

腾讯咨询

knx | 肯耐珂萨®



透视组织能力发展的 中国速度

2017年中国企业组织能力
调研白皮书

杨国安 | 李晓红

目录 CONTENT //



杨国安 教授

中国速度一直让世人惊叹，**组织能力提升的中国速度是什么？优秀中国公司有哪些实践值得借鉴？**

2016年和2017年，杨国安教授联合腾讯咨询、KNX和杨三角学习联盟连续举办了两届全国组织能力调研¹，本文将对比两届调研结果，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。

理论篇

变革的时代，不变的理论

1.1 两届组织能力调研参与公司对比

1
1
2

1.2 研究方法——杨三角理论回顾

数据篇

组织能力发展的中国速度

2.1 组织能力健康度（OCI）整体有明显提升，互联网行业提升更快
2.2 中国企业战略和组织能力均有提升，强项和弱项规律一致
2.3 组织能力健康度（OCI）和业绩的关系得到再次验证
2.4 企业成功 = 战略 × 组织能力的方程式得到验证
2.5 实体经济行业愈发认识到用户导向、创新和敏捷的重要性，尤其是创新
2.6 组织能力提升的抓手，互联网行业和实体经济行业各不相同

3
3
4
5
6
7
8

实践篇

优秀中国企业文化建设实践

3.1 最佳实践奖企业的组织能力健康度远高于行业平均水平
3.2 腾讯：数字时代下如何激发组织活力
3.3 碧桂园：经营人才，成就组织
3.4 京东：授权、赋能、激活、找边界
3.5 解码获奖企业组织能力实践——做刺猬而不是狐狸

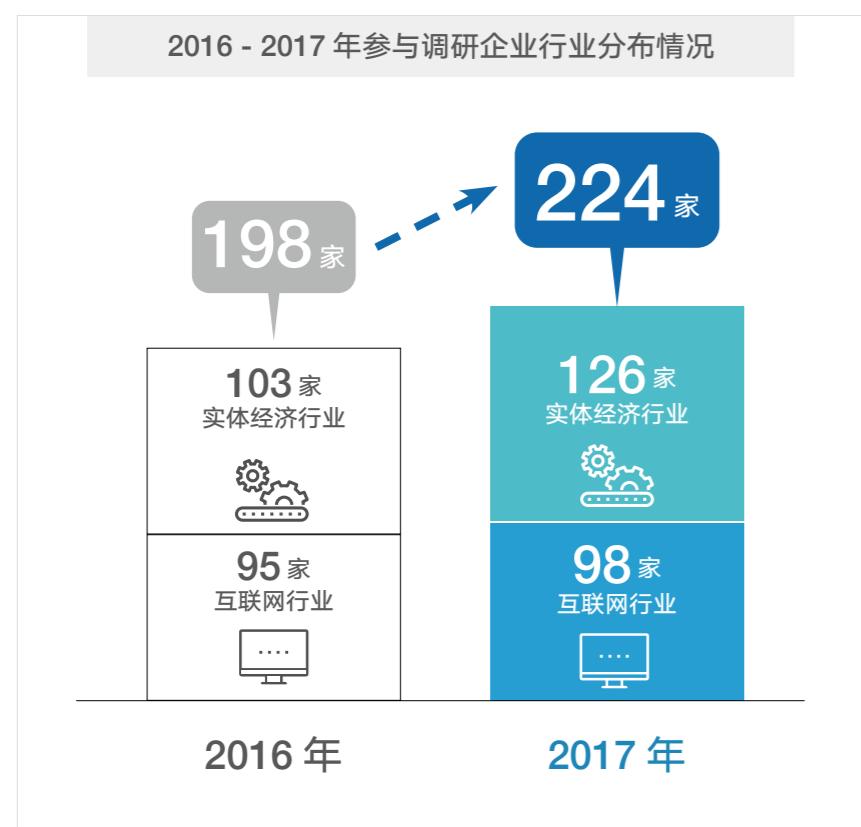
9
9
11
13
15

理论篇

变革的时代，不变的理论

1.1 两届组织能力调研参与公司对比

表1：参加调研企业情况



本届调研共有 224 家公司参与，其中互联网行业 98 家，实体经济行业 126 家，参与调研的员工样本数为 11 万份，和上届相比，参与调研公司的数量有稳步提升。同时，本届调研的质量也有明显提升，体现在更多行业头部企业的加入。

1.2 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) 企业成功 = 战略 × 组织能力



企业持续成功

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为：**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”。

