案例

突围互联网红海的央企宣言

文 / 本刊记者 董谷媛 通讯员 李倩

一场席卷全国的大范围降雪刚刚停歇，洪福斌就再次赶往深圳，与国内某知名新能源汽车企业洽谈推进由他牵头的电动汽车“七位一体”综合服务平台项目落地事宜。

作为国网电子商务有限公司电动汽车“七位一体”综合服务平台项目合伙人，洪福斌负责项目的计划、组织、协调及市场拓展、系统功能完善等工作。根据公司相关制度，他牵头这一项目将享有根据业绩目标制定的阶梯式奖励薪金。这样的激励机制让洪福斌和团队成员干劲十足，他们的每一分努力都会得到实实在在的回报。电动汽车“七位一体”综合服务从开始构想到逐步落地成为现实，洪福斌和团队付出了超常的努力，尽管艰难，但他对自己的项目很有信心，因为他始终认为“适宜市场要求的，自然也能经得起市场检验”。

适宜市场才更有市场，这也是国网电商公司自成立之初就一直坚守的信念。在这家有着央企背景，并以市场化为导向建立的互联网企业内部，一场关于体制、三项制度（劳动、人事、分配）的改革，掀开了大幕。

以市场化为方向的体制改革

2016 年初，中国互联网已经进入红海期。

此时，国家电网公司却投身市场竞争激烈的互联网行业，成立了国网电子商务有限公司。在国家电网公司的战略规划中，拥抱“互联网+”，成立国网电商公司，是要利用互联网技术推动传统业务的转型升级，拓展业务链，提升价值链，培育新优势，实现核心业务交易互联网化，培育新的效益增长点。

2016 年 2 月 18 日，国网电商公司正式揭牌成立，旗下拥有英大商务服务有限公司和北京汇通金财信息科技有限公司两家子公司，分别负责国网商城和电 e 宝平台建设运营。

要在互联网红海中突围，除了能够提供有差异化的业务外，更需要有适宜市场化发展的体制机制做基础。按照“主营业务的延伸、提质增效的手段、惠民服务的平台、科技创新的前沿”的定位，国网电商公司在大力推进能源 B2B 电子商务和互联网金融业务发展的同时，以体制机制的创新推进业务的发展和突破。

“互联网企业要适应市场化需求，体制机制创新是保障，互联网企业最显著的特点就是‘快’，小步快跑，快速迭代。”国网电商公司总经理助理来广志说，“按照本部、子公司来设置，管理层级多、链条长，沟通效率低，这样的运营效率明显跟不上市场的节奏。所以我们开始着手事业部制改革。”

成立还不足半年，2016 年 8 月初，国网电商公司开始试行事业部制。按照“集约、精简、扁平、高效”的原则，将所属的英大商务服务

有限公司改制成3个事业部，分别是物资电商事业部、电动汽车事业部、营销服务事业部。将本部部门划分为职能管理部门和业务部门两类。事业部实行垂直管理，由国网电商公司分管领导对本部业务部门、事业部实行一体化管理考核。本部给予各事业部人、财、物充分自由，按照“季（年）考核、总量控制、下管一级”的原则，构建“结构简单、市场接轨、重业绩、强激励”的绩效考核激励体系。

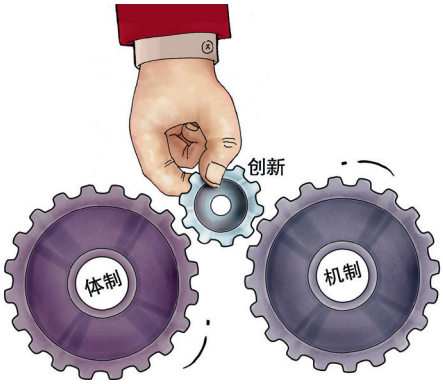
“在制定绩效考核标准时，每项指标的权重都有所不同。作为一个初创公司，特别是互联网公司，首先要把规模做大，交易量很重要。所以，我们将交易规模的指标权重适当放大，有效发挥了经营绩效考核指标的导向作用。”来广志介绍道。

事业部制的建立，给国网电商公司的发展带来了超乎想象的活力。“有了充分的人财物自主权，事业部的业务量实现了成倍的增长。”物资电商事业部副总经理罗鹏介绍，“在人员聘用方面，通过社会招聘、竞聘上岗等方式，能够以最快的速度将最合适的人安排在最适合的岗位上。灵活的绩效考核机制更能激发员工的工作热情。最关键的是，事业部内部的组织架构能够根据实际的业务需求进行灵活快速调整，从而更好地适应市场需求。”从事业部制建立至今不足8个月，物资电商事业部的组织架构已经经历了4次大的变动，但每一次变动都毫无意外地让事业部经营管理运转更加高效。

