

Organizational Capability: A Case Study of Enterprise Development and Restructuring — Insights from Hanlan Environment

Huihua He

Hanlan Environment Co., Ltd., Foshan, Guangdong, 528200, China

Abstract

With the deepening of economic globalization, enterprises face increasingly complex environments. Traditional competitive advantages such as capital, technology, and market access are becoming homogenized, while organizational capabilities deeply rooted within enterprises have emerged as the key determinant of success. In dynamic and complex business environments, the key to sustainable corporate growth has shifted from resource acquisition to the development of organizational capabilities. As the cornerstone of core competitiveness, organizational capabilities not only support daily operations but also play a decisive role in strategic transformation and mergers and acquisitions. This paper takes Hanlan Environment Co., Ltd. as a case study to systematically explore how enhancing organizational capabilities drives corporate strategic development, revealing the intrinsic logic between organizational capabilities and high-quality enterprise growth. The findings provide actionable management paradigms for similar enterprises.

Keywords

organizational capability; strategic development; integrated management; leadership; Hanlanhuan

组织能力驱动企业发展与重组整合的实践思考——基于瀚蓝环境的案例分析

何慧华

瀚蓝环境股份有限公司, 中国·广东佛山 528200

摘要

随着经济全球化深入发展, 企业面临的环境日趋复杂。传统竞争优势如资金、技术、市场准入等要素逐渐同质化, 而深植于企业内部的组织能力正成为决定企业成败的关键。在动态复杂的商业环境中, 企业持续成长的关键已从资源获取转向组织能力的方向进行建设。组织能力作为企业核心竞争力的基石, 不仅支撑日常运营, 更在战略转型与并购重组中发挥决定性作用。本文以瀚蓝环境股份有限公司为研究对象, 系统探讨组织能力提升如何促进企业战略发展, 揭示组织能力与企业高质量发展的内在逻辑, 为同类企业提供可借鉴的管理范式。

关键词

组织能力; 战略发展; 整合管理; 领导力; 瀚蓝环境

1 引言

随着经济全球化深入发展, 企业面临的环境日趋复杂。传统竞争优势如资金、技术、市场准入等要素逐渐同质化, 而深植于企业内部的组织能力正成为决定企业成败的关键。

瀚蓝环境作为环保行业的领军企业, 在“十四五”期间通过系统化的组织能力建设, 不仅有效支撑了战略目标的实现, 更成功完成了重大资产重组, 实现了业务规模的快速扩张和经营质量的显著提升。本文基于组织能力理论, 结合瀚

蓝环境的实践案例, 深入分析组织能力提升对企业发展的促进作用, 特别聚焦其在战略执行和重组整合中的关键价值。

2 组织能力的理论内涵与时代价值

2.1 组织能力的理论演进

组织能力理论源于资源基础观, 强调企业内部独特资源和能力的积累是获得持续竞争优势的关键。杨国安教授提出的“组织能力杨三角”模型指出, 员工能力(会不会)、员工思维(愿不愿)和员工治理(容不容许)三大支柱共同构成组织能力的基石。这一理论为企业系统构建组织能力提供了实践框架。

2.2 新时代背景下组织能力的战略价值

在数字经济时代, 组织能力被赋予新的内涵。它不仅

【作者简介】何慧华(1975-), 女, 中国广东佛山人, 本科, 政工师, 从事企业管理研究。

是企业实现战略目标的保障，更是应对不确定性、推动持续创新的核心动力。特别是在并购重组活动中，组织能力直接决定了整合效果和价值创造能力。强大的组织能力可以帮助企业在复杂环境下保持战略定力，实现稳健发展。

3 组织能力提升驱动企业战略发展的作用机制

3.1 确保战略共识与纵向穿透

战略管理的关键在于将宏伟蓝图转化为具体行动。瀚蓝环境通过系统化的组织能力建设，建立了完善的战略解码机制。特别是近几年开展的领导力精进项目（深蓝班、湛蓝班）中，公司围绕“认知突破、战略管理、组织管理、文化塑造、赋能带教、风险管理”等主题课程，通过行动学习、线上课程系统巩固，以及线下共创研讨等多种形式，推动各级管理者深入理解并承接公司战略，洞察公司和板块存在的优势、劣势，洞察外部政治环境、经济环境和行业环境的发展趋势。

这种系统化的培养体系确保了战略共识的形成。正如瀚蓝环境总裁在项目启动会上强调：“组织能力提升是瀚蓝面向未来、实现可持续发展的关键因素。”通过近几年的持续培养，公司建立了从战略制定到执行的全链条管理能力，加强人才物等业务的矩阵管理，促进了总部职能单位对业务板块的理解能力，促进了业务板块与职能的协同能力，强化同频共振，有效解决了以往职能与业务不够紧密的管理困境^[1]。