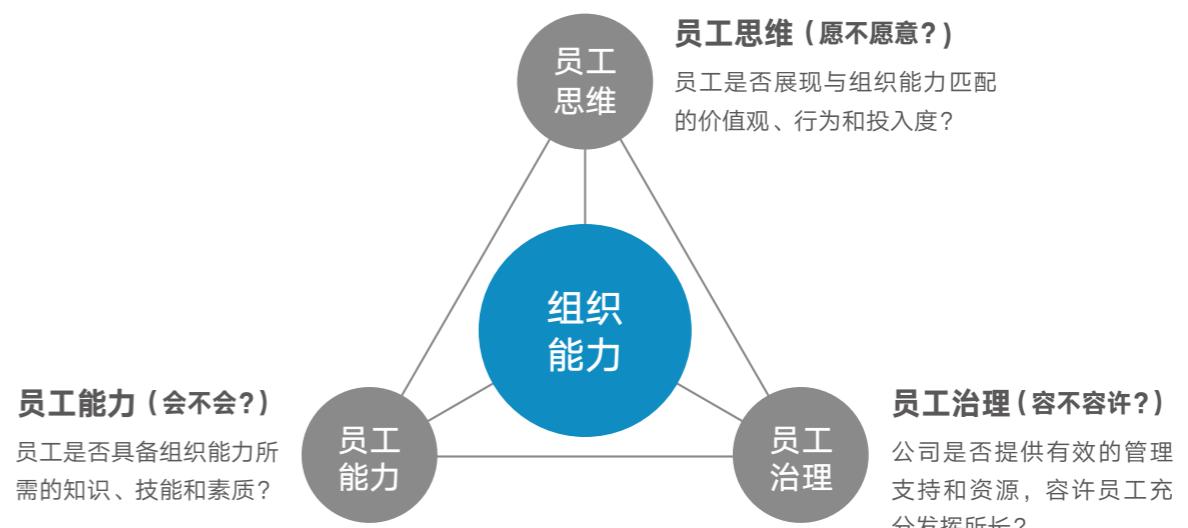
组织能力

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：



数据篇

组织能力发展的中国速度

2.1 组织能力健康度(OCI)整体有明显提升，互联网行业提升速度更快

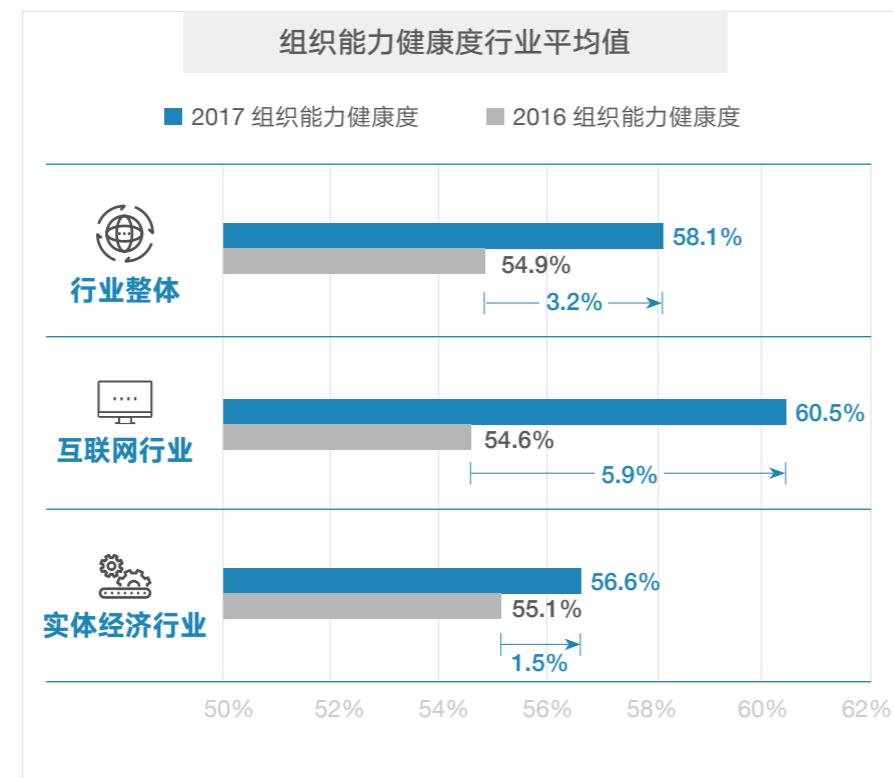
开篇提到，组织能力提升的中国速度
是什么？

这里可以得到量化的解答。

从组织能力健康度 (Organization Capability Index, 简称 OCI, 下文同) 来看，中国企业整体提升了 3.2%，互联网行业提升了 5.9%，实体经济行业提升了 1.5%，互联网行业提升速度是实体经济行业近 4 倍。

这和两大行业所处的大环境有关。互联网行业存在网络效应，各个子行业的公司都在争分夺秒，希望拿到第一名和第二名的船票，才能得以生存发展，所以对比实体经济行业，对速度的追求更加紧迫。