国网电商公司在成立当年即实现盈利，交易规模达到144亿元。无疑，市场化的运营机制在其中发挥了关键作用。

以目标为导向的激励机制

好的运营模式能够给企业带来更好的效益，



也能给员工提供更好的发展平台。而高效的员工团队更能给企业发展带来强大的推动力。

作为电动汽车事业部的首位“项目合伙人”，洪福斌在这里实现了创业创新的梦想。按照“事业共创、责任共担、收益共享”的原则，“合伙人”利用自身能力，采取自愿合伙方式，与事业部共同建立项目股份合作机制。在电动汽车“七位一体”综合服务平台项目中，洪福斌进行了项目跟投，还投入了技术、资源、管理经验和商业思维。目前，通过整合车企、桩企、保险、银行等资源，电动汽车“七位一体”综合服务平台建设稳步推进，为电动汽车用户提供全方位一站式综合服务。按照目标任务书约定，洪福斌及团队成员也将获得不错的项目激励。

都说互联网公司拥抱年轻人，国网电商公司员工的平均年龄只有 28 岁。年轻就意味着要干事，给年轻人压担子，就要鼓励年轻人内部创业。物资电商事业部的杨荣江就是内部创业成功的一员。去年 11 月，杨荣江提出拓展在线招投标业务，经物资电商事业部通过后，自组团队，并与事业部签订创业协议书，约定在一个半月完成自有在线招投标平台上线并实现一定的交易额。完成后将兑现奖励，未完成则撤销项目组。一个半月的时间，在线招投标运营小组完成了团队孵化，实现业务顺利起步，杨荣江也从一名普通员工成长为项目经理。在灵活的机制下，任何人都有机会得到快速成长。

对于互联网企业来说，人才起着至关重要的支撑作用。为激励和吸纳核心人才，除项目合伙人、市场化激励约束机制外，国网电商公司还试行了核心人才薪酬期权激励、职业经理人等制度，进一步深化体制机制创新，积极构建内部人力资源市场，实现机构能生能死、人员能上能下，持续扩大事业部制改革，建立青年创新创业孵化器和专项基金，鼓励青年员工通过微创新实现大作为。

一系列的激励机制，让员工尝到了甜头，进一步激发了干事创业的热情，同时也使企业迸发出蓬勃的活力，一个个创新点不断地由想法成为现实。

2 月 16 日，国网电商公司牵头召开央企电商联盟发起单位联席工作会，这个由国务院国资委指导，国网电商公司发起，联合中石化、中国联通、中粮、中国建筑、中国中铁、中国中车、中国宝武钢等 14 家央企组建的央企电商联盟正在紧张筹备中。“通过央企电商联盟的组建，一方面我们要推广宣传国网电商公司的品牌，把我们的产品和服务推介出去；另一方面，是想以这个平台为基础，在资源共享、技术合作和信息交流等方面开展更具深度和广度的交流合作，实现互联互通、共享共赢。”罗鹏说道。

“互联网文化就是鼓励创新和拥抱变化，只有不断地尝试体制机制创新，才能适应市场的变化，实现更好更快发展。”来广志说。显然，互联网思维已经根植在央企互联网人的内心深处。

链接

五项基本原则

- **根本要求** 坚持和完善基本经济制度
- **基本规律** 坚持社会主义市场经济改革方向
- **重要关系** 坚持增强活力和强化监管相结合
- **政治方向、政治原则** 坚持党对国有企业的领导
- **科学方法** 坚持积极稳妥统筹推进

四大主要目标（到2020年）

- **国有企业公司制改革基本完成**
- **国有资产监管制度更加成熟**
- **国有资本配置效率显著提高**
- **企业党的建设全面加强**

六项重点任务

- **分类推进国有企业改革**
- **完善现代企业制度**
- **完善国有资产管理体制**
- **发展混合所有制经济**
- **强化监督防止国有资产流失**
- **加强和改进党对国有企业的领导**

两大要求

加强和改进党对国有企业的领导

1.充分发挥国有企业党组织政治核心作用
2.进一步加强国有企业领导班子建设和人才队伍建设
3.切实落实国有企业反腐倡廉“两个责任”

为国有企业改革创造良好环境条件

1.完善相关法律法规和配套政策
2.加快剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题
3.形成鼓励改革创新的氛围
4.加强对国有企业改革的组织领导

五大重要改革措施

分类推进国有企业改革

商业类 按照市场化要求实行商业化运作，以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资本保值增值为主要目标，依法独立自主开展生产经营活动，实现优胜略汰、有序进退。

公益类 以保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为主要目标，引入市场机制，提高公共服务效率和能力。

完善现代企业制度

推进公司制股份制
健全公司法人治理结构
建立国有企业领导人员分类分层管理制度
实行与社会主义市场经济相适应的企业薪酬分配制度
深化企业内部用人制度改革

完善国有资产管理体制

以管资本为主
推进国有资产监督机构职能转变
推进经营性国有资产集中统一监管
改革国有资本授权经营体制
推动国有资本合理流动优化配置
建立覆盖全部国有企业、分级管理的国有资本经营预算管理制度，提高国有资本收益上缴公共财政比例，2020年提高到30%。

发展混合所有制经济

推动国有企业混合所有制改革
引入非国有资本参与国有企业改革
鼓励国有资本以多种方式入股非国有企业
探索实行混合所有制企业员工持股

强化监督防止国有资产流失

强化企业内部监督
建立健全高效协同的外部监督机制
实施信息公开加强社会监督
严格责任追究