

《协作业务关系管理 生态系统协作指南》

国家标准化指导性技术文件编制说明

（征求意见稿）

一、工作简况

（一）任务来源

《协作业务关系管理 生态系统协作指南》国家标准化指导性技术文件项目，由全国协作业务关系管理标准化技术委员会（SAC/TC592）提出并归口，经SAC/TC592全体委员评估通过，于2026年6月15日完成登记立项（登记编号：20263114-Z-469），项目周期为10个月，由深圳市标准技术研究院牵头制定。

（二）制定背景

1. 全球产业生态化转型与国际标准研制出台

当前全球产业组织形态已从线性价值链竞争向网络化生态系统竞争演进，跨行业、跨领域、跨主体的多边协作成为企业提升创新效率、拓展价值空间、增强抗风险能力的核心路径。国际标准化组织（ISO）高度关注生态系统协作领域的标准化建设，由ISO/TC 286（国际标准化组织合作商业关系管理技术委员会）研制的ISO/TS 44007: 2025《协作业务关系管理 生态系统协作指南》于2025年8月正式发布。该标准基于ISO/TR 44000提出的12项协作业务关系核心原则，为生态协调者与各类参与主体提供了全流程、体系化的实施指引，是全球首个生态系统协作领域的国际标准。

我国是全球产业链供应链核心枢纽和产业生态化发展的重要实践场。加快转化该国际标准，推动国内生态系统协作规则与国际通行规则接轨，有助于提升我国企业在全产业链生态中的参与度与规则话语权，支撑更高水平的对外开放与国际产业合作。

2. 国内高质量发展与产业生态建设的政策导向

我国经济已进入高质量发展阶段，加快培育新质生产力、构建现代化产业体系、提升产业链供应链韧性和安全水平成为核心发展目标。国家层面先后出台一系列政策文件部署产业生态协同发展：《关于开展“携手行动”促进大中小企业融通创新（2022-2025年）的通知》提出推动大中小企业组建创新联合体、

构建融通创新生态中国政府网；《促进平台经济大中小企业协同发展行动方案（2026—2028年）》明确部署生态协同提质行动，推动产业生态共享、服务生态共建、出海生态共赢中国政府网；《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》进一步将“推动大中小企业协同融通发展”作为重点任务。

制定本国家标准化指导性技术文件（简称“技术文件”），是落实国家战略部署、以标准化手段规范和引导产业生态化发展的重要举措，能够为各类主体开展生态协作提供统一的技术遵循，助力相关政策要求落地见效。

3. 国内产业生态实践的共性现实需求

随着数字经济与实体经济深度融合，我国平台经济、产业集群、创新联合体等生态型组织快速发展，龙头企业、平台企业、中小微企业、科研机构、服务机构等多元主体的协作场景日益丰富，协作模式从传统的供需对接、项目合作向长期化、网络化的生态共生转型。但实践中仍面临诸多共性痛点：一是生态治理机制不健全，主体权责边界模糊，决策与协调效率难以适配规模化发展需要；二是价值共创与分配规则缺失，难以形成稳定的利益联结机制，主体持续参与动力不足；三是风险协同管控能力不足，跨主体的知识产权、信息安全、合规性等风险难以有效防控；四是缺乏统一实施指引，不同主体对生态协作的认知与操作差异较大，整体协作成本高、成效不及预期。

各类市场主体迫切需要系统化、可操作的标准化指引，指导建立规范的生态系统协作管理机制，提升协作能力与价值创造水平。

4. 完善协作业务关系管理标准体系的内在需要

我国自2021年发布GB/T 40144-2021《协作业务关系管理体系 要求和框架》以来，已陆续研制发布了协作业务关系管理领域的中小企业实施指南、大型组织与中小微企业协作指南、校企合作指南等多项细分场景标准，初步构建了“基础通用+场景应用”的协作业务关系管理标准体系，形成了较扎实的标准化工作基础。

