



能源与电力分析年度报告系列

2016

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

2016

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，主要围绕国内外典型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、并购重组、国际化、商业模式、智库运营五个方面，选择国内外典型企业，分析其主要做法，并做出案例点评，旨在给成功者以宣传推广，给失败者以解剖分析，给追赶者以借鉴学习。

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. 2016/国网能源研究院编著. —北京：中国电力出版社，2016. 9

(能源与电力分析年度报告系列)

ISBN 978 - 7 - 5123 - 9822 - 1

I. ①国… II. ①国… III. ①电力工业—工业企业管理—案例—世界—2016 IV. ①F416. 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 231094 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>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2016 年 9 月第一版 2016 年 9 月北京第一次印刷

700 毫米×1000 毫米 16 开本 9.5 印张 112 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 蒋莉萍 柴高峰 李伟阳 周原冰 李连存 邱忠涛
牛忠宝 李 英 王耀华 马 莉 单葆国 韩新阳
李琼慧 张 勇 李成仁 郑厚清 郑海峰 鲁 刚

《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 吴莺莺

成 员 陈 武 石书德 孙艺新 何 琬 程嘉许 袁圣韵乐
刘 进 赵 简 吴晓磊 栾 昊 常 燕 马云高
张 园 王悠子 张华磊 杨 树 买亚宗 李浩澜
孙李淳 李 欣（排名不分先后）

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，世界各国经济形势处于深度调整期，全球化竞争日趋激烈，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，同时伴随着经济新常态、共享经济等新特征，加大了企业的跨界竞争与内部创新压力，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，是本报告的最大目的。

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、并购重组、国际化、商业模式、智库运营五个研究领域，并选择若干国内外典型企业，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，概述由马云高、栾昊、张园、刘进、张华磊主笔；Tableau 公司案例由孙艺新主笔；谷歌

案例由何琬主笔；京东案例由马云高主笔；中国建材集团案例由栾昊主笔；万向集团案例由石书德主笔；思科案例由杨树主笔；通用电气案例由张园主笔；海尔案例由程嘉许主笔；联想案例由王悠子主笔；滴滴出行案例由吴鸢莺主笔；Opower 公司案例由刘进主笔；SpaceX 案例由袁圣韵乐主笔；兰德公司案例由赵简主笔；阿里研究院案例由吴晓磊主笔；西门子管理咨询公司案例由张华磊主笔。全书由吴鸢莺、杨树统稿，买亚宗、李浩澜、孙李淳、李欣校核。

在本报告的编写过程中，得到了国资委研究局、国家电网公司体改办的大力支持，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

2016 年 8 月

目 录

前言

概述 1

1 大数据应用 8

1.1 Tableau: 以可视化优势开拓大数据市场 9

1.1.1 公司概况 9

1.1.2 主要做法 10

1.1.3 案例点评 15

1.2 谷歌: 挖掘数据拓展产品, 成为大数据
应用的急先锋 17

1.2.1 公司概况 17

1.2.2 主要做法 17

1.2.3 案例点评 25

1.3 京东: 大数据在京东商城广告传播中的应用 26

1.3.1 公司概况 26

1.3.2 主要做法 26

1.3.3 案例点评 31

2 并购重组 33

2.1 中国建材集团: 并购重组推进央企市场化运作 ... 34

2.1.1	公司概况	34
2.1.2	主要做法	36
2.1.3	案例点评	41
2.2	万向集团：跨国并购拓展产业链	42
2.2.1	企业概况	42
2.2.2	主要做法	43
2.2.3	案例点评	49
2.3	思科：靠并购成长的巨人	51
2.3.1	企业概况	51
2.3.2	主要做法	52
2.3.3	案例点评	58

3 国际化 61

3.1	通用电气：适应全球化的企业管理	62
3.1.1	公司概况	62
3.1.2	主要做法	63
3.1.3	案例点评	67
3.2	海尔：适应不同发展阶段的全方位 国际化发展战略	69
3.2.1	公司概况	69
3.2.2	主要做法	70
3.2.3	案例点评	77
3.3	联想：国际化进程中的跨文化整合	78
3.3.1	公司概况	78

