

第七届中国企业改革发展优秀成果

中国电信天翼电子商务有限公司
持续深化“双百改革”
加速推进移动支付产业链链长建设

中国电信天翼电子商务有限公司（以下简称“翼支付”）成立于 2011 年，是中央企业产业数据运营平台和移动支付产业链链长重要承接单位、国资委“双百行动”标杆企业、国家高新技术企业，拥有支付、电商、金融和科技四大业务板块。核心产品“翼支付”累计注册用户数超 5 亿户，APP 月均活跃用户数超 4000 万，在国内支付 APP 中排第三（数据来源易观千帆），已成为具有一定业务规模和行业影响力的国有支付平台。

在国务院国资委、中国电信集团公司指导下，翼支付认真贯彻落实新一轮国企改革深化提升行动工作要求，以“双百行动”专项改革为抓手，牢牢把握移动支付现代产业链链长、央企产业数据运营平台等战略机遇，系统谋划推进改革工作，公司中国特色现代企业制度不断成熟，企业活力效率不断提升，创新能力和抗风险能力不断增强，全力打造国资国企改革标杆取得显著成效。

一、改革背景

（一）贯彻落实国资委和集团战略部署

一是坚持“一条主线”，即“升级打造产业数据运营平台，承接移动支付现代产业链链长”，抢抓战略机遇。二是围绕“两个发力”：快速做强做深央企新消费平台，全面达成发展目标；夯实新消费平台、金融云平台、区块链&隐私计算、金融风控、金融安全、大数据&AI、商业智能等七大科技能力。三是深化“三个协同”：加强国资国企协同，推进客户做深做宽；用好集团资源机制，推进集团内协同；围绕考核和客户管理，加强内部协同。四是完善高质量发展评价、组织与生产流程优化、资源配置、人才队伍评价“四项机制”。五是夯实合规与风险管理、运营清结算、客户服务、资本运营与资金、安全生产“五大保障”。六是数字化转型贯穿始终，全面推进管理、营销、服务、人力、商业智能、运营等数字化转型。七是落实新时代党的建设总要求，坚定不移全面从严治党。

（二）具有良好的经营与改革发展基础

公司拥有员工超 1200 名，主要分布于北京、上海、广州和西安四地，其中科技人员占比 67%。公司国企改革成效显著，为进一步深化改革奠定了良好的基础。2023 年公司助力集团获批移动支付现代产业链链长，承担主体责任，高质量完成全年链长任务，行业影响力不断增强；央企产业数据运营平台建设快速推进，“扩内需、促消费”的积极成效获国资委领导高度认可。

（三）央企新消费平台建设的实际需要

习近平总书记强调，要促进数字技术和实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，催生新产业新业态新模式，不断做强做优做大我国数字经济。2024 年政府工作报告提出，深入推进数字经济创新发展。制定支持数字经济高质量发展政策，积极推进数字产业化、产业数字化，促进数字技术和实体经济深度融合。为推动央企新消费平台建设，积极发挥移动支付产业链链长单位作用，中国电信发挥云网融合优势，加大数字科技研发投入，做好支付平台能力升级和产业数据平台底层技术攻坚，为各央企提供更加安全稳定高效的支撑服务；同时发挥平台和渠道优势，以多种多样的权益形式与各家央企、生态伙伴协同合作，并与地方政府消费券活动紧密联动，服务更广泛的用户群体，共同建设产业链互利共赢生态。



在国资委和集团公司的指导下，以翼支付平台为基础，汇聚中央企业消费场景、产品和资源共同打造的新消费平台，为各家企业提供线上线下联动的营销运营，为广大用户提供优质丰富的产品服务，在落实“稳增长、促消费”中践行央企责任和担当，取得了阶段性工作成果。自 2022 年 6 月上线以来，新消费平台已与 52 家央企及重点国企建立合作对接关系，中粮、华润、中农发、中免、新兴际华、农垦等累计上线产品 SPU（标准化产品单元）数超过 40 万款，接蒙牛、福临门、华润堂、江中猴姑、雪花啤酒、金枪鱼、免税美妆等众多央企优质精品上线翼支付商城，新消费交易额超 1500 亿元，在 31 省 152 地市发放政府消费券 2002 万张，初步将翼支付平台打造成为央企“稳增长、促消费”的数字生活新消费平台。