生态系统协作是协作业务关系管理的重要应用场景，也是当前产业发展的核心方向。制定本技术文件，将协作业务关系管理的通用原则延伸至多主体、网络化的生态系统场景，有助于补全我国协作业务关系管理标准体系的场景覆盖。

（三）起草过程

本技术文件编制具体过程如下：

1. 起草阶段

组建标准起草组：2026年6—7月，SAC/TC592秘书处根据任务要求，公开征集起草单位及起草专家，经综合评估、择优遴选后正式组建了标准起草组。起草组成员具备丰富的协作业务关系管理实践经验和扎实的专业知识，为标准的编制提供了有力保障。

资料收集与研究：起草工作组系统开展资料收集与技术研究工作，重点收集了三类核心参考资料：一是ISO/TS 44007: 2025《协作业务关系管理 生态系统协作指南》官方原文，以及ISO/TC 286发布的相关背景材料，包括ISO 44001: 2017《协作业务关系管理体系 要求和框架》、ISO/TR 44000: 2019《成功的合作业务关系管理原则》等基础标准文件；二是我国已发布的GB/T 40144-2021《协作业务关系管理体系 要求和框架》、GB/Z 41838-2022《成功的合作业务关系管理原则》等国内协作业务关系领域系列标准；三是国家及地方关于产业生态培育的政策文件。

项目启动与任务分工：2026年8月4日，SAC/TC592秘书处组织召开了项目启动会，审议通过了起草组工作细则及工作计划安排，明确各成员单位及专家的任务分工。会后将标准草案（第1稿）发送给起草组全体专家，各专家按分工开展条款修改与内容完善，形成标准草案（第2稿）。

标准研讨：2026年8月18日，起草组召开了标准研讨会，对标准草案（第2稿）中的专家修改意见逐条开展研讨与确认，形成标准草案（第3稿）。

组内意见征集与处理：2026年8月19日-27日，起草组就标准草案（第3稿）面向全体起草组成员开展意见征集。本次共收集意见23条，其中完全采纳22条，部分采纳1条，不采纳0条，并根据采纳意见对草案进行修改完善，形成了标准征求意见稿。

2. 公开征求意见阶段

2026年9月，经起草组全体成员审议，一致认为标准征求意见稿内容完整、技术要求合理，符合标准编制任务要求，具备进入公开征求意见阶段的条件。起草组将标准征求意见稿报送SAC/TC592秘书处，根据国家标准制修订工作程序

要求提请在全国标准信息公共服务平台发布标准公开征求意见稿，向社会各方公开征求意见。

（四）参与单位

本技术文件主要起草单位：深圳市标准技术研究院、中标华信（北京）认证中心有限公司、北京大陆航星质量认证中心股份有限公司、北京航天数能科技发展有限公司、浙江大学、中科健康产业集团股份有限公司、深圳市澳华集团股份有限公司。

二、编制原则、主要技术内容及其确定依据

（一）编制原则

一致性原则：本技术文件各部分的文体和术语应保持一致，相同条款应使用相同措辞表述；本技术文件基本与GB/T 40144系列标准相同的内容继续保持一致。

协调性原则：技术文件与现行有效的文件之间相互协调，避免重复和不必要的差异，且国家标准化指导性技术文件的起草遵守基础标准和领域内通用标准的规定。

适用性原则：标准应紧密结合我国生态系统协作的实际情况和需求，标准中的各项规定应具体、明确、易于理解和实施，确保内容的适用性和可操作性。

易用性原则：标准文件内容的表述便于直接应用，并且易于被其他文件引用或剪裁使用。

规范性原则：本技术文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》、GB/T 1.2—2020《标准化工作导则 第2部分：以ISO/IEC标准化文件为基础的标准化文件起草规则》的规定修改采用ISO/TS 44007: 2025《协作业务关系管理 生态系统协作指南》进行起草。

