

## 案例正文：

# 致远互联：双轮驱动下的知识转移之道<sup>1</sup>

## 0 引言：机遇与挑战

2017 年的 11 月 11 日，“双十一”购物狂欢节引得万众瞩目，协同管理软件领域也迎来一年一度的行业盛会——以“智慧协同 按需定制”为主题的“2017 中国协同管理高峰论坛暨致远互联第七届用户大会”在珠海横琴湾隆重启幕。来自政产学研媒各领域的 500 余位嘉宾相聚珠海，共同探讨组织信息化模式现状，研判组织管理的未来发展大势。

大会上，致远互联董事长兼 CEO 徐石，以中国崛起及世界变化为背景，围绕致远对未来整个组织的思考，提出协同是应对组织外部不确定性的最佳路径。

大会现场热闹非凡，处处是前沿技术与管理智慧的碰撞，盛会的成功举办，让徐总激动不已。但是两个客户无意间的对话却给徐总增添了几分愁容，“致远一直在讲协同管理系统，真不知道协同管理到底是什么？”“是啊，有时候他们不同产品的产品经理对产品的描述都不一样，有的经理说他们产品是 OA，有的经理说产品是协同 OA，这让我们这些客户都很困惑。”

“致远的按需定制更麻烦，他们说自己的产品在 OA 的基础上增加了对业务管理的支持，但感觉他们的顾问对业务模型并不太熟悉，不同顾问的理解也不一样，都不知道要信谁了。”

徐总听到这些话，突然意识到致远一直做大平台做强产品，这些年客户增加了很多，产品研发也很多，但传达给客户的价值却不够清晰。企业管理系统行业的本质就是以服务为载体的知识转移，然而，平台生态的快速扩展，产品的更新换代，给企业带来新的挑战，固化解决方案与时代多变的需求和更高平台柔性相左，现有的知识传递方法如何突破？这不仅影响了企业声誉，也直接阻碍了企业利润的提升。徐总陷入了深深的思考之中……

## 1 致远互联：打造一个“互联”的致远

北京致远互联软件股份有限公司 2002 年于北京成立，在全国设有 35 个分支

---

1. 本案例由北京交通大学经济管理学院 的 苟娟琼、李楠、吕特特、吕希艳等撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

机构，拥有 1300 多名员工，是一家集产品研发、市场拓展、渠道销售、技术支持为一体的，为组织级客户提供协同管理产品、解决方案和云服务的全方案服务商。

致远公司所处的企业信息系统行业，在移动互联网浪潮的推动下，传统的“管理+软件”模式发展面临瓶颈。传统 ERP 时代已经过去，爆发性新兴技术信息化逼迫管理软件厂商不断探索新时代下的新产品、新模式，创新组织管理运营方式，及时调整企业发展战略。国内管理软件代表厂商用友组建用友优普公司，专注于互联网时代企业应用；金蝶亦宣布重点部署云管理，由单纯的 ERP 业务向“ERP+企业互联网服务”转型；高端 OA 厂商泛微进军云办公领域，并与 SAP，IBM 合作提供移动办公联合解决方案...各大管理软件厂商已洞悉到移动互联网变革的力量，并纷纷作出努力.....

致远公司初期的产品和服务主要是 OA 系统、财务系统等。2006 年，随着 IT 技术和信息化的发展，在企业不断研发、实施和提供服务的过程中，致远率先提出了协同管理软件（CMS）的概念和初步标准，从以解决行政问题的 OA 软件逐步往可以支持用户企业进行业务管理应用搭建的协同管理平台扩展。随后在不断优化产品架构的基础上，建立了全方位专业服务体系，形成了从私有云到公有云、从互联网到移动互联网、从组织内协同到组织间协同再到社会化协同的完整产品线及解决方案。其拥有近 50000 家政府机构及企业级用户，每天有超过 500 万个终端用户使用致远协同管理软件产品与服务，每年成功交付超过 5000 家政府机构及企业级用户。

