



能源与电力分析年度报告系列

2015

国内外企业管理实践典型案例 分析报告

国网能源研究院 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



能源与电力分析年度报告系列

2015

国内外企业管理实践典型案例 分析报告

国网能源研究院 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

《国内外企业管理实践典型案例分析报告》是能源与电力分析年度报告系列之一，主要围绕国内外先进企业的管理实践做法及经验教训进行概括介绍和深入分析，以探索把握现代企业管理创新的发展趋势和规律。

本报告针对大数据应用、公司治理、国际化、商业模式、业务布局五个方面，选择国内外典型企业，分析其主要做法，并做出案例点评。

本报告可供企业管理人员、管理咨询人员参考使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

国内外企业管理实践典型案例分析报告. 2015/国网能源研究院
编著. —北京: 中国电力出版社, 2015. 10

(能源与电力分析年度报告系列)

ISBN 978-7-5123-8242-8

I. ①国… II. ①国… III. ①能源企业—工业企业管理—
研究报告—世界—2015 IV. ①F416

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 215782 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 http: //www. cepp. sgcc. com. cn)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015 年 10 月第一版 2015 年 10 月北京第一次印刷

700 毫米×1000 毫米 16 开本 9.75 印张 113 千字

印数 0001—2000 册 定价 50.00 元

敬 告 读 者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

能源与电力分析年度报告

编 委 会

主 任 张运洲

委 员 牛忠宝 蒋莉萍 张 玮 周原冰 白建华 胡兆光
李 英 王耀华 马 莉 黄 瀚 单葆国 张义斌
李琼慧 张 勇 郑厚清

《国内外企业管理实践典型案例分析报告》

编 写 组

组 长 张 勇

副组长 鲁 刚 钱 婷

成 员 陈 武 王 丹 仲福森 孙艺新 何 琬 程嘉许
袁圣韵乐 刘 进 吴晓磊 栾 昊 常 燕 马云高
吴鸾莺 张 园 石书德 赵 简 王悠子 张华磊
杨 树

前言

国网能源研究院长期开展企业管理研究与咨询工作，将企业管理实践案例分析作为企业管理研究领域的重要方法与工具，积累了系列化的案例，为政府部门、能源企业和社会各界提供了有价值的决策参考和信息。

近年来，国内外经济形势严峻复杂，竞争日趋激烈，大型企业正在经历着新一轮创新浪潮的考验。互联网、大数据等新技术、新思维使传统企业的边界模糊化，加大了企业的跨界竞争与内部创新压力，同时也为企业商业模式创新、运营管理创新提供了更为宽广的空间。在此背景下，深入分析大型企业如何抓住机遇、发现管理规律、落实有效做法，是本报告编写的出发点。在此基础上点评案例、总结经验，转化为实践创新的思想力和应用工具，是本报告的主要目的。

本报告根据每年企业管理的焦点问题和当年研究咨询业务重点，选择了大数据应用、公司治理、国际化、商业模式、业务布局五个研究领域，并选择若干国内外先进企业，总结其管理实践做法，归纳其经验教训，以探索把握企业管理创新的发展趋势和规律，给能源电力企业以启示。

本报告除概述外共分 5 章。其中，概述由孙艺新、刘进、陈武、吴鸾莺、张园主笔；Nest Labs 案例由孙艺新主笔；亚马逊案例由何琬主笔；百度案例由马云高主笔；新兴际华案例由刘进主

笔；宝钢案例由吴晓磊主笔；淡马锡案例由钱婷主笔；中海油案例由陈武主笔；华为案例由仲福森主笔；EDF 案例由常燕主笔；海尔案例由吴鸢莺主笔；ChargePoint 案例由栾昊主笔；苏宁案例由王丹主笔；巴斯夫集团案例由程嘉许主笔；通用电气案例由张园主笔；谷歌案例由袁圣韵乐主笔。全书由钱婷、吴鸢莺统稿，张华磊校核。

