



2020年排行榜  
最受赞赏的中国公司



## 从有限的游戏到无限的可能 ——高速进化的组织能力 成为中国企业新纪元的 真正引擎

中国的卓越企业，已经拥有了更强的社会责任感与行为、更高远的领导者战略思维，以及不断推动变革以适应和管理环境变化的素质

作者：付权

**无**限丰富和极端稀缺的相互转化，构成了人类商业进步、技术进步的底层逻辑。中国改革开放的40多年正是沿着这一轨迹进行螺旋式演进，并与世界经济进行互动的。经济全球化、技术与资本的全球化也构成了中国企业发展的机遇底色。

《财富》(中文版)评选的2020年最受赞赏的中国公司榜单排名前五位的企业，不出意料，都是民营且国际化较为完整的，它们是华为、三一、小米、阿里巴巴、顺丰。但这次排序的象征意义注定有所不同。如果依据断代史的提法，这一年应该是重塑当代中国企业发展历史纪年中新的元年，中国的领先企业从一股不可忽视的力量，走出了一条完整的可持续发展曲线，成为全球经济中驱动发展的主流力量。过去的粗放式经营已经不可持续，在理念和制度层面上可以与西方公司抗衡的中国公司是能够真正在经营上走向全球化

的公司。根据问卷结果可以清晰地看出，这些最受赞赏的企业在有效应对经济周期冲击、战略重构与业务调整和投入的关键举措、组织氛围与高效团队搭建以及领导力与人才管理上，都可圈可点。

合理前瞻且经得起论证的商业模式、战略规划、战略管理与控制，不断进取的核心文化与组织运营，以持续创新为驱动的组织能力配置，基于商业规模的创造与创新的执行能力而打造的价值衡量指标体系，是这些值得尊重的企业所具有的共同特征。在全球化的动能被不可抗力所遏制、后疫情时代产业生态发生巨大变化的当前，审视优质企业在跨越鸿沟中稳中求进的行动路线，不难发觉它们在可圈可点地持续进行愿景、使命、价值观、领导力、文化等基石性体系建构，用规则的确定性来解决发展管理中的不确定性。

在这些企业中，充满了文化质感的企业家精神与自我颠覆领导力发挥到极致，这些成为组织发展的真正灵魂；团队式治理与决策机制的建立而非一元式独奏更成为其组织兴亡的解题之匙。公司高管团队的自我认知不断更新以驱动组织氛围持续向好，不断迭代的文化因子，有序的干部梯队“换血”与“输血”也成为企业发展动力十足的增长驱动器。

在《巨变时代的管理》一书中，彼得·德鲁克写道：利润最大化并不能说明应该如何经营一家企业，其概念本身也

是毫无意义的。利润并不是企业行为和企业决策的解释、原因或其合理性的依据，而是对其有效性的一种考验。企业的使命是创造客户，但企业的本质是为社会解决问题，一个社会问题就是一个商业机会。

企业的本质和目标不在于它的经济业绩，也不在于形式上的准则，而是在于人和人之间的关系，包括公司成员之间的关系，也包括公司外部公民之间的关系。“公司的概念”应该归结为“各个领域之间的和谐”关系。公司必须在寻求自身利益最大化的过程中自动履行社会义务。只有当公司自身能够有助于社会的稳定和共同目标的实现时，公司才有存在的意义。组织之所以会失败，是因为其事业理论已经赶不上时代，是因为组织过去赖以生存的先决假设已经与现实脱节。这些先决假设包括市场、客户、竞争者、核心使命、科技等。当支持这些假设的现实环境改变时，卓越的企业会因势利导。

光辉国际组织咨询团队经过多年对最受尊重的企业的研究和大量的全球咨询实践，在2020年年中提出了后疫情时代组织有效性六大要点，与彼得·德鲁克的观点不谋而合，也与榜单形态遥相呼应：