致远公司坚持”协同创造价值”的经营思想和价值定位，提升组织协同管理的运营绩效、推动组织变革与转型升级。致远互联公司的目标是在未来三年，将以专业、开放、智能的”协同+”平台，从产品型公司转型升级为平台型公司，而最终成为生态型公司。其提出的面向未来的协同五环：从工作协同、业务协同、集成协同、产业链协同直到最后的社会化协同，实现致远“以人为本，深度协同”的组织变革与创新的经营理念。

传统管理软件是以物料、信息或资金为核心，以计划为轴线对企业进行管控。而致远的协同管理系统是以人为中心，以协同行为信息为轴线对企业进行管理，其核心是要把“人”这一生产力中的核心要素激活，这对于产品理念与设计、产品研发与服务都将产生深刻的影响。整个管理软件产业正在从延续西方的科层制或考核导向的管理模式，转变为支持更加灵动、开放和分享的协同管理模式，致远以此为理念，逐步将其产品从 OA 软件改造升级为也由此提出了协同管理系统。

但是在企业级软件市场研究报告中，只有对协同 OA 的定位，没有协同管理

系统的概念。表示着致远公司主打研发的产品在企业管理系统的市场上没有明确的概念和定位，对于协同管理这一理论的定位都很模糊，用户对于协同管理系统更是一头雾水，甚至学术界对于协同管理系统的认知也未形成标准。这不仅仅是致远公司所面临的问题，也是整个信息系统领域所面临的挑战。

## 2 平台转型驱动下的知识转移：顺势而为

2015 年的夏天，致远正式确定平台转型战略，平台有了，如何把伙伴企业拉到平台上来，来了之后怎么经营平台是首要解决的问题，致远的核心计划是通过协同平台在致远和伙伴企业，以及伙伴企业之间进行有效知识转移，通过知识价值的传递，牢牢把大家“绑定”在平台上。

### 2.1 知识转移挑战平台战略落地

2015 年在致远内部年度高管会议上，致远董事长徐总首先发言：“互联网快速发展，外部环境的不确定性增强，组织之间的界限越来越模糊，不能再停留在原有的产品型公司止步不前了，必须向平台型企业转型，最终构建我们的平台生态圈！”

听着徐总的远大规划，致远研究院的胡院长提出了一个问题：“向平台型企业转型，平台的伙伴之间采取怎样的协作模式？如何应对知识转移问题，毕竟，平台伙伴之间的知识转移必须高效，才能保证平台的服务质量啊！”

胡院长的发问引起了大家的热烈讨论。销售部经理说：“用户使用致远的产品按需定制本企业应用，个性化为企业运营带来了便利，但是却增加了我们的咨询与营销成本，客户涉及 360 行都不止，准确获取每位用户的需求，在我们的平台中要培养多少这样的顾问和销售啊？”研发中心总经理也表述了自己的想法：“不仅仅是营销，平台化之后，从产品的咨询、研发和实施的整个流程中都将有合作伙伴的参与。而产品实施案例的成功，依赖整个过程中知识转移的成功。如果流程中一旦有某个环节与合作伙伴之间的知识转移不成功，就可能会导致解决方案达不到客户的预期目标。”

客体部经理感叹道：“ERP 时代，以‘最佳实践’为基础的实施方法论，其固化的软件产品成为主要的管理知识载体，也是最基本的知识转移工具，对于客户、咨询人员，都能够呈现一个明确的管理模型，对于快速实施、上线，以及客户企业管理提升都有裨益。随着我们从主打 OA 产品向协同管理平台的扩展，我们的产品不仅可以解决行政方面的问题，而且增加了对业务管理的支持。但是在我们的产品中并没有预设类似于‘最佳实践’的业务模型，这就需要我们的顾问、销售理解管理模型与方法，为用户企业定制特定业务的解决方案。”“如此一来，我们的营销伙伴不仅要熟知产品工具知识，还要懂得企业管理模型知识，我们要

如何培养如此高素养的营销伙伴呀！其中任何一方面的知识转移不成功，那信息化的价值会大打折扣，最终损害致远产品和企业形象呀！”

