

2018年 中国企业组织能力 调研白皮书

实体行业篇

杨国安 | 肯耐珂萨

互联网篇

杨国安 | 李晓红



目录 CONTENT

PART1 实体行业篇

| | |
|---|----|
| 概述 | 1 |
| 数据篇：稳中求进的组织能力 | |
| 1.1 实体行业组织能力健康度（OCI）均值稳步提升 | 2 |
| 1.2 提升战略合适度的核心抓手是敏捷，提升战略接受度最重要的是价值观引导 | 4 |
| 1.3 创业期提升OCI要聚焦，员工能力最重要 | 5 |
| 1.4 成长期提升OCI的抓手变多，员工思维要兼顾 | 6 |
| 1.5 成熟期提升OCI需要体系化打法，员工能力、员工思维和员工治理要均衡发展 | 7 |
| 实践篇：优秀实体企业组织能力案例 | |
| 2.1 2018年获奖企业的评选方法 | 9 |
| 2.2 平安租赁：五年资产突破2110亿的战略与文化 | 10 |

PART2 互联网篇

| | |
|---------------------------------|----|
| 概述 | 12 |
| 数据篇：经济下行压力下的组织能力 | |
| 1.1 互联网组织能力健康度（OCI）首次下跌 | 13 |
| 1.2 提升战略的核心抓手是高管 | 15 |
| 1.3 创业期提升OCI：吸引人、授权人、淘汰人 | 16 |
| 1.4 成长期提升OCI：关键是员工能力和员工思维 | 17 |
| 1.5 成熟期提升OCI：员工能力、员工思维和员工治理均衡发展 | 18 |
| 实践篇：优秀互联网企业组织能力案例 | |
| 2.1 2018年获奖企业的评选方法 | 20 |
| 2.2 VIPKID：200亿估值独角兽的超级用户思维 | 21 |
| 2.3 Keep：用自律精神升级战略和组织能力 | 24 |
| 附录：调研公司及研究方法 | |
| Part A. 2018年第三届组织能力调研参与公司概况 | 27 |
| Part B. 研究方法——杨三角理论回顾 | 28 |

实体行业
篇

稳中有变 内外兼修

2018年实体行业组织能力
调研白皮书

杨国安 | 肯耐珂萨



杨国安教授

2018年，杨国安教授联合肯耐珂萨、腾讯咨询和杨三角联盟举办了第三届全国组织能力调研¹。过去一年，中国实体行业公司组织能力健康度发生了什么变化，优秀中国实体行业公司有哪些实践值得借鉴？

“

对比前几年互联网行业的“烈火烹油”，和如今众人口中的“寒冬将至”，中国实体行业的情况则呈现出一种平实中的多样。说平实，是因为虽然举国都在呼喊振兴实体经济，但资本对实体的兴趣却始终并不浓厚。说多样，是因为虽然部分传统实体行业企业仍在自己的主战场精耕细作，但越来越多的实体行业企业则在不断寻求创新突破和转型。实体行业中企业的情况各有不同，在监管趋严，融资困难的当下，“稳中求进”才是实体行业企业发展的共性。

¹ 全国组织能力调研的目的是建立权威的数据库，验证组织能力实践-组织能力-业绩之间的关系，帮助企业对标，找到问题，表彰最佳实践企业，从而帮助中国企业提升组织能力。

数据篇

稳中求进的 组织能力

1.1 实体行业组织能力健康度（OCI）² 均值稳步提升

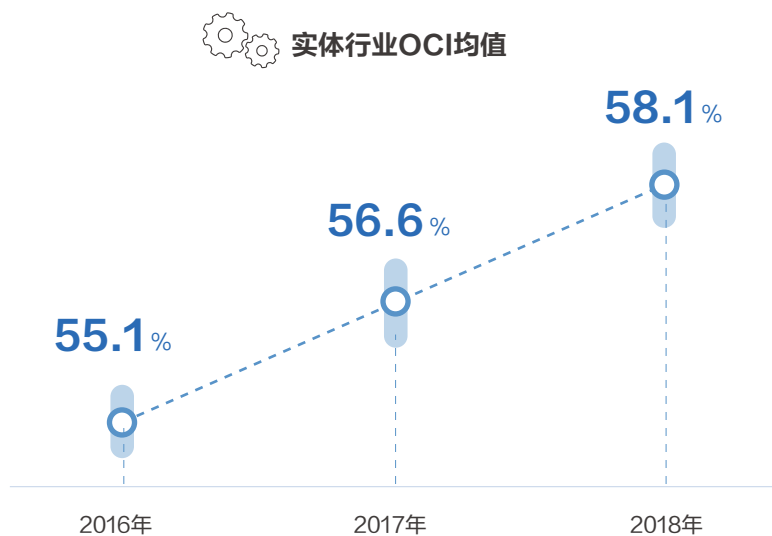
在2016年及2017年的两届调研中，我们发现客户导向、创新和敏捷三项组织能力构成的组织能力健康度指数（Organization Capability Index，简称OCI，下同）和企业业绩的关联性最高、稳定性最好，这个结论在本届调研中再次得到验证。

从数据来看，2016-2018年，实体行业OCI均值均呈现了小幅度的增长，组织能力健康度在不断地稳步提升。



² 组织能力健康度指数（OCI）=（客户导向认同度+敏捷认同度+创新认同度）÷3。

图表1: 2016-2018年实体行业组织能力健康度指数均值

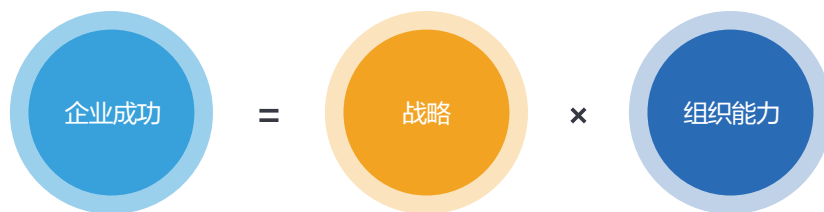


鉴于实体行业相对更“重”的运作方式，其发展路径往往并不像互联网企业那样高歌猛进，而是更加需要以“精细”的规划来实现组织的稳扎稳打。只有稳扎稳打，内外兼修，才能在“稳中有变”的宏观环境中“稳中求进”。要获得企业成功，实体行业的企业一方面要继续练好内功，不断提升自己的组织能力；另一方面也要不断修炼外功，关注市场和政策的变化，从而找到正确的战略方向。

实体行业有哪些最关键的抓手？我们将基于今年的调研数据给出建议。

具体的方法是区分度分析³，基本原理是将2018年参与调研的152家公司/BU⁴（Business Unit, 业务单元）的调研数据，分别按照战略和组织能力，找出最高的25%和最低的25%，看在哪些题目有明显差异。区分度大于3我们认为有明显差异。

基于企业成功=战略*组织能力的方程式，在



³ 区分度 = (高分组均值-高低分组均值) / 高分组标准差 - (低分组均值-高低分组均值) / 低分组标准差。

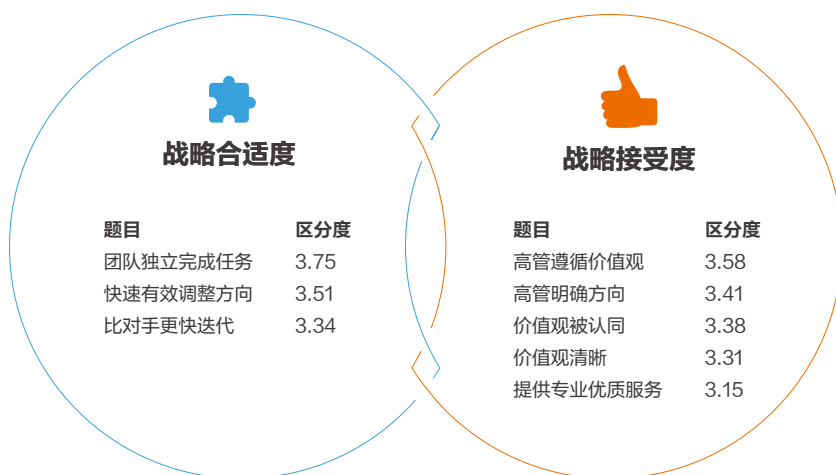
⁴ 数据截止2018年7月1日。

1.2 提升战略合适度的核心抓手是敏捷，提升战略接受度最重要的是价值观引导

企业成功的第一大要素是战略。组织能力调研从如下两个方面评估实体行业公司的战略有效性：一是战略合适度，即你的公司能否持续找到高成长高获利空间？二是战略接受度，即你的员工认不认同这个战略方向？



图表2：提升战略的核心抓手



从调研数据来看：提升战略合适度，最关键的就是要有对市场的敏锐度，保持敏捷，首先要有能够独立完成任务的多样化团队，依靠一个个的闭环团队来保证对变化的快速反应；其次组织要始终关注客户需求和市场趋势的变化，从而做到快速有效地调整战略方向；并且在战略落地上，也要集中优势以跑赢竞争对手，优先占领市场。

