

策
划
词

9月10日,中石化销售有限公司发布公告,面向社会公开招聘非油业务职业经理人。招聘范围包括便利店、O2O、金融、广告、汽车服务、环保产品6大新业务领域共9名职业经理人。据悉,这是中石化首次引入“职业经理人”制度,实行契约化管理。薪酬待遇实行协商保密工资制,与市场价位接轨。这意味着,公众既有印象中高度封闭的石化巨头首次“放下身段”,开始肩扛“职业经理人”的大旗招兵买马。不仅如此,6大领域的招聘岗位与中石化此前斩获的一系列跨界合作高度契合,暗示了其业务发力方向。另外,备受关注的中石化混合所有制改革引资名单也终于敲定。9月14日,中石化发布公告,披露了其子公司中石化销售公司完整版的引资名单,共有25家(组)投资者最终入围。

中石化“混改”放下身段 首次“试水”职业经理人

中石化市场化改革加速 首引职业经理人



在牵手多家合作伙伴后,中石化的混合所有制改革(以下简称“混改”)主体销售公司又开始向内部管理结构动刀。9月10日,中石化销售有限公司发布公告称,面向社会公开招聘非油业务职业经理人,招聘范围包括便利店、O2O、金融、广告、汽车服务、环保产品六大新业务领域共9名职业经理人。这是中国石化首次引入“职业经理人”制度,实行契约化管理,薪酬待遇与市场价位接轨。对于这次尝试,业界认为是该公司进行混改的必要条件,是改革主体减少行政干预、增强竞争力的重要一步。

最高职务:易捷副总

记者了解到,中石化此次招聘的岗位包括易捷公司副总经理、门店运营总监、物流总监、电子商务项目经理、金融业务项目经理、饮用水项目经理、汽服业务项目经理、快餐业务项目经理、广告业务项目经理9个

职业经理人岗位。

“准确地说,这是销售公司首次引入职业经理人制度。用人、用工、分配三项制度改革取得突破,人员能进能出、职务上能下、收入能高能低,新机制建设取得进展,为中石化从油品经销商向综合服务商的转型发展提供人才支撑。”中石化相关负责人表示。

综合来看,中石化这次引入职业经理人的岗位主要是非油业务板块,与该公司此前牵手的1号店、顺丰、腾讯等公司力推的相关业务相符。对于引入的人才,中石化也有着较为严格的要求。其中,分管品类规划、商品采购和市场营销的副总经理岗位,要求有六年以上大型连锁零售企业商品采购、市场营销等工作经历,三年以上大型连锁零售企业总部中层以上职位;精通便利店运营管理者优先考虑。值得注意的是,10日还有消息称,近日中石化将公布增资扩股方案,中石化董事长傅成玉或将出任引资之后的中石化销售公司董事长。

做好混改用钱、管钱

“此前中石化已经公布销售板块的引资方案,但混改并非仅是社会资本介入、股权结构变更,它还需要相关的专业人才管理做支撑。”在卓创资讯原油分析师高健看来,这两个步骤是组合拳,在实现了引资后,还需要实现如何更高效地用钱、管钱。

据了解,6月30日,中石化发布公告,称销售公司经重组后,拟通过增资扩股的方式

引入社会和民营资本。目的是通过引入外部资本,完善市场化的运行体制和管理机制,提升企业的创新能力和活力,提高企业的竞争力和可持续发展能力。

另一位关注混改的行业内人士进一步分析称,国企的混合所有制改革第一步是股权结构改变,破除一股独大。第二步便是完善公司治理结构,其中一项措施就是完善职业经理人制度。“职业经理人制度是混合所有制改革成功的必要条件。董事会解决了现代企业制度建设决策层面的问题,其执行层应该是职业经理人。董事会建立只是国企完成现代企业制度改革的一半,另一半就是职业经理人制度。未来,随着国企的市场化改革,国企的去行政化已是必然。”

北京师范大学管理学院院长唐任伍认为,职业经理人制度的引入有利于推进国有企业产权制度改革,促进建立符合市场经济发展要求的企业所有权、法人财产权和企业经营权分离的现代企业制度。

薪酬与市场接轨

金银岛分析师王延婷认为,中石化在油品销售上是强项,但在非油业务上还比较弱。中石化销售有限公司自2008年起涉足非油品领域,但效果并不理想,该公司易捷便利店还被指存在定位不清晰、管理不灵活等诸多硬伤。中石化2014年上半年报显示,非油品营业额达71.9亿元,相比整体营业额1.3万亿元,非油品占比仅为0.53%。

