

恒大自救失败
核心资产或将被国资加速接管

近日，恒大在公开市场首次出现债务违约。恒大将以何种方式化解债务危机？

FOCUS 02 »

国企落实董事会职权的
“两个前提 三个关键”

目前很多国有企业的董事会建设都还存在一些问题，影响和制约了国有企业的发展。

REFORM 05 »

美的提前推进库卡私有化
本土化运营是关键

美的全面收购及私有化德国机器人制造商库卡，为公司智能化转型做铺垫。

TECH 13 »



物流“国家队”中国物流集团成立

■ 作者 / 张郁

经国务院批准，12月6日，中国物流集团有限公司（以下简称“中国物流集团”）正式成立，这是我国唯一以综合物流作为主业的新央企。

在成立大会上，国资委党委书记、主任郝鹏表示，组建中国物流集团，是深入实施国企改革三年行动，推进中央企业布局优化结构调整，促进专业化整合、协同化发展的重要举措。

他强调，中国物流集团要坚持服务国家战略，围绕畅通国内国际双循环，加快调整业务结构和产业布局，助力构建安全、可靠、高效的现代流通体系，更好促进国民经济持续健康发展。坚持服务实体经济，加快建设全国性综合物流数据平台，推进传统物流业务数字化、智能化改造和跨界融合，助力提高我国产业链供应链稳定性和竞争力。

新组建的中国物流集团由原中国铁路物资集团，与中国诚通控股集团物流板块的中国物资储运集团、华贸国际物流股份有限公司、中国物流股份有限公司、中国包装有限责任公司4家企业为基础整合而成。并且，同步引入中国东方航空集团有限公司、中国远洋海运集团有限公司、招商局集团有限公司作为战略投资者，实现股权多元化。

新组建的集团股权结构为：国务院国资委和中国诚通控股集团有限公司分别持股38.9%，3家战略投资者持股比例分别为10%、7.3%、49%。业内人士认为，东航集团、中国远洋海运、招商局集团等3家央企入股既协同又互补，更赋能。

作为国务院国资委直接监管的股权多元化综合物流类中央企业集团，中国物流集团增资后注册资本300亿元，拥有中国铁物、中储股份、华贸物流、国统股份等4家境内上市公司。

中国物流集团党委书记、董事长李洪凤表示：“中国物流集团应时代而生，是建设现代流通体系、服务构建新发展格局的迫切需要，是推动物流行业降本提质增效，保障产业链、供应链自主可控安全的迫切需要，也是加快国有资本布局优化和结构调整，引导国有资本向重要行业和关键领域集中的迫切需要。”

据介绍，中国物流集团在“十四五”乃至今后较长时期，将定位于“综合物流服务方案提供者、全球供应链组织者”，打造具有全球竞争力的世界一流综合性现代物流企业集团。着力发展供应链物流、民生物流、特种物流、危险品物流、工业物流、应急物流、冷链物流、跨境物流等，涵盖仓储、运输、配送、包装、多式联运、国际货代、期货交割、跨境电商、国际贸易、物流设计、供应链管理、加工制造、科技研发、电子商务等综合物流服务各种业态。

事实上，参与业务整合的5家公司让新集团组建伊始已经初步具备了一定的规模、比较丰富的资源、相对完整的业态。资料显示，目前新组建的中国物流集团经营网点遍布国内30个省（市、区）及海外五大洲，拥有库房495万平方米、料场356万平方米；拥有铁路专用线120条、期货交割仓库42座；整合社会公路货运车辆近300万辆；国际班列纵横亚欧大陆，在国际物流市场具有较强竞争优势。

李洪凤在成立大会上表示：“中国物流集团将始终坚持数字优企，集聚创新要素，推进产业数字化、数字产业化，共建共享物流大数据平台，发展流通新技术、新业态、新模式，助推产业转型升级。”

中国企业联合会研究员刘兴国在接受媒体采访时表示，中国物流集团将对推进物流数字化具有两方面的作用：一方面，专业化整合将原本分散化的物流业务有机整合在新的物流集团，这有助于为数字化技术在物流领域的深度应用提供更多场景；另一方面，借助专业化整合，实现了资源优化配置，可以对原本分散化资源的统筹调配运用，这无疑有助于增强新组建物流集团数字化技术应用能力和数字化技术提升能力，从而更好实现数字化技术与物流业务的融合应用。

有评论认为，结合“新基建”的发展，中国物流集团将能够有效利用国有资产属性，从事物流设施设备平台投资，与高新产业中的ERP、MES、SCM等系统打通接口，形成数字化物流运营基础，从而实现制造供应链上下游各类物流资源统一调度。

同时，整合的几大板块中也互有重合的地方，如能达成有效协作、调动存量资源，将实现一加一大于二的效果。E

国务院国资委：突出重点领域监管 强化责任追究

12月6日，国务院国有企业改革领导小组办公室以视频方式召开加强专业化、体系化、法治化监管专题推进会，通报截至10月底落实国企改革三年行动有关情况。会议强调，各地国资委、各中央企业要突出对重点部门、重要环节、重点领域监督，筑牢防止国有资产流失的堤坝，同时要强化责任追究“兜底”作用，把追责成果转化为企业健康发展的监管效能。

国务院国有企业改革领导小组办公室副主任、国务院国资委副主任翁杰明在会上表示，“加强监督不是‘踩刹车’，而是为改革发展系上‘安全带’”。翁杰明说，健全和完善国资监管体制，开展专业化、体系化、法治化监管，有力保障了我国国有企业改革发展，有效维护了国有资产保值增值，防范了风险。