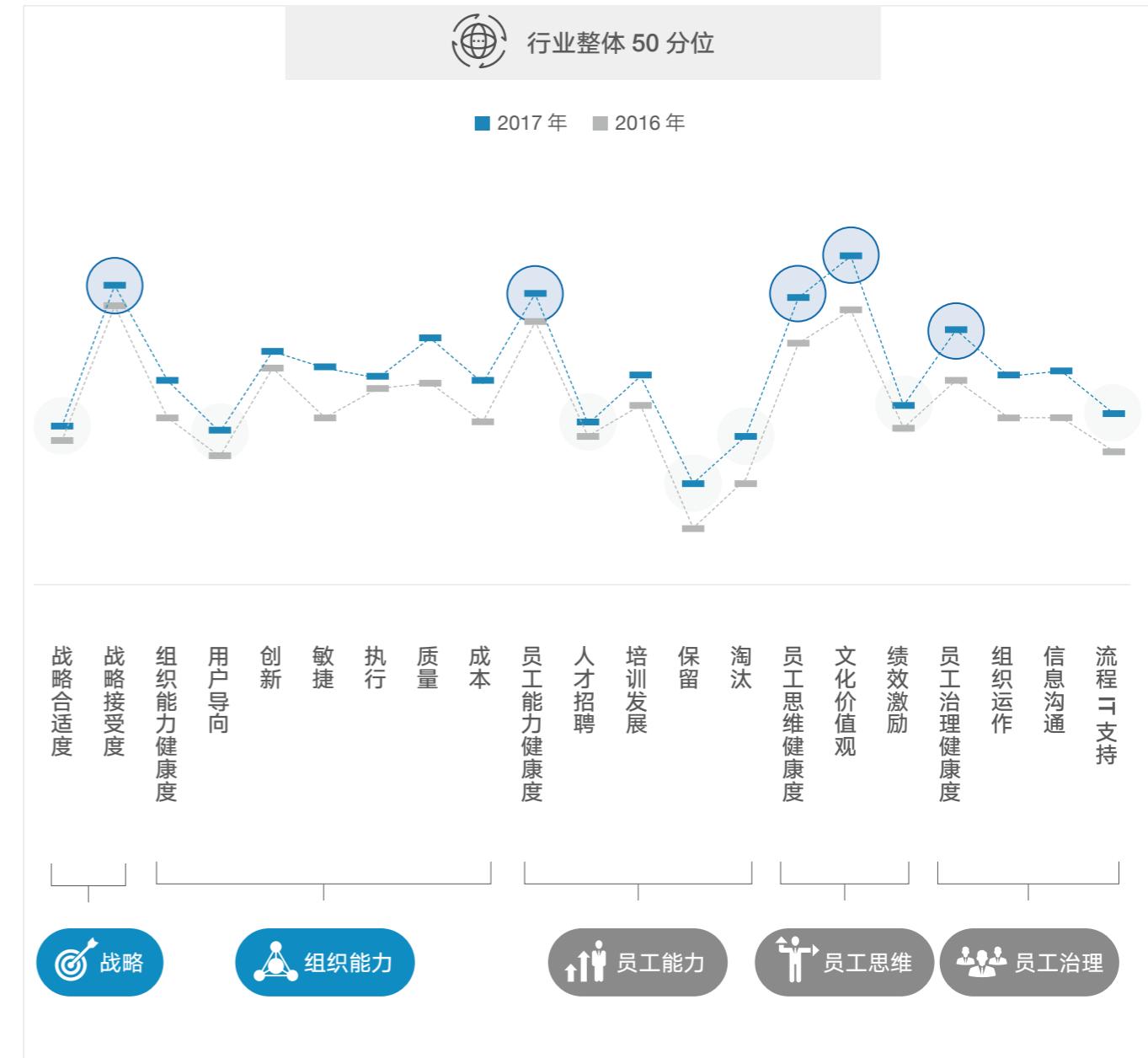
表 2：组织能力健康度(OCI)两年对比



2.2 中国企业战略和组织能力均有提升，强项和弱项规律一致

对比两年组织能力调研二级维度² 50 分位数值，结论是均有提升，且强项和弱项相对稳定。

表 3：组织能调研二级维度行业整体³ 50 分位对比



中国企业的强项是战略接受度、员工能力健康度、员工思维健康度、文化价值观、员工治理健康度；弱项是战略合适度、用户导向、人才招聘、保留、淘汰、绩效激励和流程 IT 支持。

2. 组织能力调研有五个一级维度（战略、组织能力、员工能力、员工思维和员工治理），一级维度的下一级是二级维度，例如战略下的二级维度包含战略合适度和战略接受度，二级维度的下一级是三级维度，指具体的调研题目。

3. 包括互联网行业和实体经济行业。

2.3 组织能力健康度(OCI)和业绩的关系得到再次验证

找到有效的度量组织能力健康度的方法是研究中最关注的问题。在上届调研中，我们首次提出了用户导向、创新和敏捷三项组织能力构成的组织能力健康度指数(OCI⁴)和企业业绩的关联性最高、稳定性最好。

今年的 OCI 指数和组织业绩是什么关系？是不是依然有效？
我们再次做了回归分析。和去年一样，因变量是 5 个业绩指标（包括成长速度、盈利能力、创新能力、市场份额和品牌

形象），OCI 指数作为自变量，控制变量是企业员工人数和发展阶段。

从表 3 可以看出，无论是行业整体、互联网行业还是在实体经济行业，OCI 和 5 项业绩指标全部显著相关，这一显著关系依然稳定，不受企业员工人数和发展阶段的影响，关系再次得到验证。

表 3：OCI 和企业业绩的回归分析

回归方程： $Y = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \varepsilon$			
业绩指标	β_1 值		
	因变量 5 项业绩指标	自变量 2017 年组织能力健康度	控制变量 企业员工数、企业发展阶段
企业品牌形象	0.309***	0.226**	0.334***
企业竞争能力	0.357***	0.338***	0.366***
企业创新能力	0.310***	0.238***	0.352***
企业盈利能力	0.358***	0.320***	0.397***
企业发展速度	0.360***	0.324***	0.389***

