



能源与电力分析年度报告系列

2014

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

2014

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。

本报告针对运营分析、科技创新、并购重组、人力资源管理、商业模式五个方面，选择国内外典型企业，分析了其管理理念、主要做法及有关成效，并做简要点评。

本报告适合企业管理人员、管理咨询人员及科研工作者参考使用。

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. 2014/国网能源研究院编著. —北京: 中国电力出版社, 2014. 9

(能源与电力分析年度报告系列)

ISBN 978-7-5123-6389-2

I. ①国… II. ①国… III. ①能源企业—工业企业管理—研究报告—世界—2014 IV. ①F416

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 204851 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](http://www.cepp.sgcc.com.cn))

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2014 年 9 月第一版 2014 年 9 月北京第一次印刷

700 毫米×1000 毫米 16 开本 10 印张 117 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 李 英 张 玮 魏 玢 胡兆光
周小谦 冉 莹 王信茂 白建华 周原冰 王耀华
马 莉 单葆国 张义斌 李琼慧 郑厚清 张 勇

《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 孙艺新

成 员 李云峰 鲁 刚 陈 武 王 丹 程嘉许 仲福森
何 琬 石书德 袁圣韵 钱 婷 刘 进 吴晓磊
赵 简 栾 昊 常 燕 马云高 吴莺莺 张 园

前言

国网能源研究院多年来长期开展企业管理咨询与研究工作，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。

当前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应对挑战、发现管理规律、实施有效做法，是本报告编写的出发点。在此基础上点评案例、总结经验，将他山之石转化为可以指导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，选择了运营分析、科技创新、并购重组、人力资源管理、商业模式五个研究领域，选取先进企业从经营概况、历史沿革、创新背景、主要做法、总体成效等方面进行了分析，并以此为基础，系统地总结了近年来企业管理创新的总体趋势。

本报告共分5章。概述由李云峰等主笔；国家电网公司运营监测分析体系建设由孙艺新主笔；法国电力公司基于大数据的运营分析由仲福森主笔；Facebook公司大数据运营分析能力建设由

鲁刚主笔；IBM 公司运营分析中的数据治理由何琬主笔；3M 公司建设创新型企业组织由石书德主笔；华为公司基于“市场驱动”的开放式创新战略由栾昊主笔；谷歌公司投资并购助推“大能源发展战略”由袁圣韵主笔；中海油公司并购尼克森，破冰中国“第一大”海外并购案由钱婷主笔；中粮集团借道并购实现“全产业链”战略转型由张勇主笔；索尼公司发展性评价视角下的绩效管理体系由王丹主笔；壳牌公司基于“能本管理”的员工职业发展体系由赵简主笔；宝洁公司“尊重、公平、发展”为核心的员工关系持续提升企业活力由吴晓磊主笔；小米公司强调互联网应用体验的众包模式由程嘉许主笔；阿里巴巴集团打造全方位的电商生态圈由刘进主笔；苹果公司基于价值链整合的商业模式创新由陈武主笔。全书由张勇、孙艺新统稿，常燕、马云高、吴鸾莺、张园校核。