实体行业公司要提升员工对战略的接受度，在战略本身合适的前提之下，关键是要做到“知行合一”。在“知”的层面，首先要关注如何将战略融入公司的价值观，并通过清晰的价值观描述和以身作则的价值观传导，来引导员工的认同和在行动上的落实；其次CEO和高管要能够为组织指明方向并向员工沟通清楚，以此来建立员工对高管的信心。在“行”的层面，组织也要能够切实地向客户提供优质的服务，让员工相信组织所能提供的价值和组织本身在市场上的差异性。

1.3 创业期提升OCI要聚焦，员工能力最重要

企业成功的另一个要素是组织能力。

提升组织能力健康度的核心抓手是什么呢？

实体行业公司身处不同发展阶段（定义见图表3），OCI的抓手存在显著差异，下面我们将按照创业期、成长期和成熟期分别阐述⁵。

图表3：企业发展阶段的定义和数量



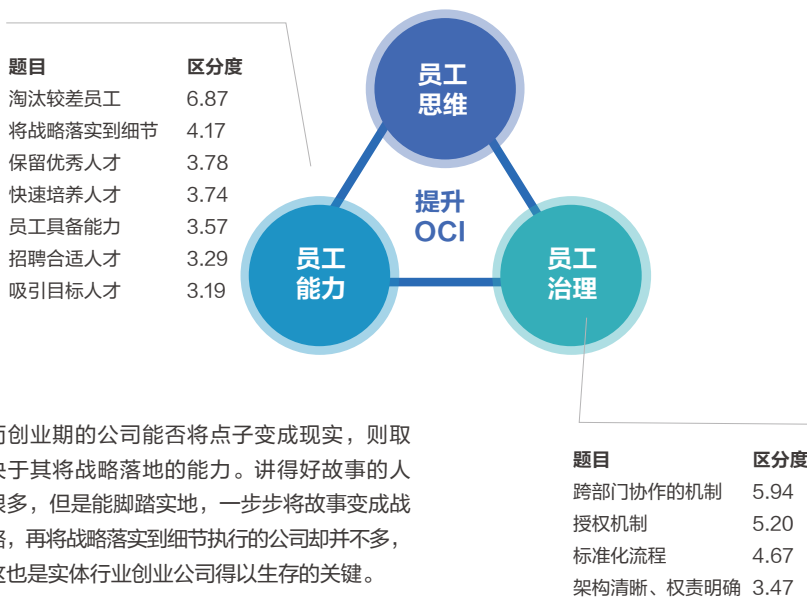
调研中共有32道题目归类在组织能力落地的三大支柱（员工能力、员工思维和员工治理）下，通过区分度分析，我们发现创业期最重要的抓手在员工能力及员工治理中。

创业期公司的业务模式尚不完全清晰，这个阶段的公司往往投入较大，而预期收益则不那么明确，创始人/团队往往面临着较大的压力，需要持续向内部和外部证明自己的价值。对比互联网行业来看，实体行业的创业期公司往往面临着更加困窘的融资环境，需要更加谨慎评估、稳扎稳打，因此要提升OCI，他们所需要关注的抓手也更多，主要包括以下三个方面：

第一，人才，所有公司的生存和发展最终都要依赖于人才，创业期公司往往在综合实力和知名度上难以和成熟公司匹敌，因此需要打造自己独特的雇主品牌吸引力，来吸引志同道合的优秀人才。对于已进入公司的人才，一方面要不断对他们赋能，以确保员工具备应有的能力，跟上组织的脚步；另一方面也要保持“精兵强将”的团队特性，让优秀的员工留下，让不合适的员工离开——因为创业期的公司往往在资源方面并不宽裕，要更快、更高效的发展，不得不在人员成本的控制上更加关注。

第二，落地，创业常常是缘起于一个好点子，

图表4：创业期实体行业公司提升OCI的关键抓手



而创业期的公司能否将点子变成现实，则取决于其将战略落地的能力。讲得好故事的人很多，但是能脚踏实地，一步步将故事变成战略，再将战略落实到细节执行的公司却并不多，这也是实体行业创业公司得以生存的关键。

第三，标准，创业期业务模式尚在探索阶段，常常并没有成熟的平台或系统来支撑业务。在这种情况下，公司内部各种相关标准（如：架构、流程、授权、分工、合作等）的建立，就显得格外重要，因为可以帮助创业期公司迅速理顺内部关系，降低内耗，从而形成合力推动公司发展。

⁵ 参与本次调研的衰退期实体行业公司只有5家，样本量过少，不具有代表性，因此不予分析。

1.4 成长期提升OCI的抓手变多，员工思维要兼顾

图表5：成长期实体行业公司提升OCI的关键抓手



续做大量的工作，一方面要向员工提供必要的培训，并且给予员工挑战自我的机会，来帮助员工快速成长，为公司快速输送合适的人才，另一方面则需要识别并留住优秀人才，从而为公司的持续发展打好基础。

第二，员工思维方面。成长期的实体行业公司，串联组织上下的关键抓手在于绩效，通过有效绩效辅导与认可，来确保员工绩效的达成和组织绩效的提升。

第三，员工治理方面。授权依然非常重要，只有调动人的积极性，发挥人的能动性，才能确保公司的高速成长。同时，高速的发展也常常伴随着公司的扩张和分工调整，面对这些变化的发生，公司也需要提供适宜的工作环境以跟上公司扩张的脚步，并建立跨部门协作的机制以解决分工不明或分工调整可能带来的摩擦。

成长期的实体行业企业，业务模式已经得到验证，用户和营收快速增长。对比创业期的公司来看，成长期的公司多了在员工思维方面的抓手。

第一，员工能力方面。首先是需要高管能够为公司指明方向；其次则需要人才方面继



1.5 成熟期提升OCI需要体系化打法，员工能力、员工思维和员工治理要均衡发展

成熟期的实体行业公司，用户和营收增长速度放缓，在这个阶段，管理改进带来的价值变大，组织能力提升需要体系化打法，三个支柱需要均衡发展，其中员工思维和员工治理方面的抓手也变多了。

第一，员工能力方面。虽然由于多年的积累，成熟期公司往往已经有了自己一定的人才储备，但人才依然是关键，一方面仍需要吸引目标人才，并为内部人才提供挑战和成长的机会，让内部“活”起来，从而为公司带来新鲜的血液和思路，也带来创新转型的可能性；另一方面也需要留住优秀的关键人才，来保证企业核心业务的稳定，为未来可能的转型积蓄力量。

第二，员工思维方面。绩效的抓手依然重要，以清晰的绩效目标和有效的绩效辅导来串联组织上下仍将是有效的手段。然而在这个阶段，价值观的重要性也逐渐浮现，将偏“软”的价值观和偏“硬”的绩效相结合，相信能更加有效地在组织上下贯彻统一的方向。同时，薪酬激励和体系化的晋升也变得尤为重要，以满足员工的多层次需求。

第三，员工治理方面。随着公司步入成熟期，往往人员规模也扩张到了一定的规模，在管理上的复杂度也不断提升。在这个阶段，标准（如：架构、流程、授权、分工、合作等）依然重要，但同时，为了应对更大的人员规模和更高的管理复杂度，对这些标准的系统化支撑也变得重要起来了。标准化的流程和机制，加上高效的信息系统，这将为组织的高效运转提供支撑。

图表6：成熟期实体行业公司提升OCI的关键抓手



实践篇

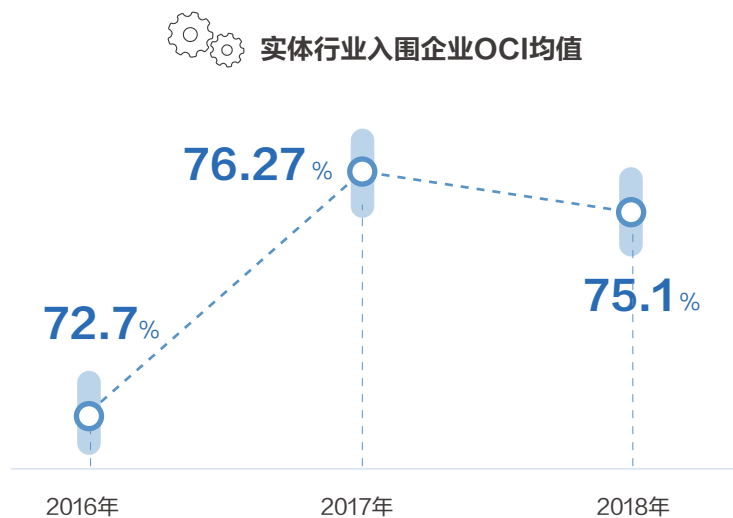
优秀实体
企业组织能力案例



2.1 2018年获奖企业的评选方法

2018年组织能力实践奖评选延续了过往两年的方法。具体做法是基于OCI分数筛选出最高的5家企业作为入围企业，由顾问进行实地调研，访谈CEO和HR负责人，撰写企业调研报告，再通过第三方独立的专家委员会盲选⁶（即报告不披露企业名字）出2家获奖企业。