其实,在这一次混改进程中,中石化在非油品业务上一直在酝酿巨大的野心,从其“向综合服务商转型”的目标就可见一斑。不过,中宇资讯分析师张永浩认为,由于消费习惯、产业环境等影响,中国加油站服务业的市场接受程度比较低。“各个便利店同质化比较严重,产品销售单一,促销及一般销售手段缺乏多样性,很难吸引消费者。相比之下,能实现加油站利润50%来自非油品业务的国外成熟市场,营销花样则较多,例如有专门的休息点、各种派对等。”

但需要承认的是,不同的产业环境下,中国的加油站还要探索属于自己的路,在张永浩看来,加油站内还有包括汽车服务、保险等多板块业务潜力需要挖掘,关键在于人。

中石化另外强调,薪酬待遇需与市场价位接轨。“拟招聘岗位执行职业经理人制度,实行契约化管理。薪酬待遇实行协商保密工资制,与市场价位接轨。”

据了解,保密工资制之下,工资额由企业根据操作的技术复杂程度、职工的技术熟练程度和职工当面协商确定,其工资额的高低取决于劳务市场的供求状况和企业经营状况。

上述多位业内人士认为,这一工资制度在民企中较为普遍,可以提高企业效率。“相比之下,国企的工资较为平均化,被认为是铁饭碗,对员工的激励并不强。协商保密工资制,则结合业绩多劳多得,可以激活员工的创造力及企业的活力,而这正是当前国企改革所需要的。”高健表示。(马骏翼)

客通过扫描商品二维码,注册登录后,即可以在商品页面进行下单。

“今后顾客在易捷购买的不止是商品,未来更加看重利用互联网做智能服务体验和线上线下联动。”中国石化销售有限公司副总经理柴志明介绍称。

“举个例子,顾客在易捷看到某本杂志不错,某场音乐会、某场电影不错,某个说走就走的旅行不错,都可以直接下单购买。这个是线下到线上的例子。”他说道,“反过来讲,推进电商快递自提点业务,在线上下单的顾客,实现在指定易捷便利店提取货物。这是从线上到线下的例子。”

据悉,未来1号店将为易捷便利店客户提供价廉物美的特供商品,并提供特殊免邮、定时送等特殊权益,后续还将针对例如“出租车司机”等特殊消费客户,推出个性化商品和服务,体现关爱特殊群体的“爱心购”。

除1号店外,中石化易捷还联手复星开药店,推出24小时便民服务。目前在中石化上海石油进行业务试点的易捷便利店已经陈列出200多种乙类OTC药品以及20多种畅销杂志,十分吸引眼球。

“易捷便利店大部分都是24小时营业,可全天候为消费者提供非处方药、书刊杂志等销售服务。此外,易捷便利店出售药品与复美大药房出售的药品价格保持一致,不会因24小时售药而抬高价格。”中石化相关负责人介绍。(汪琪)

中石化易捷混搭便利店营业



中石化首批8家混搭便利店正式在上海营业。

中石化“跨界混搭”逐步迈出实质性步伐。9月11日,中石化易捷与大润发、一号店等合作伙伴在上海合作的8座易捷便利店正式营业,日均营业额较合作前提升49.6%。与此同时,中石化易捷联手1号店搭建“线上入口+线下入口+服务体验”商业模式、联手复星开药店等跨界混搭业务亦进展顺利。未来,中石化易捷提供的将不仅是商品,还包括24小时的便民服务和智能服务体验。

营业额大增

今年7月29日,中国石化销售有限公司与润泰集团签订业务合作框架协议,双方约定在便利店运营、商品采购、电子商务等方面展开合作。8月初,中石化与大润发喜士多便利连锁有限公司在上海选取8座易捷



中石化上海易捷店售卖冰激凌、包子等新品类。

便利店,开始试点合作经营。

据中石化统计,在此前20多天的试营业中,8家门店日均营业额较合作前提升49.6%。其中食品、饮料、酒类、百货等常规商品的营业额增幅合计达156.7%。

“感觉焕然一新,现在装修更漂亮了,像熟食、冰淇淋都有了,商品丰富了,想买的东西也多了,挺方便的。”长期光顾这家易捷店的李女士表示。

据悉,双方已就合作形式、设备选型、商品配置等达成一致:选取部分市区门店,按照喜士多同类门店进行配置,重点突出“鲜食”概念,增加包子、关东煮、饭团等再加热食品以及新鲜果汁、乳品,为周边居民和上班族提供方便、快捷的服务,同时保留润滑油、燃油宝等为广大车主所熟知的商品品项;选取4座市郊门店,采用“促销专架”形式,