### 以客户为中心的组织建构

“以客户为中心”，在20世纪末就写入华为基本法。在之后20多年的管理实践中，华

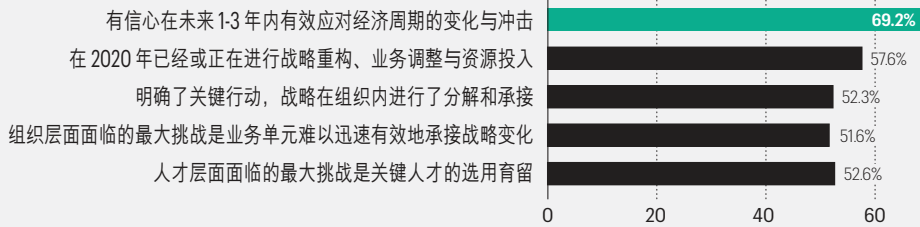
为的岗位价值评估体系、任职资格体系、领导力发展体系、战略规划与解码体系、全球产品研发和财经变革体系虽不断发展，但均以该原则为核心出发点。阿里巴巴价值观考核所对应的“六脉神剑”，内核是其具象化的能力素质辞典和任职资格体系，其“客户第一”原则的考核细化则通过尊重客户、体谅客户需求、明确客户和公司双方的需求、管理客户期望、平衡不同客户和公司的需求、提出解决问题的办法、预测客户需求并提出前瞻性解决方案这一递进逻辑来向员工提出要求，深度反映了企业的价值观核心，形成了组织和文化的底层逻辑。

早期上榜的中国企业，并非没有“以客户为中心”的相关创新理念，但客观而言还是主要在最大程度地满足客户的当前需求和现实需求上，大量依托于欧美商业实践，以跟随式、模仿式的创新和大量的微创新为主。而今日的领军企业，则大量投入基础技术、基础体系的研发，并更多地通过组织运作变革的形式来对“以客户为中心”的创新进行支持。例如，为适应环境巨变，企业从多年一贯制的营运和组织模式演变为适应性强的组织模式，进行职能部门平台化、平台服务化、服务市场化等建设，通过构建流程式组织来专注形成聚焦客户、灵活敏捷、协同共建的管理状态等。

## 生态系统建设与协同迭代共生

不期而至的后疫情时代，企业需要更大的承担社会责任的压力，本土企业员工的知识水平

## 最受赞赏公司的战略、组织、人才的挑战与应对 2020



和管理难度复合性飙升、数字化与智能化的创新速度加快、全球一体化方向反转，凡此种意味着中国企业面临的发展环境正在发生巨大的变化。危机与挑战为企业和社会提供了一个不可拒绝的机会，以企业为支点和以城市为基点的数字化组织和智慧城市的数字转型已经真正降临。在这个发展态势下，持续致力于伙伴支撑、行业连接、强壮整体价值链和供应链就成为企业组织发展中的核心课题。

以华为为例，其多年来进行基于网络数字化体系的流程化组织的内部建设，在过去的十几年进行了多次的内部组织变革来支持数字化转型，基本完成了自身的数字化转型，同时也在进行有效的生态拓展，在围绕数字化转型的需求与挑战，探讨数字化转型路径，将物联网、大数据、5G、人工智能等创新技术与城市市场相结合，通过“无处不在的连接+数字平台+无所不及的智能”，打造数字世界底座，构建万物互联的智能世界。其“数字底座”的自身定位，意味着企业数字生态建设和合作共生机制的建设，同时也呼唤组织自身的多种变化，其领导者需要具备充分的好奇心、接纳风险挑战并具有高度的模糊容忍性；数字化工作超越技

术本身，领导者应该具有新的知识和技能来充分利用数据洞察；数字化面临的是不断的生态建构，团队要更加敏捷，采用竞合模式去思考 and 解决难题。数字化时代注入了对于技术角色、人工智能、隐私与安全性、社会影响等新的理解，这也呼唤新的、更加完整的、生态化的决策方式；新的行为和组织成员的发展方式也不再是“线性”的，而是“迭代式”。同时，组织内部和圈层生态伙伴群体都加大了多视角的关注，在所有成员之间的相互了解、相互关心、相互依赖、相互一致、相互信任和相互承诺中，生态归属感变成了组织演进中的关键话题。

