具备比较强的本地化部署能力。因此经过多轮甄选和对海尔的实地考察，在云之家灵活、快速、高效、云化部署的公有云基础上，经过反复沟通，河钢最终选择与云之家牵手，打造“河钢在线”。云之家所提供的平台和协同价值帮助河钢突破个体和组织边界，移动化突破时间和空间限制，智能化突破算力，实现大规模个性化协同场景。

“

“云之家连接了河钢集团十二万员工，十几个异构系统，五十几个业务应用，打造了河钢集团整个的管理中台和基石，通过“河钢在线”使各个系统实现了互联互通。河钢集团各个业务数据、分公司业务数据还有外部行业的数据，包括了主应用场景还有移动端的应用，还包括了基础服务、核心管理服务、平台开发服务和平台运维服务，都是“河钢在线”重点要打造的。第二，在这个基础上我们统一了门户、统一了流程、统一了信息出口和业务的入口。”

——河钢数字 申培

”

## 携手云之家 河钢六大管理中台成果落地

个性化门户：分子公司多，业务庞杂，集团统一管控从何入手？河钢集团拥有 266 家子公司分布各地，其中很多子公司都有自己的文化、品牌、宣传、传播需要。而该公司员工登录后首先看到的是自己公司的门户和新闻。再切换门户可以看到集团的文化内容，这样就对应了各子分公司既互相连通又相对独立的现状，同时满足集团的统一管控，和各子公司的个性化协同需求。

统一流程中心 BPM：把各个业务系统的审批全部放到了“河钢在线”上，这样打开手机看到统一的待办、已办、消息中

心,做到了管理的一贯性一致性。

**统一应用平台:** 将所有的业务平台实现对接,只需要安装一个 APP,就可登录 55 个应用系统。整合日常一卡通比如员工打卡管理、车辆管理、仓库管理等等都统一到一个平台,实现日常行政管理的一贯制。同时,为集团 OA 和邮件统一入口,通过“河钢在线”直接登陆邮箱系统,访问内部邮件和公文。

**对接苍穹业务系统:** 河钢用苍穹打通了从财务到采购到销售到供应链的路径。在苍穹上共同打造项目管理平台,同时又与“河钢在线”实现了打通,在手机端随时查看财务、采购等单据。

**数字化文化:** “河钢在线”让员工充分利用碎片化时间处理待办和留言,也可以浏览公众号和同事圈的企业文化,让战略文化以润物细无声的方式赋能全员。

历史不断向前,钢铁是怎样炼成的这个问题的答案,在今看来也并不唯一。而每一种答案的背后,总代表着一种创新。多年前,我们谈“外国的月亮比中国的圆”,谈如何从“中国制造”到“中国创造”。今天,尤其是疫情“洗劫”后的今天,我们不再谈论的话题好像不再停留在立场的层面,而是“5G、大数据、物联网”和“产业生态”。

是的,如果说工业文明最初的红利期我们不曾参与,但互联网的春风、信息化的灵魂、移动化的体验……那些关于未来世界的基因,都已经渗入各行各业,渗入人们生活的方方面面,渗入一个国家发展的最强动力。

而在这一点上,代表工业文明的钢铁行业,似乎又以岁月长者的身份,从过去一路大踏步走向未来。仿佛,不曾沧桑。

## 云之家十年见证：中国一拖

不负国之重望，改变亿万人农耕方式

---

“

“我们那个时候，哪个生产队或者说哪个大队能有一台拖拉机，那是全村人高兴的事情。别的不说，至少作为拖拉机手，代表你是一个新时代的青年，一个文化人，用接地气的话说，说明你脑瓜也灵活，责任心也强，肯定也有一定的知识水平。转眼 40 年过去了，农民连种地都用飞机播种了，东方红也走出国门去帮助非洲人民提高生产水平。如果说你们云之家是改变亿万人的工作方式，那东方红就是改变亿万人的农耕方式啊。”

——2020 年中国管理模式走进中国一拖随行嘉宾感言

”

## 从红色情怀 到领先世界

去年，在第十届中国管理全球论坛上，中国一拖被授予年度管理模式杰出奖。

调研团队在走访中国一拖时，发现这家企业的核心价值观的由来，是一个充满共和国红色怀的故事。领导人在 1959 年 10 月 12 日视察中国一拖饱含深情和期待地说：“你们是中国第一啊，要出中国第一的产品、育中国第一的人才、创中国第一的业绩。”中国一拖不负国家和人民的期望，这三个“第一”，成为中国一拖的核心价值观。“电灯不用油，耕地不用牛”，中国一拖改变了亿万农民的耕种模式，改变了他们面朝黄土背朝天的辛苦作业农耕方式，大大提高了劳动生产率。