二、改革内涵

为深入学习贯彻习近平总书记重要指示批示精神，贯彻落实党中央、国务院新一轮国企改革深化提升行动指导精神和国资委、集团公司有关要求，公司党委坚定不移不移狠抓国企改革的责任落实，系统谋划推进改革工作以“双百企业”专项改革为抓手，按照可衡量、可考核、可检验、要办事的原则，以提高国有企业核心竞争力和增强核心功能为重点，聚焦更好发挥科技创新、产业控制、安全支撑作用的改革目标，持续深化“治理、用人、激励”三大机制改革，全面加强风险与合规管理，持续提升公司价值创造能力，以改革赋能业务高质量发展。

三、改革举措

（一）全面加强党的领导，始终坚持“两个一以贯之”

1. 全面落实第一议题制度，把党的政治建设摆在首位。公司党委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的十九大、二十大会议精神，持续落实全国国有企业党的建设工作会议和集团党建工作部署会精神，坚决落实“两个一以贯之”要求，深入学习贯彻习近平总书记关于建设网络强国、数字中国的重要论述和对中国电信作出的重要指示批示精神，坚持党建引领、守正创新、开拓升级、担当落实，推进党建工作与生产经营工作深度融合，以高质量党建引领保障高质量发展。

2. 完善前置研究清单，把党的领导



融入公司治理各环节。建立形成“党委统领、股东会授权、董事会审批、经理层落实”的分级授权决策体系，进一步厘清公司党委与其他治理主体的权责。严格落实党委会议事规则，发挥党委把方向、管大局、保落实作用。

3. 深入推进全面从严治党，不断健全责任追究工作体系。坚持和加强党的全面领导，建立健全责任追究工作体系，将严的主基调长期坚持下去，推进全面从严治党向纵深发展，释放“惩”的震慑，发挥“治”的功能，筑牢“防”的堤坝，为企业高质量发展提供坚强政治保证。

（二）坚持科技创新发展，加快承接打造移动支付现代产业链链长

1. 全面落实云改数转战略。坚定履行建设网络强国和数字中国、维护网信安全的使命责任，全面落实实施云改数转战略，做强央企支付，打造金融科技国家队。打造新一代金融云平台，实现从以支付为主的平台到聚合“新支付、新电商、新民生”的新消费平台的转变。构建新一代单元化可信云原生架构，解放计算生产力，推进业务系统中台化转型。打造开放通的统一移动中台“新一代端”，构建开放的支付生态能力。建设创新型的共享开放产品化中台，解决中台资源瓶颈的痛点，支持业务快速创新。

2. 持续提升自主核心技术水平。基于区块链和安全多方计算、分布式建模等技术构建的数据融通基础平台，开创性融合区块链和隐私计算两大自研技术体系，为流通过程中数据的“可用不可见”提供可信、安全的解决方案，通过数据合规融合推动金融服务降本增效。基于人工智能、大数据、生物识别等关键技术研发的“金融反诈平台”，为在线支付等金融场景提供全流程智能风险监控。隐私计算提出基于模型的知识迁移方法，融入经典超参数优化框架 hyperband 中，优于目前主流联邦学习优化技术策略。

3. 赋能中国电信提升科技服务能力。以区块链、隐私计算等新技术赋能金融行业，进一步促进中国电信运营业务与金融行业的深度融合，打造“云端-管道-终端”一体化安全能力体系，筑牢云网设施安全底座，目前已具备产品化输出基础，并已在金融、运营商、医疗、政务等领域开始推广应用。通过“5G+ 金融”提升金融服务能力，以“云数链”协同构建数据融通能力底座，依托中国电信 SIM 卡和翼支付科技能力，打造 SIM 数字身份、数字人民币两大应用，为金融数字化建设创造更大价值。

4. 加快建设央企产业数据运营平台。

一是发挥运营商特点和央企优势，持续做大平台的消费功能，通过运营商用户协同、央企私域流量运营、政府消费券等实现差异化规模发展，推动新消费平台月活增长，做大平台交易额。二是加快提升平台支付结算功能，根据合作企业差异化需求，探索定制化支付结算服务，提升企业支付和账户体系能力，为更多央企单位提供企业支付服务，打通 ToB、ToC 业务平台，构建央企统一支付结算平台。三是积极培育平台数据运营功能，加大数字科技研发投入，以“云网融合”为基础，以大数据、风控、安全、区块链、隐私计算核心科技能力为支撑，推动产业链供应链数据汇集落地，构建数据管理和安全保障体系，提供产业数据运营增值服务。