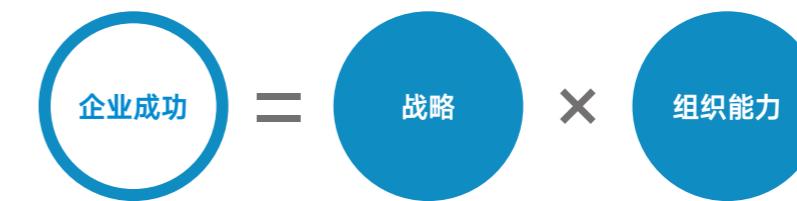
注：*** 表示 P-value<0.01，回归系数在 1% 水平显著；** 表示 P-value<0.05，回归系数在 5% 水平显著。

为什么两届调研都是用户导向、创新和敏捷三项组织能力对业绩影响最大？

从逻辑上来看很好理解，用户 / 客户是企业存在的唯一理由；创新才能持续增长；敏捷才能先人一步。

4. 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。

2.4 企业成功 = 战略 x 组织能力的方程式得到验证



去年的战略是否正确、今年组织能力提升的程度会不会影响今年的业绩？他们之间的影响是否是乘法关系？

这是我们关注的另外一个问题。基于 54 家同时参与两年调研的数据分析，我们的核心发现如下：

- 战略对除了创新能力之外的其它 4 项业绩指标的影响都是显著的；
- 今年 OCI 提升度对 5 项业绩指标的影响都是显著的；这是非常重要的发现，因为两年数据可以验证组织能提升与业绩结果的因果关系 (causality)，不是简单的关联关系 (correlation)；
- 去年的战略乘以今年的组织能力提升度，这个交叉项对 5 项业绩指标的影响也是显著的：
 - 战略影响业绩，而 OCI 的增长率在影响过程中发挥调节作用，即 OCI 的增长率高，就会放大战略对业绩的正面影响；
 - OCI 影响业绩，而战略也在这个影响过程中发挥调节作用，即战略合适度高，会放大 OCI 对业绩的影响；
 - 因此战略和组织能力之间存在相互放大效应。

基于此，企业成功 = 战略 x 组织能力的方程式得到验证。

表 4：战略、组织能力和企业业绩的回归分析

回归方程： $Y = \alpha + \beta_2 * X_1 + \beta_3 * \Delta X_2 + \beta_1 * X_1 * \Delta X_2 + \beta_4 * X_3 + \beta_5 * X_4 + \varepsilon$				
业绩指标	行业整体 (样本为 16-17 年均参加调研的 54 家企业)			
	因变量 5 项业绩指标	自变量 2016 年战略	自变量 16-17 年组织能力健康度增长率	自变量 战略 x 组织能力健康度增长率
企业品牌形象	0.425**	0.652**	0.240**	-
企业竞争能力	0.550***	0.417*	-	-
企业创新能力	-	0.469*	0.255**	-
企业盈利能力	0.559***	0.736***	0.221**	-
企业发展速度	0.666***	0.605***	0.262**	-

注：*** 表示 P-value<0.01，回归系数在 1% 水平显著；** 表示 P-value<0.05，回归系数在 5% 水平显著；* 表示 P-value<0.1，回归系数在 1% 水平显著。

2.5 实体经济行业愈发认识到用户导向、创新和敏捷的重要性，尤其是创新

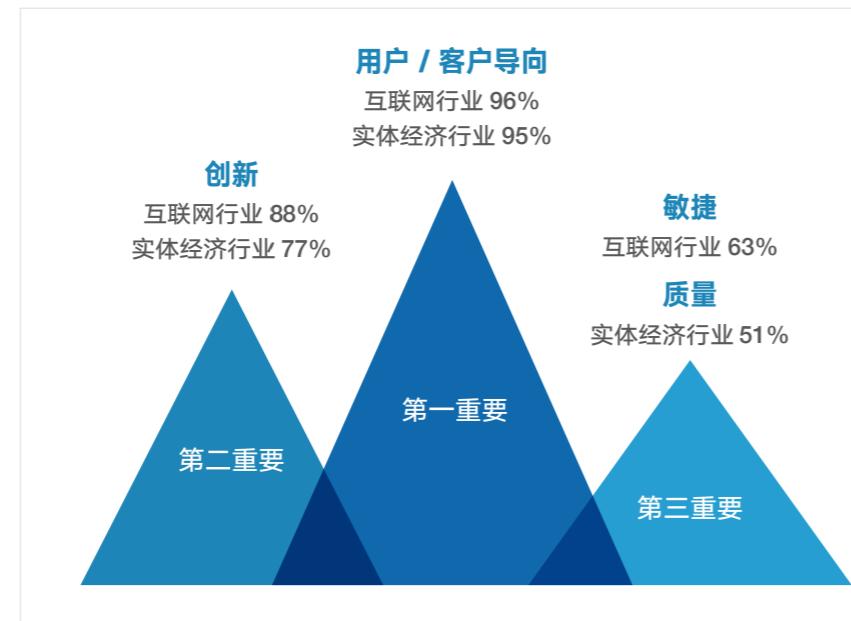
用户导向、创新和敏捷是对企业成功最重要的三项组织能力，企业是否意识到这一点？为了回答上面的问题，我们两届调研都设计了一道题目，让企业员工从最常见的 12 项⁵ 组织能力中，选择最重要的 3 项组织能力。

