

# 移动互联 时代的 组织能力

2016 年中国企业  
组织能力调研白皮书

杨国安 | 李晓红



95家  
互联网公司

103家  
实体经济公司

83,494人  
参与调研

在过去几年，移动互联浪潮给各个行业都带来了深刻变化。不管是在互联网行业，还是在实体经济行业，企业家和高管都在问：如何打造一支在新的时代能打胜仗的团队？为了回答这样的问题，杨国安教授联合腾讯咨询、KNX和杨三角学习联盟共同发起了2016年全国组织能力调研。本次调研共有95家互联网公司（101个BU<sup>1</sup>）和103家实体经济公司（155个BU）参加调研，参与调研的员工样本数为83,494人。

我们试图通过实证分析找到移动互联网时代的组织能力以及打造它的方法。这样做的目的是帮助企业找到持续成功的前瞻性指标，评估组织能力健康度，识别和顶尖企业的差距，从而赢在新的时代。

2016

# CONTENT 目录

01	一、变革的时代，不变的理论——研究方法和关键问题
01	1.1 研究方法——杨三角理论回顾
02	1.2 关键问题——移动互联时代最重要的组织能力是什么，如何打造？
03	二、众里寻他千百度——探寻移动互联时代的组织能力
03	2.1 组织能力 2.0——用户导向、创新和敏捷
05	2.2 时代的呼唤——移动互联的普及带来了组织能力的升级
07	三、不积跬步无以至千里——如何打造移动互联时代的组织能力
07	3.1 三角支撑最稳定——三大支柱打造组织能力
09	3.2 自我革新才能持久飞翔——组织能力实践的新方向
11	3.3 组织能力的打造需要三群人的努力——2016最佳实践奖企业的启示

1. 同时有公司和BU（即事业部）数据的原因是：对于有多元业务的公司，组织能力打造的主体通常是BU，所以以BU为单位填写数据；而相对单一业务的公司，则以公司为单位填写数据。

# 变革的时代，不变的理论——研究方法和关键问题

## 1.1 研究方法——杨三角理论回顾

(1) 本次研究的理论依据是“杨三角”框架，核心观点如下：



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：战略方向和组织能力

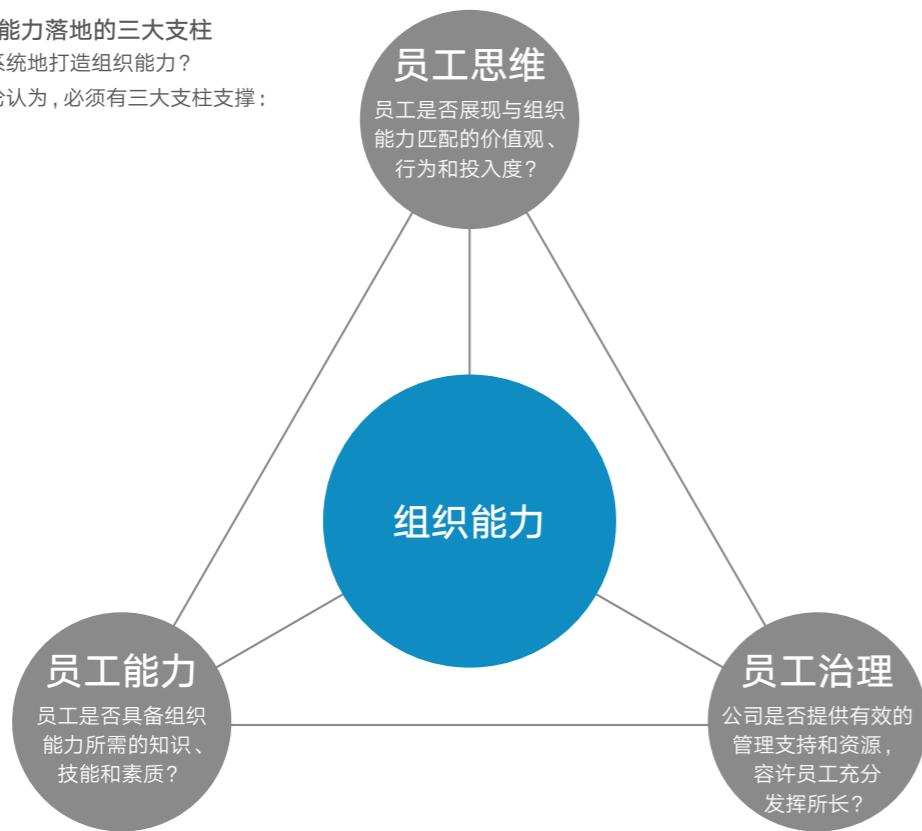
战略方向：企业是否持续找到高获利、高成长的空间？这就是常说的“找到风口，猪也能飞起来”。