在本报告的编写过程中，得到了国家电网公司科技部的大力支持，在此表示衷心感谢！

限于作者水平，虽然对书稿进行了反复研究推敲，但难免仍会存在疏漏与不足之处，恳请读者谅解并批评指正！

编 著 者

2015 年 7 月

目 录

前言

概述 1

1 大数据应用 10

1.1 Nest Labs：能源大数据在智能家居中的应用 11

1.1.1 公司概况 11

1.1.2 主要做法 12

1.1.3 案例点评 17

1.2 亚马逊：以客户数据挖掘实现个性化精准营销 18

1.2.1 公司概况 18

1.2.2 主要做法 19

1.2.3 案例点评 25

1.3 百度：运用大数据挖掘商业价值 26

1.3.1 公司概况 26

1.3.2 主要做法 26

1.3.3 案例点评 32

2 公司治理 33

2.1 新兴际华：国企治理建设的样板企业	34
2.1.1 企业概况	34
2.1.2 主要做法	36
2.1.3 案例点评	39
2.2 宝钢股份：企业治理结构与机制创新	40
2.2.1 公司概况	40
2.2.2 主要做法	41
2.2.3 案例点评	48
2.3 淡马锡：现代化的治理体系	50
2.3.1 公司概况	50
2.3.2 主要做法	51
2.3.3 案例点评	56

3 国际化 58

3.1 中国海洋石油公司：海外投资与经营策略	59
3.1.1 公司概况	59
3.1.2 主要做法	62
3.1.3 案例点评	67
3.2 华为：海外营销管理模式	69
3.2.1 公司概况	69
3.2.2 主要做法	70
3.2.3 案例点评	73
3.3 EDF：国际化发展战略	74
3.3.1 公司概况	74

3.3.2	主要做法	76
3.3.3	案例点评	80

4 商业模式 82

4.1	海尔集团：传统制造企业的互联网转型	83
4.1.1	公司概况	83
4.1.2	主要做法	85
4.1.3	案例点评	88
4.2	ChargePoint 公司：基于“云服务”的价值链整合	91
4.2.1	公司概况	91
4.2.2	主要做法	91
4.2.3	案例点评	97
4.3	苏宁云商：互联网+时代的 O2O 商业模式创新	98
4.3.1	公司概况	98
4.3.2	主要做法	99
4.3.3	案例点评	109

5 业务布局 112

5.1	巴斯夫集团：多元协调发展的业务结构调整	113
5.1.1	公司概况	113
5.1.2	主要做法	114
5.1.3	案例点评	121
5.2	通用电气公司：多元业务的有序拓展与顺势剥离	122

5.2.1	公司概况	122
5.2.2	主要做法	123
5.2.3	案例点评	129
5.3	谷歌公司：面向未来的业务布局	130
5.3.1	公司概况	130
5.3.2	主要做法	132
5.3.3	案例点评	137
参考文献		140

概 述

作为能源与电力分析年度报告系列组成部分，自 2012 年首次出版以来，每年会根据最新管理热点确定五个研究领域，并围绕研究领域选择若干国内外先进企业的管理实践做法，分析其经验教训。

2015 年，本报告主要关注大数据应用、公司治理、国际化、商业模式、业务布局五个领域。这五个领域近年发展概况如下：

一、大数据应用领域

大数据不仅带动信息技术的变革，更能促进企业商业模式、运营模式、发展模式创新。从技术层面看，大数据具有数据体量巨大、处理速度快、数据类型繁多、价值密度低、灵活性强等特征，能显著提高海量数据采集、存储、分析与应用的效率，并大幅降低处理成本。以 IBM 公司发布的大数据技术 BLU Acceleration 为例，查询速度比传统技术快 100 倍以上，数据存储成本只有其 1/10。从思想层面看，大数据能有效打通数据壁垒、业务壁垒，具有多领域跨界分析、业务融合等颠覆性创新思维，而这种理念创新恰恰是大数据能够整合企业内外部资源、改进运营管理，并创新商业模式的关键所在。例如，阿里集团将客户网络活跃度、网上信用评价、余额宝交易量等在线数据转化为客户信用评级，可实现不需任何抵押情况下对客户发放贷款，在金融信贷业具有颠覆式创新意义。