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

2014 年 6 月

目 录

前言

概述 1

运营分析 10

1.1 国家电网公司：运营监测分析体系建设····· 11

1.1.1 公司概况 ····· 11

1.1.2 运营监测分析体系建设的主要做法····· 12

1.1.3 案例点评 ····· 20

1.2 法国电力公司：基于大数据的运营分析····· 21

1.2.1 公司概况 ····· 21

1.2.2 基于大数据运营分析的主要做法····· 22

1.2.3 案例点评 ····· 25

1.3 Facebook 公司：大数据运营分析能力建设 ····· 26

1.3.1 公司概况 ····· 26

1.3.2 大数据运营分析能力建设的主要做法····· 27

1.3.3 案例点评 ····· 31

1.4 IBM 公司：运营分析中的数据治理 ····· 33

1.4.1 公司概况 ····· 33

1.4.2 运营分析中数据治理的主要做法····· 35

1.4.3 案例点评 ····· 39

2 科技创新 41

- 2.1 3M 公司：建设创新型企业组织 42
 - 2.1.1 3M 公司概况 42
 - 2.1.2 建设创新型企业组织的主要做法 43
 - 2.1.3 案例点评 49
- 2.2 华为公司：基于“市场驱动”的开放式
创新战略 50
 - 2.2.1 公司概况 50
 - 2.2.2 基于“市场驱动”的开放式创新战略的
主要做法 51
 - 2.2.3 案例点评 57

3 并购重组 59

- 3.1 谷歌公司：投资并购助推“大能源发展战略” ... 60
 - 3.1.1 公司概况 60
 - 3.1.2 投资并购助推“大能源发展战略”
的主要做法 61
 - 3.1.3 案例点评 67
- 3.2 中海油公司：并购尼克森，破冰中国“第一大”
海外并购案 69
 - 3.2.1 公司概况 69
 - 3.2.2 中海油公司并购尼克森的主要做法 70
 - 3.2.3 案例点评 73
- 3.3 中粮集团：借道并购实现“全产业链”
战略转型 74

3.3.1	公司概况	74
3.3.2	借道并购实现“全产业链”战略转型的 主要做法	76
3.3.3	案例点评	82

4 人力资源管理 84

4.1	索尼公司：发展性评价视角下的绩效管理体系 ...	85
4.1.1	公司概况	85
4.1.2	发展性评价视角下的绩效管理的主要做法 ...	86
4.1.3	案例点评	94
4.2	壳牌公司：基于“能本管理”的员工职业 发展体系	96
4.2.1	公司概况	96
4.2.2	员工职业发展“能本管理”的主要做法	97
4.2.3	案例点评	104
4.3	宝洁公司：“尊重、公平、发展”为核心的员工 关系持续提升企业活力	105
4.3.1	公司概况	105
4.3.2	员工关系持续提升企业活力的主要做法	107
4.3.3	案例点评	110

5 商业模式 113

5.1	小米公司：强调互联网应用体验的众包模式	114
5.1.1	公司概况	114
5.1.2	小米公司商业模式建设的主要做法	114
5.1.3	案例点评	121

5.2 阿里巴巴集团：打造全方位的电商生态圈	123
5.2.1 公司概况	123
5.2.2 商业模式变革的主要做法	124
5.2.3 案例点评	129
5.3 苹果公司：基于价值链整合的商业模式创新	130
5.3.1 公司概况	130
5.3.2 商业模式创新的主要做法	132
5.3.3 案例点评	140
参考文献	142

概 述

本报告关注运营分析、科技创新、并购重组、人力资源管理、商业模式五个领域，所选企业均是国内外知名的企业集团。这五个领域近年发展概况如下：

一、运营分析领域

企业的运营管理一般是指对流程进行系统化的设计、指挥和控制，使之能有效地将输入要素转化为客户所需的服务或产品^①。运营分析主要对运营管理所涉及的各个流程进行全面、系统、科学、客观地评价、预测与溯源等分析工作。早期的运营分析主要关注两方面内容，一是对运营流程的评估与优化，二是对运营绩效（主要是财务绩效）的分析与评估。近年来，由商业趋势、技术进步带来的运营管理变革，对运营分析产生了重要影响。

第一，在分析范围上，由企业内部向内外部结合转变。与以往主要关注内部运营流程不同，如今的运营分析将客户与企业紧密衔接，将客户行为分析也作为运营分析的重要内容。以亚马逊、京东为代表的电商企业，将用户体验、反馈完全纳入到自身运营流程中，敏锐地分析市场动向，改进自身物流体系、研发体系、客户服务管理等，使企业自身运营发展与市场方向相契合。

