

策划词 | CEHUACI

入主 5 个月后,中国石油化工集团(下称中石化)董事长傅成玉开始按照自己的思路对中石化进行再造。

前任苏树林时代,中石化的发展目标是“建设具有较强国际竞争力的跨国能源化工公司”。一个月前的中石化领导干部座谈会上,傅成玉提出的新目标是“建设世界一流能源化工公司”!

大裁员为提振效率 市场化为运营护航

傅成玉 “再造”中石化成世界一流

□ 本组稿件采写 田文

老总话道 | Laozong Huadao

百分之四

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1.一天,老书记突然来到工厂,令我又惊又喜。这位老领导是我的启蒙老师,要不是当初他对我近乎苛刻的要求,我在管理方面肯定达不到如今的水准。



2.老书记调离七、八年以来,这是第一次上门,我陪他在工厂走走,只见他一路看,一路点头微笑,我心中暗喜。老领导的笑脸难得啊。



3.来到废物箱旁边,老书记仔细打量着两只废物箱上的文字标识。正巧一位员工将用剩的两根塑料打包带尾巴扔进了“可利用废物箱”。



4.这一下,老书记乐了。他说,“对于企业来说,只有放错了地方的物资,没有完全意义上的废物。”接着他讲了一个《百分之四》的故事。在德国有一家生产手套的小企业,占据了当地近 80% 的市场!



5.这家工厂生产的手套左右手的尺寸是不一样的,因为他们注意到人的右手通常比左手大 4%,这种大小不一的手套,戴起来感觉更为舒适。



6.老书记走了,他那《百分之四》的故事永远留在了厂里。用心管理,持之以恆,才能出效益。(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

A. 裁员为先

在“建设世界一流能源化工公司”的目标中,傅成玉十分看重提高劳动生产效率。这也成为其改革的重要内容。

未来数年内,中石化旗下最大炼厂镇海炼化的员工将面临裁减的命运。目前,镇海炼化拥有的员工数超过 6000 名。镇海炼化的减员计划是在领导干部座谈会召开期间确定的。当时,镇海炼化的老总在会见傅成玉时,谈及到员工人数。

傅成玉认为,按照镇海炼化现有的规模,员工人数应该在 3000 人左右。傅要求镇海炼化应该有计划地将员工数量减少到 3000 人。

开完干部座谈会之后,镇海炼化的领导层便立即制定了减员计划:争取经过 10 至 15 年的努力,在 4100 万吨/年炼油和 220 万吨/年乙烯规模下,将职工总数控制在 3500 人以内,实现“以最少的人管理最大的炼化企业”。

事实上,不仅是镇海炼化,整个中石化集团都将面临裁员。中石化



傅成玉近照

现有员工数 106 万人,加上离退休、协解人员等,再增加 100 万。目前,尚不知中石化的具体裁员计划。

在傅成玉看来,要打造世界一流,就要强调劳动生产率。按照傅的计划,中石化将通过产业规模的扩

张来逐步摊薄 100 万职工。

记者获得的资料显示,中石化裁员计划的第一步是从劳务工、社会用工开始,有计划、有步骤地削减。“如果现在不做,按照现在的劳动法,过几年,这些劳务工就会变成正式工。”傅成玉在座谈会上发言称。

为此,中石化将建立一个新的人员流动机制,即旗下子公司若缺人手,应尽量少招人,在其他子公司的富余人员中进行调动。“有工作选择,该调动调动,该流动流动,这个要成为一个制度。”傅成玉称。

事实上,无论是中石油还是中石化,其庞大的职工队伍一直被业内所诟病,也成为两大石油巨头难以与国际石油巨头竞争的沉重包袱。

中石化一位内部专家称,国外石油巨头的职工数不到中石油、中石化的 1/10。每年中石化要为这些员工支付的工资就达到 300 多亿元,若每年都用这些钱来扩大再生产,企业将上一个台阶。