近年来大数据应用方面呈现出以下几个方面的特点。

第一，培育数据资产。大数据使以往零散的、无价值的数据成为

可供多次开发与交易的资产，尤其对于用户行为的数据在互联网、金融、交通等领域得到广泛应用。例如，“去哪儿”公司成立以来尚未盈利，而由于掌握大量用户旅行数据资产，成为旅游搜索的平台提供商，得到资本市场追捧，在美国纳斯达克上市首日创今年 IPO 涨幅纪录，较发行价上涨 89%。

第二，数据跨界应用。大数据可对企业内外部不同来源、类型的跨界数据进行综合应用，使企业在战略决策、经营管理、产品开发、客户服务等方面产生独特的趋势判断与业务洞察力。例如，意大利米兰电信公司将电话通信大数据与人口、地理数据进行集成采集与分析，实现对城市热点商业区域、交通拥堵区域的动态预测。

第三，创新业务模式。大数据与产业发展变革的深度融合，使不同产业内部的巨大创新动力得到激发与释放，推动企业商业模式不断创新。例如，顺丰速递在掌握大量用户快递数据基础上，分析用户对生鲜食品的偏好，开创了“顺丰优选”业务，使企业商业模式由单纯的快递业务向电商业务扩张。

第四，构建数据生态圈。大数据成为企业构建产业联盟、综合服务平台的有力手段，在大数据应用方面具有优势的企业普遍寻求建立符合自身可持续发展的数据生态圈，通过适当的数据开放、算法开源的方式，吸引更多企业与用户参与其生态圈中。例如，阿里通过余额宝、淘宝网等搜集的大数据已成为其打造生态系统的有力武器，通过将电商数据与中石化、深圳广电等传统企业合作，使阿里的触角由“线上”渗透到“线下”，进一步增强了企业的核心竞争力。

二、公司治理领域

治理（government）内涵和应用比较丰富，最初是指控制、引导和操纵之意，主要应用在与国家公共事务相关的管理生活和政治生活。后来逐步引入公司管理领域，并不断赋予新的内涵，起初重点解

决股东对经营者的监督与制衡机制问题，随着公司规模의 壮大、多元化经营的发展，公司治理面临不同复杂问题。其中，集团化的复杂组织结构带来企业间利益协调与保护问题，其责权利配置超越了单体企业法人治理结构，而跨国化使公司治理面临不同国家政治制度、多样化社会文化的挑战。网络经济形态则带来了企业如何科学治理网络型组织的新问题，也拓宽了治理手段和形式。当前，面对大数据思维引导下的商业模式，公司治理领域呈现出更加规范、更加多样的新趋势。

第一，公司治理观念由追求利润最大化转向可持续发展。电子信息网络的高速发展推动了时代与环境的快速变化，仅关注自身短期利益最大化的经营观已经不适应于企业的长远发展，企业开始转变治理理念，从保证企业长远发展、基业长青的角度出发注重可持续发展。一方面，夯实基础治理，讲求系统治理。通过实行治理科学化、程序化、规范化、制度化，打通集团企业自上而下与自下而上决策沟通、反馈通道，实现企业系统整体功能优化。另一方面，注重依法治企、文化治企。对企业内部职工，不断提高员工素质、能力，充分调动员工的积极性；对企业外部的利益相关者，不断提升服务质量，注重企业信誉和社会形象。

第二，公司治理范围由国内治理拓展到跨国公司治理。与集团治理相比，跨国公司面临因地理边界拓展引发的治理主体的多元化和国际化挑战，更面临因不同的国家政治制度、经济发展水平、社会文化制度、法律制度、公司监管环境等产生的制度落差带来的治理挑战。随着海外投资规模越来越大，企业管控难度和市场风险也越来越高，这就要求公司应有更为科学审慎的决策和更强的治理力度。适应国家对外开放格局中从国际经济规则“遵循者”到“参与制定者”的转变。结合当地的政策要求，与国际对话和对接。通过治理制度来防范