第二，在分析目标上，由以运营流程效率最优向企业整体运营效

^① 《运营管理——流程与价值链》（2012），Lee, Krajewski（美）。

率效益最优转变，由偏重财务指标评价向财务与非财务指标并重方向发展。以社会责任为例，以往企业将社会责任视为企业额外的任务、甚至负担，而现代企业已将承担社会责任视为企业可持续发展的内在动力，兼顾企业经济效益、社会效益、股东效益之间的平衡。

第三，在分析技术与方法上，随着物联网、云计算、大数据等信息技术带来的革命，运营分析由统计分析向全样本明细数据分析转变，分析颗粒度与预测水平都有了质的飞跃。网络无线射频识别（RFID）系统、互联网、监测传感器、摄像头等设备可以实时采集监测企业运营产生的数据，并通过云计算平台对海量数据进行处理整合，在大数据分析理念指引下，将企业内部运营状况与外部客户、地理、气象、交通等数据进行“跨界”应用，显著提升了运营分析的洞察力。

第四，在分析资源利用上，随着全球化竞争的不断加剧，企业越来越重视对分析资源的集中使用与按需共享，包括分析技术人员的优化配置、分析数据资产的深入开发。一方面，国内外先进企业已认识到高水平的运营分析人才是稀缺资源，通过建立集中的运营分析中心可以在集团范围内优化配置分析资源，支撑企业运营战略的执行；另一方面，数据对企业的重要性不断提高，拥有大量运营数据、客户数据的企业都将数据视为企业的核心资产，通过整合信息系统、加强数据质量管理、促进数据共享等方式，使数据在企业中发挥更大的价值。

二、科技创新领域

面对新的世纪、新的形势，世界各国都在积极部署新的科技发展战略，调整科技政策，高度关注科学技术发展趋势，加强前沿基础研究，加强人才培养，加快培育和发展战略性新兴产业。我国企业必须深刻认识和准确把握国内外形势的新变化、新特点和激烈的国际竞争

局势，加快增强企业科技创新能力。总体来看，科技创新呈现出以下发展趋势：

第一，全球进入新一轮科技和产业大变革时代。当今世界科技正呈现新的发展态势和特征，孕育着新一轮的科技和产业大变革。与以往相比，新一轮变革具有更快、更广、更具颠覆性的特点。首先是全球科技呈现多点突破、交叉汇聚态势。世界各国更加重视利用科技创新培育新的经济增长点，一些重要科学问题与关键技术发生革命性突破的先兆已显。其次是新一代信息技术将带动社会的深刻变革。以物联网、云计算、信息技术深度应用为特征，智能交通、智能建筑、智能电网、智能办公、智能城市等将日益成为现实，将推动产业结构调整与升级，改变高能耗、高物耗、高污染的发展模式，引发社会生产生活方式的深刻变革。

第二，颠覆性创新的应对成为传统大企业的关注焦点。这个时代充斥着创新带来的“颠覆性”。在移动网络、新能源等技术创新引领下，各类新产品、技术更新换代节奏早已突破“应运而生”的思维定式，而更热衷于先声夺人，创造需求，引领潮流。企业乃至整个行业的生死轮回周期大大缩短，不同商业模式的新陈更迭空前加速。应对颠覆性创新，传统大型企业将会不断调整来适应技术和市场的变化，采取各种方式克服自身的弊端。它们采用的方法主要有：一是建立新业务发展部门，授权它使用全新商业模式去建立企业全新的业务；二是调整组织结构，通过分权来克服组织的僵化和惰性，进而使公司的各个部门像小公司那样运作；三是建立外部新创企业合作网络，通过风险投资、战略联盟或者持有股份等方式，与新创企业建立联系，待市场成熟，可以去收购新创企业。