B. 市场化营运

8 月 3 日,中石化召开了领导干部座谈会。在中石化内部人士看来,此次座谈会被认为是中石化战略上的一个转折点。

此外,中石化还确定了新的发展战略和发展模式。中石化确定的六大战略是资源战略、市场战略、一体化战略、国际化战略、差异化战略、绿色低碳战略;发展模式为:市场化运营、专业化发展、差异化竞争、一体化管理、集团化管控、规范化治理。

在这些措施中,最为引人注目的便是其中的“市场战略”以及“市场化运营”。在中石化内部人士看来,这意味着公司将更加关注资本市场。“中石油、中石化的高层以前是不太关心上市公司股价走势的,他们更关心的是公司采了多少油之类的。在他们看来,股价都是虚的。”中石化内部专家称。

但傅成玉无疑是个例外。由于有国际石油公司任职背景,傅成玉更加关注资本市场。在内部会议上,

傅成玉曾多次表示,中石化股份的股价被严重低估。

在 8 月 5 日中石化领导干部座谈会上所作的结束讲话中,傅特别提到要求中石化总部、各事业部以及各子公司加强应收账款的管理。中石化股份 2011 年半年报显示,今年上半年,中石化的应收账款达到 65414 亿元,同比增加了 34%;比中石油多出了 738 亿元。

此次改革,傅成玉更多的是沿用他在中海油任职期间的一些主政思路。比如,在任中海油期间,傅成玉力主推动旗下专业子公司单独上市。在任中海油期间,傅成玉曾担任中海油服董事长,并成功推动该公司于 2002 年登陆香港上市。

如今,傅成玉打算把他在中海油成功的市场化经验搬到中石化。记者获悉,在内部会议上,傅成玉鼓励中石化下属子公司在合适时单独分拆上市。不过,该消息并未得到中石化方面的正面回应。

傅成玉注重市场化的另外一个

表现便是,在内部高级管理人员的招聘中,不再沿用过去的内部直接任命的方式,而是在整个中石化系统内公开招聘。8

月,中石化首次在全系统公开招聘局级干部。

话说“垄断”利润

对于傅成玉的改革,上述中石化内部专家并不太关心。在他看来,新领导上台,按照自己意图进行改革是必然的。“我不是太关心(改革),这是管理层应该关心的事,底层的人就按照上面的意思干活就是了,谁当老大都一样。”该专家说。

对傅成玉来说,他寄望于通过这种由内而外的改革能够弥补中石化的种种弊端。在他看来,中石化在财务报表上还能够表现得更好。

2011 年上半年,中石油、中石化炼油板块双双亏损,中石化亏损了 122 亿元,其净利润仍然达到 402 亿元。

从上游到下游的垄断优势,使得两大石油公司很难实现“亏损”。即便是在 2008 年,中石化炼油业务亏损额超过 2000 亿元,但当年的净利润仍然达到 298 亿元。

苏树林在任的 4 年时间里,除了 2008 年,中石化每年的净利润均创新高,他在任期间,平均每年中石化能够挣 522.6 亿元;苏的前任陈同海在任期间,平均每年也挣 387.46 亿元。

C. 理顺诸多“短板”

傅成玉现年已过 60 岁,在空降中石化时已让人颇感意外。在内部人士看来,傅成玉来中石化更多被视为带一把年轻同志。

多位石化系统专家称,可能由于在任时间有限,所以傅成玉此次改革力度很大,但在任期间完成这些改革的可能性不大,更多的可能是希望开辟一条道路,让继任者接着走。

在此次座谈会上,傅成玉确定的战略性结构调整的重点是优先把“长板”加长,尽快把“短板”补上,让“长板”和“短板”都变强。

在上游业务领域,中石化确定了“十二五”期间将在塔里木、准噶尔、鄂尔多斯、松辽、渤海湾等地区培养 5 个产量增长点。

记者获悉,目前,中石化油田事业部正在启动胜利、西北、华北、西南、河南等 5 个地区的增储上产会战工作,5 个会战协调小组正在积极筹备,增储上产会战将于 10 月启动。