图表7：实体行业入围企业OCI平均分



最终，平安租赁和上汽乘用车，从5家企业中脱颖而出，荣膺实体行业2018组织能力实践奖。平安租赁，以“做成一件事，成就一批人”为使命，坚持“文化引领、科技领先”的理念保持企业鲜活度；上汽乘用车，凭借对关键技术的长远布局与发展，将创新文化贯穿于业务、人力资源管理各个环节。

本文肯耐珂萨对平安租赁董事长兼CEO方蔚豪先生进行过专访，下文是平安租赁的实践分享。

⁶ 评出组织能力实践获奖企业的专家委员会成员包括：君联资本董事总经理陈瑞、科大讯飞总经理胡郁、海丰国际CEO杨现祥。



平安租赁
PINGAN LEASING

方蔚豪

平安租赁董事长兼CEO

使命感成就租赁行业进步的推动者

肯耐珂萨：平安租赁的使命是“做成一件事，成就一批人”，要成为租赁行业进步的推动者和参与者，能不能介绍一下你们的使命是怎样提炼和落地的？

方总：这要从行业和公司的发展说起，租赁是金融领域的细分行业，大众普遍认为租赁行业不好做。纵观国际，租赁业务与银行不同，偏重运营和金融的结合。在中国则更加难，多数企业更多在做融资，而无法真正满足客户需求。因此，客观上使得融资租赁客户主要集中于中小企业、小微企业。十多年来，租赁行业高速发展，企业管理也更为深入。

企业管理的核心点在于，所有在这个平台一起奋斗的人要有一个平静的初心，人生首先在于选择，完成选择后是坚持和付出努力，把不可能变成可能，把平凡化成不平凡。工作是修炼自己和修炼企业的载体，而租赁业务是这个载体的底色和业务形式，而载体的目标就是我们的使命——“做成一件事，成就一批人”，我们希望做好租赁业务，在此过程中，对行业和社会的进步作出贡献，最终每个人都能够找到自己的价值。

我们与银行下设的银行租赁公司不同，租赁业务的获取难度较大，而我们最核心的竞争力在于团队的软实力，强劲的战斗力和执行力和规划能力。银行租赁公司的人员规模一般在100-200人，特点是人均资产额较大，项目收益率低，他们只选择做大项目。而我们

2.2 五年资产突破2110亿的战略与文化

肯耐珂萨：请简单介绍一下平安租赁？

方总：2013年，平安国际融资租赁有限公司（简称“平安租赁”）成立，从零到一逐步发展，团队也从零搭建。创立之初的两年，团队成员只招行业TOP20的人才。依托平安集团综合金融实力和品牌影响力，截止2018年6月30日，公司资产规模突破2110亿，稳居行业第一梯队。团队规模也已达2600人。

不同，假设在总交易资产额相同的情况下，我们每个项目收益额3000万，银行租赁公司就是3个亿。因此我们在人员规模上会多很多倍，内部管理也就形成了巨大差异。

平衡“组织能力与经营”的配套关系

肯耐珂萨：为确保平安租赁未来的战略实施，能不能介绍一下在组织能力建设方面是怎样规划和思考的？

方总：我们需要平衡组织能力和经营的配套关系。首先，以生产力和生产关系作为类比，组织能力或者配套能力是一个生产关系，经营的商业模式是生产力。其次，一定是商业模式先行，也就是杨三角理论的战略，先行之后则要放开，组织需要快速观察学习配套，打造和升级组织能力。最后，迭代至关重要，迭代与放开的过程需要合适的方式和尺度，在公司允许范围，风险允许的情况下，放出一个尺度，观察一段时间，对组织能力进行调整。

“轻公司”的体系思维防范“大企业病”

肯耐珂萨：谈了“组织能力与经营”的配套关系，能否具体讲一讲平安租赁的组织能力打造的经验？

方总：针对创新业务形式，组织架构要敏捷，相应组织机能要下沉，形成一个团队。比如IT开发，运维和运营下沉到小微事业部。在业务方向上授权，而信息安全管理与架构规划则由总部管理。由此在每个职能方向上，大家都能做到快速响应。

由于业务形态较多，员工数量随之增长，我们需要“轻流程”改革来防范大企业病，需要任何员工在任何领域都能灵活落地。对于轻流程改革，我们分为操作型、战略管控型和战略操作型。以前的专业审批就是行政审



批，需要逐层递交审批同意。因为我要审批，前面必须都得同意，这并不有效。因此我们要简化，由我提出总体的框架构思下达各部门，最后运营规划室具体实施和执行。

公司每年都有管理提升工程，分为三个阶段。第一阶段，称为“完善”，一开始人少事儿多，若把管理比做栅栏，当时栅栏较粗，狼能进来，羊能出去，需要把栅栏编的细一些。第二阶段，称为“制衡”，部分岗位与岗位之间有利益冲突，产生带有风险的流程，我们会观察这些流程是不是都有两个不同岗位的人来把控。运营规划室的职责就是梳理，改造，再重塑整理流程。之前两个阶段实行了5年，第六年开始进入第三阶段，称为“轻流程”，前期为了降低风险，需要增加规则。现在的阶段需要简化的规则，一定要减。去年，我们给自己定了目标做轻公司，轻资本、轻流程、轻人力。如今，公司规模达到2600人，需要改变原来的方式，以响应现代市场的变化。

特别要注意大企业病，保证70%的管理体系是稳定，30%是活跃的，这样才能乱而有序，错落有致，不会僵化。很多时候，公司也存在令人不满意的规划，有迷茫和困惑，但我

不排除这种情况的存在。公司一定要有某一部分处于初创阶段，保持创新精神。经营与商业模式驱动很重要，技术进步、科技进步、生产关系也需要与之配套。我们要思考现在的租赁和六年前的租赁有什么不同，思考互联网的渗透到底有什么影响，时刻保持危机感。我们还需要时刻保持一颗好奇心，新事物、新模式的出现会带来什么，在互联网时代必须做到主动思考。

肯耐珂萨：在人才管理方面，你们是如何帮助战略落地？

方总：在人员培养方面，我们要感谢“老炮儿”，即一开始创业的人。他们进入公司时就有经验，他们发挥着很多重要作用，实现知识沉淀和传播。如果仅一带一，师徒徒，这种传播效率会十分有限。在2014至2015年，我们把人员划分为新员工、新任管理者、成熟管理者、A+管理者，围绕他们提供配套培训方案。我们还需要更加专注于去了解客户，了解被培训者年龄、需求和接受程度等情况。考虑员工经常出差的工作场景，开发碎片化课程推送和学习，并将员工进行阶段划分提供相应培训，对新任管理者和成熟管理者做到了更好地识别和区分。



互联网
篇

修炼内功 正当时

2018年互联网行业组织能力
调研白皮书

杨国安 | 李晓红

“我们在亚马逊有三个大的想法，这三个想法是我们成功的原因：客户至上、创新和保持耐心”。

——亚马逊创始人贝佐斯

“

刚刚入秋，中国经济已露出寒意。监管趋严，融资困难，烧钱大战放缓。一路高歌猛进的互联网行业慢下来，部分公司陷入焦虑和迷茫中。

“自古逢秋悲寂寥，我言秋日胜春朝”，环境的变化给企业带来的最好的礼物就是重新审视自己，与其等待和彷徨，不如静下心来修炼内功，为春天的到来做好准备。



杨国安教授

- Q1. 在过去一年，中国互联网公司组织能力健康度发生了哪些变化？
- Q2. 处在不同发展阶段的互联网公司，应该如何分别有效提升自己的组织能力健康度？
- Q3. 优秀中国互联网公司有哪些实践经验值得借鉴？

2018年，杨国安教授联合腾讯咨询、肯耐珂萨和杨三角联盟举办了第三届全国组织能力调研¹。本文将依据调研数据结果，回答上述问题。

¹全国组织能力调研的目的是建立权威的数据库，验证组织能力实践-组织能力-业绩之间的关系，帮助企业对标，找到问题，表彰最佳实践企业，从而帮助中国企业提升组织能力。详细调研方法论及2018年互联网行业参与公司画像见附件部分。