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：



## 1.2 关键问题——移动互联网时代最重要的组织能力是什么，如何打造？

在理论框架的指引下，我们希望通过实证研究，回答如下两个方面的问题：

移动互联网时代最重要的组织能力是什么？

即通过识别在移动互联网时代和企业业绩<sup>2</sup>相关度最高的 2-3 项组织能力，评估组织能力<sup>3</sup>健康度，帮助企业找到和顶尖公司的差距。

如何打造移动互联网时代的组织能力？

即通过识别哪些实践<sup>4</sup>可以提升组织能力，引导企业制定行动计划，帮助企业在移动互联网时代取得成功。

### 组织能力实践

员工能力  
员工思维  
员工治理

### 组织能力2.0

从常见的 12 项<sup>5</sup>组织能力中选取最重要的 3 项，形成组织能力健康度指数 (OCI)

### 企业业绩

成长速度  
盈利能力  
创新能力  
市场份额  
品牌形象

2. 业绩数据通过公司/BU代表填写的问卷来衡量本公司该项业绩指标是否远超行业水平，问题为6分量表，6代表非常认同，1代表非常不认同。  
 3. 组织能力通过员工问卷来衡量，为6分量表，6代表非常认同，1代表非常不认同。  
 4. 组织能力工具调研方法同上。  
 5. 这12项组织能力包括用户/客户导向、敏捷、创新、执行、成本、质量、创业开拓、学习能力、协同综效、伙伴联盟、渠道管理、全球管理。

# 众里寻他千百度—— 探寻移动互联网时代的组织能力

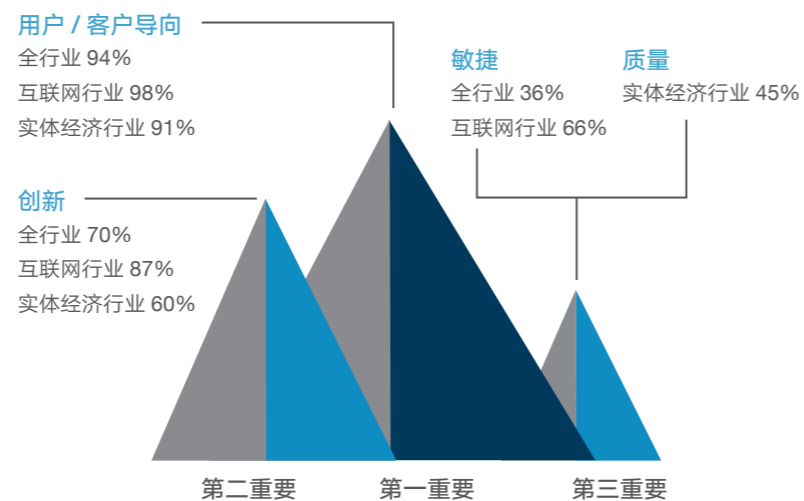
## 2.1 组织能力 2.0 —— 用户导向、创新和敏捷

(1) 企业认为在移动互联网时代最重要的组织能力是什么？互联网和实体经济行业的观点是否存在分歧？

为了回答上面的问题，我们在问卷中设计了一道题目，就是从最常见的12项组织能力中，让企业选择最重要的3项组织能力。

让人颇感意外的是，互联网行业和实体经济行业对于这个问题有相当高的共识——他们都高度认同用户导向和创新已经成为第一和第二重要的组织能力。但对于第三重要的组织能力，则出现了分歧，互联网行业认为是敏捷<sup>6</sup>，而实体经济行业则认为是质量（敏捷排到了第5位）。综合这两个行业的数据（下文简称“全行业”），前三名则依次是用户导向、创新和敏捷。详见表1。