对比两年数据，互联网行业和实体经济行业对最重要的三项组织能力排序没有变化：

- 互联网行业：**依然是用户导向、创新和敏捷；
- 实体经济行业：**依然是用户导向、创新和质量。

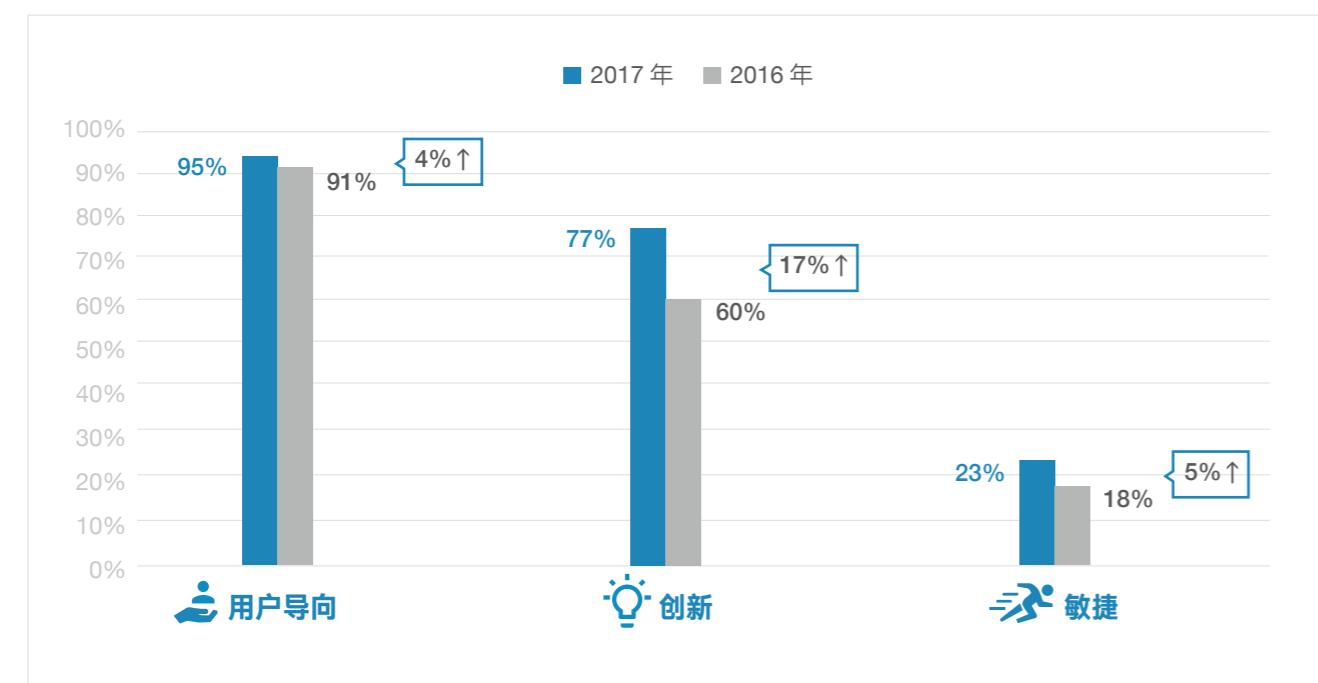
和去年一样，两大行业对前两项最重要的组织能力有高度共识，第三重要的组织能力继续保持分歧。

表 5：最重要的三项组织能力⁶



然而，对比两年数据，我们发现，实体经济行业愈发认识用户导向、创新和敏捷的重要性——尤其是创新，对其重要性的认知有 17 个百分点的提升，敏捷虽然没有进入前三名，但是对其重要性的认知也有 5 个百分点的提升，而用户导向有 4 个百分点提升。

表 6：实体经济行业对用户导向、创新和敏捷重要性的认知



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。

6. 百分比的含义是有百分之多少的公司选择了该项组织能力。

2.6 组织能力提升的抓手，互联网行业和实体经济行业各不相同

什么是提升组织能力的重要抓手？

针对组织能力调研的二级维度，我们做了影响力分析，基于影响的方向可分为两种：

- 正向抓手：**目前做得不足，且此因素重要性高，做得好会提升 OCI；
- 负向抓手：**目前做得不错，且此因素重要性高，做得不好会降低 OCI。

	行业整体	互联网行业	实体经济行业	影响程度
+ 正向抓手	员工治理 - 组织运作	员工能力 - 保留	员工治理 - 组织运作	★★★★★
	员工思维 - 绩效激励 (实)	员工能力 - 员工能力健康度	员工能力 - 人才招聘	★★★★☆
	员工能力 - 人才招聘	员工能力 - 培训发展	员工能力 - 淘汰	★★★☆☆
	员工能力 - 保留	员工治理 - 组织运作	员工能力 - 员工能力健康度	★★☆☆☆
	员工能力 - 员工能力健康度	员工能力 - 淘汰	员工思维 - 员工思维健康度	★☆☆☆☆