（二）主要技术内容及其确定依据

本技术文件为生态系统参与者实施ISO/TR 4400中提出的12项协作业务关系原则提供指导，旨在增强其协作能力。

本技术文件包含以下内容：。

1. 关系管理：提出生态系统协作关系的基础管理框架，明确协调者职责，提出成员分类、差异化准入、分级关系覆盖及数字化管理路径。

2. 愿景和价值观：明确共同愿景与价值观是生态系统的战略指引，需持续沟通、定期校验，核心是利益协同而非观点完全一致。

3. 业务目标：由协调者主导定义生态系统业务目标，成员目标对齐度决定协作意愿，并提出保障目标落地与持续对齐的方法。

4. 协作的领导作用：摒弃传统命令式领导，采用影响力驱动的协作式领导模式，明确高级管理负责人（SER）设置与高层参与机制。

5. 治理和过程：构建以政策为核心的治理框架，列明准入、绩效、冲突解决、知识产权等核心治理要素，适配不同规模生态系统的差异化治理要求。

6. 协作能力和行为：明确人员能力是协作根基，提出沟通、包容、价值导向等核心能力建设方向，配套附录给出详细能力清单。

7. 信任和互惠互利承诺：明确信任是释放协作潜力的核心，提出行为引导、违规约束、定期评估三类信任构建路径。

8. 价值创造：明确价值涵盖财务、创新、社会等多元内涵，提出以持续价值创造维持成员动力，覆盖价值识别、挖掘与量化。

9. 信息和知识共享：明确信息共享是协作基础，通过信息矩阵界定共享边界，按成员群体差异化设定信息开放范围。

10. 风险管理：明确协作兼具风险缓释与衍生双重属性，确立协调者统筹整体风险、成员管理自身风险的分层管控机制。

11. 关系测量和优化：制定生态健康度量、成员互动监测与成熟度评估方法；

12. 退出策略：明确成员退出机制、风险缓释措施与生态流失管控要求。

以上内容的确定依据主要基于ISO/TS 44007:2025的相关规定和我国生态系统协作的实际情况和需求，同时参考了国内外相关文献、政策文件和实践案例等资料，确保了内容的科学性和合理性。

在技术文件起草过程中，起草组充分听取各方意见和建议，考虑各方利益和关切，经深入沟通和交流，对技术文件草案进行了修改和完善，确保了技术文件的科学性和可操作性。具体分歧及处理方式如下：

1. 对“documented”的翻译：ISO/TS 44007:2025中多次出现“document ed”，转化为本技术文件时视语境译为“成文的”或“文档记录”。借鉴了在本领域及其他管理体系标准的国家标准同等采用时的译法，如在ISO

44001:2017《协作业务关系管理体系 要求和框架》和 ISO 9000:2015《质量管理体系 基础和术语》中，“documented information”翻译为“成文信息”。

2. 对“collaborative leadership”的翻译：GB/Z 41838—2022将相应原则译为“合作的领导作用”，GB/T 40144—2021第5章将“leadership”译为“领导作用”，并在附录C中出现“协作领导力”。考虑本文件题名和主体术语采用“协作”，且该条属于十二项原则之一，起草组将“Collaborative leadership”统一译为“协作的领导作用”。该译法既与GB/T 40144—2021“领导作用”的管理体系表述衔接，又能体现生态系统环境下协作属性。

3. 对“responsibility”和“accountability”的翻译：ISO原文首句同时使用“Senior leadership responsibility”和“operational leadership accountability”。GB/Z 41838—2022译为“高级领导责任制和运行领导问责制”，但“问责制”在中文语境中容易被理解为责任追究制度。结合GB/T 40144—2021第5.3条关于“岗位、职责和权限”的表述，研讨会本技术文件采用“高级领导层的责任和运营领导层的职责”，突出责任分工和履责要求，不引入原文未明确规定的追责机制。。

4. 对“senior executive responsible (SER)”的翻译：GB/T 40144—2021已将该术语确定为“高级管理负责人(SER)”，并在3.27、5.2、5.3及第8章规定其职责。为保持现行国家标准术语一致，本文件采用“高级管理负责人(SER)”，不采用“高级负责人”“高级执行负责人”等其他译法。

