

国家电网：

世界第二大公司是怎样炼成的

本报记者 李予阳

慧眼观企

作为关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有骨干企业，国家电网公司经过10多年改革创新，实现了传统国有企业向现代企业的战略转型。至2016年，国家电网已连续12年获得国务院国资委业绩考核A级，世界500强排名从第46位上升至第2位，跃居中国企业500强和中国500最具价值品牌排名榜首。

这家世界第二大的公司，是怎样炼成的？

战略制胜：

特高压走向世界

“能把电网带向前进，关键是思想。”原电力工业部部长史大桢告诉《经济日报》记者，过去真正“卡脖子”、制约电网发展的是陈旧观念，也即对改革的必要性没有充分认识，对改革的途径也没有深入的思考。

作为以建设和运营电网为核心业务的企业，国家电网多年前就开始改革探索。2000年至今，国家电网积极倡导西电东送、北电南供、全国联网；2004年提出建设“三强三优”现代公司，创建两个一流的战略目标，明确发展特高压电网的战略任务；2006年启动户户通电工程；2009年提出坚强智能电网战略；2010年全面开展三集五大体系建设；2012年提出构建全球能源互联网；2014年又提出构建全球能源互联网。“这些战略部署站得高、看得远，富有前瞻性，使国家电网公司在不断变化的形势中，始终保持工作主动性、占据战略制高点”。国家电网公司董事长、党组书记舒印彪说。

发展特高压，并没有现成的技术、设备和标准可以利用，只能靠自主创新。特高压项目在论证之初受到了技术、经济性、环境、设备等多方面的“争议”甚至质疑和反对。国家电网顶住各种压力，与时间赛跑，向极限挑战，一路爬坡过坎，经受各种考验，给出最有说服力的答案。通过大量研究、试验仿真和联合攻关，确定了发展1000千伏特高压交流和±800千伏特高压直流的技术路线，完成了几百项重大关键技术攻关，解决了多个世界级难题，掌握了特高压输电关键技术。特高压大大提升了电网输电能力，具有大容量、高效率、远距离输电的特性，适应大规模跨区域输电和新能源发电并网的要求。特高压工程的成功投运，标志着中国已成为世界上唯一全面掌握特高压交直流输电技术，并成功建设和运营特高压的国家。我国特高压技术也随着全球能源互联网的建设而走向世界。

管理变革：

从严管理抓队伍

国家电网公司资产规模大、员工数量超过172万人，经营区域覆盖中国26个省（自治区、直辖市），服务也很多面化，如何高效管理，极具挑战性。

这一点在企业成立之初体现得尤为明显。当时的国家电网大而不强，资产规模和营业收入虽位居中央企业前列，但效率效益等指标比较落后，2003年净资产收益率不足0.6%，庞大的资产总量与微薄的盈利能力形成强烈反差。同时，公司法人层级多、管理链条长、业务模式单一、管理松散，急需有效整合，提高效率 and 效益。

中船重工：

以智能制造引领船舶行业变革

本报记者 杨国民

9月5日，由中船重工第七一六研究所研制的我国第一套具有自主知识产权的船舶制造多功能舱室焊接机器人，在大连船舶重工集团有限公司顺利通过“试用期”，正式上岗焊接造船。

中船重工有关负责人告诉《经济日报》记者，拥有自主知识产权的特殊功能机器人成功打破国外垄断，自此，我国成为世界上第四个拥有该种先进技术装备的国家。这是中船重工抢抓智能制造新机遇，弯道超车引领船舶行业变革的又一例证。

“作为我国规模最大、能力最强的船舶与海洋装备制造企业，中船重工应当引领海洋装备制造业的技术进步，成为国际市场竞争的主导力量和领导力量。”中船重工董事长胡问鸣表示，要在与国际一流强手竞争中建设海洋强国，需要紧紧



图① 国网湖州供电公司工作人员检查屋顶光伏发电装置，做好并网前期准备。



图③ 国网湖州供电公司完成1000千伏浙福线湖州段的竣工验收工作。（资料图片）



图② 电力工人在浙江兰溪1000千伏浙中变电站安装电气设备。底座±800千伏锦苏特高压直流输电工程湖州段线路全景。（资料图片）

益。在探索开拓性的管理实践的过程中，时任国家电网公司董事长、党组书记的刘振亚提出：“管理企业一定要像农民翻地一样不断发现问题解决问题，反复抓、抓反复，直到问题解决。”他强调，抓管理核心是抓队伍，必须坚持从严管理，狠抓执行力建设，从根本上解决思想上松、行动上散、管理上软的问题。同时，他还强调，要坚持全公司一盘棋，强化“公转”、“自转”，发挥集团总体优势，实现集团整体价值最大化。”舒印彪说。正是在这些管理思想的指导下，这些年国家电网公司不断战胜困难，建立了科学的管理体系，实现了经营业绩和企业素质全面提升。