和规避国际化经营的法律风险。

第三，公司间治理模式由一般合作模式转向网络合作模式。每个企业作为社会资本链条中的重要环节，不是孤立单独存在的，在与其他主体竞争、博弈的过程中，也应当注重同行业间、上下游企业间的合作，适当考虑其基本利益。近年来，互联网技术将与企业合作的顾客、供应商等各个利益主体关联起来，促进更多的群体参与到企业的治理中，为公司发展更多、更广的合作伙伴。交互在线、实时、不受地域限制等具有移动互联特征的新要素的注入，使公司治理边界更为开放。新媒体、自媒体的出现为员工参与公司治理提供了新的平台和渠道。

三、国际化领域

经济全球化为企业发展搭建了广阔的国际舞台，跨国公司日益成为舞台的主角，对世界经济产生重要影响。在和平年代，国家之间的竞争更多地表现为跨国公司之间的较量，拥有跨国公司的数量和规模大小，在某种程度上是一个国家国际竞争力的重要衡量标准。在经济全球化浪潮下，各个国家的企业都积极参与全球分工，试图开发国际国内“两个市场”，利用国际国内“两种资源”。国际化发展成为国际一流企业的必然要求，打造国际化企业是企业发展的必然趋势。进入新世纪，伴随着我国经济的高速发展，中国的国家竞争力显著提升，中国的企业在经济发展的快车道上也不断增强实力，具备了“走出去”的条件和底气，国家多方面综合考虑，也积极支持中国企业“走出去”。党中央国务院审时度势，提出“一带一路”发展战略，这将给我国企业带来更多国际化发展的商机，我国企业“走出去”的步伐将会进一步加快。总结近几年的企业国际化发展形势，有六个方面的基本趋势值得关注：

第一，企业更加重视推进全方位的国际化。企业在国际化发展的

过程中，逐步从过去更加注重业务的国际化向更加注重全方位国际化方向发展。企业在业务国际化的基础上，积极推动包括管理模式、资源配置、品牌形象、人才队伍、企业文化等在内的全方位国际化，从企业硬实力到企业软实力多个方面着手打造国际化企业的崭新形象。

第二，发展中国家的企业国际化扩张战略趋势明显。随着以中国、印度、巴西等国为典型代表的新兴国家的经济快速发展，发展中国家的经济实力、综合竞争力显著提升。在这一大背景下，发展中国家的企业实力不断增强，企业国际化发展能力不断提升，参与全球竞争的实力和欲望越来越强。在前期发展、积累的基础上，发展中国家普遍推进“走出去”战略，这些国家的企业也开始积极谋求开发利用国际国内“两种资源”“两个市场”，因此在国际化发展进程中实施战略扩张的趋势非常明显。2008年爆发的金融危机对西方国家产生重要负面影响，同时也为发展中国家提供了契机，以中国为代表的发展中国家的企业国际化发展非常迅速。

第三，发达国家的企业国际化扩张与收缩战略并存。发达国家的经济发展速度近年来远远落后于发展中国家，尤其是受到金融危机的重创之后，一些领域由于资金短缺不得不实施收缩战略。发达国家的一些企业开始通过出售、转卖资产和业务等方式选择性收缩某些业务，以此获取资金流，同时这些国家的跨国公司也积极优化业务布局和市场布局，聚焦核心和优势突出的重点业务领域。在部分领域根据企业发展战略需要和本国国情实施收缩战略的同时，发达国家的跨国公司也同步在其核心优势领域和具有重大潜在价值的市场加快实施战略扩张，推动其强势优势业务持续扩大市场份额，提升全球竞争力。

第四，中小企业国际化程度越来越高。在全球经济一体化发展的大潮中，大型跨国企业由于其竞争力强，往往倾向于全力经营和争夺具有全球性、普遍性的国际市场或者相关业务领域，而对于一些低端