	行业整体	互联网行业	实体经济行业	影响程度
- 负向抓手	员工治理 - 信息沟通	员工思维 - 员工思维健康度	员工能力 - 人才招聘	★★★★★
	员工治理 - 员工治理健康度	员工思维 - 文化价值观 (虚)	员工治理 - 信息沟通	★★★★☆
	员工能力 - 人才招聘	员工能力 - 员工能力健康度	员工治理 - 员工治理健康度	★★★☆☆
	员工思维 - 员工思维健康度	员工能力 - 培训发展	员工能力 - 保留	★★☆☆☆
	员工思维 - 文化价值观 (虚)	员工能力 - 人才招聘	员工能力 - 培训发展	★☆☆☆☆

整体来看，行业整体的抓手是：

- 正向抓手：**依次是组织运作、绩效激励、人才招聘、保留、员工能力健康度。调整组织模式，激发活力，以及通过物质激励手段让员工自我驱动是最重要的两个抓手；
- 负向抓手：**依次是信息沟通、员工治理健康度、人才招聘、员工思维健康度和文化价值观。

我们发现互联网和实体经济行业正向和负向的抓手各不同。以正向抓手为例：

- 互联网行业：**依次是保留、员工能力健康度、培训发展、组织运作和淘汰。5 项因素里面有 4 项都和员工能力有关，这意味着互联网行业人才管理至关重要，如何在激烈竞争的环境中保留人才，并通过培养和淘汰机制提升人才质量是重要抓手；另一方面是组织运作，如何通过组织变革鼓励创新、敏捷和活力，需要关注；
- 实体经济行业：**依次是组织运作、人才招聘、淘汰、员工能力健康度、员工思维健康度。和互联网公司相比，实体经济公司通常规模更大，更多采取科层制，如何避免科层制的弊端，激发活力是第一个重要抓手；另一方面，实体经济行业需要加大对员工思维的重视，在公司使命和价值观建设方面投入更多精力。

实践篇

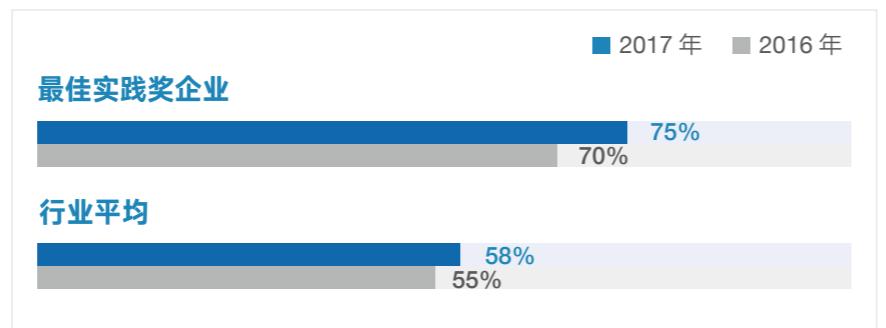
优秀中国企业组织能力建设实践

3.1 最佳实践奖企业的组织能力健康度远高于行业平均水平

在本次调研中，我们从参与调研的 224 家企业中评选了 4 家组织能力最佳实践奖企业⁷，包括腾讯科技、京东集团、碧桂园集团和找钢网。

4 家获奖企业的 OCI 平均分是 75%，大幅高过调研企业的平均水平 58%，也明显超出了去年获奖企业的分数 70%。

表7：组织能力最佳实践奖企业和其他企业OCI 对比



3.2 腾讯：数字时代下如何激发组织活力⁸

组织变革的四个驱动力

下面的几个因素都会驱动腾讯去思考、总结和变化。

第一，数字时代驱动行业变化；

第二，新技术的冲击，包括人工智能、AR/VR、物联网、量子计算等，组织建设需要考虑和新技术有效结合；

第三，内外部用户的变化，90后、00后已经成为了产品的主要人群，90后进入职场，他们有判断力和自主性；

第四，行业中精英化组织模式出现。如 Supercell，16 年营收 23 亿美金，员工只有 220 位，人均创收超过 1000 万美金。Supercell 采取倒三角组织模式，由一线员工决策，为了鼓励员工创新，他们打造了庆祝失败的文化。

7. 评选流程是：基于 OCI 指数筛选高分公司，由顾问访谈公司 CEO 和 HR 负责人形成调研报告，再请权威的第三方专家基于调研进行盲选（即报告不披露公司名字）。

8. 信息来源：腾讯互动娱乐事业群人力资源副总经理马冰冰在 2017 年全国组织能力报告解读大会的演讲。

激发组织活力



员工治理

市场化网络组织

在腾讯 IEG（互动娱乐事业群），游戏研发过程通过 XO⁹ 项目已经实现了从计划经济到市场经济的转变，一共历经 10 年的不断迭代。

腾讯存在多种业态，组织变革首先要考虑行业的特点。以 IEG 为例，以前是传统的职能模式，2008 年基于业界常见的工作室模式做了调整。2014 年又做了一次大的调整，把决策的主体变成了项目，形成了项目在顶端、工作室在中间、事业群在底端的倒三角模式。组织变革的整体思路是围绕用户成立闭环小团队，建立强大的平台团队的支持，包括战略、数据等等。



基于未来，IEG 还在试点更具活力和创新力的自组织体系。我们尝试的是一种网络型组织，只有第一负责人是管理者，其它人都没有管理职位，也没有岗位和职位的概念，而是基于任务快速组成项目团队。如果你觉得这个项目可以有，就可以路演，拉齐一个队伍——完全基于任务和员工的自由选择。这样的组织形态会对现有的管理有挑战，比如说考核怎么考？我们更倾向于考核组织绩效而不是个人绩效。当然如果一个人不行也很容易看出来，因为没有人去找他合作了。