正是基于这一共同的判断，国家电网对较为粗放的电网业务管理体系进行了系统性、根本性的变革，建设“三集五大”体系，推进全公司人力、财力、物力资源集约化管理（“三集”），构建大规模、大建设、大运行、大检修、大营销体系（“五大”），形成了管理集中高效、资源集约共享、业务集成贯通、组织机构扁平、工作流程顺畅、制度标准统一、综合保障有力的现代电网业务管理体系。同时，压缩法人层级和管理层级，变粗放为精细。凭借这一系列成功的改革措施，国家电网建立起严格高效的管理体系，为企业做强做优做大奠定了坚实基础。

面向未来：

构建全球能源互联网

站在新的起点上，国家电网又该如何寻求新的跨越，实现基业长青？

事实上，在过去的很多年时间里，国家电网依托特高压、智能电网等核心技术优势和企业管理优势，大力开拓国际市场，促进业务布局、企业管理、资源配置、品牌形象、人才队伍和企业文化的全方位国际化。

与此同时，国家电网加快全球化布局，先后投资运营了菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚、意大利等国家和地区的骨干能源网；中标巴西美丽山水电±800千伏特高压直流送出一期、二期两个工程，实现了特高压技术的“走出去”。海外工程总承包业务遍布全球几十个国家和地区，带动了中国电力技术和电工装备走向世界，彰显了中国企业日益增强的全球竞争力和影响力。

在国家电网的全球化道路上，形成了崭新的“全球能源观”，即贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，以全球视野、历史视角、前瞻思维、系统方法研究解决能源问题，坚持能源与政治、经济、社

会、环境协调发展，坚持集中式与分布式能源统筹开发，以“两个替代”为方向，以构建全球能源互联网为载体，统筹全球能源资源开发、配置和利用，保障能源安全、清洁、高效、可持续供应。

构建全球能源互联网，推动以清洁和绿色方式满足全球电力需求的倡议一经提出，就得到国际社会普遍赞誉和积极响应。在2016年9月召开的杭州G20峰会期间，全球能源互联网作为推动基础设施互联互通的重要内容，纳入B20会议报告。

“全球能源互联网的战略构想，把国家电网公司带入了引领全球能源发展的崭新时代。”中国企业联合会常务副理事长于吉说。

如今，全国能源互联网建设已经迈出了坚实步伐。目前，蒙—中—韩—日电力联网工程等重点示范项目正在稳步推进，将有望实现“一带一路”沿线国家电力互联互通。

链接

《超越·卓越》探索国企做强做优做大之道

本报讯 记者李予阳报道：一本探索国企做强做优做大之道的最新书——《超越·卓越》首发仪式暨专家座谈会日前在京举行。该书从国家电网公司成立初期的形势分析入手，对国家电网公司10多年来推进管理变革、持续转型升级、实现电网发展方式和公司发展方式“两个转变”等探索进行

了系统梳理，力图通过个案分析总结出一条具有中国特色电网企业的创新发展之路。

据了解，该书由全球能源互联网发展合作组织主席、中国企业联合会理事长、国家电网公司原董事长、党组书记刘振亚撰写，由中国电力出版社出版发行。

关店潮涌之际，雅戈尔为何“开大店”

本报记者 郝进东

9月24日，我国服装巨头雅戈尔集团宣布，在江苏无锡新开一家面积达3000平方米的巨型门店——无锡“雅戈尔之家”。工作人员告诉记者，这家门店位于市中心最繁华的地段，由曾为巴宝莉(Burberry)、登喜路(Dunhill)等多家奢侈品店提供空间设计的知名建筑师菲利普(Philip Handford)设计，突出了“会客厅式”的设计理念，有望成为无锡的新地标。

线上销售风生水起，实体店普遍举步维艰的背景下，雅戈尔逆势“开大店”，是理性还是任性？雅戈尔控股有限公司总裁李如刚告诉记者，从2012年开始，实体店关店潮确实一直延续至今。这其中当然有线上销售冲击的原因，但更重要的是，很多实体店本身的定位与经营模式滞后，这才使得实体店的吸引力严重下降。