数据篇

经济下行压力下的组织能力

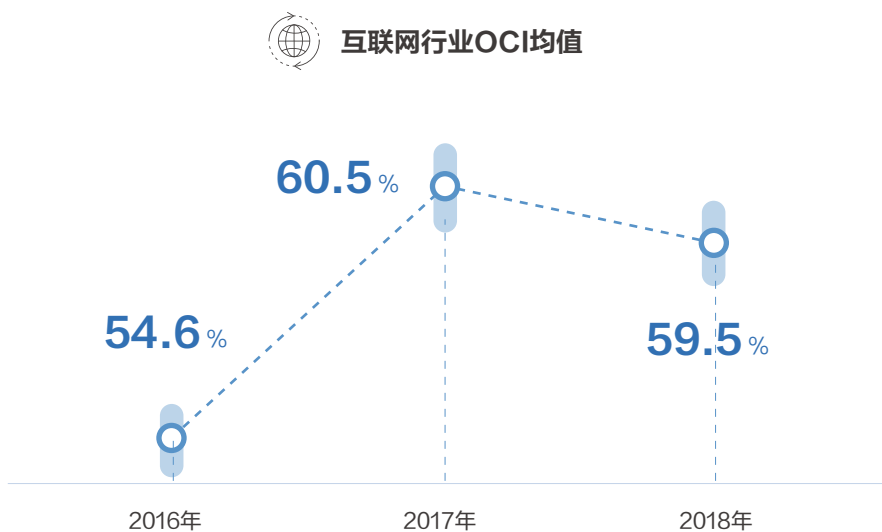
1.1 互联网组织能力健康度 (OCI)² 首次下跌

在过往两届调研中，我们发现用户导向、创新和敏捷三项组织能力构成的组织能力健康度指数 (Organization Capability Index, 简称OCI, 下同) 和企业业绩的关联性最高、稳定性最好，这个结论在本届调研中再次得到验证。

从调研数据来看，2018年互联网行业组织能力健康度形势严峻——从去年飞跃式的提升 (+6%)，开始进入下跌通道 (-1%)，两年的情况形成了巨大的反差。

² 组织能力健康度指数 (OCI) = (用户导向认同度+敏捷认同度+创新认同度) ÷ 3。

图表1：2016-2018年互联网行业组织能力健康度指数均值



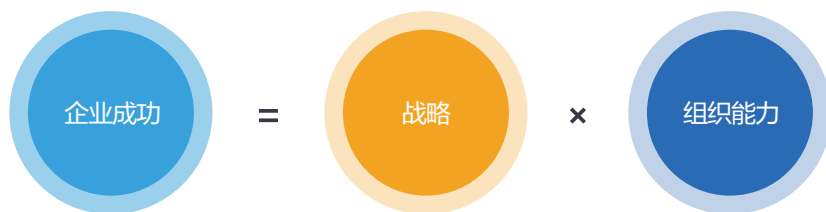
烧钱买速度的模式让互联网公司对资本市场的变化高度敏感。过去一年，一级市场去杠杆导致“钱荒”，加速企业进入二级市场IPO，而75%的互联网境外上市公司破发，又导致悲观情绪再次传导到一级市场³。

在这种情绪影响下，烧钱大战暂缓，用户和市场份额让位于现金流，高增长掩盖的组织能力问题开始暴露。如果换个视角，寒冬对互联网公司来说也是宝贵的礼物，终于可以

慢下来审视自己，修炼内功，为下一波爆发式增长做好准备。

如何修炼内功呢？

基于企业成功=战略*组织能力的方程式，在互联网行业有哪些最关键的抓手？我们将基于2018年参与调研的134家公司/BU（Business Unit，业务单元）的调研数据⁴给出建议。



³ 据腾讯科技统计，从2017年10月到2018年9月，近一年来国内共有32家互联网概念的公司在国外资本市场上市。但是截至2018年9月30日，股价破发的公司达24家，破发率高达75%。

⁴ 具体的方法是区分度分析，将参与调研的公司/BU，分别按照战略和组织能力，找出最高的25%和最低的25%，看在哪些题目有明显差异。区分度=（高分组均值-低分组均值）/高分组标准差-（低分组均值-低分组均值）/低分组标准差。区分度大于2我们认为有明显差异，如果没有大于2，则列出区分度最高的3道题目。

1.2 提升战略的核心抓手是高管

企业成功的第一大要素是战略。组织能力调研从如下两个方面评估互联网公司的战略有效性：一是战略合适度，即你的公司能否持续找到高成长高获利空间；二是战略接受度，即你的员工认不认同你的战略方向。



从调研数据来看，提升战略合适度，最关键的是CEO及高管团队要有能力给员工指明方向。企业核心管理层的视线需要从内部转向外部，从短期转向长期，在深度分析、思考和碰撞中提升认知，预判风口，找到破局点。

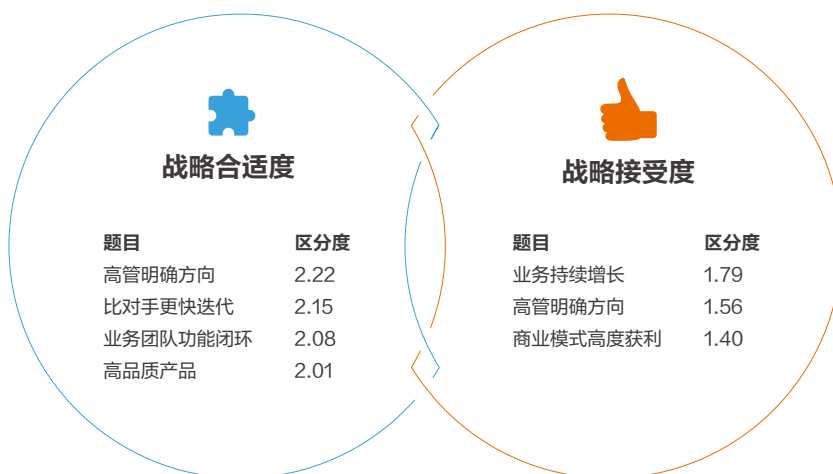
其次是整个组织都要保持敏捷性。业务团队闭环不断试错，做到比对手更快，在Vison（愿景）和Action（行动）之间持续迭代和升级产品和战略，快比什么都重要。

最后是打造高品质的产品。蹲下是为了跳得更高，在互联网行业，每项业务的指数型增长曲线都源于从0到1阶段对产品的验证和品质的打磨，这样才能在从1到N阶段释放出增长红利。

互联网公司要提升员工对战略的接受度，前提是战略本身是合适的。有些公司没有清晰描述战略，但是战略接受度很高，原因是大家看结果——如果业务能高速增长，商业模式能高速获利，员工就会对战略产生信心。

另一方面CEO和高管要向员工沟通战略，让员工相信公司高管有指明方向的能力。

图表2：提升战略的核心抓手



1.3 创业期提升OCI：吸引人、授权人、淘汰人

企业成功的另一个要素是组织能力。

提升组织能力健康度的核心抓手是什么呢？

身处不同发展阶段（定义见图表3）的互联网公司，OCI的抓手存在显著差异，下面我们将按照创业期、成长期和成熟期分别阐述⁵。

图表3：企业发展阶段的定义和数量



图表4：创业期互联网公司提升OCI的关键抓手

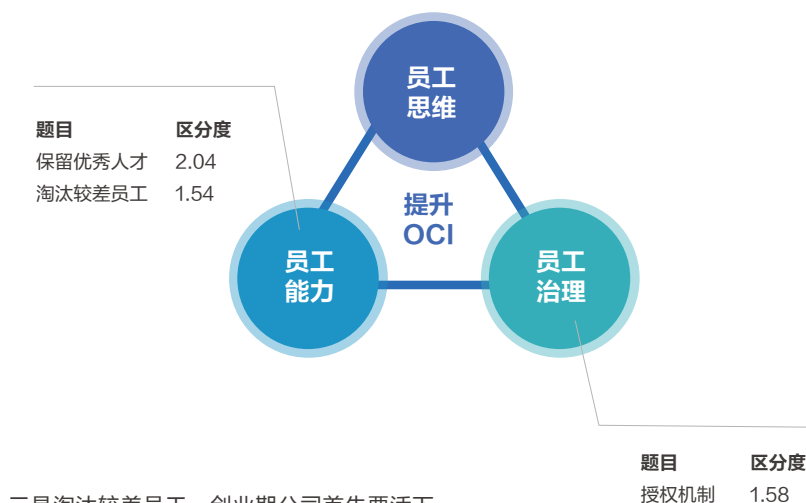
创业期公司还在进行从0到1的探索，业务模式尚不清晰。

在这个阶段，很可能会出现投资人不信任你，客户不信任你，员工也不信任你的情况。在捉襟见肘的条件下，创始团队需要做好取舍，发挥信念和坚持的力量。

在这一阶段，企业最重要的是打磨和验证产品，高区分度的组织能力抓手不多，在提升OCI上要聚焦做三件事：

一是吸引优秀人才。创业期公司无论是品牌还是薪资水平，在人才市场上都难占优势，创始人需要通过愿景和激情的感染，找到志同道合的优秀人才，让他们相信你，愿意留下来。

二是充分授权。创业期业务模式还不清晰，也没有平台和系统的支持，在留住优秀人才的基础上，给予他们充分的授权，才能对客户需求快速反应，发挥小公司敏捷灵活的优势。



三是淘汰较差员工。创业期公司首先要活下去，对比成长期和成熟期，淘汰能力差的员工紧迫性更高，容不得“兔子们”在公司内扎堆繁衍；加上创业期公司人少，每个人做得好不好可以明显看出来，如果不能快速淘汰，增加的成本不仅是企业的人力成本，还有错失的机会成本。