3.2 提升组织敏捷性与适应性

面对快速变化的市场环境，企业需要具备及时调整战略方向的能力。瀚蓝通过构建扁平化组织结构、优化决策机制、强化一线授权，显著提升了组织的响应速度。在领导力精进项目中，公司特别强调战略管理和风险管理能力的培养，通过情景模拟、案例研讨等方式，提升管理者的预见能力和应变水平。

这种敏捷性在公司的业务拓展中得到充分体现。随着环保行业整合加速，瀚蓝能够快速识别市场机会，及时调整业务布局，保持行业领先地位。公司建立的自主管理机制，赋予各业务单元更大的决策空间，确保了对市场变化的快速响应。

3.3 构建持续改进的管理体系

卓越的运营效率离不开系统的管理改进。瀚蓝环境通过组织能力建设，将改进意识融入组织基因。在组织管理课程中，公司引入先进的管理工具和方法，帮助管理者建立系统思维。同时，通过赋能带教机制，确保优秀管理经验在组织内快速复制和推广。

这种持续改进的能力使得公司能够在保持业务快速增长的同时，不断提升运营效率。近年来，瀚蓝环境在营收规模持续扩大的情况下，人均效能指标保持稳步提升，体现了组织能力建设对运营效率的促进作用^[2]。

4 组织能力在重大资产重组中的关键作用

4.1 重组前的尽职调查与能力储备

瀚蓝环境在历次重大资产重组中，始终将组织能力评

估作为尽职调查的重要环节。公司不仅关注标的企业的财务数据和市场地位，更重视其组织文化、团队管理、社会责任和能力体系与瀚蓝的匹配度。

在领导力精进项目中，公司专门设置了并购整合相关课程，培养管理者的跨组织管理能力、文化整合意识和风险管控能力。通过近几年的系统培养，公司建立了一支既懂业务又善整合的管理团队，为重组活动储备了必要的人才和能力。这种前瞻性的能力建设，确保了公司在面对重组机会时能够快速响应、精准决策。

4.2 重组中的整合管理与文化融合

成功的重组不仅在于交易的完成，更在于后续的综合效果。瀚蓝环境在重组整合过程中，充分发挥自身组织能力的优势，通过“战略-组织-文化”三位一体的整合模式，确保被并购企业快速融入瀚蓝体系。

以2025年重大重组为例，瀚蓝在交易完成后立即派出整合团队，通过以下措施实现平稳过渡：

战略清晰化：明确被并购企业在整体战略中的定位和发展方向，以及同类业务的分块管理。

组织一体化：优化治理结构，迅速导入瀚蓝的管理体系和流程标准。特别是从关键的“人、财、物”管理体系的导入与信息化管理体系的支撑着手，驱动组织一体化运作。

文化融合化：瀚蓝注重企业文化的建设，注重价值观的培养。重组整合过程中，注重管理人员的双向交流、共同培训等，同时以人力资源的强矩阵作为流动的文化使者，推进文化的融合。

人才保留与激励：瀚蓝注重人才的培养和梯队建设，重组后推进关键人才留用和激励计划，确保核心能力不流失。同时，推进分层分段的管理考核、业务考核与价值观考核，及时洞察人才的匹配度。

这种系统化的整合管理，得益于领导力项目中组织管理和文化塑造课程的实践应用。管理者将学到的理论工具直接应用于重组实践，实现了学习与工作的有机结合。

4.3 重组后的协同价值创造

组织能力在重组后的价值创造阶段发挥更为重要的作用。瀚蓝通过资源共享、能力转移、流程优化等措施，实现显著的协同效应。具体表现在：

运营协同：统一采购、共享渠道、优化产能布局，降低成本提升效率。通过组织层面的统筹协调，重组后新纳入的业务板块快速接入集团统一采购的供应链管理平台，促进采购关键环节的防控，以及集采原材料成本平均降低，实现降本增效，提升利润空间。

技术协同：研发资源整合，技术创新能力显著增强。近年设立的瀚蓝研究院，高效培养技术人才和创新协同，多个技术研发小组合力，每年获取数十个专利，这是技术提升的体现，更是组织能力提升的体现。组织协同也为对外技术交流搭建了更广阔的平台，通过统筹对接行业顶尖机构与国际合作资源，成功引入3项国际先进环保技术，加速了本土化技术的转化应用进程。

市场协同：交叉销售、品牌联动，市场份额持续扩大。市场协同的拓展升级，离不开组织对市场资源的系统整合能力。重组后，瀚蓝环境通过组织层面的品牌焕新战略统筹和发布，实现了固废处理、水务运营、能源运营、生态修复、城市服务等业务的品牌联动，强化了“综合环保服务企业”的市场定位。

管理协同：优秀实践快速复制，整体管理水平不断提升。通过此前启动的领导力培养项目，一批具备系统管理思维和战略视野的管理者在重组前后承担重任，这些协同效应的实现，离不开公司近年来持续构建的组织能力基础。通过领导力项目培养的管理者，能够运用所学知识，系统识别和挖掘协同机会，快速识别关联业务线的管理优势，将瀚蓝成熟的精益化管理模式、环保合规体系等优秀实践复制到新纳入板块^[1]。