“具体来说，过去实体店通常按照工业化销售模式展开。企业大规模生产商品，然后通过少数销售渠道，包括百货、购物中心、连锁店等进行大规模销售，再配合少数营销渠道，包括电视、报刊等媒体宣传，这几样东西凑在一起，就出现了各种巨无霸式的企业。”李如刚认为，这样的实体店的自身定位是高于消费者的，它是商品的提供方，消费者只能在实体店划定的范围内进行消费，这样的店面和线上销售相比，当然缺乏吸引力。

不过，这并不意味着实体店没有存在的价值。“实际上，在当下，不仅销售渠道变得更加多元，消费者的需求也变得更加个性化，实体店也需要顺应这一趋势进行改变。今天的消费者希望实体店不仅简单地提供商品，而且能够为自己提供一整套适合自己个性的消费组合，店铺与顾客的关系应该从商品交易升级为生活服务。简单地说，消费者要的不是贴着标签的商品，而是适合自己个性的生活方式。”李如刚说。

事实证明，雅戈尔实体店的转型策略很成功：2014年，杭州萧山雅戈尔生活馆开业，该店的特点是主要为会员提供个性化服务。凭借这一定位，店面开业当年就实现销售额3700万元，单店效益惊艳业界，其中，会员贡献占总收入的近80%。2015年，会员贡献占比又攀升至90%。

2014年5月，宁波东门银泰商场开设了首家雅戈尔O2O体验馆，开业半年有余，创下了1200万元的销售额，成为业界争相研究的对象。

而9月15日开业的无锡雅戈尔之家更是融合了雅戈尔O2O体验馆和雅戈尔品牌生活馆的特色基因。它设立了“雅仕沙龙”和“儿童Club”，在传播时尚文化的同时，还为会员提供更轻松的购物环境和诸如形象顾问、量体裁衣、服装无损护理等管家式服务，提升会员的满意度和忠诚度。

这种从消费心理出发的逆向营销，才是雅戈尔“开大店”的底气所在。李如刚说：“中国服装的命运不在电商手上，而在于企业能否跟上消费者的步伐。店铺不能只盯着商品，而要围绕消费者做延伸服务。今后，雅戈尔还要整合资源，投入更多资金在全国开一批有特色的‘大店’，为消费者创造更加舒适的购物环境，提供更加个性化、更加生活化的贴心服务。”

社交电商“拼好货”“拼多多”合并

本报讯 记者李治国报道：社交电商“拼好货”日前宣布，同“拼多多”合并事宜达成一致。合并后，原“拼好货”CEO黄峥将担任新公司的董事长兼CEO。

在合并后的新公司中，“拼好货”及“拼多多”两个品牌将保持相对独立性，APP端、微信商城继续独立运营，并打通后端数据。双方将在人力资源上进行全面融合，此外还会实现用户资源、线上运营和营销推广等层面的深度协同。比如，“拼好货”商城里会出现“拼多多”的精选商品，逐步扩大自身的内涵与外延；而“拼多多”也将会在其商城里开设以“拼好货”命名的品质生鲜频道，树立服务标杆，提升生鲜类目的整体品质。

“拼好货”是以水果切入市场，主打C2B闪购的品质电商，其团队脱胎于乐其电商代运营团队，于2015年4月正式上线，凭借拼团和自建生鲜配送物流模式的优势迅速获得市场青睐，到2015年底已成为在生鲜领域实现盈亏平衡的少数电商之一。“拼多多”则由寻梦游戏公司孵化，定位为商家入驻的全品类社交电商平台，将人和人的互动、游戏的趣味性引入购物，把简单的买买买，升级成有趣味的拼拼拼，商品涵盖家居生活、服饰箱包、海淘、生鲜食品等品类。目前活跃用户数和交易笔数已追平唯品会的“拼多多”，将以“千亿级别的全品类社交电商平台”为奋斗目标。

对于“拼好货”而言，合并后商品类目将更加丰富；而对于“拼多多”，对方带来的生鲜水果的品质优势及创新的快速流通供应链体系，将使其水果生鲜品类的品质得到大幅提升。合并后的新公司将会在生鲜领域拥有更强的话语权，成为唯一和淘宝、天猫生鲜量齐平的电商平台。同时，合并后的新公司将成为探索社交电商这一命题的新起点，在社交和购物乐趣的结合点上进一步创新。