⁵ 由于参与本次调研的衰退期互联网公司只有2家，所以无法分析。

1.4 成长期提升OCI：关键是员工能力和员工思维

图表5：成长期互联网公司提升OCI的关键抓手



成长期的互联网企业，业务模式已经得到验证，企业呈现“野蛮式”增长，高区分度的抓手明显多于创业期。这时企业提升OCI最重要的抓手就是员工思维和员工能力。

首先，在员工能力方面，核心群体是管理层——高管能明确方向，部门管理者能够有效落地。从提升手段来看，由于业务快速增

长，更有效的培训发展手段是在打仗中锻炼队伍，打胜仗就是最好的团建方式。同时招聘的重要性凸显，管理层需要投入大量时间招人，找到技能相符、价值观匹配、有很强学习能力、同时又有思维开放度的人才，并持续提升招聘标准。

其次，在员工思维方面，公司上下对共同事业的高度投入，支撑了业务的高速增长，这种投入度是价值观驱动的。随着人员扩张，文化开始稀释，唯有高管以行践言，才能带动员工愿意为了美好的使命，按照公司推崇的行事为人准则来工作。反观绩效激励在这阶段不是重要差异因素。成长期的企业更多地依靠“价值观驱动”和“使命驱动”，而不是“KPI和利益驱动”。

最后，在员工治理方面，高速成长的互联网公司要容许混乱——权责不清、缺乏流程、系统问题层出不穷会是普遍现象。在这种情况下，和创业期一样，高效服务客户仍需要发挥人的能动性，所以授权依然重要，其他方面依然不是关键因素。



1.5 成熟期提升OCI：员工能力、员工思维和员工治理均衡发展

成熟期的企业人数增多，业务和区域更加复杂，增长开始放缓，在这个阶段，内部团队的规模变得庞大，部门协作越来越复杂，凝聚力挑战更大，企业如果不关注组织能力建设，将很容易出现大企业病。这时候，管理改进带来的价值变大，组织能力提升需要体系化打法，三个支柱需要均衡发展。

在员工能力方面，高管能力的区分度非常高。进入成熟期，如果高管能够明确提出新的增长曲线方向，企业将再次焕发青春活力，并迈入通往基业长青的轨道。对员工整体的能力水平的要求也变得突出，提升手段除了前两个阶段已经出现的招聘、授权和淘汰外，培训发展的作用凸显，但是有效的手段不再是在打仗中锻炼队伍，而是需要体系化的培训手段，并营造学习分享氛围。

在员工思维方面，成长期出现的价值观驱动的投入度依然重要，而绩效激励等物质激励手段在这个阶段开始发挥作用，企业需要有竞争力、绩效导向的薪酬体系，也对管理者的基本功和领导艺术提出要求——一定好目标，做好绩效辅导，认可优秀表现；体系化的晋升机制也变得非常重要，以满足员工职业发展的诉求。

在员工治理方面，授权机制依然是高区分度要素，不同的是，随着组织变大，部门分工变细，有效的跨部门协作对高效服务客户需求至关重要；权责清晰的组织架构以及标准化的流程重要性凸显，这些成为激发员工高效工作的必要因素。

图表6：成熟期互联网公司提升OCI的关键抓手

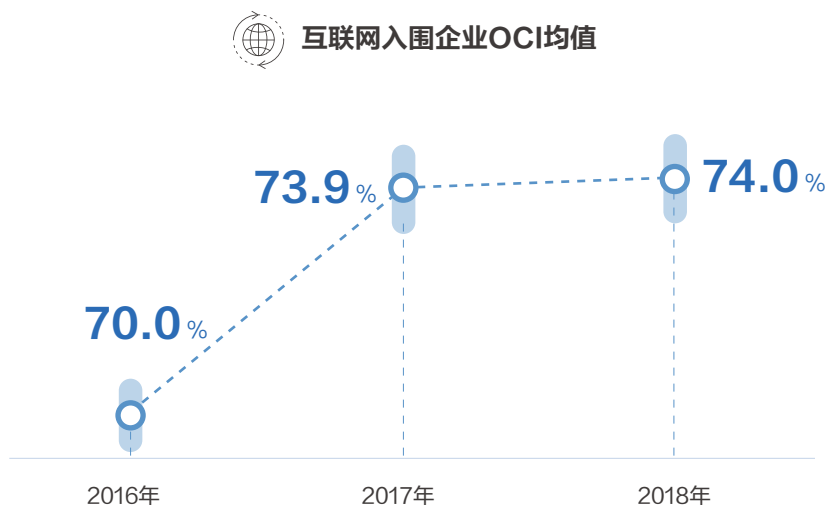




2.1 2018年获奖企业的评选方法

2018年组织能力实践奖评选延续了过往两年的方法。具体做法是基于OCI分数筛选出最高的5家企业作为入围企业，由顾问进行实地调研，访谈CEO和HR负责人，撰写企业调研报告，再通过第三方独立的专家委员会盲选⁶（即报告不披露企业名字）出2家获奖企业。

图表7：互联网入围企业OCI平均分



实践篇

优秀互联网 企业组织能力案例

互联网行业本次获奖企业是VIPKID和Keep，其中VIPKID凭借以学生和老师为中心的“超级用户思维”，以拼搏为本的企业文化荣获组织能力最佳实践奖；而Keep则因为显著提升战略认可度，并在组织、人才和文化方面形成闭环，带来组织能力健康度显著提升而荣获组织能力最佳进步奖。

本文两位作者分别对两家获奖公司的CEO进行过专访，下文是两家公司的实践分享。

⁶ 评出组织能力实践获奖企业的专家委员会成员包括：君联资本董事总经理陈瑞、科大讯飞总经理胡郁、海丰国际CEO杨现祥。



我对“超级用户思维”的理解是，不去盲目扩张，而是沉住气用心打磨产品，通过良好的口碑产生杠杆效应，从而赢得更多的用户。

——VIPKID创始人米雯娟

2.2 VIPKID： 200亿估值独角兽的超级用户思维⁷

2014年7月，米雯娟为VIPKID寻求A轮融资，当时公司只有二十多个学生，而处在风口上的O2O企业动辄几百万用户，多数投资人都无法相信「让小孩子在家学英语」的故事能成为现实。

如今创业5年了，VIPKID将这个不被看好的商业模式做成了一家估值200亿元的“超级独角兽”，连接超过6万名优质北美外教，拥有付费学员总数超过50万，遍布全球63个国家和地区。

“超级用户思维”，是这件事情背后的道理，也让VIPKID实现了创业的无限可能。

每天唤醒我们的不是闹钟，而是用户之声

杨国安： VIPKID能够跳跃起飞，很重要的原因是“超级用户思维”，能否分享一下你们具体是怎么做的？

米雯娟： “超级用户思维”对VIPKID非常重要。在创业初期，我们几个创始人每天都会跟用户泡在一起，第一年只有100多名学生。我们在妈妈群里收集大家的意见和吐槽，每周邀请小朋友到办公地点讨论，观摩他们现场上课，跟家长们探讨教育理念和辅导孩子的方法。创业早期，“超级用户思维”便在团队生根发芽形成基因。

随着用户的扩张，团队围绕“超级用户思维”形成了更加系统化的做法，主要是两个方面：

一方面是每周的VOC (Voice Of Customer, 消费者之声) 会议，团队会把从各个渠道收集的几万条用户反馈进行归类，选出问题后立项处理。这是全公司唯一一个管理团队不能缺席的会议，无论在哪儿出差都要电话接入，讨论解决办法，并快速落地。这个过程能够帮助我们听到用户最真实的声音，快速

⁷ 信息来源：VIPKID 创始人/CEO米雯娟在2018年全国组织能力报告解读大会和杨国安教授的对话。

迭代改进产品。

另一方面，公司所有的高管都要去倾听客户投诉。每位高管每个月都必须抽出一个小时去听客户热线，甚至要作为客服跟客户交流。我们的产品小伙伴有个很好的创新，随机选择头一天的用户意见建议或投诉，生成10条语音，发到公司高管的手机上。我每天6点半起床，10条语音就是我的叫醒电话，让我每天充满了动力去解决用户问题。

每一个小朋友、每个家长都是我们的VIP——解决问题的过程会让我们真正走进客户。

用超级用户思维运营6万北美外教

杨国安：VIPKID平台上有几万个外教老师用纯正的英语来教导中国学生，在供给端，你们是如何做北美老师的筛选、管理和运营的？

米雯娟：很多人觉得让几万个北美老师有组织地教中国小朋友是个特别神奇的事。我们有4条经验值得一提。

第一，我们只选全球最好的老师。老师即产品，他们既能够成就一个学生，也能够毁掉一个学生。老师的质量对于家长们来讲，是最重要的事情。VIPKID的教师招聘管理体系的标准是全球最高的，老师要有美国或加拿大国籍、学士学位、五百小时以上的ESL（英语二外课程）或者K12（基础教育）的教学经验。在此基础上，我们有四道招聘流程去层层筛选，每个月来VIPKID应聘外教的人数有10万以上，只有5%可以通过我们的筛选，这样才能保障选到的每一个老师都是懂教育、爱孩子的。