可以说，中国一拖今天的行业龙头地位，离不开对三个“第一”核心战略的坚持落地。首先，中国一拖为做出“中国第一的产品”每年投资数亿元做研发，目前拥有唯一的国家级研发中心，掌握产品的核心技术；其次，在中国一拖，除了有大量的流动博士后站，同时，从最基层的一线工人开始，鼓励创新，建立专门的劳模创新文化室，点亮每一个岗位的创新精神，从普通员工到闪闪发光的人才。此外，在经营层面，要求做到不跟风的市场洞察，而是根据亿万农民实实在在的场景需求，打造长期主义的引领策略。

俗话说，民以食为天。粮食安全即国家战略安全，作为共和国长子，老一辈革命家亲自关怀下成长起来的大型企业，中国一拖在粮食问题上方面的考虑，有着十足的使命感。

“

“如果说粮食问题不掌握在自己手里，就会产生战略安全的问题，这就是主席说的话，农业的根本出路在于现代化，在于机械化。而这也是我们作为国家农机龙头企业义不容辞的责任和义务。不管从履带拖拉机到轮式拖拉机，从普通拖拉机到动力换能拖拉机，从有人驾驶拖拉机到无人驾驶拖拉机，我们每一步都在努力往前，而且都走在行业的领先位置。因此，中国一拖每年都投入大量的研发工程，到目前为止我们可以很自豪地说：第一，所有产品的核心技术都是自主拥有的知识产权。第二，现有产品的技术水平几乎与世界领先的技术持平。”

——中国一拖采访实录

”



## 高端、智能、复合 用数字化探索前路

据中国一拖技术研发人员介绍：拖拉机的作业环境受到气候、地理位置和地形等等的限制。而很多产品的调试和完善，都需要借助智能化和大数据才能完成。另外一方面，当大数据、5G 浪潮迎面袭来，面对来自市场的不确定性，中国一拖勇于拥抱变化，灵活运用数字化，重构核心战斗力。因此，领先行业多年的中国一拖对未来拖拉机行业的发展趋势作出了判断：高端、智能、复合。

在经营过程中，管理者深刻认识到：企业需要把握技术发展和市场需求的先机，推动互联网大数据在企业生产、营销服务乃至商业模式创新中的更多应用，加快企业数字化转型的步伐。在管理流程上要加强对关键环节的专业性评审和监督措施，减少管理疏漏和经营风险；要把在线下的管理工作全部搬到线上进行，各种管理报表不能依靠手工统计，要提升数据的及时性、准确性；对于重要事项要有效的监督检查约束，不能靠人工督办，提升工作效率。要以价值效益为导向，以新型能力建设为主线，深度挖掘数据资产价值，务实有效推进企业数字化转型。

围绕发展战略目标，聚焦公司全员、全要素和全过程，将

信息化建设全面融入公司管理和业务活动，提升数据集成管理、协同利用和价值挖掘能力，建成支持企业全局优化的数字化管控平台，实现产品、服务创新、服务延伸与增值、主营业务增长等价值效益目标，并有效开展业态转变，培育发展数字业务。因此结合自身行业属性和发展需求，中国一拖确立了1+2+3+N 模式的数字化转型思路：1 套体系、2 个门户（PC+移动）、3 个中台（技术中台、数据中台、业务中台）、N 个应用。

一套体系：包括数据标准、业务应用接入标准、业务管理流程规范、安全运维标准等。从建设（数据标准、业务应用接入标准）与使用（业务管理流程规范、安全运维标准）两个方面提供标准化的指导，为业务应用的全生命周期提供标准支撑。

两个门户：包括 PC 门户、移动门户。PC 门户为用户提供服务，可能由 1 到多个具体的门户组成，分别服务于个人、机构、专用主题的应用使用需要；移动门户则为移动端提供服务，包括使用者的注册、能力申请与使用、应用上架与运营，PC 端的所有功能在移动端都能实现。

三个中台：包含技术中台、数据中台、业务中台。从应用服务的管理、数据资源的管理、业务应用的管理三个方面为应用提供服务层、数据层以及展示层的接入与共享支撑。每个中台都需要体现体系建设中的工作内容，体现与整体框架之间的

关系。

N 个应用：应用有两种来源，一种是现有业务系统通过接入中台，形成数据资源池与服务资源池；另一种是新业务基于数据资源池与服务资源池，构建基于微服务应用的业务应用池。这类应用主要服务于公司日常工作的需要，先从集团自身开始、再逐步辐射到集团其它子单位、以及类似行业的其它企业需要。

“

“中国一拖过去六十几年的发展伴随着中国农业的机械化和现代化，我们将继续打造成为中国第一、世界一流的农业企业。秉承如何共生的发展理念，服务于中国智慧农业时代，为中国智慧农业贡献自己的力量。”

——中国一拖党委常委、一拖股份副总经理于丽娜

”