表1: 最重要的三项组织能力<sup>7</sup>



(2) 什么样的组织能力和企业成功的关联性最高？

我们尝试了多种算法，最后的结论是由用户导向、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, 下文简称OCI<sup>8</sup>）和企业业绩的关联性最高，稳定性最好。这些业绩指标包括成长速度、盈利能力、创新能力、市场份额和品牌形象。

从表2可以看出，在互联网行业，OCI和除了盈利能力<sup>9</sup>之外的4项业绩指标都显著相关；而在实体经济行业和全行业，OCI和5项业绩指标全部显著相关。

表2: OCI和企业业绩的回归分析<sup>10</sup>

	成长速度	盈利能力	创新能力	市场份额	品牌形象
全行业β	0.230***	0.168***	0.309***	0.274***	0.263***
互联网行业β	0.243*	0.143	0.326***	0.165***	0.231*
实体经济行业β	0.238**	0.175*	0.313***	0.201*	0.264***

因此，我们得出的结论是，在移动互联网时代，无论是互联网行业，还是实体经济行业，“用户导向、创新、敏捷”已经成为企业制胜的2.0版组织能力，“质量”虽然重要，但已经不构成企业业绩的差异要素。

6. 敏捷的定义：具有高度灵活性，快速拥抱和应对经营环境的不断变化。

7. 百分比的含义是有多数BU选择了该项组织能力。

8. 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。

9. 互联网行业的网络效应要求企业首先要追求用户规模，再追求盈利能力，导致OCI指数和盈利能力不相关。

(3) 基于持续成功 = 战略 × 组织能力的方程式，组织能力和战略，是否可以有效区分不同企业的业绩？

从表3可以看出，我们以战略和OCI作为聚类标准，将研究企业划分为卓越企业、主流企业和偏弱企业——其中卓越企业的战略和OCI指数最高，偏弱企业最低，而主流企业介于二者之间。

我们发现，在互联网行业，除了盈利能力之外，其他4项业绩指标

都是卓越企业最好，偏弱企业最差；而在实体经济行业和全行业，5项业绩指标全部符合这个规律。

所以，实证研究证明了移动互联网时代的组织能力和战略二者共同打造卓越的企业业绩。

表3: 聚类分析<sup>11</sup>和企业画像 - 以战略及OCI为聚类指标，评估企业业绩的差别



10. 回归方法是将企业业绩指标作为因变量，将OCI作为自变量，企业发展阶段和员工人数作为控制变量；β代表回归系数；\*\*\*代表sig值小于0.001；\*\*表示sig值小于0.01；\*表示sig值小于0.05；无\*则说明不显著。

11. 聚类分析是研究分类的一种多元统计方法。本表中，战略和OCI为认可度的百分比（即6分量表中选择5分（认同）、6分（非常认同）的百分比），而成长速度、盈利能力、创新能力、市场份额、品牌形象则直接采用6分量表计算平均分。



## 众里寻他 千百度——探寻 移动互联网时代的 组织能力



### 2.2 时代的呼唤——移动互联网的普及带来了组织能力的升级

杨三角理论认为，“质量、成本、执行”是工业时代最重要的组织能力，我们称之为组织能力 1.0。那么，到了移动互联网时代，组织能力 2.0 为什么变成了“用户导向、创新、敏捷”？一切变化，都是值得思考的契机——我们回顾一下移动互联网的普及带来的三大变化，就可以找到背后的原因。

#### 用户导向



#### C2B 商业模式强化用户导向

智能手机、传感器等普及带来的最大的两个变化就是信息的高度透明以及消费行为的数字化。这意味着话语权从企业转移到消费者手中，也意味着只要努力，企业都可以离消费者非常近。

工业化时代以企业为中心的大生产、大零售、大渠道、大品牌、大物流，正在被以消费者为中心的 C2B 研发、社交化营销、柔性供应链、智能制造等替代。对于 B2C 企业来说，