5. 对“Their visible participation provides both focus and confidence for those directly involved in any collaboration”的翻译：GB/Z 41838—2022中将其译为“他们的亲身参与,为那些直接参与所有合作的人提供了工作目标和信心”。结合生态系统环境和中文表达，本技术文件译为“他们的公开参与可增强直接参与协作人员的工作重心和信心”，既保留领导参与的可见性，也避免“可见的参与”“提供信心”等英文式表达。

6. 对“governance and processes”的翻译：GB/Z 41838—2022将该原则译为“治理和过程”，GB/T 40144—2021将“process”定义为“过程”，并在全文使用“治理过程”。为保持国家标准体系一致，本文件第4.5标题确定为“治理和过程”，正文及附录B均统一使用“过程”，不使用“治理与流程”或“治理和流程”。

7. 对“accountable for their commitments”的翻译：该短语强调各方对承诺履行承担责任。结合GB/T 40144—2021关于职责、责任和共同治理的表述，确定为“相互承担履行承诺的责任”，比“相互对承诺负责”更加明确。

8. 对“alignment of self-interests to a shared vision”的翻译。为与本文件第4.2、4.3及GB/T 40144—2021关于目标、愿景相符和一致的表述协调，确定为“自身利益与共同愿景的一致性”，不采用“自身利益与共同愿景相对齐”。

9. 对“guardrails”的翻译：该词在原文中以比喻方式表示生态系统治理政策对预期行为设定的边界。若直译为“护栏”不符合国家标准正式文本语言。结合条款技术含义，确定为“边界和约束”；在列举具体治理因素时，译为“防护措施”，以表达防止行为偏离的功能。

10. 对“review cadence”的翻译：该词不仅指次数，还包括有规律的评审节奏。考虑GB/T 40144—2021在8.6.2.2、8.6.11等条款中使用“评审频率”“最小评审周期”，本条采用“评审周期”，以突出治理评审的周期性安排。

11. 对“decision-making and escalation process”的翻译：结合GB/T 40144—2021第8.6.8条关于问题处理、升级和决策等级的规定，确定为“决策和升级处理过程”。该译法可避免将“升级”误解为单纯提高组织层级，并体现问题向更高权限层级提交处理的含义。

12. 对知识产权类型的翻译：原文区分“pre-existing IP”“independently developed IP”和“co-produced IP”。结合中文知识产权通用表达，本技术文件采用“已有知识产权”“独创的知识产权”和“共创的知识产权”。其中“co-produced”不限于狭义技术开发，译为“共创”较“共同开发”覆盖范围更完整。

13. 对“collaborative competence and behaviour”的翻译：GB/Z 41838—2022将相应原则译为“合作能力和行为”，GB/T 40144—2021第7.2条使用“能力与行为”，附录C使用“能力和协作行为”。考虑本文件主体术语统一采用“协作”，并与4.4、4.5标题连接词保持一致，确定为“协作能力和行为”。附录A标题及附录B对应行也应使用相同表述。

14. 对“leadership”的翻译：为与GB/T 40144—2021第5章“领导作用”及本文件第4.4条一致，正文中的“processes, leadership and mindset”

译为“过程、领导作用和思维方式”。但在列举个人能力类型“leadership, communication and project management”时,“leadership”指个人领导能力,宜译为“领导能力”,以区分管理体系层面的“领导作用”。

15. 对“executive sponsors”的翻译:该词在协作管理语境中指提供高层支持、资源和组织保障的人员,并非商业赞助者。结合GB/T 40144—2021关于高级管理负责人和高层支持的规定,本技术文件采用“高层支持者”,避免“执行赞助商”造成概念误解。

16. 对“fail fast”的翻译:“fail fast”是创新管理语境中的习惯表达,强调快速验证、及时发现问题并迭代调整,直译为“快速失败”容易产生消极或错误理解。结合上下文,本技术文件采用“快速试错”,并与“迭代开发、持续学习、适应变化”共同表达。