## 东方红云平台 揭开数字化重构战斗的序幕

从“十五”开始到“十三五”，中国一拖以“业务主导、联合推进”为原则，实现了信息系统的初步覆盖。然而，在此期间产生的数据烟囱、信息无法共享、系统沉重更新困难和用户体验感不足等问题亟待解决。因此，从 2019 年开始，中国一拖制定 3 年数字化转型规划：以打造一体化智能平台、数据驱动经营创新、内外部高效协同为目标，基于云之家打造“中国一拖东方红云平台”。连接核心数据库、ERP、财务系统、金蝶 s-HR、生产系统等企业关键业务等几十个应用，形成统一门户、统一流程中心、统一信息发布、统一开放平台和业务深度融合的数字化协同能力中台，将信息化建设全面融入公司管理和业务过程中，有效提升管理效率，驱动业务创新。

此前，中国一拖面临 70 多个信息系统同步运行的状态，反复登录不同系统审批流程耗费着大量的宝贵时间，也将流程与 PC 死死绑定，组织面临着“耗时长，效率低”的困境。基于云之家，中国一拖实现了“四大统一”：多端同步、无缝切换的统一工作门户；让信息速递、文化落地的统一信息出口；让几百条流程统一待办的流程入口；随时随地处理业务，统一业务应用的入口。

“

“迄今，云之家智能协同平台已帮中国一拖建了16个分类、420个审批模板，涵盖了行政类、公文类、业务类诸多场景。仅仅合同管理一项，就有营销、IT管理、法务、人事、财务、综合管理、研发、采购、生产9大分类。前台用户便捷化操作的前提，是云之家后台强大的轻量化托拉拽定制能力。基于云之家智能审批模板，审批管理员自己拖控件进去，配置相应的节点、对应节点审批人，点击发布，一条流程就实现了移动化。今年，中国一拖的董事长加大力度倡导审批电子化，预计在此背景下，还会有大量的线下业务流程迁移到云之家上来。”

“项目指示下单3个月后，才得到反馈说这事做不了。所以如果没有督办管理，在你发现想这项目需要补救的时候也晚了。”

——中国一拖项目经理

”

## 数字化督办： 让企业高效执行成为习惯

像中国一拖这样的国企，一般都会定时举办“三会”，即主管经营会、党委常委会和董事会。诸如每月一次的董事会上，通常会有决议形成。会后，根据内容将若干项决议分配到相关的业务部门。需要注意的是：决议通过何种形式下发？如果是通过开会、邮件甚至口头告知的形式，会面临同样一个问题：决策下发者（可能会是董事长）不会每天挨个跟进所有决议的落地情况，因此这个项目极有可能因小困难卡在某个节点而停滞，等到几个月后得到消息说推进不了。

打造一个与过程关键节点挂钩的应用？云之家助力中国一推打造重大事项督办系统。

涵盖一拖三会和重大研发项目跟进的场景。总经办人员将每个会议上形成的决议拆分成单个具体事项，通过云之家指派给相关部门的承办人（通常为部长），如果任务需多人协同，再又承办人分派到各个分厂，分厂再分配到各个科室……

最终分解到每个人身上的就是具体的任务，然后再由这个人开始在云之家以文字 + 图片的形式，逐级上报工作进展，如此一开，站在总督办人（董事长）角度，便可通过该项督办

流程直观看到该项目的进度。期间,任何环节遇到困难,则由该环节负责人向上反馈具体情况,相关领导可立即组成专项小组解决问题,最终保证项目进度。云之家智能督办支持一拖重大事项责任落实到人、任务执行到位、过程管理清清楚楚、风险监控明明白白,让高效执行成为企业协同工作的习惯。

### 日程管理： 给决策留足时间

中国一拖不仅善于带领农机行业奋勇创新,更善于使用云之家,把每一天的日程都安排得明明白白,以下属的铸锻厂为例。

高管的工作日往往被各种会议和商务谈判填满,期间还缺乏临时安排的邀约。因此,高管之间协同磋商业务并不容易。此前,铸锻厂的1个总经理,6个副总经理每周都要将自己的日程排进 Excel,存进共享文件区。想约对方碰面还要先打开电脑查看对方 Excel 日程或直接打电话给本人,3人或以上的会面,需要协调的工作就更多。

运用云之家时间助手,总经理+副总经理都可在手机端或委托秘书代为创建自己的日程,然后彼此共享,形成一个虚拟团队。如此一来,团队内成员便可就具体事务通过建日程的

方式约其他成员会面沟通,若对方不能来参与,还可在日程里反馈。省去反复确认的沟通时间,通过合理的日程安排,推动决策高效落地。云之家时间助手的日程,帮助解决安排冲突等问题,让团队协作更加高效。

### 数字化门户： 助力企业管理透明化

“

“如果同样的东西,别人采购的9块,你采购的要30块,那么负责采购的人以及相关业务部门下次采购就会找更优方案了。”

——中国一拖项目经理

”