## 文化多样性与和谐包容

管理没有一成不变的配方，但文化标准是建立社会关系和人际关系的基石，它影响着人们对人际关系的期望，界定了正常的社会和组织关系模式。卓越的企业都有自己的文化与精神构造。制度派生于文化，文化是组织的灵魂。

面向未来的企业，其实质是面向未来的人类使命感，而新时代的职场人士和代际交替的管理团队必须在秩序和反秩序中形成管理动态平衡；同时，互联网已经彻底改变了传统的信息传递方式，信息技术

也对组织文化的演进加速地产生影响。组织要想在保持传统价值观和吸纳新文化方面达成平衡，就需要对新形态、新事物既有充分的开放姿态，又要进行严格的筛选。而东方文化更倡导集体主义的自我感，所以在组织文化的演进中，哪些部分必须永恒坚守也是必须考虑的问题。除此之外，无论内涵还是表达、传递和扩散方式都在可变之列。

任何一个文化的轮廓，在不同的人的眼里看来都可能是一幅不同的图景；人类文明的演进实质上是文化多样性的推动。组织结构与形态各异，但本质上都是企业创始人的经营管理哲学的不断发展及演化的产物。通过对多家中国优质企业的观察，我们发现，这些企业共同的特点是高度重视组织文化，在面临经济周期的切换和员工的代际交替及多业务领域的调整而产生的文化稀释等情况下，精心萃取公司的优秀文化因子：“内化于心”体现了共同的目标和价值理念、“外化于行”展现出领导者行为和员工的敬业程度、“固化于制”承接与组织的传播和强化。对中国企业过去的一些刻板印象，例如很多企业家无法平衡进攻与防守，长于思考资源与市场环境，缺乏对内考虑人才培养、文化塑造、体系

制度建设, 导致顾此失彼等特点, 在 2020 年榜单上的企业中已经非常鲜见。而这些公司如今在有效梳理企业管控和治理结构的同时, 通过对文化与制度的打造, 构成了诸如清晰的职业发展牵引、良性的平台优势、针对市场能力的激励方向, 产生吸引优秀人才、实现优秀人才的获取、融入和价值发挥等企业的长期组织竞争能力。

## 重塑愿景

企业与一切伟大的组织一样, 既有功利性, 又有崇高性; 既是实用主义的, 更是具有远大理想的。无数的企业都在打造研发战略、市场战略、变革战略和人才战略, 但真正达到卓越的企业都会持续打造其自身的信念体系, 并通过保持足够的定力来坚守信念。企业既要用利益和全力来吸引追随者, 同时也要有一套意义非凡的体系来联结追随者的精神与意志, 并形成上下同欲的使命共振。

后疫情时代, 在新基建、新消费等浪潮中, 中国企业无时无刻都要回答一个完整的问题: 如何拥抱改变? 在日新月异的市场中, 高品质的产品与服务是不是一如既往的弥足珍贵, 而非简单地依赖规模性成长? 怎样用更深入人心方式, 把产品传递给最终用户, 而非固守传统作业方式? 有哪些新的工作习惯和消费习惯正在形成, 而企业要如何适应和匹配这些新的习惯? 如何运用科技和数字化的力量, 而非被其带来的颠覆所毁灭?

找寻自我、安住本心、重

作者简介: 付权是光辉国际全球高级合伙人。

塑愿景, 是中国优秀企业寻找新方向和更高价值的出发点。这些企业的领头人积极关注高效的领导力行为模式在企业内部创造积极的组织气氛, 他们通过使用恰当的领导力行为模式来有效地激励下属、激发团队的工作热情, 而这些优秀的品质对企业未来的成功至关重要。他们勇于自我剖析、鼓励问题暴露、深挖根源, 形成齐心协力合力的管理团队; 他们对员工坦诚相对, 通过最大化的提供组织支持度来驱动与焕发最大化的员工敬业度。