各部门的经理纷纷展开热议，”致远在个性化定制上已经走了这么远，难道要改变战略吗”，“面对市场的扩大和客户的增加，个性化定制确实给致远增加了很大成本，几乎每个客户都需要对其原有系统进行二次开发，一旦客户需求传递不清楚，这不仅给开发带来很大压力，也会影响公司的品牌”，“但是历史怎么能倒退呢”……

## 2.2 知识转移盘活平台生态活力

对于处于转型初期的致远来说，合作伙伴的加入对平台生态化至关重要。致远以“热衷分享，为有意愿合作的企业提供一个共赢发展的平台”为宗旨，以开放的态度积极扩展自己的营销及服务伙伴，协同伙伴的力量。平台中的伙伴越来越多，可是徐总心里的这根弦一直紧绷着，从表面上来看，致远的平台生态圈逐渐壮大，但是实质上知识转移的速度远远跟不上伙伴增长的速度，如何将致远产品的协同理念、产品知识正确地传达给伙伴，并被伙伴消化吸收内化为属于自己的知识，是一个亟待解决的问题。

针对这个关键问题，徐总召集了多次会议，各部门找来平台化转型的成功案例，仔细学习研讨，借鉴经验，结合本企业情况，初步确立了”以营销服务伙伴为核心，各方伙伴协同发展”的发展模式，“技能显性化培训---建立情感归属---鼓励创新共享---显性化解决方案”的知识转移策略。

对于技能的显性化培训，初步确定了三大主流形式，为平台的知识转移保驾护航，如表 1 所示。

表 1 促进平台内知识转移的培训措施

活动措施	对象	目标	具体内容
精英会	伙伴公司一二把手	加强伙伴高层对协同理念的理解与传达	成功经验交流分享；管理模型与理念分享
协同网络大讲堂	渠道伙伴、营销伙伴	帮助伙伴尽快掌握产品知识与销售技能	线上线下共同学习的方式，提供协同管理、产品技能与销售技巧等各种课程；合作伙伴可以自主设计培训计划
协同研究院	合作伙伴	帮助伙伴奠定协同理论基础，方法论指导	提供协同管理前沿的理论指导与协同管理方法论

很快精英会、协同网络大讲堂、协同研究院相继办了起来，作为促进知识转

移的催化剂，通过交流培训的方式，弱化隐性知识的固有壁垒，促进隐性知识显性化。致远后续又举办了夏令营、沙龙、研讨会等，伙伴们将与客户接触时的心得体验与用户反馈与致远交流，知识双向传递，促进伙伴生态圈的发展。

显性化的理论与技能培训可以快速实现知识转移，但是这种灌输式的方式真的能让伙伴从内心里接受我们的协同理念吗？如何让伙伴放下组织隔阂，为知识的传递开通跨组织渠道，共享协同成果呢？在一次会议上，徐总提出了自己的思考。这时，胡院长灵机一动，微笑着对徐总说：“徐总，作为协同软件的“大师兄”的您可以召开伙伴大会呀，将致远的成长路径毫无保留地传递给伙伴们，拉近伙伴距离，增加他们对于致远协同管理理念的认可，进而形成价值观的认同。”

“老胡，你这主意真不错！”徐总兴奋得拍了拍胡院长的肩膀。

经过精心筹划后，致远伙伴大会召开。大会上，徐总详细介绍了伙伴生态圈战略，通过释义协同特征，合作价值等内容让伙伴走进致远，畅谈未来协同大势。随后几位伙伴代表相继发言，分享一路以来与致远的共同成长，大会现场洋溢着情感互通与知识的融合的氛围。一位与会伙伴感慨到：“致远就像一位老大哥一样带着我们在协同的道路上前进，每次相聚，都会带给我们新的知识与体会，这种价值甚至超过了我们企业从致远协同管理软件所获得的经济效益，可以说是‘心灵协同’啊”。

因此，致远公司自成立致远研究院后就一直在和高校进行合作研究，这也为致远提出的协同管理思想和产品研发源源不断地注入最新的科学理论。致远与北京大学国家发展研究院、光华管理学院、北京交通大学经济管理学院、哈尔滨工业大学等高校研究机构在协同理论、下一代信息系统等方面展开合作研究和交流。