在中石化易捷便利店可以扫二维码购买一号店线上商品。

设置专区专架陈列润泰旗下大润发超市的让利促销商品,让顾客在便利店就能享受到大卖场的优惠价格。

据中石化相关负责人介绍,中石化易捷计划进一步扩大试点范围,在上海、浙江、广东等地区推广这种新的合作模式,年底前,采用新模式运营的易捷便利店数量将达到300座。

卖的不仅是商品

与此同时,中石化易捷与1号店、复星等的跨界混搭业务亦在逐步展开。与1号店,中石化正在搭建“线下入口+线上入口+服务体验”的商业模式。如中石化上海石油易捷便利店,正与1号店合作开展“二维码销售”业务。商品用二维码形式进行展示,顾

中石化“混改”引资千亿元

备受关注的中石化混合所有制改革引资名单终于敲定。9月14日,中石化发布公告,披露了其子公司中石化销售公司完整版的引资名单,共有25家(组)投资者最终入围。包括中国人寿、华夏基金、中国银行、工商银行、腾讯、复星、国投、中金、海尔在内的各界巨头纷纷加入。25家(组)投资者将共计斥资1070.94亿元(含等值美元)认购中石化销售公司29.99%的股权。此次增资完成后,中石化将持有中石化销售公司70.01%的股权,全体投资者共计持有销售公司29.99%的股权。销售公司的注册资本将由人民币200亿元增加至人民币285.67亿元。

发布 投资者溢价超20%入股

中石化方面披露,根据投资者的认购金额和持有销售公司股权比例,销售公司的股权价值人民币3570.94亿元。本次增资的定价超过销售公司账面价值的20%以上。增值的主要原因是销售公司拥有不可复制的品牌、网络、客户、资源等综合优势,具有广阔的业务发展前景,投资者认同销售公司的未来发展规划与增长潜力。

据介绍,中石化本次增资采用多轮评选、竞争性谈判的方式,由潜在投资者对销售公司价值进行独立判断,并根据本次引资的进展先后提交非约束性报价及约束性报价。中石化和销售公司共同成立由独立董事、外部监事和内外部专家组成的独立评价委员会对潜在投资者进行评议。评议过程除将潜在投资者的报价、拟投资规模等作为主要决策因素外,还对产业投资者、境内投资者及惠及广大中国公众的投资者予以优先考虑。经独立评价委员会评议后,中石化和销售公司选择和确定了最终的投资者名单。

解读 外界担忧混改沦为引资上市

著名财经作家吴晓波称,对包括中石化混合所有制改革在内的国企改革并不看好,因为中石化等巨型国企掌握着所在产业的上下游,外界资本尤其是民营资本进入以后,可能会形成“关门打狗”的情况。著名财经评论员叶檀也暗示,中石化在资本层面的引资合作,目前还看不出除了融资然后上市圈钱之外的意义。而一位不愿具名的观察人士表示,今年以来中石化的改革动作颇大,不过并没



有触及公司制度及治理层面。

对于话语权的问题,本次入围的复星董事长郭广昌有所担忧,因为复星此前已经参与到一些进行混合所有制改革的国企当中,却都没有话语权,经营上也没有改变。中石化董事长傅成玉此前曾表示,相比财务投资者,中石化更倾向于战略投资者。“中石化不缺钱,缺的是活力”,引资的关键是改变机制,通过混合所有制把国有经济搞活,实现公司的真正市场化治理。

对于外界的担忧,中石化方面9月14日回应称,在本次引资完成后,中石化将和投资者一起,按照市场化、规范化、专业化的思路

完善销售公司的公司治理和体制机制。具体而言,一是销售公司将建立多元化的董事会。初步考虑,销售公司董事会由11名董事组成。其中,中石化派出董事4名,投资者派出董事3名,独立董事3名,职工董事1名。二是优化公司管理构架。中石化销售公司已于9月10日发布公告,面向社会公开招聘易捷副总经理等9名非油业务职业经理人。这是中石化首次引入“职业经理人”制度,全面推行契约化管理和薪酬待遇市场化运作,体现了公司用人、用工、分配三项制度改革取得新突破。(祝剑禾)