交易变成了终生，客户变成了用户；而对 B2B 企业来说，要尽可能去中间化，贴近消费者了解动态情况，以快速调整产品结构、生产计划和产品改进。

**在新的时代，用户导向成为第一重要的组织能力。**

#### 创新



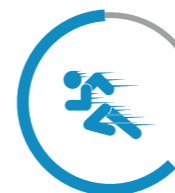
#### 产业结构升级，创新才是出路

随着人口红利消失、环境承载能力下降、产能过剩和消费不足，中国经济走过了近 30 年的粗放增长，产业结构由低端制造业向高技术产业和服务业转型升级。企业需要突破传统思维框架，通过创新的产品、服务或商业模式，才能找到新的成长空间。

另一方面，中国工人工资持续上涨，已接近被机器人取代的“拐点”，不断演进的新技术让按章办事的服务性工作也岌岌可危。企业管理的重心不再是规范流程，而是激活人才。

**在新的时代，创新成为第二重要的组织能力。**

#### 敏捷



#### 快速变化的环境让敏捷变得至关重要

移动互联网带来的是难以预见的结构性变化，企业视线要七分向外，三分向内，快速拥抱和应对经营环境的不断变化，保持灵活和弹性。

行业之巅，也可能衰落到无人问津。大公司虽有资源优势，但也必须向小公司学习敏捷灵活的特长，大小公司站到了同一起跑线上。

同时，互联网打破了地理屏障，竞争从区域层面上升到国家乃至全球，颠覆和被颠覆概率大增，速度制胜。短短几年，一家企业可以登顶

**在新的时代，敏捷成为第三重要的组织能力。**

总之，组织能力新方向是用户导向、创新和敏捷。那么，企业该如何打造这些组织能力呢？

# 不积跬步无以至千里——如何打造移动互联网时代的组织能力

## 3.1 三角支撑最稳定——三大支柱打造组织能力

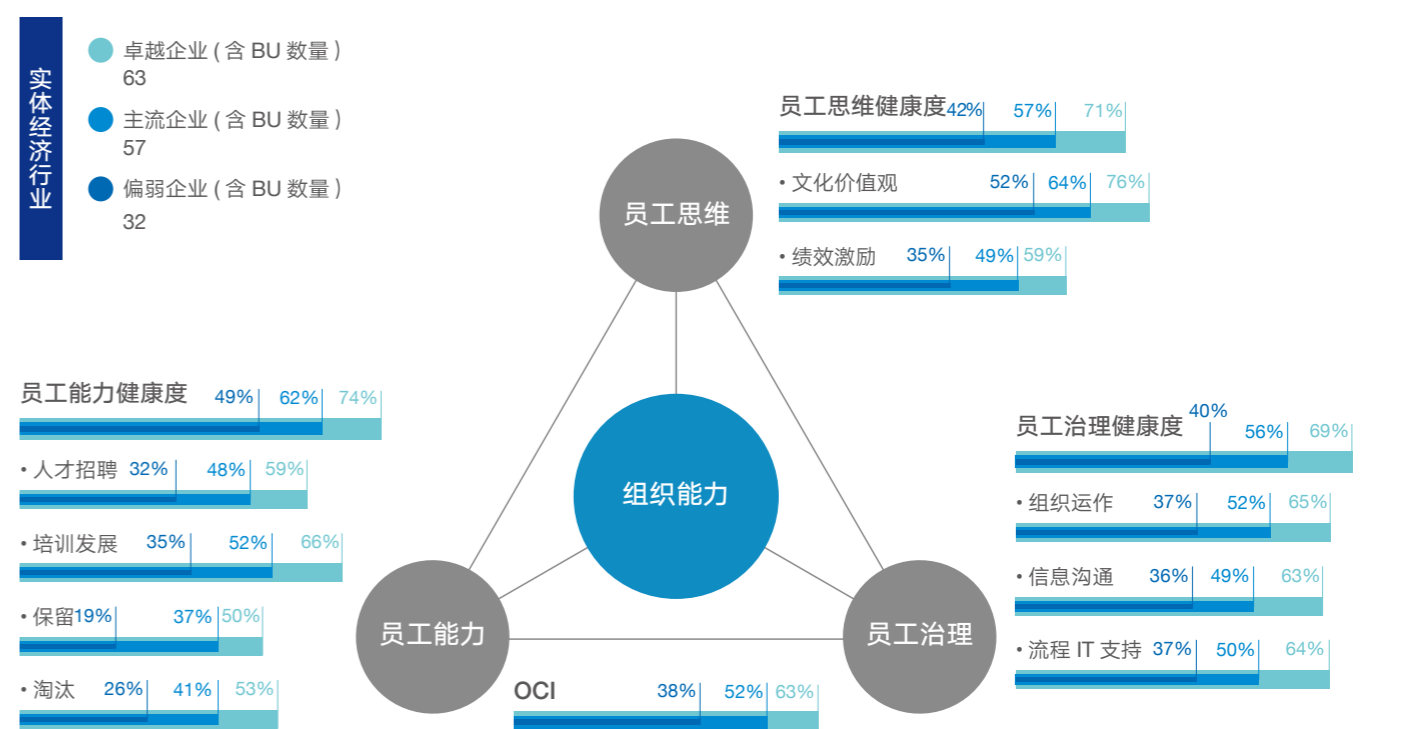
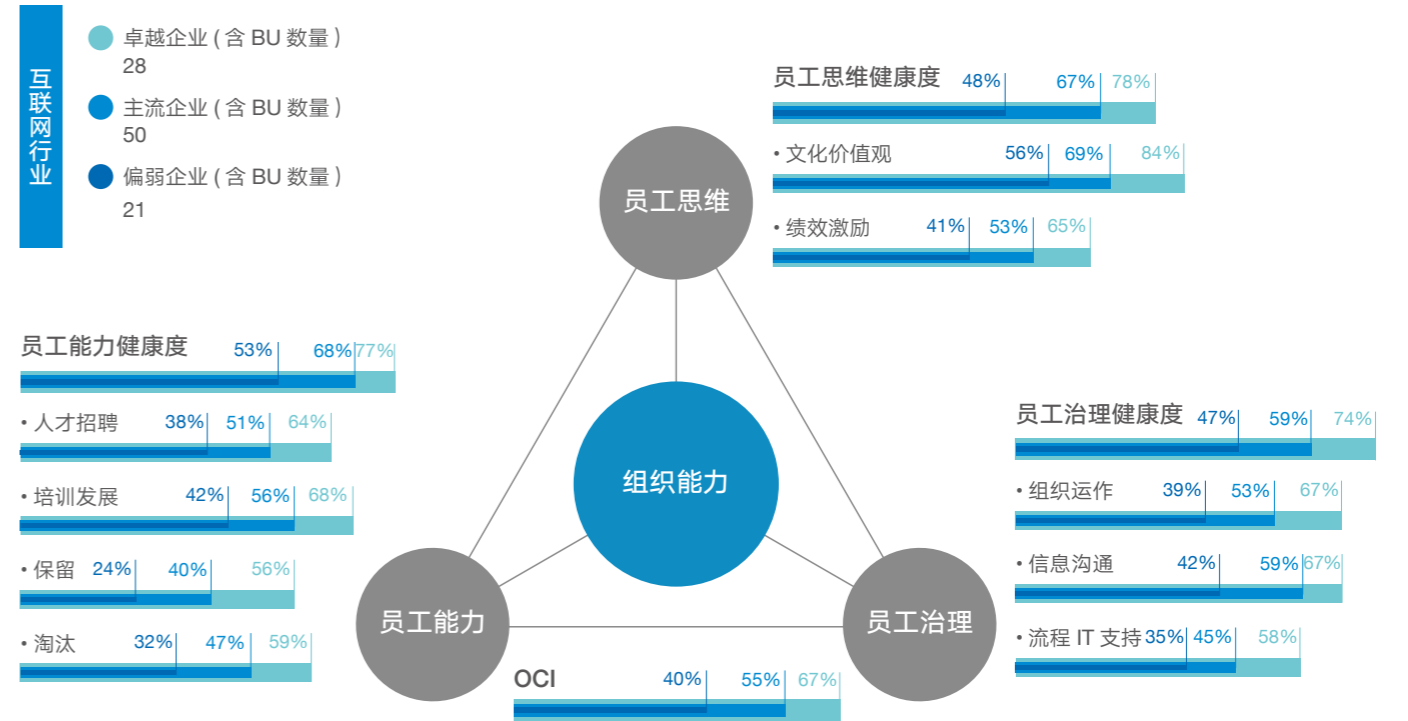
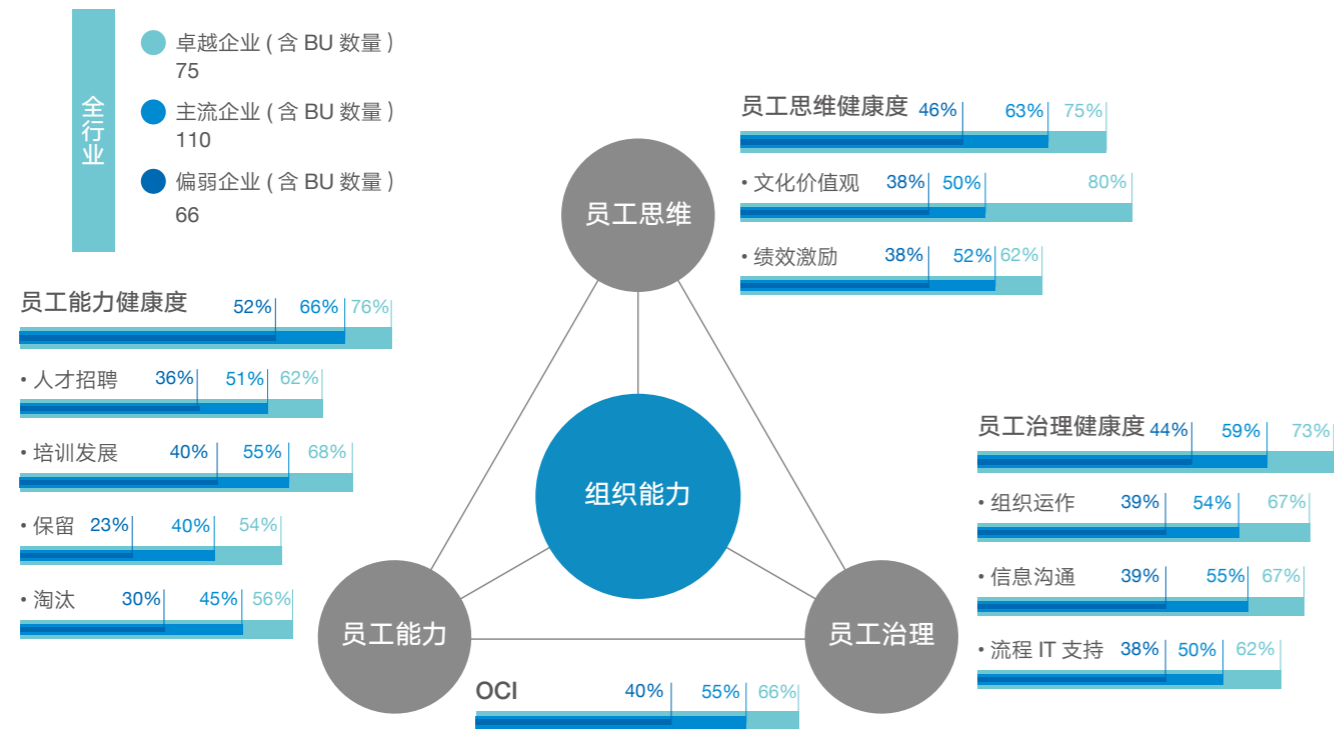
组织能力实践做好了，是否可以提升 OCI？