17. 国际标准 ISO/TS 44007:2025 将相应原则表述为“Trust and reciprocal commitments”,强调参与协作的人员之间的个人信任达成共识,各方认识到彼此的成功相互依存,通过达成共识,可实现显著收益。在正式治理可以轻量化的生态系统中,信任的水平直接影响生态系统的响应速度与敏捷性。

18. 对“Value creation”的翻译:参考GB/Z 41838—2022中关于价值创造原则的阐述,并与GB/T 40144—2021中对“Value creation”译法保持一致,将其译为“价值创造”。

19. 对“relationship measurement and optimization”及“measurement”“assessment”的翻译:国际标准中与“测量”“评估”相关的词语包括“measurement”“assessment”和“evaluation”。GB/Z 41838—2022 将 ISO/TR 44000:2019 中的“Relationship measurement and optimization”翻译为“关系测量和优化”,GB/T 43804—2024 将 ISO 44003:2021 中的同一表述翻译为“关系测量和优化”;GB/T 40144—2021 将 ISO 44001:2017 中的“Monitoring, measurement, analysis and evaluation”翻译为“监视、测量、分析和评价”;GB/T 43833—2024 将 ISO 44002:2019 中的“relationship assessment”翻译为“关系评估”。因此,本文件 4.11 条标题采用“关系测量和优化”,其中“measurement”与 GB/Z 41838 和 GB/T

43804 保持一致，译为“测量”；“assessment”根据具体语境译为“评估”，以准确传达国际标准信息并保持相关标准术语的一致性。

三、试验验证的分析与综述报告，技术经济论证，预期的经济效益、社会效益和生态效益

（一）试验验证的分析与综述报告

本技术文件为管理类国家标准化指导性技术文件，涉及生态系统协作业务关系管理，不涉及具体的技术产品或服务测试。在技术文件研制过程中，起草组充分借鉴了我国多边协作经验，结合供应链生态圈建设、产业创新联合体等领域的实践案例，并通过起草组内部研讨、专家研讨会等方式，邀请行业专家和企业代表对技术文件草案进行评审。经研究讨论，本技术文件条款既符合现行有效的生态系统协作模式，也能适应未来一段时间内数字经济和产业生态发展的新需求，具有科学性、适用性和可推广性。

（二）技术经济论证

本技术文件为管理类国家标准化指导性技术文件，不涉及具体的技术产品或服务，因此无法直接进行技术经济论证。但可以从以下几个方面分析本技术文件对生态系统协作的经济影响：

降低协作成本：本技术文件通过为生态系统协作提供统一的原则框架，缩减各成员厘清协作过程所需的时间和复杂度，降低信息不对称和沟通成本，从而降低多边协作的交易成本，有助于缩短协作周期、提高协作成功率。

促进资源优化配置：本技术文件强调成员细分策略、价值主张分析和差异化关系覆盖，有助于促进生态系统内各类资源的优化配置，提高资源利用效率，增强生态协调方和成员的竞争力。

增强生态系统韧性：本技术文件提出风险管理和退出策略等要求，有助于增强生态系统应对业务中断和成员变动的韧性，降低系统性风险。

推动创新发展：本技术文件引导生态系统成员将更多精力投入价值创造，可加速创新，促进科技成果转化和产业升级，助力构建更具竞争力的产业生态。

（三）预期效益

经济效益方面：通过规范生态系统协作的流程和方法，降低协作成本；通过资源共享和优势互补，提高资源利用效率；通过持续的价值创造，增加生态系统及其成员的收益，提升产业竞争力和国际影响力。

社会效益方面：帮助中小企业等各类组织更高效地融入生态系统，共享生态资源和发展机遇，激发全社会的创新发展活力；培育协作文化和协作型人才，提升社会整体协作水平；改善客户及利益相关方通过生态系统获得的产品和服务体验。

生态效益方面：通过优化资源配置和提高资源利用效率，降低资源浪费。

四、与国际、国外同类标准技术内容的对比情况

本技术文件等同采用ISO/TS 44007: 2025，该国际标准由国际标准化组织合作商业关系管理技术委员会（ISO/TC 286）研制，本技术文件与国际标准在技术内容上保持高度一致，不存在与国际、国外同类标准技术内容的差异。