第二，帮助老师们快速成长。我们有完善的教师评价和成长体系来确保教学质量，对老师有8项23条的评估准则，完善的体系会让教师们获得更多的成长感和幸福感。

第三，本土化思维运营教师社群。我们定义好外教社区的价值观和文化，引导老师和志愿者形成社区氛围。让老师们在社群中连接，知道自己是在和世界上最优秀、最有爱心的老师一起工作，形成老师们相互要求的氛围，老师自己牵头会让跨文化的衔接变得非常顺畅。

第四，通过技术持续赋能老师。比如通过人脸表情识别，可以让老师知道这个孩子上课是不是很专注，知道应该怎么跟TA互动；再比如说脸萌贴纸可以突然变换一个背景，或者老师头上长出皇冠，小朋友会觉得课堂好有趣。这种人机互动的方式能让老师从繁重的备课、作业的批改里解放出来，让“教”的环节变得更高效率，同时也让老师和孩子之间建立更好的情感沟通的模式。

“超级用户思维”不仅针对孩子，也针对老师。我们有个项目叫VOT（Voice Of Teachers，教师之声），让老师觉得自己的意见得到倾听。有一位老师说“我当了一辈子的K12老师，学校和校长从来不会说我需要做什么样的变化，可以帮助孩子变得更好；我在VIPKID提了个意见，平台会反馈说你提的功能我们已经上线了，我真的很开心。”

用超级用户思维激发8000名员工的拼搏精神

杨国安：VIPKID的企业文化是“以拼搏者为本”，能不能讲一下你们是怎么激发8000多名员工的创业拼搏精神的？

米雯娟：第一，我们招人的时候很看重初心，一定要确保团队每个小伙伴都爱教育，爱孩子，对候选人在这方面的观察和沟通会非常多，共同的使命感和对这个事情共同的信念会让我们工作的目标达成一致。

前一阵子腾讯咨询帮助我们做了组织能力诊断，测评的一个结论是整个高管团队的心态都非常单纯，只想做好教育，很像是一个公益组织。我们最近发起了“布道师”计划，邀请心怀梦想，愿意传递价值观的员工成为布道师，帮助我们在公司内部传播，确保我们在高速发展中不仅高管是这样的心态，团队的每个小伙伴都是同样的心态。

第二，大家在一起只有一个目标，就是如何更好地帮助孩子学习。当我们所有人都把目光聚焦到用户身上时，会降低组织摩擦。我们从几百人急速增长到8000人，没有时间去构建系统的流程、规范和标准，但是当牵引的力量足够强大的时候，它会形成自发的凝聚力，把品质做好。

我们对于员工孩子的学习有很好的福利政策。当小朋友学习时，作为家长的员工就会觉得，我要做一个产品，让我的孩子为我感到骄傲。当家长和教育工作者两位一体时，员工的力量就来自孩子的期盼和期望，这时候拼搏起来特别有动力。

最后，在我们公司，大家在内部沟通上非常真诚我们认为倾听拼搏者的声音特别重要，我们内部还有一个项目，叫VOE（Voice of Employee，员工之声），我们用了（企

业微信的)乐问平台,这个工具特别棒,可以让小伙伴们匿名发表意见;同时我们还有个“我爱VIPKID”的邮箱,这个邮箱由三位创始人一起管理,我们很欢迎员工吐槽和批评公司做的不好的地方。两个渠道反馈出来的问题有专人负责,快速回应,过程透明。很多投诉会涉及到多个部门的参与协作,看似复杂,但能帮助我们去优化和协调组织问题。

VIPKID的一个管理理念是,职责意味着责任和服务,在我们的文化里面,管理者要奔跑着呈现,要践行最高标准要求,我们的高管会经常开到凌晨,有时能看到早上的太阳。每个项目责任人也要服务和激发每个小伙伴的潜能,帮助他们获得自我价值的提升。

慢就是快:口碑裂变产生杠杆效应

杨国安:你在创业期经历最难的一件事是什么?

米雯娟:创业最难的事情,是新的模式需要时间去验证。我们在2014年招学生,因为没有人尝试过,跟十个投资人讲,九个半都觉得不靠谱。更难的是家长,家长会问小朋友眼睛怎么办,或者小朋友怎么可能在iPad或者电脑面前呆超过十分钟?没有人相信的时候是非常难的。

后来我发现一个非常好的办法就是用自己的朋友圈,我在朋友圈里不停地发我们的东西,我自己是英文老师,我的电话就留在招募学生的帖子和文章里面,每次都吸引到一两个

人来问,电话经常被打1个小时,那个过程的确是非常有挑战的。

招老师的过程中也是一样的,每个老师要聊5、6个小时,一个一个地去说服——和他们讲在线上教课其实没有那么难,你不懂中文,但只要我们给到你合适的工具和赋能的话,你是完全可以教好的。

整个团队非常幸运地坚持度过了2014年整个寒冬,直到15年3、4月份我们才开始真正的投向市场做增长。在一个行业发展初期的时候,存在“傻瓜窗口期”,越是不被关注、不被相信,越是给了创新的土壤和空间。

这里面最重要的还是用户的信任和“超级用户思维”。一旦进入了市场,超级用户就基于他们的使用感受,为VIPKID做口碑传播。我们现在70%的新用户都是由我们已有的家长和学员在社交网络里传播和招募来的。这个是第一年的困境赠予我们的非常好的礼物。

创业期要做好取舍,发挥信念和热情的力量

杨国安:VIPKID经历了从创业期到成长期的阶段。创业期公司资源捉襟见肘,做好组织建设,你的经验或忠告是什么?

米雯娟:第一点是做取舍。除了钱,更大的资源的局限是人,尤其是高管的时间和精力花在哪儿,这个是更大的投资。

在2014年,资本市场非常火爆,但我们静下

心来踏实做了一件事情——打磨产品。

增长曲线的时间把握非常重要,如果不能解决产品和市场的匹配度问题,不管我们投入多大的资源,大概率是增长不起来的,或者即使短暂长起来也会掉下来的,因为这个事情本身的用户价值没有得到验证。因为我们没有办法在半年内就打磨出一个极致的产品,而选择前期打磨的时间久一点,前一两年就是一条直线,但是可能在未来是一个很陡的角度涨上去,这就是一个取舍的问题。

第二点是巨大的信念和热情。有些问题是可以“勤能补拙”的信念或有创造力的想法解决的。比如说在创业早期招人,能给的薪酬很低,我们第一笔融资只有300万人民币,一年要发二三十人团队的工资,每人每月只能拿几千块钱,虽然有期权有股票,但当时特别低。

这时候我们可以打动别人的是热情和愿景。直到现在在招人这件事情上我都是24小时随叫随到。大家需要我去哪儿,打个飞的马上过去,到人家家里、楼下,陪着别人等飞机都可以。我可以说“对不起,我今天只能给你一个月5000或者8000块钱,非常少,但是如果我们在未来3年把这事做成了,那你收入的成长倍数一定非常非常高,要用投资人的眼光看待这件事”。

我们之前在发展很快的时候,曾经有一个月招了几百个人,最开始团队觉得不可能,但后来我们发现可以创造性地解决这个问题,即内推,以及和每个招聘平台合作做现场宣讲。HR如果讲得不够好,创始人就去讲;创始人讲还不行的话,我们就一对一的讲。这种信念会让我们有创造力地聚焦所有的时间和资源,集中解决一个问题。

任何的资源都是有限的,重要的是我们能不能去做取舍、想清楚方向之后能不能有足够多的信念和时间投入去做。



2.3 Keep：用自律精神升级战略和组织能力⁸

他是“90后”，也是“深夜健身小能手”，还是互联网健身领域估值最高公司的CEO。大学时候自己健身，毕业之后创立了Keep——一个看起来简单、读起来有力量的英文词汇，只是想在运动科技领域填补空白。

今年3月份，Keep完成战略升级，从一家纯粹的移动互联网公司变成了一个具有科技互联网属性的运动科技公司。

Keep连续两年参加“中国企业组织能力调研”，相比2017年，2018年Keep战略认可度提升了18%，组织能力健康度提升了6%，在组织、人才和文化方面形成闭环，王宁向我们独家讲述了企业战略转型背后的思路历程。

战略转型记：如何让每位员工认可新战略

李晓红：Keep连续两年参加了组织能力调研，员工对战略的认可度提升了18个百分点，你都做了什么？

王宁：我自己也蛮惊讶的。首先感谢腾讯咨询每年给我们调研的机会，这个调研就像是自己在照镜子，有的时候你很难发现自己的问题，但是通过这种每一年的逐年的去做一些调研，你真的可以看到自己的能力在发生什么样的变化。

其实在第一次参加组织能力调研的时候，我们感受到了很大的压力，公司战略的认可度、公司治理等很多分值并不是特别高。我们想，是不是因为我们是一个很年轻的公司，是不是因为CEO没有太多经验，导致当整个公司的治理、战略、价值观等发生巨大变化时，大家不能认可？那个时候团队自信心受到很大伤害，但是绝地求生，还是要求变。