从表4可以看出，我们以组织能力三大支柱的工具作为聚类标准，可以将研究企业划分为卓越企业、主流企业和偏弱企业——卓越企业的组织能力实践得分最高，偏弱企业最低，而主流企业介于二者之间。

我们发现，不管是互联网行业、实体经济行业还是两个行业的整体，都是卓越企业 OCI 最高，偏弱企业最差。

因此，我们的结论是组织能力实践分数越高，OCI 越好。

表 4 聚类分析<sup>11</sup> 和企业画像 - 以战略及 OCI 为聚类指标，评估企业业绩的差别



## 不积跬步 无以至千里—— 如何打造 移动互联时代的 组织能力



### 3.2 自我革新才能持久飞翔—— 组织能力实践的新方向

围绕用户导向、创新和敏捷三项组织能力，我们认为企业需要从如下三个方向不断打磨组织能力实践。<sup>2</sup>

#### 员工能力



#### 从“人海战术”转向“精兵强将”

不同人才给公司带来的绩效差别，在工业时代也许只有 2-3 倍，但是到了移动互联网时代，很可能是 10 倍或 100 倍。这意味着企业要放弃人海战术的思路，转向精兵强将，让每一批后面进入的人才都比前面的更强。硅谷有这样一句话：Hire Slow and Fire Fast。招聘的时候要谨慎一点，要找对人；但是如果发现能力不行，就要果断快速地淘汰，否则业务成本巨大。