3.3.2	主要做法	79
3.3.3	案例点评	84

4 商业模式 86

4.1	滴滴出行：“互联网+便捷交通”	
	改变出行方式	87
4.1.1	公司概况	87
4.1.2	主要做法	89
4.1.3	案例点评	93
4.2	Opower 公司：“互联网+能源”在家庭	
	用能管理领域的应用	94
4.2.1	公司概况	94
4.2.2	主要做法	95
4.2.3	案例点评	99
4.3	SpaceX：“互联网+航天”开辟商业	
	航天飞行新纪元	100
4.3.1	公司概况	100
4.3.2	主要做法	101
4.3.3	案例点评	108

5 智库运营 110

5.1	兰德公司：综合型智库建设	111
5.1.1	公司概况	111
5.1.2	主要做法	112
5.1.3	案例点评	119

5.2 阿里研究院：依托原始数据深挖商业价值	120
5.2.1 公司概况	120
5.2.2 主要做法	121
5.2.3 案例点评	128
5.3 西门子管理咨询公司：基于全球化管理的 企业内部智库实践	130
5.3.1 公司概况	130
5.3.2 主要做法	130
5.3.3 案例点评	135
参考文献	137

概 述

本报告作为能源与电力分析年度报告的组成部分，自 2012 年首次出版以来，每年会根据当前管理热点选取五个研究领域，并围绕研究领域选择若干国内外典型企业的管理实践做法，分析其经验教训。

2016 年，本报告主要关注大数据应用、并购重组、国际化、商业模式、智库运营五个领域。这五个领域近年发展概况如下：

一、大数据应用领域

当前，以大数据为基础的应用创新与产业发展势头迅猛。从政策视角看，政府大力推动大数据产业发展、推动可开发交易的数据产品。2015 年以来，国务院相继印发《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》《运用大数据加强对市场主体服务和监管的若干意见》《促进大数据发展行动纲要》等文件，引导社会各界高度重视大数据的重要性与战略价值；2015 年 4 月 15 日，中国首家大数据交易所在贵阳正式挂牌，数据品种包括政府、医疗、金融、企业等类别，预计在未来 3~5 年，交易所年交易额将达 2 万亿元以上。从产业视角看，围绕数据资产已形成了多元化的产业网络，包括采集、处理、工具、分析、应用、基础平台等环节，并推动了金融、交通、互联网、医疗等领域的产业变革与商业模式创新。据权威机构预测，到 2020 年，中国大数据产业市场规模将达到 8228.81 亿元。

大数据在分析与应用方面主要呈现以下特点：

第一，借助数据资产建设与企业生态系统的良性互动获取竞争优势。数据的流动性使企业能够更容易分享不同业务单元与上下游企业间的协同资源优势，数据资产成为企业构建综合服务平台和产业联盟的有力手段，构建基于数据资产的企业生态系统使企业在市场中占据领先优势地位。

第二，发挥数据开放共享对业务协同融合、发展创新的支持作用。数据内部开放共享的程度不仅反映了企业信息化的发展水平，也间接反映了企业不同业务不同职能的协同融合程度；同时，企业商业模式创新与业务运营方式的优化拓展也是建立在对内外部数据开放共享和分析研判的基础上的。

第三，数据应用嵌入企业生产经营正在逐步加深。先进企业普遍将数据应用嵌入到企业的运营流程中，通过数据的分析、集成、传递、反馈获取信息与知识，提高各环节的执行效率与质量，以解决内部管理决策问题、响应外部市场需求。

二、并购重组领域

近年来，中国并购重组持续保持升温的热度。2015年上半年，中国并购市场共公告交易1082起；披露金额的并购共涉及交易金额2424亿美元，达到国内并购市场半年度最高值。对比2013、2014年公告交易数量分别为1691、1918起，总交易金额分别为1850亿、2567亿美元，交易数量和金额均有所增长。

从并购市场长期发展趋势来看，主要呈现以下特点：

第一，积极推进市场化并购，企业“走出去”跨境并购迅速扩增。2015年上半年以来，市场化并购交易十分活跃，上市公司尤其是民营上市公司凭借资本、技术、体制以及行业的优势，通过市场化并购重组，在更广泛的领域选择适合的目标资产，进行产业转型、规模扩张和市值管理。互联网、金融、传媒、科技、医疗、消费等成为

并购交易的热门目标领域。此外，在国家“走出去”战略不断深化实施的过程中，“一带一路”战略、欧美市场发展以及未来全球化日益深化为跨境并购提供了发展机遇，未来除了国有企业，民营企业也将越来越多地面向国外开展并购重组，跨境并购将成为中国企业在全球范围内配置资源的重要手段。