经过系列努力，致远的平台生态越发展现出活力。然而，在一次伙伴大会中顾问的反馈却让徐总的心又揪了起来。“徐总你知道吗？担任致远的产品顾问压力很大呀！有次我的客户企业想利用致远协同平台搭建一个本企业个性化的人力资源管理系统，在我为客户介绍产品工具时，客户却向我发问人力资源的管理模型是什么？人力资源系统都应该具备哪些功能？工作流程是怎样的？这要求我们顾问现在不仅要熟知产品工具，还要懂得企业各种管理模型啊，对我们的挑战是越来越大了呀！”一位营销伙伴抱怨道。“是呀！现在客户公司更希望能通过信息化项目对公司的管理进行进行需求重构和方案创新，致远产品中没有固化信息系统实施的业务蓝图，致远将协同理念与管理思想传递给用户的知识转移过程将面临更大的挑战。”

徐总意识到，虽然致远在培训合作伙伴、提高伙伴服务水平方面做了很多努力，但是却没有从问题的根源——产品中未预设管理模型中去做出改进，徐总的思

考从未停止。

### 2.3 用户智慧的固化助力平台转型

在致远的平台生态中，用户占据了举足轻重的作用。然而单纯的软件平台已无法满足用户需求，由于致远没有采用“最佳实践”为标杆的方式，从提供产品到提供个性化解决方案的平台化服务转型，对知识转移提出了更高的要求。另一方面，营销部门不断反馈，用户对致远产品使用和解决方案设计，很多时候都远远超出了咨询顾问的想象，赋予产品更大的应用空间。

为鼓励创新共享，用户大会成为致远最盛大的市场活动，用户方案大赛是最大的亮点，由区域赛区选拔，参加全国总决赛。每年，各区域发现、培养、鼓励、帮助优秀客户企业不断优化和凝练其解决方案，在区域范围内邀请新老客户参加，并通过现场和线上投票评比，推荐进入全国大赛企业。全国大赛更是吸引众多优秀企业参加，通过大赛前的专家论坛，以及优秀客户企业的方案比赛，向所有用户传递协同管理理论和致远产品的最新动态，以及标杆企业的管理智慧和解决方案。

每次大会，对于客户企业都是一次学习和洗礼，客户企业对致远产品的场景化应用所体现的用户管理智慧、创新的想法被其他用户吸收借鉴；用户一些创新性的应用方案亦可被致远模块化以集成到已有系统中，将知识固化下来以推动后续的持续创新。一位全国总冠军发表获奖感言：“协同管理不仅仅可以按需定制，关键是我们能够把实际生产过程中的东西场景化，能够把它放到我的系统里。”用户大会通过鼓励创新共享，将用户智慧固化，成为致远平台服务转型的有力驱动。

几年的用户大会，积累了大量的用户案例，给参会的用户企业、致远合作伙伴、致远员工带来了很大的启发。另一方面，也带来一些思考和质疑：“用户大会很热闹，但受众毕竟有限，而且开完会之后，有多少能沉淀、传递给更多的参与者呢？用户之间的知识转移我们没有最佳实践作为参考，需求相对模糊不容易把握，风险很大。”一位副总也表示了担心：“咱们的用户大会可以说是促进致远与用户间、用户与用户之间知识转移的一个好法子，但是到底为大家带来了多大的价值谁也无法衡量！而且用户大会后续挖掘没有做，感觉很可惜啊。”

市场部认为，致远虽然一直在推出系列产品，但是缺少对解决方案层面的产品思考。基于用户的优秀案例，形成一些成熟的解决方案产品，既有共性化的业务逻辑也有个性化的需求变更，可以让致远系列产品在业务方面更加清晰条理更清楚，解决了一部分知识在转移过程中的信息不对称问题。

基于优秀的用户解决方案，致远相继提出系列产品解决方案，包括协同财务

管理、人力资源管理、营销管理等方案。并将这些方案的设计思想、方案设计、演示系统等设计成培训资料，在销售、顾问、渠道中进行全面培训和认证，全面提升服务能力。参加培训后的顾问微笑着说道：“这回终于可以在产品中看得见了解决方案了，有了类似于模板的参考，我们向用户知识的传达变得更方便了。”另一位合作伙伴随即补充道：“而且致远的业务产品柔性得恰到好处，既有解决方案的参考，又不像传统 ERP 软件那样过度固化管理模型，现在客户可以有章法的按需定制了。”