第三，用户主导的协同创新成为重要的产业链创新模式。随着技术创新复杂性的增强、速度的加快及全球化的发展，当代科技创新已

突破传统模式，呈现出多角色、网络化、开放性的特征，逐步演变为以多元主体协同互动为基础的协同创新模式。在这种模式下，产业链相关企业、大学和科研机构等相关要素协同互动，各方以资源共享或优势互补为前提，以共同参与、共享成果、共担风险为准则，共同完成一项技术创新而实现分工协作。用户主导的协同创新最有可能取得成功的创新模式，它是由下游的用户作为技术创新的出发点和落脚点，以市场为导向，把所有的创新要素和创新参与者整合在一起。用户既是创新链的发起者，也是创新目标的提出者，创新过程的决策者、组织者，以及创新成果的应用者。典型成功案例有国家电网公司的特高压工程建设。

第四，建设创新型企业组织成为创新管理的重要趋势。从全球创新领先者的实践经验来看，创新型企业组织核心特征是建立富有创新精神的员工队伍，而员工创新精神的激发依靠优秀的管理制度体系。首先，建立尊重人才、发扬民主的创新环境。上下级不再是简单的命令关系，研发主管与员工平等，不以职位高低为依据，重视每一个员工的创新价值，尊重员工的意见，对员工充分授权，鼓励员工进行合作和沟通，形成一种民主和谐的组织氛围。其次，建立鼓励冒险、允许失败、激励创新的价值观念，这是创新型企业文化的灵魂，在冒险中求创新，营造浓厚的创新文化氛围。最后，给研发人员创新的时间，优秀的产品不全是战略规划的结果，最好的创意常常来自于普通员工，给予一定时间鼓励普通员工自己尝试各种想法，发挥大家的主观能动性，让员工打心底里愿意倾注更多的激情和汗水去创新。

三、并购重组领域

并购重组是资本市场优化配置资源的重要体现，也是推动企业做大做强的重要途径之一。从国内外并购浪潮来看，绝大多数并购重组都发生在经济持续高速增长时期，而且在不同的市场环境下，并

购重组具有不同的目的和特点。随着企业“走出去”战略和海外并购步伐的提速，企业并购重组也呈现蓬勃发展的态势。未来这一态势仍将持续，并将呈现以下四个方面的发展趋势：

第一，横向并购，改变产业市场格局。横向并购有助于扩大企业的规模效益，提升企业应对市场竞争的能力，同时也将带来市场格局和产业结构的调整变化。在中国，这种推动力主要来源于两个方面：一是国家与地方政府的政策推动力，这些政策具有很强的导向性；二是企业获取市场竞争优势的内生动力，行业开放程度越高，市场竞争越充分，这类的并购就越容易实现。因此，并购重组在市场开放度高的领域会比较活跃，如新一代信息技术、新能源、生物医药产业等。横向并购后要注意企业融合问题，及时输出管理，使并购后的企业能够承担规模化扩张的使命，而不是成为并购企业的财务负担。

第二，纵向并购，增强企业产业链薄弱环节。纵向一体化产业链建设是为了加强企业对产业链上下游的掌控能力，弥补产业链薄弱环节，提升企业盈利能力和竞争能力。纵向一体化的并购难点不是薄弱环节的选定，而是对薄弱环节并购对象的选择，这种选择一旦发生错误，或许会对企业带来致命伤害。随着企业的发展壮大，企业有关业务将不断成熟，产业的纵深发展将推动企业并购重组由横向并购向纵向并购发展。企业在发展过程中，将会越来越认识到掌握产业链关键环节的重要性，越来越认识到产业链配套环节对于提升整体产业发展水平、提高产品和服务附加值的重要意义。因此，基于产业链的纵向并购将会成为企业未来进行并购重组的发展方向之一。

第三，混合并购，突出主业基础上的多元化经营。中国的大型企业集团已经从美国大型集团多元化发展所遭受的损失中获得了经验教训，同时在国资委的要求下，中国大型国有企业均在向主业集中，大部分的业务选择均采用了“一业为主，相关多元化”的业务发展模式。