同时，在不确定中前行，企业需要找到各种加速人才成长的方法，“赛马”和“相马”齐头并进，让员工从“常规成长”变为“加速成长”。

#### 员工思维



#### 员工思维：从“外在驱动”到“自我驱动”

创新 80% 是自下而上的。企业要打造员工自我驱动的环境，员工才会主动“烧脑”。

如何做到？第一靠认同公司使命和价值观，即使老板不在，也会愿意干；第二靠对工作的热爱，让员工觉得工作很有意思，工作本身就是激励；

第三靠共担共享的合伙人机制，激发员工的创业精神，这三点结合，就会让员工学会自我管理。

#### 员工治理



#### 从“标准规范”到“灵活敏捷”

现代战争已经证明了特种部队比常规军更快更敏捷。同样，传统的科层式组织将由灵活敏捷的小团队取代。

企业需要对团队成员高度授权，让员工能够快速响应客户需求或来自竞争对手的挑战。不同的团队之间采取松散的耦合关系，协作机制越简单越好，依靠数据说话，快速迭代。通过公开透明的信息沟通、共同的使命，让小团队朝着一个方向前进。

为了帮助这些小团队在前线获得成功，企业需要打造类似于军事基地的大平台，为小团队补给弹药，让他们轻装上阵，发挥灵活敏捷的优势。而小团队和平台、小团队之间则采取市场化的结算方式，确保资源有效使用。

12. 详细信息请阅读《变革的基因：移动互联网时代的组织能力创新》，作者杨国安、李晓红，中信出版社，2016年。



### 3.3 组织能力的打造需要三群人的努力——2016 最佳实践奖企业的启示

组织能力打造是一个艰难的历程，要形成竞争壁垒，需要三群人的共同承诺和积极投入。这“三群人”包括：**CEO、直线主管和 HR。**



下文我们以腾讯和金宝贝为例，分别介绍他们打造新时代组织能力的亮点。



#### 奚丹 Tencent 腾讯

腾讯人力资源高级副总裁

分享主题

**HR 要学会站在用户角度设计政策和工具**<sup>13</sup>

组织能力建设没有捷径，如何让组织能力和每个阶段战略重点匹配，需要高管、经理层和 HR 团队的共同努力，而 HR 的责任是设计政策和工具。

腾讯的 HR 体系特别重视和强调把员工、干部当成用户看待，了解他们真正的核心需求是什么，需求有什么差异。在此基础上进行各种产品化的尝试和创新，从而打造可以覆盖公司整体又适合不同群体的产品。

例如在组织发展过程中，腾讯遇到过各种挑战。高管认识到人多未必力量大——人多带来资源投入大、效率降低和不必要的

在本次调研中，我们从参与调研的近 200 多家企业中评选了 5 家最佳实践奖企业，希望分析他们打造组织能力的亮点，给更多企业带来启示。

这 5 家企业包括互联网行业的**腾讯控股有限公司**、**微医集团**；实体经济行业的**金宝贝儿童成长教育集团**、**华润电力控股有限公司江苏大区**以及**广州伊丽莎白美容健身有限公司**。

这 5 家公司的 OCI 平均分数是 70%，明显高过了调研企业的平均水平 54%，详见表 5。

表 5：组织能力最佳实践奖企业和其他企业 OCI 对比

最佳实践奖企业	70%
其他企业	54%

矛盾。但是业务部门负责人却都希望扩大地盘——招最多的人，占据最好的地盘。

后来，我们转变了思路，学会站在用户角度思考——为什么这些管理者不能考虑大局观来管理团队？因为他们不是创业公司 CEO 的思维。

那怎么让他们具备创业公司的思维呢？我们在腾讯游戏工作室体系做了组织变革试点，核心思路是通过机制的变化，把**部门负责人转变为创业公司的创始人**。沿着这个思路，HR 设计了很多政策和工具——公司可以把资源都给你，但是需要市场化的方式核算成本；工作室的激励机制也是和你给公司创造的回报紧密相关的。