另一方面，客服部也正在搭建网上商城，客户企业可以把自己设计的应用解决方案，甚至于一个特定的表单，挂在应用商城售卖。但困难的是，应用方案可以作为简单的商品买卖吗？方案背后的管理模型如何在客户企业之间被理解和传递？致远平台转型的路上还布满荆棘……

### 3 产品创新驱动下的知识转移：趁势而上

互联网时代，改变着企业经营生态，对软件企业的产品和服务也提出新的挑战。2017 年，“致远软件”更名更标为“致远互联”，致远致力于整合咨询、开发、行业、渠道、方案、实施与服务等上下游，重点突破业务管理定制分享平台服务以及云服务，实现“标准产品+定制应用+共享经济”的商业模式创新，从而推动了产品创新：扩展协同边界，跨越组织边界的平台创新；支持零编码方式搭建业务系统，解决组织不同发展时期对协同软件不同的要求的协同应用平台研发；拓展云化产品能力的 Formtalk。

#### 3.1 产品创新：勾画协同管理软件新蓝图

在产品创新的路上，致远一直都在努力。致远的公司愿景是让协同软件服务于每一个组织，提升组织的协同管理绩效，并惠及人类社会。今天致远互联的协同优势有什么？那就是 15 年来积淀了大量的个人行为及组织行为数据和强大的协同引擎。根据这些数据，致远互联更懂用户需求，从而开发出更受用户青睐的协同管理产品，所有的数据资产将成为组织效率中的重要要素。

2017 年用户大会上，徐总提出了对于协同的理解，所谓协同：“协”是协作，是过程；“同”是目标，是结果。组织与协同相伴相生，充分连接和协同了的人其实已经成为组织本身。又一次提到了协同新时代之道——协同五环，即工作协同、业务协同、集成协同、产业链协同和社会化协同。

徐总还在大会谈及协同五环所蕴含着的协同管理思想：“在我看来，协同管理可以分为五个层级，与协同五环的内涵相呼应。第一层是工具级协同。人与工具、工具与系统的连接，是最基础的协同。第二层是行为协同。组织中的个体行为和组织行为如何有机融合，在组织目标的统领下，最终成就组织的高绩效。第

三层是流程的协同。协同管理系统使制度规则流程化、显性化，让业务、知识、资源与责权有机匹配，从而提高组织的运营绩效。第四层是决策协同。过去决策靠拍脑袋，现在决策以数据作为支撑。通过信息门户实现多个系统的数据共享和集中呈现，这就为决策提供了足够多的信息支持。同时，可视化的行为轨迹和结果，使决策更透明、更公允、更有效。第五层是价值观和文化的协同。激活个体、激活组织，其中一个重要的内容就是要让组织的价值观和文化与个体协同起来，共鸣、共振起来。个体在协同管理系统中长期浸润，相互影响、相互传递，逐渐在行为、思想、理念等层面协同起来。”

与此同时，为了助力客户企业在互联时代，实现更大范围内的互联协同，打造生态化组织，致远提供了与协同五环相呼应的多层次协同系列产品，如图 2 所示：协同应用平台（CAP）和协同移动平台（CMP）等产品，提升人与业务的协作效率，实现业务协同；数据交换引擎（DEE）和协同集成平台（CIP）提升系统与系统间的协同效率，实现集成协同；V-join 连接外部的经销商等产品提升内部与外部组织间的协同效率，实现产业链协同。基于公有云的 Formtalk 用于收集外部数据信息，并逐步拓展与外部企业和社会个人的社会化协同。致远公司协同五环及产品家族如图 1 所示。