组织发展到一定规模,业务模式也多种多样,而对采购的需求也各不相同。通常情况下,需求量大的生产物料通过集团统一采购即可。而各条业务线作业运作模式不同,相应的物料消耗速度各异,因此个别业务线的临时需求,则要自行采购。

此种情况下,由于采购受时间地点和信息不对称等方面

的影响，往往会出现同一物料单价相差十几甚至几十的情况。但由于各个厂之间采购没有一个集中公开的渠道，彼此不知道还有更物美价廉的选择，因此即使是一个手电筒，成年累月的财力消耗也是不容小觑的。

云之家上线后，中国一拖就借助云之家千人千面的门户，不仅可以为集团、下属子公司定制个性化信息门户。还可以定制新闻、知识管理、业务服务板块等专属信息门户，比如为每个下属单位打造招采信息公开、物资市场信息、非生产物资采购的信息公开“阳光采购”栏目。除涉密项目外，各单位每个月定期公开采购渠道及价格，把所有采购信息完全公开化透明，让大家形成一个良性的采购习惯，让更多业务线与更优质的产品和服务建立连接，减少信息不对称带来的不必要损耗。一拖集团的个性化的门户实现了集团信息的统一发布和规范管理，已然成为一拖集团每一个员工了解集团信息和业务处理的统一入口。数字化助力企业业务管理透明化。

后记：中国一拖项目经理在受访时表示：“中国一拖这样的客户数字化平台头等需求是稳定，就是希望平台快速迭代保持先进性的同时不论升级多少次，基于这个平台上的应用不能受影响。由于云之家本身平台能力和扩展能力之间技术是解耦的，同时，基于 OTA 技术，这就能实现在用户无感知的情况下，每月甚至每周的版本顺利升级，还能保证用户用的永远是云之家新品。”这种优势是传统 OA 软件动辄几年才升级一个版本，且费钱耗时的巨大成本所完全不能比拟的。

## 云之家十年见证：华为海洋

一次 68 天国产化替代的战斗

当 Oracle 对我们 say No，华为海洋携手金蝶 & 云之家生态顶住压力 68 天替换 184 个 IT 系统，让趾高气昂的外国人乖乖闭嘴。

华为和华为海洋什么关系？

提到华为大家并不陌生，那么华为海洋和华为到底有没有关联呢？华为海洋是是华为技术有限公司与全球海事系统有限公司联合成立的合资公司。2008 年，华为光网络业务发展迅猛，曾经的光通信业界大佬如朗讯、北电、阿尔卡特都在走下坡路。为了尽快做大华为的海底光通信市场，华为与英国的有



着 150 多年海上工程施工的全球海事系统有限公司合资成立华为海洋网络有限公司,华为占股 51%,英国公司占股 49%。公司注册、运营在天津,同时在北京、深圳和英国设有研发和生产基地。华为在海缆通信系统中,主要做光通信端站设备、中继放大设备、网络管理系统等,光纤外购第三方,海上勘测、施工、维护等是海事系统公司。

华为海洋公司成立后,凭借华为在光通信领域的技术优势,如华为的无中继光传输最大能达到 400km,远超竞争对手,还有华为的价格优势,华为海洋在国际海缆通信市场中一鸣惊人。此前,阿朗、NEC、Tyco 三巨头占据 80% 的国际海缆通信市场,处于垄断地位。至 2019 年,华为海洋已是全球第四大海缆通信网络供应商,市场份额占比为 10%-15%。

然而,随着美国将中国定义为战略竞争对手,他们尤其害怕华为的强大及华为的技术领先。自震惊全球的孟晚舟事件起,美国人处处找华为麻烦,华为出现在哪里,他们的黑手就会伸向哪里。华为海洋网络同样不会幸免,他们发起了全球抵制华为海缆的行动,当然,他们的干扰有成功,也有失败,不是所有国家都听从他们的摆布。

其实,2013 年轰动全球的棱镜门事件,斯诺登就曝光了美国和英国监测海底电(光)缆数据,全球大部分海底电(光)缆掌

控在美国人手中,他们可随心所欲利用海缆进行监听。华为海洋的海缆可能打断了他们的计划,所以,他们以安全为名极力阻挠华为海洋参与的项目,典型的贼喊捉贼!近期刚看到报道,谷歌连接洛杉矶与台湾的太平洋高速互联网光缆,他们又以安全为由不允许该光缆和香港连接。

在这样的背景下,华为海洋也举步维艰。华为一向的风格是,在某一领域要么不做,要做就要做第一,至少前三。对于华为海洋,其他公司替代华为进入后,也许可能会避免对岸大国的阻挠因素。亨通光电以发行股份和支付现金的方式购入华为投资持有的华为海洋 51% 股权,向华为投资非公开发行 4764.13 万股,另向其支付现金 3.01 亿元。尽管此交易价溢价 506.70%,此次交易后,华为海洋成为上市公司控股子公司,华为投资也成为上市公司股东,持股比例为 2.44%。