式。混合并购关键在于突出产业协同，在此基础上，强化对并购企业的管理输出，方能保障被并购企业不但能完成产销任务，还能与集团之间形成协同效应。

第四，并购重组将重点集中在高端装备制造、新能源等领域。预计未来企业并购重组将重点集中在高端装备制造、新能源等领域，企业将对这些领域重点进行各种资本投入，整合国际优势资源，推进产业的转型升级，实现规模化、跨越式发展。因此，未来高端装备制造、新能源产业并购将会继续占据企业并购重组，尤其是海外并购的重要位置；但在前期发展和扩张的基础上，未来的并购重组将更具有方向性和针对性，更注重技术、品牌和市场导向，以及并购重组对企业自身的互补性。此外，以提升本土企业参与全球分工能力为目标的并购比重也将持续增加。

四、人力资源管理领域

现阶段，我们进入了一个以知识为主宰的全新经济时代，知识资本的优势成为企业的核心技能，而作为知识资本的载体，人力资源的价值成为了衡量企业整体竞争力的重要标志。与此同时，新时代的人力资源管理正经历着社交网络化、数据云处理、互联网时代、全球一体化、组织变革与思维方式转变等各种内生与外生力量的冲击与挑战。人力资源管理的发展既应该传承工业文明时代的规律性做法，又应该折射出新经济时代的基本要求，从而呈现出以下几点发展趋势：

第一，互联网思维下，人力资源管理将追求“无边界”状态。人力资源管理的内涵、方法和运作模式将会顺势产生新的变化。互联网思维下的企业将变成“自组织”，每个人都可以发挥影响力，日益呈现“管理无边界、企业无领导”的状态：在人力资源规划方面，企业将顺应时代变化，评估现有人力资源，制订未来人力资源需求行动方案；信息沟通的及时与便捷也会促进公司管理层次的减少，优化组织

架构；“在线式”的招聘、培训和绩效评估将成为主流趋势，大大降低公司相关业务的成本，并能促进员工的自我管理学习；互联网改变了管理模式，企业将成立数据信息中心，通过实时的公司数据分析，更好的挖掘、开发和管理员工，将人力资源部门从传统角色中解脱出来，转变为企业的“战略伙伴”。

第二，大数据时代下人力资源管理将从服务走向决策。人力资源管理告别过去依靠市场投入驱动增长的粗放阶段，进入以技术竞争为管理效能增长手段的阶段。从策略层面上看，人力资源数据不仅是一个创新的商业变换器，更是一个有利于企业竞争优势的工具。大部分企业的人力资源管理注重过程、流程和模式，今后的发展趋势将是改变思考方式、搭建大数据信息化平台、节约成本、提高效率，企业将优化人力资源管理系统、培养人力资源管理的数据意识和数据敏感度、利用数据从基础性分析到预测分析、从预测分析到决策分析，人力资源管理将会从数据的收集、衡量与分析开始，为企业提供更强的洞察力和更大的价值，将人才供应链、领导力发展、高绩效组织、全球化支持、整体解决方案等各个高地打通，各个系统有机的结合起来，从服务走向抉择，着眼于最优化的人力资源配置。

第三，绩效管理的关注点将从“人力”转变为“人效”，“人本”转变为“能本”。现代企业管理在衡量人力资源生产效率时，多采用考核个体或团队绩效的方式，这种方式大多可以有效计算出被考核者的工作结果，却极少关注人力资源的增值特性。因此，人力资源管理中的绩效管理应从关注“人力”到关注“人效”进行转变。“人效”是一种用于衡量企业人力资源获利能力的指标。从数值上看，“人效”相当于人均产出，即企业总营业收入与总人数之比，但从企业经营逻辑看，“人效”是体现组织现有人力资源实际价值创造能力和未来人力资源价值创造潜能的直观指标，对“人效”的关注是未来绩效管理