或局部性市场并不是高度重视。这种情况给中小企业留下了许多市场空隙。因此，中小企业借着全球化的东风，依托互联网和现代物流等先进技术，积极推进国际化发展，抢占大型跨国公司留下的市场空隙。在这种情况下，催生了许多规模较小、单品较为单一、产品价值较低的小型国际化企业。这些小型的企业，其产品往往是畅销全球，如果用国际化指数来衡量，许多中小型企业国际化程度往往比一些跨国公司的国际化程度还高。这是目前的现状，我们认为这也将是未来相当长一段时期内的中小型国际化企业的基本发展趋势。

第五，更加注重发挥自身的优势，开展全球资源优化配置。企业在推进国际化进程中，不仅注重市场的占领和资源的获取，也更加注重发挥自身的技术、管理、资金等优势，通过将自身优势与市场、产品和资源的有机结合，实现母国和东道国的双赢，既输出了母国的优势技术和产品等，又推动了东道国的产品和技术升级。除了倾向于发挥自身优势，企业在国际化加速发展过程中，也改变传统的资源获取方式，开始积极寻求在全球范围内优化资源配置，寻求从最合适的地方获取最合适的资源，从而提高企业的效率效益。

第六，更加注重价值协同、企业协同、业务协同和整体布局。企业在开展国际化发展的过程中，不仅关注自身经营的某一种产品，而且关注企业经营的其他有关业务，实现多业务统筹协调的国际化发展；不仅关注国际化发展的散点式项目，而且更加关注从全局和整体上全面谋划布局国际化发展的总体思路；不仅关注某一个企业的国际化发展能力，而且也积极寻求同行业内企业的协同发展和抱团国际化经营；不仅关注价值链的某一个环节，而且也关注整体价值链的协同和综合竞争力。总体上，随着国际竞争的日趋激烈，单一化的国际竞争将越来越难以取胜，因此寻求协同竞争和综合价值服务能力提升是企业开展国际化经营的重要方向。

四、商业模式领域

当前,国内外经济环境正在发生深刻变化,国内经济步入新常态,国际经济形势日益复杂,全球化竞争日趋激烈,创新驱动经济发展成为政府以及国内外企业的共识。随着移动互联网技术的迅速发展、云计算、大数据的应用探索,“互联网+”的浪潮正在席卷各个传统行业,通过与传统行业进行充分对接和融合创新,给传统商业模式带来日益显著的甚至颠覆性的变化。“互联网+”新模式深刻改变了企业的生产组织同利益相关方的关系,使传统企业的边界模糊化,用户的个性化需求得以满足,跨界竞争、开放型组织、一体化服务成为重要表征。新的形势下,企业商业模式创新呈现出以下三个趋势。

第一,通过互联网满足用户个性化、长尾化需求。长尾概念由克里斯·安德森提出,用于描述从面向大量用户销售重点产品,到销售小额销售量的利基产品的转变。长尾模式需要企业做到低库存成本和强大的平台,以及对于用户低成本的购买渠道,互联网下的C2B能够同时做到个性化定制与大规模制造,满足多款少量的现实需求。互联网能够将分散的需求汇聚在一个平台上,形成新的需求,并将分散的长尾化需求形成规模,能够最大限度地满足用户的个性化要求。基于大规模的用户和客户偏好数据资料,利用大数据、云计算等一系列互联网技术,将促使企业以全新的方式开发新产品和服务。

第二,企业组织更加网络化、平台化、开放化。互联网技术的发展使得信息能够更加充分便利交流,企业与用户之间、企业组织内部之间沟通距离缩短。企业的组织结构设置更加关注核心任务,并根据完成任务的需要,更加趋向于一种开放的平台化、网络化结构。这种开放的平台化网络结构,不仅在企业内部打破了地域、部门、业务、职能等方面的管理边界,而且在企业外部也可以让用户为企业作出一定的贡献,利用互联网使用户、媒体、技术人员和社会公众都可以参