### 世界通讯网络的“中枢神经”

华为海洋网络有限公司(以下简称“华为海洋”)华为海洋是做海底通讯的,其实海底通讯是数字时代最重要的一个基础设施。海缆系统是世界通信网络的中枢神经,海缆承载 99% 的国际互联宽带。一直以来,阿朗、NEC、Tyco 三巨头曾占据海底光缆市场份额的 80%,几乎处于垄断地位,但自 2009 年伊始,华为海洋先后于地中海、马六甲海峡、塔斯曼海、鄂霍次克海接



收获国际大单，更是在 2015 年 10 月竞争中击败“三巨头”收获 6000 多公里的国际跨海通信工程——喀麦隆—巴西跨大西洋海底光缆系统的大单。

缘何屡屡虎口夺食？这源于企业持之以恒的高强度研发投入和不断地探索数字化转型。通过研发和技术创新，华为海洋在海缆通信领域达成多项业界领先的成果。不仅在技术上打破国际垄断，更迅速成长为行业内的世界先进企业，协同华为一起打造智慧城市和智慧园区总集项目，像深圳机场、东莞市政府，一起助力中国的新基建建设，彰显“中国力量”。

#### 2020 年海底通信网络业务成为了国际关系的焦点

2020 年海底通信网络业务成为了国际关系的焦点，因为原来 IT 的厂商产地授权等问题，华为海洋的 IT 整个平台需要在短时间内进行重构，以保证核心业务的连续性。

2019 年 11 月底，确定了国产化选型工作，并在 12 月中旬完成 POC，需要在 2020 年 2 月 29 日，仅仅 2 个月的时间内完成 IT 平台的搭建。

我们秉承以客户为中心的理念，在产品技术方面不断创新，凭借强大的研发能力、丰富的产品阵容、成熟的项目管理团

队，快速响应客户需求，坚持为客户提供灵活可靠的产品技术解决方案，助力客户实现其商业价值与成功。

初步的方案将实现的一下的协同功能：实现“客户交互方式”的转变：与客户做生意更简单、更高效、更安全；实现“作战模式”的转变：对准一线精兵团队作战，实现领先于行业的服务体验和运营效率；实现“平台能力”提供方式的转变：实现关键业务对象数字化、能力服务化；实现“运营模式”的转变：实现数字化运营，简化管理，加大对一线授权；云化、服务化的 IT 基础设施和 IT 应用。

#### 挑战涅槃重生

华为海洋已有 13 年历史，在资产保全方面的业务模块很多，从设计到研发制造，还面临着全球采购的压力。海洋网络的业务跟其他业务不同，比如华为传统的项目交付管理模式，很多时候是按一个国家内的多站点交付，而海缆业务是跨洲的、多国的。建设一条海底通信网络成本很高，是多国、多组织项目运作以及财务结算模式，基本上按亿美金来算。所以一般需要几个运营商合作，在这种情况下，推动整个 IT 变动是非常困难的。

在这些困难下，项目确认后立即成立了公司级的项目组，

开启了合作。金蝶的专家团队快速理解了战略意图和业务需求，迅速对华为海洋的业务各个模块做了客户化的解读与方案提供，将海底通信网络和智慧城市等新业务统筹考虑。在 POC 第一轮，提出了以工程项目为核心的大供应链、大制造的整体解决方案，从 IPD 的落地，到工程项目管理的生命周期管理，到生产制造，再到全球的供应采购，确定了清晰的主线。

在短短 9 周时间，要完成这么多模块的项目交付，保障业务的连续性是非常困难的。两个团队专家对需求进行了分组分期，主要保证核心模块不掉队，最终顺利上线。

作为华为海洋、金蝶的重点工程，如何实现高效有序的部署，这是一个巨大的课题。因此，双方协同做了五大方面的探索：项目团队：双方项目组快速磨合，按业务领域区分项目组，顾问与关键用户一对一的对接。项目沟通：制定详细的沟通计划，使用华为 WeLink 软件，保证双方协同办公，及时协调问题解决。敏捷开发：得益于金蝶云开发平台，将星空、苍穹、云之家、HR 四大产品线集成，贯通主数据和业务流程，协调与解决开发中的重大疑难问题。测试协同：搭建测试管理系统，实现高效协同。阶段确认：在项目各阶段、各团队之间及时确认。

## 华为海洋实现了 68 天替换 184 个 IT 系统

在项目运作上，我们的管理要求是：架构有方向，推进有速度，过程有监控，后勤有温度，特别是在 2020 年疫情期间，要保证谁都不能掉队。

在双方团队的通力合作下，华为海洋实现了 68 天替换 184 个 IT 系统，完成国产化替代的传奇历程。以客户为中心的华为海洋，要在短时间内完成 IT 系统实践，以保证业务的连续性，而同样将客户需求放在第一位的金蝶云·星空，凭借过硬的产品实力以及高效敏捷的交付服务，帮助华为海洋在 2 个月的时间完成了 IT 平台的搭建，项目如期上线。

