

国网商旅云：数字化应用“小平台”助推大型组织商旅管理变革

刘知、陈晨、吴俊霞

案例摘要：企业中传统的商旅业务管理模式为线下分散管理，手工处理报销票据，效率低、耗时长，员工资金占用期长，满意度低，且不能从根本上杜绝差旅超标、虚假报销、错报重报等违规行为。国家电网公司以商旅为数字化变革突破口，制定了“一平台、三面向、三步走”的管理变革实践方案，一张蓝图绘制到底，一方面打通企业内部信息壁垒，另一方面建立自有资源中心，提出“预订免垫付、出行免取票、报销免贴票”口号，三年间从业务设计、系统实现、试点实施、全面推广、深化应用到外部拓展，实现了商旅业务全在线智能处理、全过程规范管控、全场景便捷出行、全票据集中管理、全级次高效应用，完成了多项行业创新突破，探索出集团商旅数字化服务管理新模式，一站式解决了大型企业商旅管理、员工报销的难点和痛点，助推大型组织数字化管理变革。

关键词：国网商旅云、差旅数字化、组织管理变革

本案例由北京大学光华管理学院助理教授刘知、北京大学光华管理学院工商管理硕士研究生陈晨、北京大学管理案例研究中心研究员吴俊霞根据公开资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学管理案例研究中心

很多人可能都有这样的经历，商旅出差时需垫付或向单位借款支出差旅费，取行程单、发票、车票，开住宿发票，贴报销凭证、报销单，等报销回款。如果看到一款 APP 的宣传口号是“预订免垫付、出行免取票、报销免贴票”，你是否会眼前一亮，马上使用？这样的数字化应用 APP 又会对企业带来哪些变化和影响？

这个直击用户需求痛点的宣传口号是由国网商旅云提出的，该平台服务于国家电网有限公司（简称“国家电网公司”）所属 70 余家二级企业数十万员工，不仅提升了员工差旅的便利性与工作中的获得感，将各级企业的会计从低附加值工作中释放出来，也推动了国家电网公司的财务数字化转型和组织管理变革。该平台还将业务拓展到其他大型企业，带动影响着同类组织的数字化管理变革。2020 年末，以国网商旅云平台为内容，国网电子商务有限公司（简称“国网电商公司”）申报的《助力大型企业集团提质增效的商旅共享服务管理》的创新模式，获得“第二十七届全国

企业管理现代化创新成果一等奖”。

这场规模大、范围广、难度高的变革是如何发生的？让我们把目光放回变革之初。

一．变革背景

2015 年后，数字化逐渐走进大众视野，悄然影响着越来越多的行业，逐步改变着人们的生活习惯和组织运营模式。相比于 BAT 等耳熟能详的互联网公司引领的数字化，大型国有企业的数字化变革显得谨慎而滞后。2020 年，国务院国资委明确提出，要促进国有企业数字化、网络化、智能化发展，提升产业链现代化水平，发挥国有企业在新一轮科技革命和产业创新变革浪潮中的引领作用。

与中小企业的数字化不同，大型企业开展数字化，不仅期望以数字化为手段解决企业内部在经营和管理上遇到的痛点、难点，还期望推动企业发展模式和商业模式的升级，提高外部竞争力，提升企业的行业影响力。因此，国家电网公司将商旅管理作为财务数字化变革的重要组成部分，主要基于三点考虑。

首先，国家电网公司自身庞大的业务与员工规模，使商旅业务具有业务频度高、涉及人员多、资金规模大等特点。传统商旅管理模式采用线下分散管理、手工处理票据，容易产生信息共享难、工作效率低、流程耗时长等问题，影响财务管理向业务管理和价值管理延伸。商旅管理的数字化直戳这些痛点、难点，容易产生经济效益。

其次，员工分散预订差旅产品和服务，无法有效发挥规模效应、降低差旅成本；从员工体验看，传统商旅模式先垫付再报销，个人资金占用周期长，对于频繁出差或收入不高的员工，形成一定资金压力，影响员工对工作的整体满意度不高。商旅管理的数字化建设，具备充分的业务需求和庞大的用户基础，容易产生规模效益。

再次，早在 2012 年 12 月，中央就出台关于改进工作作风、密切联系群众的八项规定，要求差旅严格按照规定执行；2013 年 12 月，财政部进一步明确和规范中央和国家机关差旅费标准。各国有企业也纷纷响应，参照执行并加强管控。但由于涉及员工数量庞大、经营区域广泛、管理手段滞后等原因，差旅违规现象仍然时有发生。传统商旅管理模式难以从根本上杜绝差旅超标、虚假报销、错报重报等违规行为，商旅管理的数字化建设是防范合规风险和强化管控的必然要求，容易产生管理效益。

二．基本情况

1. 企业基本情况

国家电网公司成立于 2002 年，是全球最大的公用事业企业，作为事关国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业，承担着保障安全、经济、清洁、可持续电力供

应的基本使命。其境内经营区域覆盖全国 26 个省市自治区、直辖市，覆盖中国国土面积的 88%，供电服务人口超过 11 亿人。在开展商旅数字化变革之前，国家电网公司总部和所属各级企业已实现了企业 OA、ERP、资金管理系统、报表系统等的全面覆盖，大部分企业均应用了员工报销系统，但在集团层面，尚未建成统一的 ERP 系统和员工报销系统。

国网电商公司成立于 2016 年，是国家电网公司的全资子公司，其发展定位是“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”，目标是成为国际领先的能源数字化综合服务及平台运营商。

国网商旅云公司成立于 2019 年 11 月 22 日，是国网电商公司在其商旅数字化服务业务基础上孵化出的全资子公司。国网商旅云公司独立运营，负责国网商旅云平台的系统建设、运行维护和运营服务。（本案例中提及商旅云平台具体运营方时，2019 年 11 月 22 日以前使用“国网电商公司”，2019 年 11 月 22 日以后则使用“国网商旅云公司”。）

2. 商旅管理面临的问题

2017 年末，国家电网公司开始研究构建集团商旅数字化管理业务。经过半年的调研分析和模式探索，发现商旅数字化的建设面临着以下问题：

1) 企业商旅业务流程多样、关联部门众多，从出差申请开始，审批、预订、报销、过账、支付等环节由多个部门分散管理。实施企业商旅管理，是只解决资源预订这一环节的问题，还是一次性解决所有环节的问题？

2) 各二、三级企业的差旅标准和出差报销流程差异大，统一难度高，且各二级企业的 ERP 系统存在差异。同时，由于国家电网公司员工的差旅范围覆盖中国绝大部分省份的各级市、县、乡镇，无一家差旅服务商的资源供给能力能够满足国网员工的基本出行需求。怎样实现内部系统及外部服务商的整合与统一？

3) 2017 年前后，国家电网公司还没有一款全体员工 7x24 小时使用的互联网移动应用产品，技术上无先例可循。在底层硬件平台、IT 技术积累、信息管理办法仍然基于传统信息化模式运转的情况下，如何打造支撑互联网应用的开发和运维模式？

4) 商旅业务处于红海市场，竞争激烈，财务测算显示其利润极低。国家电网公司建设商旅业务，如何在投资的有效性和项目盈利指标上取得平衡？能否在控制投资的前提下保证建设效果，并在建成后创造效益？

三. 变革方案

1. 管理变革整体方案

基于上述背景和问题，国家电网公司依据互联网思维和数字化理念，制定了“一平台、