同时, 他们在夯实核心竞争力基础上, 不断探索突破既有行业和产业边界, 尤其是针对高级管理人员, 更新团队行为准则、打造高效团队, 基于商业逻辑与战略布局, 重新梳理价值导向和团队价值共识。特别是通过进行跨行业业态、跨发展阶段、跨组织特性建立横向可比较的价值衡量标尺, 兼顾与全球头部企业岗位价值对标, 并突破中国式的“人先于事”的视角, 以“事”评价牵引事人匹配, 重新编织企业的价值判断之锚点, 进行对愿景承诺的底层性确认。

## 更新工作与组织实践

疫情几乎在世界范围内颠覆了原有工作模式, 全球经济增长同步趋缓, 增量市场转变为存量市场, 无数的企业急需一种方式寻求转型升级的新动力。其中科技型企业是引领这种变化的先驱。

增量市场逐渐向存量市场转变, 简单、线性的效率提升之路已经走到了头, 那么一个企业要继续生存, 摆在面前的就只有一条路——创新。创

新不仅仅是产品的创新, 还包括创新客户服务模式、创新销售模式、创新运营客户的模式、创新供应链的模式、创新生产制造过程的模式等。

这些新实践的价值体现在方方面面, 诸如建立相对理性的判断和快速的决策机制、核心与关键人才的投入和组织进化等。而所谓组织进化, 就是在挑战与机遇并存的时代变革中, 不断地优化能够有利规范团队成员自身行为和相互行为的团队特性, 即团队的规模和成员的多样性、团队具体任务的设置方式、指导团队成员相互作用的核心行为规范, 用结构与规则来牵引运营效率。

后疫情时代, 将上演强者效应, 最终可能产生一些更大规模、更具技术优势和团队人才优势的超级公司, 这样的公司将在全中国范围内拥有更长期的竞争力。

## 团队敏捷度与提质增效

卓越的组织状态应该是接近于没有短板的矢量状态, 无论研发、市场、财经、人力资源和后勤保障系统, 共同构成富有弹性的网状结构, 在进攻中防守、在防守中进攻, 支撑这样敏捷组织的一定是形态并不规则的企业文化和有序的组织制度。

团队敏捷、服务员工、提质增效, 正在重新定义组织与人力资源管理。很多企业都在建立和完善职位管理体系和任职资格体系, 快速便捷自定义、记录和管理维护部门、区域、职位信息; 并通过设定企业能力库, 员工人岗匹配, 实现高效共享反应敏捷的良性互动, 在全球化视野与本土化智慧、集约化管控与分权化赋能

中找到平衡点, 不仅使其总部指挥体系变得更加战略导向化和商业智能化, 也让其下属公司、事业部门等有足够的自主权, 可以按照市场、客户的需求来自我调节、做出快速市场判断与决策。

中国的卓越企业, 已经拥有了更强的社会责任感与行为、更高远的领导者战略思维, 以及不断推动变革以适应和管理环境变化的素质。它们在用更为系统和正规的方式在内外环境中收集信息和标杆性管理实践, 进行更周密的战略性思考和战略落地解读, 并以更有效的方式进行方向与愿景的沟通; 更加关注利益平衡、“活在当下”与长期可持续; 通过对人才梯队的有效建设、流程与制度的持续改善、企业文化的多元打造, 使企业能够随需应变; 更加关注对客户需要的理解和发掘, 开发创新的盈利模式、产品和服务, 同时极大地培养和激发员工的创新能力、营造创新氛围、推动创新文化建设, 夯实创新的组织能力。

经过 40 多年的改革开放, 获得巨大成功的中国企业已经站在了时代的新历史阶段。如今, 中国企业和整个中国经济及人民福祉从原来的利益共同体转变为真正的命运共同体, 新的时代已经来临。 **财富**

### 扫码阅读分享本文

《从有限的游戏到无限的可能——高速进化的组织能力成为中国企业新纪元的真正引擎》

FORTUNEChina.com