“自律给我自由”是Keep倡导的品牌精神，无论是运动还是追寻梦想，都需要不懈的坚持和忍耐——哪有什么天生如此，只是我们天天坚持！

——Keep创始人王宁

⁸ 腾讯咨询李晓红对Keep创始人/CEO王宁的采访。

在2017年年中，我们开始有了自我迭代的意识，Keep如果仅仅是一个线上的APP的话，是比较可惜的一件事情，我们汇聚了线上最大的流量入口，希望整个流量可以彻底地运转起来。因为我们觉得体育运动终极的解决方案不仅仅是一个线上产品就可以做得到的，应该是一个多维的解决方案。公司整个战略要发生变化，从制定战略到传导给公司每个人，我们做了几件事情。

首先是提升我自己的战略思考能力。创业早期我只定三个月的计划，不会考虑过于长远的细化工作，因为不确定的东西太多，我们自己都没谱儿。但按三个月、三个月的计划去做之后，你会发现公司的核心追求无非也就是MAU（月活跃用户数量）、DAU（日活跃用户数量）、注册用户数等比较肤浅的数据指标，整个战略还是在打造一个线上产品。在这种情况下，很难去修改大家的既定目标，在那个阶段我个人的能力是看不到6个月或12个月以后的战略的，我只能看到3个月，所以我自己需要锻炼自己。

去年六七月份开始，Keep进入了一段“蛰伏期”，我们用了6到8个月把整个公司战略做了彻底梳理，从一个简单的移动互联APP开始变成一个科技互联的运动新生态。

第二个阶段，是把我的战略思考传导给CPU层。我们公司有两层管理层，第一层叫CPU，就像电脑的一个CPU，大概是6到8个人；CPU下面的管理层叫Core，即核心层，大概是28人到35人，公司整体管理层大概是在40人。

我带着一个70%到80%的想法，找到公司外部的第三方空间，把CPU层拉在一起，我们做了一场从早上7点钟到晚上10点全封闭会议。CEO必须要给到70%到80%的方向，让大家修补和升级，而不是从0到1让大家探讨公司未来发展成什么样，所以一个公司在

初创期真的是CEO是非常重要的。

这场历时15个小时的会让我们重新梳理了公司过去的两年半发生了什么样的事，现在的行业机会是什么，我们的核心竞争力是什么；我们这家公司要发展成什么样，我们要做到这样的结果，我们的组织要发生什么变化，文化发生什么变化，人才发生什么变化。那一次我们达成了很强的共识，同时我自己原本80分的想法，经过他们的推敲和打磨，能达到90分了。

第三个阶段，是CPU层共同说服Core层。接下来又隔了一个月，我们又开了一次Core层的会。我们又拉到了一个第三方空间，我用了一整天的时间来跟大家去讲过去的两年半公司发生了什么，未来我们要做什么事情。其实这两次的沟通是我在创业迄今为止第一次开始真的敢站出来沟通公司的战略，你要不断去说服他们，让四十几个管理层全部去信任你，认同公司战略。在这个阶段不断推敲打磨，我们完成了95分左右。

第四个阶段，所有管理层再共同去说服员工。我开了公司从成立来第一次全员会，我大概用了两个小时的时间，把一个95分的、比较完整的战略传递下来，我自己做了一个很好的开头，传递了大概两个小时，现场再进行了互动问答，我能感觉到大家的眼睛里燃烧出来很多的希望、激情和想法。

太细节的东西，我没有办法按照业务一个一个去拆解，我会派CPU层、Core层深入到各个业务线，跟大家去深化战略、组织结构，明确未来调整的方向。

这样一层一层的逐级传导下来的结果是非常好的。我们是逐层说服——我先说服CPU层，然后我们再共同去说服Core层，最后所有管理层再共同去说服员工。



在组织、人才和文化方面形成管理闭环

李晓红：Keep的组织能力健康度比去年提升了6个百分点，你是怎么在组织、人才和文化方面形成管理闭环，帮助战略落地的？

王宁：我们的组织结构在过去一年的迭代和变化是最大的，因为业务从最开始单一的移动APP开始变成了多维业态——增加了线下空间、硬件，以及孵化的新业务。最开始整个公司都是围绕着一个业务去做的，慢慢发现这个业务已经变成平台，孵化了更多小的项目出来。这样组织结构发生的变化是既有平台层，又有不同的小业务，需要相互协作。

最开始大家蛮不适应的，因为形成小的项目组之后，你会发现他们各自闭环，闭环和闭环之间沟通成本很高。在我们战略部署、组织结构发生调整之后的三个月，我开的会累计要比之前创业三年开的会还要多，这些会更多都是目标对齐会，所有人要把自己的想法对齐，所有人要把自己的目标和想法跟公司战略对齐，这个过程真的是非常痛苦。我们用了大概3到6个月左右的时间，大家开始有协作感了。

这个过程同时也暴露出了一些人才问题，这些小团队其实需要很强的领导者。公司整体的有领导力的人其实并没有那么多，所以我们才开始加了一个Core层，公司也开始去补充多元化的人才。比如说我们做线下空间，因为线下有自己的规则和玩法、有自己的运营方式；而硬件有很重的供应链、很强的ID设计要求，这些不是纯粹的互联网公司可以做的。我们要找到在这些领域有丰富经验，又对我们有认同感和共同语言，有很强的互联网思维的人。

当一池平静的水引入了一些新的活水进来之后，你会发现这个池塘又焕发了新的生命力。

文化方面我们有一个小的心得，就是不太愿意让员工之前所在的某家公司的文化在Keep有很重的烙印。当我们发现来自A公司比例高了，就减少A公司的脚步，开始去收集B公司，这也是打造自己的企业文化的过程——我们倡导的是一种自律的精神，我们希望所有人感同身受受到体育运动给大家带来的正向反馈，让大家去体会到体育运动带来的快乐。

高端人才招聘：报忧不报喜

李晓红：Keep一开始就信奉精兵强将策略，你是如何招人的？

王宁：我们招聘高端人才有一个最重要的想法，就是报忧不报喜，我们很少说大话，更愿意说负面的东西，能陪你走最困难的路的人一定是跟你有更强的价值观捆绑，愿意一起去流血牺牲，愿意跟你去做最苦的事情。

所谓的报忧不报喜，就是更多地说团队现在的缺点——我们虽然有了一手很好的牌，融资节奏比较快，行业地位比较靠前，但是我们有很多很多的问题，你的加入可以继续解决这些问题，让我们可以把这个牌出得更好。我们一直是特别真诚的去做事，很少上来之后就吹嘘。我希望招进来的人能接受这家公司所有的缺点，TA想明白了创业真的是九死一生的事，才愿意加入我们，这样招进来的人跟公司的捆绑才可能是非常长期的。

今天我可以很骄傲的讲，我们从创业至今，公司管理层没有一个人离职，到今天为止依然是这样，因为大家是一起去扛过枪、打过

仗，走过雪山、走过草地的，先降低了预期，来了之后发现其实也没有你说的那么坏嘛，他的自信心就会上来，整个状态就会好很多。

选人标准：价值观及成长力

李晓红：你选人的标准是什么？

王宁：首先价值观非常重要，我们选人最核心的价值观是真诚和正直，一个真诚和正直的人，只要融到这个团队中来，一定会低调务实的去做很多的事情；其次就是他过往的经验和能力跟现在我们所缺失的部分有很强的匹配；最后有很强的成长力，一个人有没有成长力和学习能力其实是可以简单判断出来的。

我们在最开始的时候选人是挺苛刻的，在公司人员规模达到300人之前，每一个员工我都会去参与面试，包括前台，甚至也会跟保洁阿姨打打招呼，聊一聊她的现在状况。我希望每个人出去以后都带着明显的企业文化烙印——对，TA就是我们的人。

李晓红：怎么去定义“我们的人”？

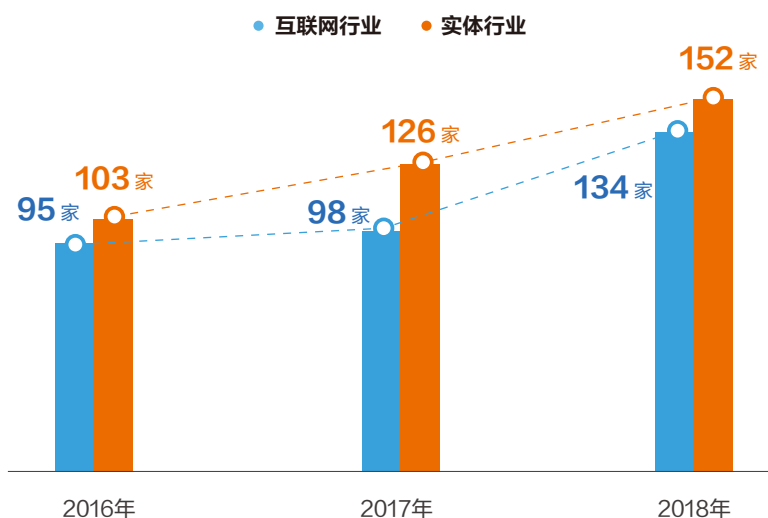
王宁：更多是看他在公司的状态吧，比如说我们公司身材好的人非常多，但其实有很多人刚进公司的时候身材并不好，但因为每个人都参与体育运动，每个人都开始改变自己的时候，TA也会很快的融入到氛围中来，慢慢开始去吃健康的食物，保持良好的作息，参与体育运动……这些都是在企业文化的熏陶下开始发生的变化。我觉得Keep应该是中国互联网公司里面平均身材最好的公司之一。