5. 加快承接打造移动支付现代产业链链长。一是提升移动支付产业链核心部件国产化程度，筑牢产业根基，保证在极端情况下产业链全链条自主可控。二是以“融支付”为驱动，努力打破我国移动支付现有垄断格局，持续提升翼支付平台月活量，加快打造中国电信新增长引擎，成为行业领先企业。三是推动数字生活新消费带动产业升级，牵头组建产业联盟，着力构建产业链建设的载体新消费平台，发挥创新集聚、产业集聚、产业培育功能。

（三）不断健全法人治理结构，持续完善中国特色现代企业制度

1. 加强董事会建设，持续优化董事会结构。持续优化公司董事会构成，其中由控股股东提名 5 名董事，公司总经理外的 4 名董事均为中国电信集团公司战略、资本、市场等职能部门总经理；由战略投资人股东提名 1 名董事，共同组成 6 人董事会，外部董事占比达 83%。公司董事会选聘外部董事尤其是战略投资人股东提名的董事担任薪酬与

提名委员会和科技创新委员会等董事会专业委员会委员，持续发挥外部董事作用。

2. 完善配套管理制度，保障落实董事会职权。出台加强董事会建设落实董事会职权实施方案，并研究制定《董事会向经理层授权事项清单》《经理层薪酬管理办法》《领导班子副职考核评价办法》等多项制度，确保在中长期发展决策权、经理层成员选聘权、业绩考核权、薪酬管理权、职工工资分配管理权及重大财务事项管理等维度充分保障董事会职权的落实。

3. 依法合规向经理层授权，激发经理层活力。修订公司章程、前置研究清单和内控权限列表，制定出台《董事会授权管理办法》《董事会向经理层授权事项清单》《经理层向董事会报告工作制度》，建立董事会授权跟踪监督动态调整机制，一般经营及投融资事项授权经理层审批，在依法合规的基础上进一步简化决策流程、提高决策效率，真正实现了经理层对董事会负责。

（四）大力推动三项制度改革，完善市场化经营管理机制

1. 全面推进用工市场化和管理层任期制契约化，充分激发活力。全面建立公开招聘、管理人员竞争上岗等市场化用工机制，市场化招聘率为 100%，经理层成员和管理团队 100% 进行任期制契约化管理，设定高固浮比的薪酬结构，有效激发企业内生活力。

2. 持续优化薪酬分配与激励机制，实现差异化分配。持续推进薪酬体系优化，明确了以岗位价值定薪，为能力付薪，实施差异化的薪酬对标策略，从而实现薪酬分配向关键岗位、突出贡献人才进行倾斜并积极开展中长期激励。

3. 加强科技人才管理体系建设。引进行业高端科技人才，目前科技研发类人才占比达 67%。加强科技人才的管理，建立科技人才工作领导小组，建立健全青年科技人才培养体系，不断保障公司科技能力建设和提升。

四、改革成效

（一）通过深化改革加快科技创新水平提升

参与国家级创新平台建设和多项国家级重点项目建设，如移动支付产业链项目，大数据卡点项目以及基于人工智能、大数据、生物识别等关键技术研发的“金融反诈平台”项目等。加强研发攻关与产品推广部门的协同创新，建立 D&O 协同赋能机制。

（二）通过深化改革加快科技创新产品化进程

以移动支付现代产业链链长、国家工程研究中心等国家级研发平台建设、国家级大数据项目技术攻关为主线，打造合规、安全、高效、可靠的统一的数据合规流通公共基础设施。围绕更快、更稳、更安全、更智慧、更敏捷的目标开展平台建设。

（三）通过深化改革加快科技创新人才队伍建设

持续健全完善核心科技创新人才职业发展规划，强化技术条线专业选聘工作。优化人力资源配置，坚持内部培养与外部引进相结合，设立科技创新条线专业培训，完善高层次人才培养措施，成立博士后工作站，围绕具有较大潜力的科研项目，培养引进相关能解决重大关键技术难题。对有突出贡献的科研人员实行重奖，建立科技创新专项奖励等。

（文章来源：中国电信天翼电子商务有限公司）