这是国内企业“国产化替代”吹响的第一声号角，也是金蝶与华为海洋共同创造的奇迹。通过以金蝶云·星空为主的金蝶产品，我们基本上实现了以项目为中心的业财一体化，将项目管理、会计财务、供应、采购、PLM 生产制造与物流，都在一个系统上实现了，支撑了从项目立项、合同录入，人力资源、供应采购、分销商等的运作，保证了项目从人员到部署、计划到成本，以及财务结算的可控性。

## 没有因为 IT 掉链子

我们看一下上线以后的一些情况,通过 68 天的努力,总体上来说我们一个是保证了华为海洋业务的连续性,我们没有因为 IT 掉链子,并且我们完成了整个业务的数据迁移,把华海所有产品数据、文档等数据资产,完整准确迁移到金蝶 PLM,实现 PLM 系统顺利切换。

华为原来有共享中心,华海是没有的,我们顺利搭建华海业财一体化管理平台。我们通过云之家的单点登陆实现了跨组织的查询和审批功能,主要是要保证企业的运营效率和安全。

主要通过云之家一体化的协同平台,所有的信息能够安全快速的在一个门户里聚焦,在核心系统上我们现在把金蝶云星空、金蝶云 s—HR、金蝶云苍穹这三个应用都在云之家中实现了集成。我们共创的那些移动应用,考勤签到、待办审批、行政会议的资源还有信息中心的应用,主要是要提升业务效率和决策效率。云之家承载了智能审批最核心的一块,业务层是通过星空做好了以项目为主的研发、制造、供应等相关环节还有下面的平台部门,包括财务、质量那些部门,采购的话目的是苍穹在承接,因为这块是金蝶在海外有很多的供应商,在国际化方面的一些考量。

目前来说,云之家业务审批数据在 44000 多个,电子流开发 237 个,总体电子流的单据完成率是 98.33%,运行比较平稳。除了我们的 EBC 系统,我们还有很多行政事务,还有一些后勤类的事务,这一块通过云之家的轻分析应用功能比较快的能够上线。

在行政内还有我们自己 IT 管理上,在质量部、商务部、研发、交付等都有一些开发跟应用,同时还在持续地开发中,包括最近的一些对合同它觉得想进一步做过程管理,因为随着我们智慧业务的发展跟政府做合同路径的话跟传统企业可能差别比较大,所以说这一块我们还在进一步的做分析跟调研。这是我们 IT 系统的应用情况。

## 无惧挑战：战斗力是打来的

2020 年对很多企业也是非常困难的一年,目前来看,我们各种业务都在有条不紊地开展中,同时协同 OA 的平行平台。

云之家 × 金蝶云的数字化管理平台应用已经深入到华为海洋的日常工作,基本上我们早上第一眼打开云之家先完成移动打卡,然后再看待办审批,比如采购合同、报销、采购申请单、出差申请都会在这上面。

在重构的过程中，建设我们的业务与 IT 一体化流程，部署统一的信息平台，拉通 ERP，目标是要支撑我们的高效决策与产品创新。战斗力是打出来的，紧握每一场危机的机会，化危机为转机。

第五章

展望未来

打造企业人心中的云之家



## 我们的事业如何成功

文 / 宋立超 云之家 CEO

---

感恩、奋斗，共绘新十年！

今天是云之家成立十周年的日子。欢迎各位客户、各位合作伙伴、各位领导和全体云之家同事，我们一起相聚在这里，共同见证这一重要时刻！在此热烈的欢迎大家！我们还有很多长沙客户成功同事，以及在 OPPO、万科、国信等项目驻场的同事，因为工作任务不能来到活动现场，在这里给大家道一声：大家辛苦了！

云之家的名字，代表了金蝶人推动中国企业移动互联网转型的使命和初心。穿越到 10 年前的今天，徐总带领大家，敏



锐洞察到移动互联网的时代曙光，启动金蝶微博项目，开启了社交化工作空间的打造。2014年，徐总砸掉了自己的笔记本电脑，开启了移动办公的新工作方式；2016年徐总砸掉办公隔断，砸掉传统的组织方式，提出了云之家激活组织、赋能个体新的产品理念；2019年初，我们再次一砸，颠覆传统OA，创新工作方式，打造新一代智能协同云。

十年来，我们坚持以客户为中心。我们和海尔一起打造创客移动办公平台；和万科一起打造微V；和温氏一起打造同呼；助力河钢打造河钢在线；助力碧桂园打造新园宝。我们和这些头部客户一起，引领众多企业，改变了亿万人的工作方式。