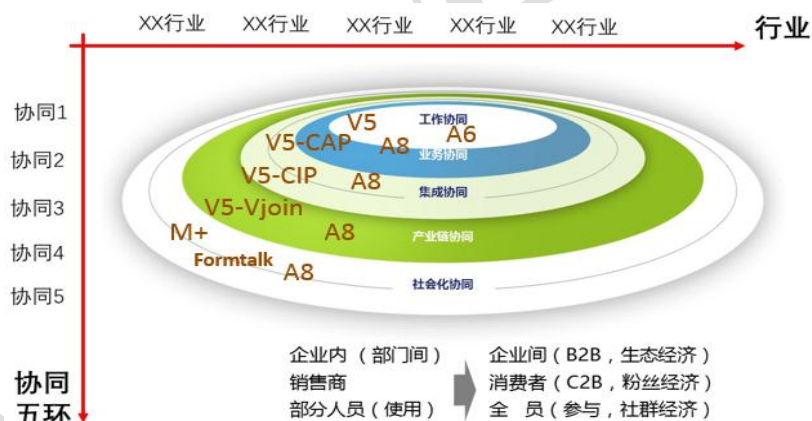


图 1 致远公司协同五环及产品家族

用户大会上最吸引人眼球的莫过于六位参加决赛的客户对致远产品的个性化应用展示，徐总欣慰于致远一系列产品给客户企业信息化，乃至企业管理带来的改变，让企业管理逐步实现协同化和智能化；也惊喜于客户在精细化管理需求上为致远产品带来的创新，尤其是交控科技的智能盖章机器人令人印象深刻。

作为协同管理软件的先行者和领军者，徐总不仅仅满足于现状，他想通过协同管理软件协助企业一起实现管理变革，真正让企业实现以人为中心，流程为纽带的企业协同管理。



### 3.2 “风拓客”：价值共创中的客户间知识转移

2017年5月，致远推出以‘社会化协同’为目标的云产品 Formtalk，最初的目的是为致远核心产品提供外围的数据采集、简单的数据处理和交互产品，以云服务模式为客户企业提升与客户、合作伙伴更简洁的协同交互平台。不曾料到，产品一推出，不仅为大企业应用拓展了外部连接，也成为很多中小企业钟爱的云开发应用平台。为此，致远公司特地用户反馈大会，了解用户对产品的满意度。

用户企业 A 分享到：“我们公司大部分员工对公司业务很熟悉，但是对搭建平台的技术就知之甚少，而 Formtalk 把业务关系封装成一个模块，就像积木的一个小块，精通业务的人员就能根据每一个个性化的模块搭建出来自己业务所需的平台了，感觉搭建平台就像是搭积木一样简单。而且 Formtalk 云平台中集成了很多高频应用，可以满足我们企业大多数的办公和业务管理需求”。

“我们是一家互联网公司，基本具备专业 IT 能力，Formtalk 为我们提供了较多的设计器和应用设计控件，支持企业自主设计应用，为 IT 人员提供更好的业务实现工具，进而提高企业的运营管理效率。”……

听到用户们较为满意的评价，徐总的嘴角轻轻上扬。Formtalk 云平台标志着致远公司正式进入云办公领域，‘PaaS+SaaS’的云模式开创了致远产品新时代。产品云化之后，先前的服务模式是否要改变呢？正在徐总陷入沉思之时，汇智全纳公司的老总来到徐总身旁，说道：“徐总，我们公司通过 Formtalk 云平台搭建了收付款管理、资产管理等应用，我们的客户对这些应用很感兴趣，有购买的意向，您觉得如何？”徐总眼神中闪过一道微光。

大会结束后，徐总回公司立即召开内部会议。“Formtalk,Formtalk……”徐总若有所思地念叨。“Formtalk，风拓客，风拓客？有了！”徐总兴奋地说道，“我们可以开发一种新的第三方合作伙伴模式——‘风拓客’模式。

风拓客就是我们的客户，是在各行业内有一定影响力且，对 Formtalk 产品搭建应用比较熟悉的企业，风拓客可发挥其行业和领域特长，将利用平台搭建的业务应用上传至 Formtalk 平台供其他客户采购，或是风拓客直接接受 Formtalk 客户的定制需求，快速实现管理经验的复制和 IT 能力的变现，如何？”