这些部门负责人都是很聪明的，只要告诉他们游戏规则，他们都知道如何用最小的资源获取最大的价值。腾讯员工的潜力巨大，只要调动好他们的积极性，他们会比 HR 团队想到更多的方式方法，我们不少组织能力建设的创新点就是这样出来的。

**案例启示：HR 基于用户思维设计政策和工具，更容易带来成效；腾讯游戏工作室的组织变革，体现了员工治理的新趋势，即小队敏捷闭环，和大平台进行市场化结算。**

#### 张振宇 Gymboree 金宝贝 金宝贝全球总裁及首席执行官

分享主题

**“球队文化”倡导补位、利他和替补精神**<sup>14</sup>



我来分享两个金宝贝大家不知道的秘密。

第一个秘密是**金宝贝的员工和加盟商大部分都是我们的用户**。金宝贝 70% 的员工是金宝贝的用户，80% 的合作伙伴是金宝贝的用户加盟，当他们还是用户时，用着用着就想加入金宝贝。我们对所有伙伴的选择标准是，必须先是用用户，觉得这个东西够好，才能加入这个体系。包括我自己也是用户，我有两个孩子，一个 5 岁，一个 2 岁，用过金宝贝后就变成了金宝贝的一员。这就是金宝贝的用户体验、DNA、品牌的血脉不停传承下去的原因。当别的企业说，我们今年加盟了 100 个加盟商，我跟我们的总经理说，我们今年拒绝了 300 多个加盟商。一个品牌应该想清楚自己到底应该做什么事情。

第二个秘密是这几年我们都在推的“**球队文化**”。很多时候大家是团队，但是搞着搞着，吃喝玩乐就变成团伙了。所以又要求讲纪律，讲 KPI，搞着搞着又变成军队了。国庆节走仪仗队，你是最左角，他是右后方，是不能动的。这会出现什么问题？就是僵化。而在球场上，如果球在中间应该谁去攻门？很多人会说，应该前锋攻门，事实上，应该是离球最近的人把球踢进去。球队文化在运动场上，就是把球踢进去，把自己的门守好。

**真正的球队文化首先是大家为了共同的目标主动补位**，不能说你是财务部，我是销售部，他是物流部等等，管好自己的事情，其他的事情我不管，这是绝对不行的。

**球队文化的第二点是大家必须有利他心**。传球要让前面的人接得很舒服，才能把球往前推进。往往很多时候，后卫和前锋闹矛盾，不往前面传好球。所以团队的利他心非常关键。高管有利他心特别特别关键，有了利他心，才能带动下面的总监、经理和一线员工产生更多的利他行为，一线员工的利他心才能传递到用户那里去。

**球队文化的第三点是替补精神**。球员在场上踢累了，是需要替补的，他觉得让我停下来休息一下太棒了。但我们经常发现，公司里的“球队”是没有替补的，缺了某个人不行，而且有些人会觉得，请我下来是对我不好。所以是否能够形成球队的储备文化、替补文化，才是打漂亮仗的关键。

这三点就是我们不停在推的球队文化，而不是团队文化或军队文化。

**案例启示：CEO 是组织能力的缔造者，球队文化的落地离不开 CEO 对信念的坚持和孜孜不倦的宣导；从用户中挑选员工和加盟商的实践，让金宝贝在打造“用户导向”的组织能力方面具备先天的优势；“球队文化”倡导的补位、利他和替补精神，体现了员工思维的新趋势，即通过文化价值观建设，让员工为了共同的使命自我驱动。**

致谢：本文的数据分析工作由腾讯咨询蔡颖颖、闵昊（实习生）及谭珊完成，感谢他们对本文的贡献。

13. 信息来源：奚丹在 2016 年 7 月 13 日《2016 年中国企业组织能力调研报告解读大会》的分享。

14. 信息来源：张振宇在 2016 年 7 月 13 日《2016 年中国企业组织能力调研报告解读大会》的分享。