十年来，我们坚持以奋斗者为本。2019年以来，我们的业绩持续增长，经营持续改善，我们加大激励，帮助众多有贡献的同事脱颖而出，锻炼和提拔一大批骨干员工。2021年1-4月份，我们超额完成预算任务，全体奋斗者都有了实实在在的收获和成长。是全体员工的奋斗成就了今天的云之家，在未来的发展道路中，我们将继续坚持“以奋斗者为本”、“绝不亏待贡献者”。

近三年以来，云之家产品稳定性、安全性得到了非常大的提高，用云成本持续降低，效益持续提升。去年此时，我们基于客户共创，发布了9大共创产品；今年5月8日，我们发布了与金蝶云的协同组件，引发更多500强企业的关注；5月19日，

我们发布了混合云解决方案和报价；今天宋凯 /Kevin 将再次带队，闪亮发布产品有关智能审批、生态连接、业协一体、安全可控的最新特性，让我们拭目以待！

根据IDC相关数据显示：云之家2018年起至今，持续在企业SaaS协同市场排名第一；在最新的IDC中国企业团队协作云市场2020厂商评估中，云之家成为市场领导者之一；在艾瑞咨询报告中，云之家被列为综合协同办公厂商；《互联网周刊》也将云之家列为信创协同办公类供应商。客户和市场的肯定，让我们以更加坚定的信心，迈入云之家下一个十年。

今年我们的工作主题是：客户驱动、产品引领、经营提速。

客户驱动就是要坚持客户主义。我们要做帮助每一个头部客户更加成功，通过样板案例的打造，锻造我们的硬实力和真功夫，提升服务更多客户的实力。

产品引领就是要强化平台 + 协同的专业主义。围绕头部客户，形成产品共创的拉力，逐渐形成产品创新方法论。最近宋凯也提出：我们的产品经理要学习新闻稿工作法，倒推产品共创场景、价值和意义。我们要通过客户主义做正确的事情，通过专业主义把正确的事情做好。

经营提速就是要坚持长期主义。产品、服务和经营完全融合，为客户、员工和组织创造专业化、差异化价值，客户的数字化旅程就是我们各个组织的工作链、和价值链。今天，云之家将发布十大行业解决方案，同时发布伙伴生态解决方案创新成果。我相信，这是一个很好的开始。

未来十年，我们将坚守使命和初心，继续坚持以客户为中心，以奋斗者为本，打造伟大产品。2019年，我们确定新战略，在这里，我也很高兴的向分各分享：2019当年、2020年，我们均成功实现分阶段目标。我们非常有信心，2021年继续达成目标。

云之家团队在过往十年的奋斗中得到见证，企业数字化转型的核心是打造基于端到端的价值协同动能，顺时应势的战略协同势能，和激发组织生态协同的全员潜能。云之家作为一家高科技、服务型、数字化企业，我们要建设云之家智能数字主管道，发展构建生态，和合作伙伴一起服务客户、一起发展成长、一起共创共赢。

10岁是花一般的年龄，5月是青春的岁月。正值青春少年的云之家，美好而又充满希望！10周岁生日之际，衷心感谢客户和合作伙伴！感谢徐少春主席、嘉祺总、文然总和各位集团领导！感谢全体云之家同仁，让我们一起感恩奋斗，共绘新十年！

## 云之家的核心价值是什么？

文 / 宋凯 云之家 CTO

云之家以 X 作为创意符号，是因为不仅仅是代表云之家新一代智能协同云的 V10 版本，更是代表云之家与客户深度共创的理念，云之家愿意聆听每一个客户的声音，尊重每一个需求，与客户共同设计产品，共同创造价值；“X”亦代表未知，寓意云之家与客户的每一次共创都激发出无限的可能性和个性化，9周年的9寓意成就，成就客户，成就未来。

复制谷歌的模式来做无法再做出太多的谷歌，复制亚马逊的模式来做，也不能再做出更多的亚马逊，特别是各行各业的头部企业，通过数字化转型是充分发挥传统的优势，彰显更有个性的自己。Gartner 提出企业业务能力 (EBC) = 思维方式

X 技术 X 企业实践。因此，解决大型企业客户多样化个性化需求和大规模数字化协同能力的关键，是云之家基于多年服务企业市场后总结出的，共创共生的客户成功业务模式 CST 和所依托的 OTA 技术平台。

从六年前砸掉笔记本电脑，开创移动办公新方式，到四年前砸掉办公隔段打破组织边界，到今年初疫情催生云办公的大发展，云之家一直处在企业服务市场的风口，不断走向数字化转型的深水区。5 月 15 日金蝶又开始了第七砸，砸掉了旧烟囱，构建新生态。云之家也是金蝶云生态的一个重要组成部分。对于客户而言，云之家的核心价值是进一步地去聚焦帮助企业三个关键数字化协同能力的持续提升，即业务协同、数据协同、生态协同能力。