Formtalk 事业部总经理李总说道：“通过风拓客平台，客户变成了合作伙伴，客户的客户或是客户的同行都加入到了我们的平台生态中，并且改变了个性化的知识转移方式。之前是致远将产品知识传递给分销伙伴，再由分销伙伴传递给用户，每个环节对于协同理念与产品知识的理解衰减程度较高。风拓客利用云平台将致远产品与本行业知识融合，形成自己企业的管理系统，通过管理系统的推广将系统所携带的隐性知识也一并传递给了其他用户。”

随后，以‘风拓客’模式为核心的‘风拓客’平台陆续搭建起来，平台为风拓客提供了一种”搭建应用--上传应用--用户购买--分润”的中间商模式。在风拓客平台中，成都汇智全纳代理记账有限公司与盐城新宇辉丰环保科技有限公司是‘风拓客’模式的先行者。

成都汇智全纳是一家获得财政局颁发许可证的专业代理记账公司，主要面向各类中小型经济组织。汇智全纳通过致远 Formtalk 云平台搭建了收付款管理、资产管理等应用，提升了企业管理的效率。

“我们汇智全纳用致远 Formtalk 平台搭建业务应用并推荐给客户，起初是希望借助该系统更好地开展管理咨询业务，毕竟如果客户和我们使用一套系统，我们与客户之间的业务沟通会方便得多，但是我们现在思考的是能否通过‘风拓客’平台在业务咨询中加入信息化咨询的部分，这也是我们公司未来一个可选的战略方向呀！”汇智全纳负责人说道。

盐城新宇辉丰从事工业固废及医疗废物的焚烧处置，并自设危险废物填埋场。通过 Formtalk 云平台，新宇环保实现了垃圾焚烧过程的系统管理，极大的提高了管理效率，这种贴近行业的管理应用也得到了同行企业的认可。新宇辉丰借助 Formtalk 云平台，将其管理方式快速复制给上下游单位和同行企业。

新宇环保负责人说：“环保行业由于特殊的行业特征，标准的管理系统一直处于空白状态，所以向同行推广我们的管理系统是一个以较低成本进行管理理念的同化、管理标准的普及并且迅速成为行业引领者的机会，这一点是我们比较看重的。”

胡院长补充道，“对通过风拓客进入 Formtalk 平台的企业而言，不仅以较低的成本引入了管理系统，更是引进了本行业标准的理念，真是一箭三雕呀！我们真正实现了共享经济时代的客户价值共创。”

两家‘风拓客’模式的成功令公司上下振奋，也引发更多的思考：‘风拓客’模式对致远的商业模式以及服务转型会产生什么的影响呢？随着产品的工具化，致远业务模式更加多样，对于一直淡化最佳实践的致远来说，‘风拓客’模式到底是对最佳实践的淡化还是固化？在支持风拓客伙伴、促进个性化知识有效转移的方法和工具等方面还需进一步细化。

#### 4 转型之路：吾将上下而求索

听着大家的讨论，徐总深感欣慰。从 V5 产品系列到 Formtalk 云平台，致远的协同管理之路越走越宽，知识转移模式也越来越清晰，‘风拓客’平台的共享经济模式也初显成效。但徐总知道，后面的路还很长，企业软件自身的知识特征，

难以使解决方案像普通商品一样售卖，云商城需要提供什么样的服务模式呢？在“互联网+”时代，Formtalk 云平台和‘风拓客’模式，能在知识转移中带来更多的创新吗？这一个个问题，每天都萦绕在徐总的心中……

**（案例正文字数：9502）**

### 启发思考题

1. 徐总给致远公司制定的战略目标是什么？如何理解协同管理平台？客户企业对致远产品和服务最大的困惑和不满是什么？
2. 在信息系统实施应用中，知识转移的地位和作用是什么？致远新战略对知识转移提出了哪些挑战？
3. 平台化服务转型过程中，致远的知识转移主要面临哪些困境，致远采取了哪些策略？
4. 致远的新产品 Formtalk，及其两家典型客户的‘风拓客’模式，对公司知识转移体系带来哪些变化和启示？
5. 如果你是徐总，你对企业未来的知识转移模式有何建议？