员工能力

精兵强将，T 型人才

新的组织对人才的要求将发生非常大的变化。

Supercell 对腾讯的员工能力打造有很多启发。我们发现，其他厂商的游戏在接入腾讯平台时，是由 5-10 位同事用 1 个月的时间完成的，而 Supercell 在接入第一款游戏的时候，一个人用了一周时间就完成了，接第二款游戏时，同样是这

个人，只用了一天的时间。Supercell 的实践对我们的主要启发是精兵强将、T 型人才可以以一当十。但是实践中，我们真的发现在中国 T 型人才很稀缺，所以希望尽可能在组织内部进行人才培养和梯队建设，鼓励大家既有专业深度，也有知识广度。



员工思维

打造创新氛围

打造创新氛围，有很重要的一点是信任员工，信任要大于管理。让大家通过路演的方式形成小团队，就是相信团队每个人能够做出正确判断。另外一点是分享大于拥有，形成让大家分享的氛围，例如很多项目采取全员投票，选择要做哪些产品。

组织变革的过程是循序渐进的，并需要建立配套的资源配置、激励方式和业务流程等。我们的经验是，变革成功要处理好：

- 长短期目标的关系，小团队短期目标是什么，长期目标是什么；
- 解决统分的关系，什么统一看，什么授权决策；

• HR 要具备产品经理思维，全面的了解员工需求，设计方案的时候邀请员工参与到相关设计过程，落地的时候才能有更好的结合；

• 刚开始施行的时候并不追求绝对的完美，快速执行，敏捷迭代。

我拜访台湾时，一位老师说，鼓是非常简单的艺术表现形式，但是在很多国家艺术中不可或缺，这是因为鼓的声音最接近母亲心跳。组织能力建设也是这样，如何用简单的载体达到震撼人心的效果，是我们思考和尝试的出发点。

9. XO 是 Excellent Organization 的简称。



3.3 碧桂園：经营人才，成就组织¹⁰

高速增长带来的组织挑战

今年是碧桂園 25 周年，碧桂園在 2013 年营收首次突破千亿，2016 年突破 3000 亿，2017 年有可能再翻一番。在公司业务高速发展过程中，我们始终思考三个问题：

1 如何解决快速发展过程中的人才短缺、实现新经理人的软着陆？

2 如何实现组织的有效管控，持续提升组织管理效率？

3 如何做到有效激励人才，成就事业平台？

经营人才、成就组织



员工治理

简政放权，激发活力

随着销售业绩不断攀升，碧桂園的项目数量和区域数量也在不断攀升。这种情况下，我们建立了三级管控制度，推崇简政放权。

区域是管控的重点，我们思考的问题包括：区域发展阶段不同，如何激发活力？业务规模迅速扩张，如何做强区域平台？项目数量几何增长，如何提升管理能力？基于这样的背景，**我们对区域推行了分级分类的管理：**

- 新区域：重点是公司帮扶，包括搭班子、聚队伍和建体系；
- 非一级区域：管理成熟度不高，做的是区域平台的建设，基于组织能力评估，帮助改善；
- 一级区域：比较成熟，重点还是深化授权，激发活力；



- 特级区域：管理高度成熟，有很多创新，因此也高度自主，对市场的响应就会更快；
- 海外区域：重点是梳理权责、建立体系。



员工能力

关键人才驱动业务

对应不同的人才梯队，碧桂園设计了不同的项目——这些项目以凤凰生长周期命名，如“碧业生”、“新羽计划”、“展翼计划”、“领翔计划”和“涅槃计划”，目标是 70% 的关键人才来自于内部培养。

我们已经把“碧业生”打造成了一个品牌，校招简历投递量累计达到了 64 万份，录取比例超过 80:1，做到了优中选优。另外一个人才品牌是“未来领袖计划”，在全球范围内定向招博士，吸引行业里面最顶尖的人才。



员工思维

简单务实，结果导向

碧桂園的文化是简单、务实、结果导向。碧桂園沟通没有层级，决策非常高效，很多决策是在微信群里定的。

以新经理融入为例，员工在加入公司后会经历四个心理阶段，

兴奋期、震惊期（没想到我们的工作压力这么大）、调整期（慢慢体会到碧桂園优秀之处），最后就是稳定期。针对这四个周期，我们保持定期的关注，并设计培训计划，促进文化融入。



3.4 京东：授权、赋能、激活、找边界¹¹

在介绍任何组织管理实践之前都要考虑组织形态，京东的组织形态符合 3S 模型——Speed 速度、Space 体量、Scope 复杂性。这三种形态同时存在，是相乘的关系。

S
速度 X **S**
体量 X **S**
复杂性
cope

- 速度**：京东已经发展了 12 年，平均年复合增长率超过 150%，交易额增长 9 万倍，人员增长超过 4 千倍，全国有 13 万名员工；
- 体量**：京东是中国收入规模最大的互联网企业，中国最大的零售企业，全球 Top 5 电商，Top 10 的互联网企业，也是中国首家入选《财富》世界 500 强的互联网行业；
- 复杂性**：从业务来看，京东在电商基础上，13 年成立金融子集团，今年成立物流子集团。京东先有子集团，再建设集团，从而设立更多子集团。15 年底，京东设立了事业部；从地域来看，今年京东在海外有很多发力，在国内设立大区，旗下还有合资公司和子公司；从人才来看，京东还有大量技术人才，从事包括云、AI、大数据等技术方面的基础建设，京东未来 12 年的战略是技术转型。