第二，基于战略资产互补选择并购对象，采取审慎并购策略控制风险。典型企业能够结合本企业的行业及技术特点、企业文化、管控模式等进行综合考量，通过制订合理的收购标准、明确并购原则，选择与企业融合且能够持续为企业带来发展动能、并购风险小的潜在对象，以降低失败风险。进一步通过并购为企业注入新鲜血液、获取先进技术以及创新能力，从而实现快速获取企业发展所需战略资源的目标。

第三，并购后高度重视被收购企业与本企业的文化融合。实施并购并不是并购的终点，而是真正融合的起点。并购后如何产生 $1+1>2$ 的效果，促使被收购企业最大化发挥作用，与本企业高效协同，实现大融合非常重要。企业对于被收购企业的组织架构、人员安排等与本企业进行系统分析，特别是在企业文化一体化方面，通过倡导包容文化，在保留成员企业差异化的同时，实现了企业文化的统一，加强了文化认同感，实现法律意义上并购后真正的整合。

第四，保留被收购方的员工和客户资源，促进从竞争向合作的转变。企业的成败往往在于对人才的把握和培养。企业公司的并购不止于购买科技力量 and 市场份额，更重要的是通过兼并网罗优秀的技术人才和企业管理人才。通过妥善的政策和措施续留并购公司人才，同时为续留人才提供更加优厚的待遇以及更高的发展平台，确保收购后的人才持续发热，创造价值，搭建人才聚集的高地，同时也能够为推进从竞争向合作转变的并购重组奠定良好基础。

三、国际化领域

据波士顿咨询公司 2015 年 9 月发布的国际化报告显示,中国企业并购成功率偏低,仅为 67%,与欧美、日本等国家存在较大差距,与表现最好的美国相差近 20%,甚至低于同是发展中国家的印度。这当中有决策的失误,但更多的是开展跨国经营的企业普遍缺乏适应全球化发展的管理意识与经验。纵观全球成功的跨国企业,在实施国际化发展战略过程中,无不充分重视对适应全球化发展的企业管理模式的构建以及管理细节的推敲,以下成功的管理经验值得关注:

第一,在知识经济时代,跨国企业更加重视对全球智力资源的优化配置。当前,人才已经超过物化资本数量悄然成为决定一个跨国企业成败的关键性因素。知识创新是知识经济时代最核心的工作,经济全球化后,研发全球化成为跨国公司的必然发展趋势。面对新兴经济体的快速发展,“全球本土化”的战略越发水土不服,传统研发中心因为空间和文化的原难以及时、有效触摸本土的市场需求;同时本土具备大量优秀的人力资源待企业开发和利用。因此,大型跨国企业纷纷将研发中心由母国向全球人力资本密集、市场潜力大的区域分散,以更低的成本网罗全球优秀人才,并有效对接本土及周边市场需求,各行业的“反向创新”不断涌现,极大地促进了企业业务快速发展。

第二,多元文化环境下,创建适用于企业不同发展阶段的跨文化管理模式能够有效推动企业和谐发展。管理风格迥异和企业文化冲突是导致跨国并购失败的主要原因,跨文化整合能力在一定程度上决定了企业国际化扩张战略的成败。企业在国际化进程中,针对不同国别的社会经济水平,充分结合企业各个阶段的经营与管理特点,遵循本国员工与外籍员工文化认知水平及文化适应能力提升的基础规律,努力寻求不同文化的相通之处,构筑适应企业不同发展阶段的跨文化管

理模式，并从组织变革、薪酬设置、管理培训等方面构建相关机制予以落实，则能够减少文化差异和冲突，促进多元文化的融合，降低企业并购与文化整合的风险，有效推动企业和谐发展。

第三，跨国经营管理中，更加注重协同机制的构建与协同环境的营造。企业在开展国际化发展中，需要不断统筹和优化不同业务条线、不同职能部门、不同地区条线、不同管理层级的责权利关系，这期间需要耗费大量的人力物力财力去实现充分的沟通、有效的衔接与高效的合作。在这过程中，跨国企业不断强化协同意识，从组织机构设置、岗位职责设定、考核机制设计等方面设计适应企业全球化发展的管理机制，并不断强化营造协同的工作氛围与企业文化，为业务协同开展提供润滑剂，全方位提高跨国业务开展的效率，进一步提升企业国际竞争力。