五、采用国际标准情况

本技术文件等同采用（IDT）ISO/TS 44007: 2025《协作业务关系管理 生态系统协作指南》，文件类型由ISO的技术规范调整为我国的国家标准化指导性技术文件。在起草过程中，技术文件起草组按照GB/T 1.1—2020和GB/T 1.2—2020的规定，对国际标准原文的表述进行了适当的文字性调整。

六、与有关法律、行政法规及相关标准的关系

本技术文件在制定过程中充分遵循了我国有关法律的规定和要求。生态系统由具有不同商业利益的多元组织构成，其协作活动应符合《中华人民共和国反垄断法》等法律关于经营者协作的合规要求，本技术文件在治理和过程、风险管理等部分强调了合规治理边界，不存在限制或变相限制竞争的内容。

本技术文件符合我国知识产权保护的相关法律规定。在治理和过程部分明确了生态系统协作中已有知识产权、独创知识产权和共创知识产权的归属要求；在信息和知识共享部分提出了界定专有信息与受保护信息的要求；在退出策略部分提出了知识产权协议等风险缓解措施。

本技术文件符合我国行政管理中关于标准化工作的相关规定和要求。在技术文件起草过程中充分遵循了GB/T 1.1—2020和GB/T 1.2—2020的规定和要求；在技术文件制定过程中充分遵循了国家标准化管理委员会的相关规定和要求。

本技术文件与同系列标准保持协调性和一致性。本技术文件基于GB/Z 41838提出的12项协作业务关系原则，既可作为独立文件使用，也可结合GB/Z 41838或GB/T 40144—2021参考使用；术语和定义尽可能采用同系列已发布国家标准中的术语，保持表述一致。

七、重大分歧意见的处理经过和依据

无。

八、涉及专利的有关说明

在技术文件起草过程中，技术文件起草组对可能涉及的专利情况进行了全面梳理和评估。经过评估发现，本技术文件为管理类国家标准化指导性技术文件，不涉及具体的技术产品或服务测试，因此不存在直接涉及专利的情况。

但需要注意的是，在生态系统协作过程中可能会涉及知识产权的问题。例如，在治理和过程部分明确提出了已有知识产权、独创知识产权和共创知识产权的归属要求；在信息和知识共享部分提出了界定专有信息与受保护信息的要求；在退出策略部分提出了知识产权协议等风险缓解措施。这些问题需要生态系统各成员共同关注和解决。

九、实施国家标准的要求，以及组织措施、技术措施、过渡期和实施日期的建议等措施建议

本技术文件等同采用ISO/TS 44007: 2025，强调生态系统协作的互利共赢、共同发展原则，确保各利益相关方的权益得到保障。

组织措施方面：建议生态协调方参照本技术文件建立完善的生态系统治理和关系管理机制，明确成员准入、绩效要求、决策和升级处理等治理规则；成立生态治理委员会或类似机构，负责协调和指导生态系统协作活动；建立与成员及生态系统规模相适应的正式和非正式沟通渠道，确保信息畅通。

技术措施方面：建议各成员结合附录A（资料性）协作能力与行为清单开展协作能力评估与培养；协调者和成员可结合附录B（资料性）生态系统成熟度矩

阵，定期对自身成功参与生态系统商业模式的能力和成熟度进行结构化评估；本技术文件可与GB/Z 41838、GB/T 40144配合使用，以发挥协同效应。同时，建议加强标准宣贯培训，提高生态系统协作各方的认知和应用水平。

建议本技术文件实施过渡期为3个月。

十、其他应当说明的事项

根据《国家标准化管理委员会关于国家标准起草中开展公平竞争审查的通知》（国标委发〔2025〕18号）文件要求，起草组对本技术文件开展审查，本技术文件没有限制或者变相限制市场准入和退出、没有限制或者变相限制商品要素自由流动、不影响经营者生产经营成本及经营者生产经营行为，同时符合《公平竞争审查条例》中的规定，不存在违反公平竞争的内容。