这种复杂度在国内是非常少见的，在这样的组织形态下，我们做了很多管理尝试。

组织变革之道： 授权、赋能、激活、找边界

在 14 年推行集团，15 年推行事业部的背景下，京东在 16 年初提出了授权、赋能、激活的组织管控机制——受到杨三角模型启发，授权解决的是能不能，赋能解决的是会不会，激活是想不想做，找边界体现的是京东特色的思考。



员工治理
授权

授权的本质是决策权的下移，可以缩短决策链条，提升效率，特别是前台的业务可以更好响应市场变化。

集团先对 BG 做授权，BG 再对 BU 做授权。授权最关键是两件事情，一个是收什么权，一个是授什么权。集团的定位就是战略制定、风险把控、跨 BG 的资源协同和调配，基于



这样的定位，对权力切分，从财权、人权和事权三个角度去考虑。集团的财权是预算管控、人权管的是高管、业务权是集团的战略制定。授权授的是——财权可以在预算内费用自主调配、人权是总监及以下人员的人事管理和薪酬包内的资源调配、业务权是可以自主确定经营策略等。



员工能力
赋能

赋能大家可能会理解为培训，但是我们认为赋能是非常系统的工作，是需要全公司都要一起做的事情。

- 首先是**机制赋能**，机制是非常重要的，比如业务单元之间的结算、沟通机制、数据监测和管理改进等；
- 其次是**组织赋能**，比如把 HR 给到业务，BG 和 BU 的 HRBP

向业务的 leader 实线汇报；今年我们推行平台化组织，大量职能部门如财务也配备了 BP；

- 再次是**实践赋能**，业务比较小不够成熟的时候，先托管，成熟之后，就通过项目等方式提供支持；
- 最后是**专业赋能**，包括工具、信息系统和平台等。



员工思维
激活

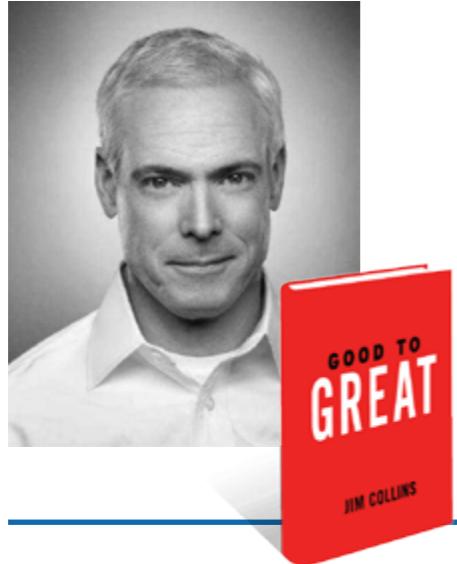
激活就是通过授权、赋能之后，给予充分的激励。我们在去年推行了超业绩奖励，好的业务单元重奖，让战斗在一线的人员愿意决策、能够决策、会决策，激发组织活力。



特色思考
找边界

找边界意思是在实践中调整尺度、逐步完善。找边界的的基础是管理红线，需要不断动态调整——例如京东 8 项人事规定，很快会变成铁律 14 项。任何一个管理理念都要用简单的方式去传播下去，让人记住，让大家真的去相信、实践和学习。

3.5 解码获奖企业组织能力实践——做刺猬而不是狐狸



“

管理学家 Jim Collins 在《从优秀到卓越》这本书中曾经提出过刺猬理论，他认为卓越的公司更像刺猬而不是狐狸，不管狐狸出什么招，刺猬就只有一招，就是缩成一团，露出尖刺——卓越的公司在组织能力建设方面并没有太多花样，而是将复杂的问题总结成简单的规律，然后持之以恒地落到实处。

”

从组织能力建设的角度来看，规律就是在围绕用户导向、创新、敏捷等开展管理实践，包括：



员工治理



员工能力



员工思维

侧重激发组织活力，这三家公司的思路都是让离用户 / 客户最近一线的单元和个体有更大的权力，从而提高对市场反应速度。例如京东对 BG 和 BU 的授权，碧桂园对区域的授权；而腾讯的授权更进一步，从工作室到项目，最后到员工个体，鼓励自我驱动。

侧重精兵强将，腾讯更看重让每个人都成为复合型人才，碧桂园和京东则把焦点放在了关键人才，强调系统赋能。

分享利益是关键抓手，不管是腾讯 IEG 的工作室利润分享计划，京东超业绩奖，还是碧桂园开创了房地产行业先河的事业合伙人机制，目的都是让贡献更大的团队和个体得到更好的回报；此外，企业追求持续增长，还需要考虑如何鼓励创新，例如腾讯 IEG 的创新氛围尝试。

致谢：本文的数据分析和案例整理工作由腾讯咨询谭珊、曾祁霖、闵昊完成，感谢他们对本文的贡献。

扫一扫



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

企业成功 = 战略 x 组织能力