▼ 相关评论

首聘职业经理人后 央企该有的“加减法”

日前,中石化销售有限公司对外宣布,将面向社会公开招聘9名非油业务职业经理人。这是中国石化首次引入“职业经理人”制度,全面推行契约化管理和薪酬待遇市场化运作。

近期,国家密集出台了一系列关于国企改革的政策和措施,包括薪酬管理、规范职务消费等,受到社会广泛关注。这次中石化作为央企“大佬”之一,首推职业经理人制度,标志着国企市场化和去行政化将迈出实质性步伐。

目前,我国各类国企上至老总下至中层大都由政府任命,并且根据企业规模配备相应的行政级别,这种“由少数人选人”和“在少数人中选人”的做法广受诟病。有经营才能者往往因级别不够难以入选,而级别相当者又未必具有经营才能;企业管理者与政府官员的角色经常互串,分不清谁“主”谁“客”,经营者的价值取向在于“官场”而非市场。老百姓更不买账的是,一些国企管理层拿起丰厚的薪水,不是靠经营能力水平得来,而是靠垄断经营形成的高利润造就。

此次中石化向社会公开招聘9名非油业务职业经理人,其最大意义就在于,让国企成为真正的企业,体现市场在资源配置中的基础性作用。从这个意义上讲,市场化选聘职业经理人不仅是开局一招也是关键一招。要让这招在提高国企活力和竞争力中展示威力,摆在我们面前的,是要科学地做好“加减法”。

先说“减法”,就是要大幅度降低国企管理人员的行政级别。早在2000年10月,国家层面就出台了《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》,规定国有及国有控股大中型企业不再套用行政级别,也不再比照官员的行政级别确定企业经营管理者待遇。此后,全国不少地方都曾推行过取消国有企业的行政级别的举措。十多年过去,去年十八届三中全会再提国企人事改革,说明取消国企行政级别还没有真正破题,必须动真格把国企管理层中享受行政级别的人数大幅度降下来,直到完全取消,为市场化选聘人才铺平道路。

再说“加法”,就是要大幅度增加职业企业经理人的数量。国企取消行政级别后,用什么样的激励机制来使经营者充分发挥经营才干?又通过什么样的选聘机制将优秀的经营者吸纳到管理岗位上来?发达国家的经验表明,培养职业企业家是条成功之路。在我国,随着市场化选聘国企管理人员改革的推进,经营能力作为一种稀缺资源的重要性日益凸显,职业经理人市场化已是箭在弦上不得不发。建立起高素质的职业企业家队伍非一日之功,剥离了公务员级别和领导干部身份的国企管理者,或者说回归了本来面目的职业经理人,其未来面临的激励和约束将来自两方面:一是现实利益的回报,二是优良资格的取得,后者决定经营者所能达到的“级别”。因此,在市场化选聘之后,以优秀经营业绩换取优良从业资格,应是所有职业经理人追求的目标。

做好这道“加减法”,是我们更应着力破解的大问题。(徐娟)

■ 数说

投资者的背景

根据公告,中石化此次共引入25家投资者,引资1070.9亿元,占增资后销售公司股本29.99%。其中,产业投资者以及与产业投资者组团投资的共9家,投资金额326.9亿元、占比30.5%;国内投资者12家,投资金额590亿元、占比55.1%;惠及百姓民生的投资者4家,投资金额320亿元、占比29.9%;民营资本11家,投资金额382.9亿元、占比35.8%。

另外,保险资金成为此次入围的大赢家。中国人寿、中国人保、太平洋保险、生命人寿、中邮人寿等均现身引资名单,其中中国人寿斥资100亿元将获得中石化销售公司2.8%的股份。而2.8%也是此次外界入股的“顶格”持股比例。如果以单家企业入股比例计算,嘉实基金的风头则要盖过中国人寿。嘉实基金及旗下的嘉实资本管理公司分别斥资50亿元和100亿元,将持有中石化销售公司1.4%和2.8%的股份。除了保险资金以及基金之外,中国银行、工商银行、中国信达、中金公司、国投公司等国字号金融企业纷纷大手笔入股中石化销售公司。

此次入围的知名民营企业或企业家则包括海尔、腾讯、复星、汇源朱新礼、新奥能源等。在私募投资者方面,厚朴投资、RRJC“Pi L”是两家知名的海外投资基金,北京隆徽和青岛金智信则是两家国内名不见经传的投资公司。