附录：调研公司及研究方法

Part A 2018年组织能力调研参与公司

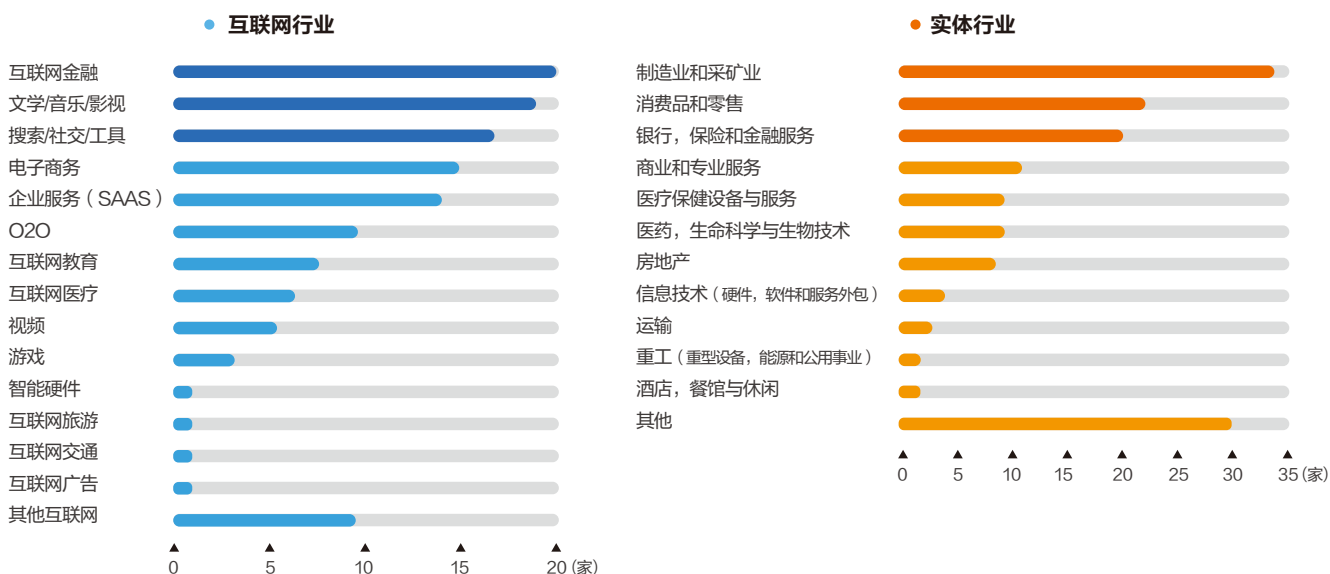
附件图表1：参加调研的公司数量

2018年组织能力调研共有286家公司/BU参与，和上一年相比提升了28%，其中互联网行业提升37%，实体行业提升21%。



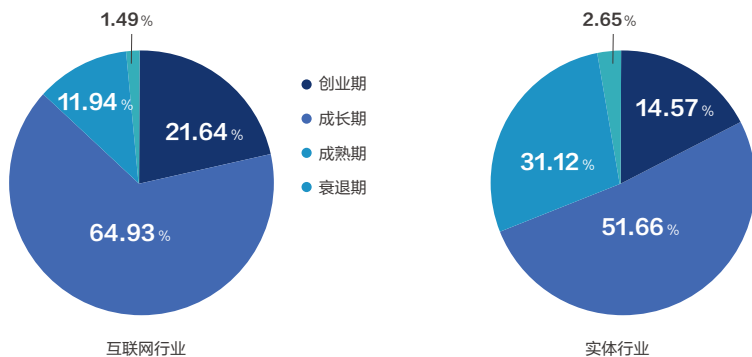
附件图表2：参与调研公司子行业分布

2018年参与调研互联网企业数量前三的细分行业是互联网金融、文学/音乐/影视和搜索/社交/工具；实体企业数量前三的细分行业是制造业和采矿业、消费品和零售、银行、保险和金融服务。



附件图表3：参与调研公司发展阶段

绝大多数参与调研的互联网公司处在创业期和成长期，而实体经济公司处在成熟期和成长期。



Part B

研究方法——杨三角理论回顾

本次研究依然基于“杨三角”理论框架，核心观点回顾如下：

(1) 企业持续成功 = 战略 × 组织能力

企业如何成为“常胜将军”？杨三角理论认为，创造必胜的两个条件包括：

战略方向：企业是否持续找到高获利、高成长的空间？这就是常说的“找到风口，猪也能飞起来”。

组织能力：你的团队是否比竞争对手更有效地执行战略？这可以理解为“持久地飞翔，必须有强壮的翅膀”。战略和组织能力是乘法的关系，而不是加法的关系，这意味着二者缺一不可。在移动互联网浪潮下遭遇失败，要么是战略错了，要么就是组织能力有问题。战略容易复制，而组织能力却是打赢持久战的关键。

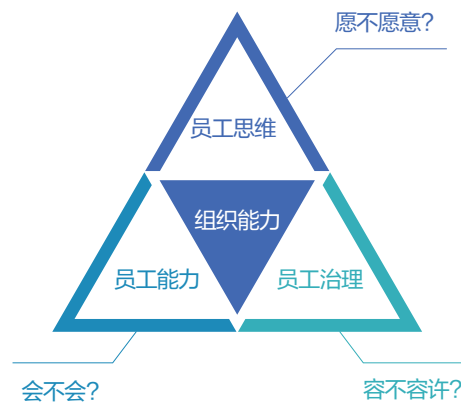
(2) 组织能力落地的三大支柱

如何才能系统地打造组织能力？杨三角理论认为，必须有三大支柱支撑：

员工能力：员工是否具备组织能力所需的知识、技能和素质？

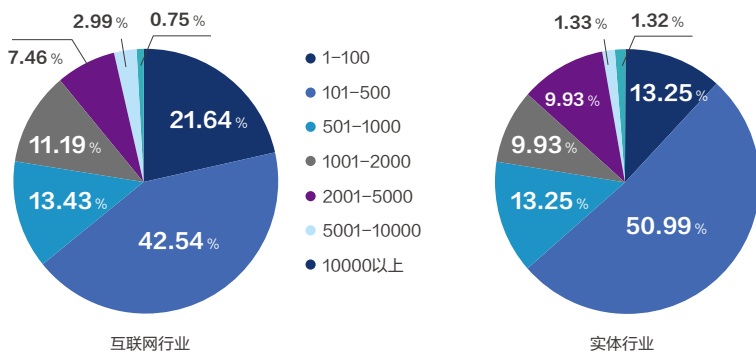
员工思维：员工是否展现与组织能力匹配的价值观、行为和投入度？

员工治理：公司是否提供有效的管理支持和资源，容许员工充分发挥所长？



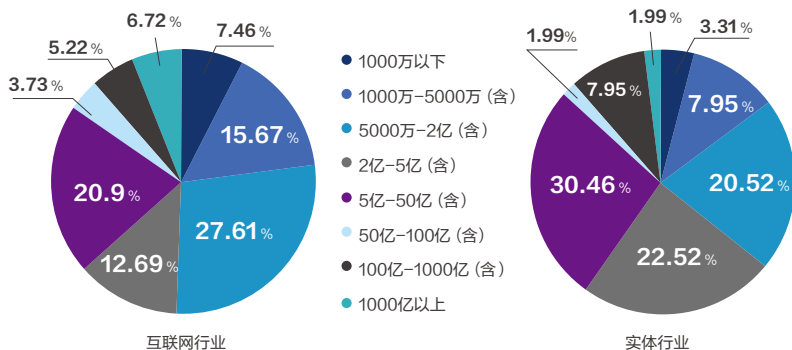
附件表4：参与调研公司员工人数

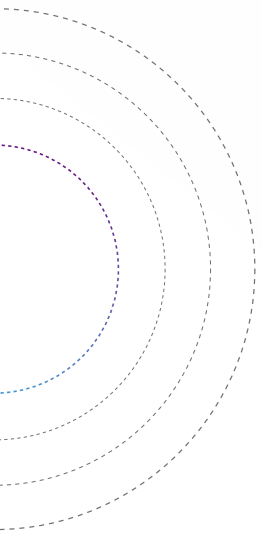
2018年参与调研的互联网和实体经济企业员工数量都主要分布在101-500人区间。



附件图表5：参与调研公司营业收入

2018年参与调研的互联网和实体经济企业营业额都主要分布在5000万-50亿元区间。





企业成功=战略x组织能力



-  报名调研
-  下载白皮书
-  案例分析
-  了解Q&A
-  www.ocaudit.cn