四、商业模式领域

经济新常态背景下，中国经济正在发生重大调整，增速逐步趋缓、增长方式由粗放转向集约、驱动力由要素转为创新力。而世界技术更新却在不断加快，以“大、云、物、移”为代表的新兴技术对人们传统的生活方式带来了翻天覆地的变化，激发了人们创新的活力。同时，国家政策明确要求实施创新驱动发展战略，强调技术创新与商业模式创新的有机融合，如何将技术创新同传统行业、新兴行业商业模式进行有机融合成为新时期破解新常态的突破口。创新商业模式，不仅是中小企业在经济新常态下安身立命的法宝，更是国有企业深化改革，进行体制转型的关键。随着时代的发展，商业模式的内涵和外延也在不断深化，逐步向系统性、深层次发展。不单是让企业盈利的途径，更是一种企业发展的顶层设计，是指引企业不断提升优化的路线图。在当前经济形势和科技发展趋势背景下，商业模式创新将呈现出以下三个趋势：

第一，通过大数据、互联网满足客户个性化的需求。当前，大多数企业已经改变了以前企业本位的价值观，开始转向客户本位。但是如何精准把握客户需求，成为当前企业面临的难题。以大数据、互联网+为代表的新兴技术，为找准客户需求提供了条件。例如滴滴出行通过“互联网+”定制交通方式，满足了个性化需求。又如美国 Opower 公司关心用户卷入和黏性、注重个性化，基于 SaaS 模式创建了云技术平台，制作个性化的用户账单，实现了为客户节约用能的目的。

第二，商业模式与技术创新融合互动。技术创新是商业模式创新的前提之一，技术的创新与应用能够为企业商业模式创新注入新活力，是实现传统行业转型升级的关键。例如，滴滴出行正是基于移动通信技术、手机 APP 功能的成熟，弥补了传统交通领域的缺口，充分利用了社会的闲置职员。又如，美国 Opower 公司利用互联网+能源数据技术，充分挖掘公用事业企业掌握的用户信息。

第三，通过大胆创新、不断试错优化业务模式与结构。真正的商业模式创新不仅极具颠覆性，更引领着其他创业者不断创新、优化业务结构。真正要实现商业模式创新，需要创业者具备勇于创新的思维、勇气和决心，需要突破技术瓶颈，需要雄厚的资金支持，克服难以预料的挑战和困难。例如，SpaceX 在不具备人才、技术的前提下，凭借独特的商业运作模式，开辟了商业航天飞行新纪元。

五、智库运营领域

智库为政府、企业、公共部门等各类组织的战略决策提供智力支持和行动指导，通过共享组织知识引导员工发展，在提升国家软实力方面发挥越来越重要的作用。2015 年 1 月 20 日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于加强中国特色新型智库建设的意见》。该意见成为构建中国特色新型智库的重要指导文件，为构建中国特色新型

智库发展新格局、深化管理体制改革、健全制度保障体系奠定了政策基础。2015年，智库建设成为关注焦点，一大批高校智库、企业智库、民间智库相继成立，成为中国特色新型智库体系的重要组成部分。总体来说，智库建设呈现出以下三个主要特点：

第一，通过开放式合作加快提升研究实力，积极拓展社会影响力。国内智库广泛采用国际合作、智库联盟、高层智库论坛和峰会、战略合作框架等多种形式，不断加快智库间跨类型、跨区域、跨国合作。其中，国内外智库的国际合作和智库与政府之间合作成为亮点，与智库建设相关的各种智库交流活动层出不穷，中国智库的开放性程度逐步加强，智库发挥作用的土壤正在孕育，智库生态系统正在形成。

第二，通过全面深化智库体制机制改革推动智库转型。鉴于国内智库以体制内智库为主，需要遵循智库特点和智库建设规律，创新智库管理模式，激发智库创新活力。科研考核评价体制机制、科研经费管理体制机制、科研项目管理体制机制、科研项目成果评价和应用转化机制、国际交流合作机制将成为智库体制机制改革的重要领域。促进人力资本成为智库管理创新的第一要素将成为智库体制机制改革的主要途径，通过不断完善智库人才的引进、配置、激励，激发研究创造力，为促进高端智库出思想、出成果提供人才保障。

第三，智库与媒体互动性增强，日渐走向融合发展。近年来，各类媒体积极加快建设智库型媒体，开始出现一些媒体智库传播平台；传统智库和新兴智库也借助媒体尤其是微信公众号、自媒体等新媒体形式，不断强化智库传播力，推动智库影响力不断提升。例如，光明日报智库研究与发布中心以及中国网推出的“智库中国”，均为智库建设提供了新型交流平台。