云之家将加强与下一代产品金蝶云苍穹生态的协同能力，实现从平台连接到非常深入的无缝的融合，以更加方便企业客户在使用财务、HR、供应链等复杂业务场景时，也能融合使用数字化协同能力，让团队的协作工作能够更加自然，更加顺畅，并且将云之家的中台能力融入苍穹中台，提供给企业进行业务创新。在温氏、河钢、兵装等诸多头部客户，云之家和金蝶团队、伙伴团队一道已经和金蝶云苍穹为客户打造更加行业化、个性化的解决方案。

## 打造企业人心中的云之家

提升组织数字化协同创新能力

---

美国国防部长奥斯汀 (Lloyd Austin) 在 2021 年 4 月 30 日表示，美国需要为未来潜在的冲突做准备，这些冲突将与以往的战争截然不同。据《海峡时报》报道，奥斯汀 4 月 30 日发表了上任以来的首次重要政策讲话，“我们无法预测未来，需要将技术、理念和能力正确地进行组合，以形成一种可靠、灵活且强大的网络。”他没有明确提及中国、俄罗斯等竞争对手，之所以发表上述言论是因为美国 5 月 1 日开始正式从阿富汗撤军，并将重新确定五角大楼的优先事项。

就像华为的任正非号召华为 17 万员工向美军学习一样，任何组织也一定需要这样一部经过战火和鲜血考验的管理运

营法则,在错综复杂的环境下取得成功。在新生态下,预测已经成为不可能,运营的关键已从控制—命令式转变为赋能—分布式,唯有如此才能在新生态下取得成功:一张在沟通上极度透明、在决策上去中心化的网络。

### 提升组织数字化协同创新能力

云之家新一代智能协同云,一直致力于用移动数字化的方式,助力客户提升数字化协同创新能力。特别是在疫情之下,云之家和客户一起战疫,及时推出在家办公新方式,研发“健康打卡”等疫情防控新功能,助力九州通等企业客户复工达产。在碧桂园,云之家承担构筑面向全员的,安全、高效、可靠的一站式工作平台—新园宝;在安踏,云之家报表秀秀帮助1万1千家门店应用移动报表提升绩效管理,成就新零售标杆。

从2011年起,中车、格力、万科、温氏、九州通等诸多中国管理模式杰出奖获奖的知名企业,陆续选择云之家,推动自身管理模式的协同创新和数字化转型之旅。企业正从信息化时代进入到数字化时代,最主要的变化就是创新的思维方式从单一竖井模式进入生态平台模式,技术从信息化局部本地化应用升级到企业的全局数字化云端协同应用,企业的业务场景从业务执行力演化到全员战略协同力,云之家作为数字化协同创新平台,正像空气和水一样,成为企业办公的新基础设施。

### 中国企业的全球崛起必然孕育新时代的管理模式

早在2008年的一场全球金融风暴,是一个分水岭。2008年奥运会在北京的成功举办,更是极大增强了中国人的民族自信心,世界的目光纷纷投向中国。中国企业管理的最佳实践研究的视角开始发生变化,从向外看转向向内看。全球知名的管理学家德鲁克先生也曾经说过,21世纪中国企业将向世界分享管理的奥秘。

### 打造企业人心中的云之家

21世纪第二个十年开端,随着3G网络和苹果智能手机的普及,人类的的生活和工作开始全面进入移动互联网时代!2011年,云之家应运而生!云之家的十年,就是中国企业移动办公的十年。

过去十年,从企业移动社交平台“金蝶微博”到新一代智能协同能力平台“云之家”;从“做一个像微信一样,面向企业的工作沟通平台”到与千万企业共同面对疫情危机,云之家始终把“以客户为中心”放在首位,与时代一起进步,不断创新理念、产品、技术,助力企业打造满足企业人梦想中社交化、移动化、一体化、个性化云的家,让每一个微小的需求得以加速实现,激活和赋能每一位员工的创新而高效的工作。

如何重构组织的数字战斗力，如何帮助企业经营者们将最小团队的最佳操作方式，以十年前还无法想象的数字化技术赋能到上成千上万的人身上，锤炼成一个高度协同的组织整体？从十年前云之家开启金蝶移动互联网转型的战略开始，海尔牵手云之家打造 iHair 的创客办公平台；万科牵手云之家打造微 V 移动办公平台；2015 年九州通选择云之家打造移动办公平台 i9，之后众多数字化领军者选择与云之家牵手共创属于企业人心中的云之家，而这正是当时创始团队对云之家这个命名的初心。

云之家团队更是在这十年的奋斗中见证和触摸到，企业数字化转型的核心是打造基于端到端的价值协同动能，顺时应势的战略协同势能，激发组织生态协同的全员潜能。展望未来，通过云原生协同能力平台，云之家将继续助力夯实企业迈向世界一流的组织基石！