5 瀚蓝环境组织能力建设的实践路径

5.1 系统化的领导力发展体系

瀚蓝环境构建了覆盖各级管理者的领导力精进体系，目前仍在持续推进中。这一体系具有以下特点：课程体系完整：涵盖认知突破、战略管理、组织管理、文化塑造、赋能带教、风险管理等大模块。培养方式多元：结合行动学习、线上学院巩固、线下研讨共创等多种形式。学习周期持续：项目已持续三年多，确保培养效果的深度、内化和业务关联。自主管理机制：学员采取自主学习，分组管理、增强学习主动性和责任感

5.2 数字化的组织能力升级

面对数字化转型浪潮，瀚蓝环境将数字化能力建设作为组织能力升级的核心方向。公司在领导力项目中深度嵌入数字化内容，助力管理者构建系统性数字化思维，同时通过组建人工智能联合研究院、引进顶尖数字化人才、优化 IT 治理结构，搭建“数据-算法-应用”闭环体系，构建起数据驱动的决策机制，全面夯实组织数字化根基。

转型成效在核心业务领域持续显现：固废处理板块打造“无废城市数字大脑”，集成 300 多类数据模型，其“AI 垃圾焚烧大脑”使蒸汽流量稳定性提升 23%；水务板块通过供水管网数字孪生系统实现“秒级预警”，2024 年爆管事件下降 20%，排水智慧管理平台达成“厂网源河”全链条智能管控。数据安全方面，建立分级分类、加密传输等防护体系，保障数据合规利用。

数字化组织能力不仅让运营效率显著提升，更驱动业务创新突破和利润的增长，形成可复制的行业智能化解决方案，为环保产业数字化转型树立标杆。

5.3 特色化的文化建设机制

企业文化是组织能力的灵魂。瀚蓝环境通过以下方式构建特色组织文化：价值观引领：将“敬畏心、责任感、利他心、进取心、正直心”等核心价值观融入管理制度；标杆示范：高管率先垂范，践行公司价值观；机制保障：建立与文化价值观相匹配的激励约束机制；持续宣贯：通过多种渠道和形式强化文化传播。

在文化塑造课程中，公司特别强调价值观的落地和实践。通过案例分享、文化研讨等方式，帮助管理者理解文化建设的深层意义，掌握文化落地的具体方法。

6 组织能力提升的成效与启示

经营业绩持续提升：通过系统化的组织能力建设，瀚蓝环境在复杂的经济环境下保持了良好的发展态势。公司营业收入、净利润等关键指标持续增长，资产质量不断优化，市场竞争力显著增强。

战略实现能力增强：组织能力的提升使公司战略执行力显著改善。“十四五”战略各项重点任务得到有效落实，业务转型和升级稳步推进，战略目标实现度持续提高。

重组整合效果显著：在多次重大资产重组中，瀚蓝环境凭借强大的组织能力，实现了“并购一个、成功一个”的优异表现。重组项目不仅实现了预期的协同效应，更为公司长期发展奠定了坚实基础。

可持续发展能力构建：通过将 ESG 理念融入组织能力建设，瀚蓝环境构建了独特的可持续发展能力。公司在环境保护、社会责任和公司治理方面的表现获得各方认可，品牌价值持续提升。

7 结语

瀚蓝环境的实践表明，系统化的组织能力建设不仅能够促进战略目标实现，更能在并购重组等重大经营活动中创造显著价值。基于瀚蓝的经验，本文提出以下建议：

树立组织能力建设的战略地位：企业应将组织能力建设提升至战略高度，作为董事会和高管团队的核心议题。要建立常态化的组织能力评估和发展机制，确保组织能力与战略目标相匹配。

构建系统化的组织发展体系：组织能力建设需要系统规划、整体推进。企业应建立包括领导力发展、人才培养、文化建设、流程优化等要素的完整体系，形成相互支撑、协同作用的有机整体。

重视重组中的组织整合管理：在并购重组过程中，企业应当将组织和文化整合置于与战略和财务整合同等重要的位置。要建立专业的整合管理团队，制定详细的整合计划，确保重组价值的充分实现。

展望未来，随着技术变革加速和市场竞争加剧，组织能力的重要性将愈加凸显。企业只有持续投入组织能力建设，才能在新发展阶段把握机遇、应对挑战，实现高质量发展。

参考文献

- [1] 杨国安. 组织能力的“杨三角”[M]. 北京：机械工业出版社，2010.
- [2] 陈春花. 协同：数字化时代组织效率的本质[M]. 北京：机械工业出版社，2019.
- [3] 柯林斯. 从优秀到卓越[M]. 北京：中信出版社，2009.