

工商管理案例7-1：新奥集团的战略调整 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86_E7_AE_A1_E7_c49_83503.htm 新奥集团最近在燃气领域成绩斐然，资产骤增近20亿，“气化”城市近30座，运行三年的“利用能源、创造满意”发展战略无疑曾为驶入快车道立下汗马功劳。然而快车道上复杂多变的“路况”却引发了新奥集团董事局主席王玉锁的反思：“能源利用”如此宽泛，给新奥定位合适吗？“创造满意”是一个服务概念，用它来诠释能源准确吗？奉行了3年的发展战略能否成就新奥的百年梦想？历经近一年的“自我检讨”，王玉锁在去年年底决意再次更换“方向标”：把行业定位由“能源利用”调整为“公用事业”，把奋斗目标由“国际知名的能源利用企业”调整为“世界一流的综合性公用事业企业”，把“以燃气开发运营为龙头、以新能源利用为后盾、涵盖房地产、市政工程、旅游饭店”的产业结构调整为目前已初具雏形的“燃气、燃机、置业三大板块‘品’字互动”产业集群。对于王玉锁来说，此番战略变革是新奥又一次“破壳”：当企业良性运行到一定阶段，原有的经验模式极易演变为一种阻碍企业创新发展的“壳”。

一、三权分立制衡 为确保有效实施新的发展战略，新奥将变革之剑刺向组织机构，一个由策略委员会、执行委员会、督察委员会三权分立、相互制衡的治理结构应运而生。其实新奥的治理结构一直都在不断变换。但王玉锁似乎并不满意，“这么多年来战略一直不太明晰，加上资源有限，导致组织结构调整只是一个修修补补的产物，没有一套比较完整的方案。”他一一列举了种种桎梏：高度

集权，管理层级多，造成决策效率不高；滋生官僚主义，出现推诿扯皮现象；三大产业各具特点，虽有内在关联，但也相对多元，单一的运作模式极易导致决策失误，或者出现管理真空，最终影响企业的持续健康发展。对于变革后的“动力机组”王玉锁也不无担忧。三权分立都脱胎于原来的执行班子，这个背景容易产生两种情况：要么分与不分一个样；要么手里有了权力就出现矛盾，阻碍公司的发展。于是他在发动这场组织变革时把握四个原则：有利于三权分立与制衡、有利于提高决策效率、有利于实施专业化管理、有利于培养人才。同时他又在执委会之下设立了经营管理、文化行政、财务金融、人力资本四个中心，担负起研究、指导、规范的职能，除了财务、审计、信息、督察和文化可直接延伸到新奥各专业系统最基层外，这四大中心的其他管理跨度不能超过三级。“这样做有两个好处，一是如果放权管不好，还可以重新收回来。第二就是根据主要经营者的成熟度和行业的成熟度来分期分批地放权，一步到位可能会导致消化不良。”王玉锁对新组织结构运作中有可能出现的各种情况作了充分准备。“现在我们万事俱备，只是人的问题。不会像原来那样，人不行就换机制，现在机制不会再变，干不好就换人。当然还是以培养为主，要从观念上及时转变，我相信他们都会有一个好的结果。”他表示到年底磨合期结束后，新奥会有更大范围的放权。

二、“品”字互动 在未来10年内，我们还是要将主要精力放在燃气产业上。”王玉锁说，所谓“品”字型互动发展格局，就是优先发展燃气主业，兼顾燃气机械和置业发展的资源需要。他分析，燃气发展能够有效带动其他产业的发展。新奥燃气扩张模式的成功离不开地方

政府的支持和地方客户的信赖，这两大资源可以为置业产业获得土地使用权、开发市场打下良好基础。与此同时，燃气扩张又带动燃气机械的大发展，提高其市场份额，新奥燃气成就大业之后，新奥燃机在行业领域内的地位也可相应确立，同时燃气产业也可进一步降低成本。“新奥发展战略的实施需要由各产业板块的战略来促成。”据新奥集团策略委员会副主席柳纪申介绍，在未来三到五年内，燃气产业将继续实施快速扩张战略，力争成为国内客户保有量最多的城市燃气专业运营商，打造出具有国际影响力的中国燃气公用事业第一品牌；置业产业由原来的滚动发展战略调整为积极的地产跟进战略，瞄准政府推动城镇化建设的机遇，力求成为国内有影响力的公用事业配套房地产开发商；燃机产业战略是为燃气配套，做中国燃气机械第一供应商，并且通过OEM的合作方式成为一个世界燃机制造中心。“资源共享首先是资源共知，所以我们把今年确定为集团信息年，努力搭建一个畅通的信息平台，鼓励各板块之间、各公司之间相互了解，通过资源共享达到资源整合。”王玉锁坦称，目前置业和燃机虽已升为新奥支柱产业，但和燃气相比仍处弱势地位，“品”字型产业结构也尚未真正形成“互动”。“我们现在是‘品’字型，将来要做‘一’字型。”他乐观地预测，“比如说等到新奥置业和燃机业务也上市了，销售都能超过20亿，经营优势也凸现出来，这时主业就不用再优先发展，能够真正实现‘板块互动、资源共享’了，这方面的潜力将不可限量。”最令新奥畅想的还是其庞大的客户资源和领先的服务品牌优势。据悉，目前新奥燃气覆盖人口数已超过900万，Call-center系统已经运行一年有余，在管理上已经初步完成

了从燃气到其他公用事业的转型准备。“我们可以通过呼叫中心这个平台不断为客户创造价值，逐步建立客户的忠诚度，探索公用事业服务新模式。”王玉锁表示，构建包括物流配送、金融保险服务、物业管理、家政服务、信息咨询、旅行代理在内的综合性连锁服务网络将是新奥的努力方向，此外新奥还可以凭借自身企业形象和服务优势，选择适当的合作对象，适时介入其他公用事业领域。资料来源：刘金霞，中国经济时报，时间：2004-12-2 讨论题：1. 分析新奥集团在战略变革过程中所实施的的组织结构调整措施的利弊。2. 分析新奥集团如何进行资源配置以适应战略变革需要。 =

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com