但当中石油相比,中石化在上游业务方面“短板”明显。2010 年,中石油原油产量是中石化的 26 倍,天然气产量是中石化的 5 倍多。

中石化原油对外依存度超过 50%。这也是让历任中石化一把手头疼的问题。但上游勘探资源的缺乏并非一朝一日就能弥补的。

而在中石化最强的炼油板块,则可能长期处于亏损状态。傅成玉曾公开称,当国际油价高于 90 美元/桶时,炼油业务将会亏损。

在座谈会上的发言中,傅成玉一个最大的担忧便是,如今最大的不确定因素是国际油价很难再回落至盈利平衡点以下,将持续在高位运行。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

张学斌观点: 控制经营风险 重在做好“加法”

但这些并未让创维获得预期的收益,且绝大多数都亏损严重。

张学斌上任后,立刻烧了几把火,给创维做“减法”运动。

方面,为了适应平板电视的物流规律,对内销体系进行改制与改良,将“分部-办事处”制变为“分公司”制,将原有的三十几个分部、170 个办事处整编为四十几家分公司。

而缩编最经典的例子是,为了降低风险,2008 年 6 月,创维将亏损额高达 1.3 亿元的创维移动 80% 股权以“1 元+1 港元”的价格转手出去。

同时,为了降低成本做强主业,创维开始向彩电上游延伸。创维业绩也随之迅速回升,2007 年,创维净利润从 2006 年的 1.28 亿港元,上升到 4.80 亿港元,同比上升了 275%。

之后创维将利润增长点,锁定在彩电和机顶盒领域。每年,创维集团的营收中,彩电领域贡献超 85% 的份额,而机顶盒业务也是逐年增长,2010 年,更是贡献了近 30 亿港元。

此外,创维培育的产业如 LED 灯具、液晶模组、商用显示产品、家庭影音产品等新领域产品也纷纷上市。张学斌称,创维要从“做减法”转成“做加法”。于是,创维又开始做白电了。今年 1 月其在南京溧水的白电基地已经投产,并计划再投资 26 亿元在溧水扩大冰箱洗衣机产能。

再造创维的底气

对于彩电的下一个增长点,张学斌认为是在海外。他表示,之前创维对海外市场的规模没有要求,在未来五年,他希望海外首先在规模上实现增长。“主要两种方式,首先我们要重新做战略 OEM,我们现在要做规模,战略客户要去重点发展,为了配合这一目标,我们已经把海外的制造研发和供应链体系,全部结合在一起。”

“第二,把海外市场做好,就是要做自己的品牌。今年是创维自主品牌海外推广的元年,重点先主要放在东南亚市场的品牌推广。”张学斌表示。今年,创维海外彩电市场全年的销售目标是 200 万台,比去年同期增长 25%,而在国内的销售预计是 700 万台,将比去年同期增长 9%,创维彩电正在加快国际化的步伐。“我们的机顶盒业务,海外市场成长非常快,要大于国内市场。但整体的规模不是非常大,现在我们做到 30 多亿,我们五年的目标是要做到 60 亿。”张学斌表示。

2010 年,创维集团在白电、模具、汽车电子、其他电子产品及物业等领域取得了占总额 10% 的营收,而这些都是创维近些年培育出来的新产业。张学斌预期,在接下来的五年中,创维除了在以上领域外,在器械产业、精密科技、安防监控、光电科技、商用显示方面都会进入快速发展和收获期。

张学斌表示,创维 5 年实现 500 亿的目标,每一年要实现多少,全部都是由产业目标去支撑的。同时也与创维集团 5000 多万的期权,团队的考核挂钩。张学斌透露,创维在接下来的 5 年时间里,还会做“加法”,培育新兴产业,但表示不便透露具体的行业。

对于创维是否会进入利润空间更大的房地产领域,张学斌表示,“创维不会做与主业毫无关系的领域,比如采矿、房地产,这些虽然赚钱快,但是不在我们的版图上。我们要做跟公司的发展战略是有关系的,可以利用我们现有的市场和渠道,并且技术和资源要有关联性,这样经营风险会有效的得到控制。”