会议表示，坚持中国特色国有资产监管体制，开展专业化体系化法治化监管，是我国国有资产监管体制的优势所在。要高质量发展国有经济，深化分类监管，多维度对企业进行科学分类，并探索不同类别业务层面的监管；要科学授权放权，加强企业行权能力建设，强化对授权放权的跟踪督导；要实施差异化管控，对混合所有制企业和股权多元化公司，探索实施有别于国有独资公司的治理和监管机制；要加快信息化建设，推动信息化与监管业务深度融合，打造数字化智能化国资监管；要强化监督协同，加快形成全面覆盖、分工明确、协同配合、制约有力的国有资产监督体系；要严格违规责任追究，

充分发挥企业内部责任追究工作体系功能作用，强化违规责任追究和落实，使国资监督“长牙带电”。

翁杰明表示，各地国资委、各中央企业要加强对权力集中、资金密集、资源富集等重点部门、重点岗位的监督，突出对“三重一大”决策、工程招投标、改制重组、产权交易等重点环节的监督；加大对财务会计信息虚假、靠企吃企、设租寻租、违规挂靠等问题的监督整治力度；加强大宗商品集中采购领域的信息化建设，推行“阳光采购”；完善境外国有资产监管制度。

会议要求，各单位要充分认识加强专业化体系化法治化监管的重要意义，切实加强党的领导和党的建设，准确把握国资委和国有企业的职责定位，持续完善国资监管制度体系，加快构建国资监管大格局，持续提高监管能力和水平，更好推动国有资本和国有企业做强做优做大。

据悉，截至2021年10月底，多项原定于年底完成的任务目标已提前完成，中央企业和地方国有企业前置研究事项清单制定工作已接近全面完成，董事会应建尽建工作基本完成。实施企业经理层成员任期制和契约化管理等改革也提前实现了完成70%改革任务的年度目标；经营性国有资产集中统一监管加快推进，地方经营性国有资产集中统一监管全国平均比例已超过95%。E

（本报编辑张郁综合）

中石化催化剂公司的
改革技巧

■ 作者 钱馨瑶

中国石化催化剂有限公司（下称“催化剂公司”）董事长陈遵江带着一帮高管——董事会秘书刘高云、首席专家梁维军、党群部主任王志丹、人力资源部经理张高林、企业管理部经理黄鑫山等——坐在《企业观察报》一行面前。每个人都带着纸笔，可见其对所谈话题的重视，也可见其开放性——这与很多央企给外界的印象截然不同。

陈遵江说，催化剂公司下属各个分（子）公司，都欢迎我们参观考察。

陈遵江50来岁，高个子，腰板笔直，平头，灰白头发，讲起话来激情四射。当他的同事讲话用语过于专业化时，他会笑着打断：“通俗地讲，是这个意思。”

的确，经他一番语言转换，我们就明白了。

国企改革，从某种意义上讲，就是转换语言——转换成市场化语言。核心是，充分发挥企业作为市场经济主体的作用。

催化剂公司是国务院国资委一年前确定的“科改示范行动”试点企业，也是拥有一百余家分（子）公司的中国石化集团唯一入选“科改示范行动”标杆企业。

加入“科改示范行动”一年多以来，催化剂公司已经成了石化行业市场化改革的催化剂。

这样说，有数据为证。由于全球新冠肺炎疫情的持续蔓延，炼油化工行业这两年投资萎缩得相当厉害，但催化剂公司经营业绩依然跑赢了大市。2020年，催化剂公司实现营业收入87.4亿元、利润总额11.5亿元，同比增长5%，其中大部分来自外部市场，外部市场销量同比增幅达到82%。营业收入超越之前全球排名前三中的美国雅宝公司和格雷斯公司，中石化催化剂公司成为继德国巴斯夫公司之后全球第二大催化剂公司。

伴随着营收提升的，是“卡脖子”技术的攻克。2020年，催化剂公司科研投入达到78亿元，综合研发投入达9%以上。如今，中国催化剂国产化率达到90%以上。

因其如此，在不久前国务院国资委召开的科改工作媒体见面会上，陈遵江作为科改标杆企业负责人介绍了催化剂公司的改革经验。

但改革是否已完成后呢？

“催化剂公司目前还面临什么改革瓶颈？”我们问。

坐在陈遵江身边的刘高云马上用眼神提醒陈遵江，意思是建议董事长措辞谨慎点。陈遵江当然明白刘高云的意思。他笑了，还是说了他想说的话。

刘高云后来私下告诉我们，陈董事长是军人出身，目标明确，敢想敢干，勇于承担。

在一家央企巨无霸内部，改革是如何发生、如何落地的？改革还面临哪些尚待突破的关口？

游学去

2020年4月下旬，催化剂公司正式入选国资委“科改示范企业”。

都知道应该改革，问题是改什么？陈遵江一开始也不知道怎么改，但他想，不懂没关系，那就向懂的学啊。他决定带着团队四处游学取经。郑州煤矿机械集团股份有限公司（下称“郑煤机”）和杭州海康威视数字技术股份有限公司（下称“海康威视”）被确定为重点学习的先进。

郑煤机和海康威视都曾濒临倒闭，郑煤机更是曾深陷多年发不出工资的窘境。2018年，郑煤机已入选国务院国资委国企改革“双百企业”。海康威视是中国电科下属52所企业化经营的产物，2020年入选国务院国资委“科改示范企业”名单。如今，两家企业都成了明星企业，海康威视更成了全球最大的安防厂商。

陈遵江迫切地想知道它们起死回生的秘密。

2020年11月17日，陈遵江带上了各部门十几位负责人首先去了郑煤机。见到郑煤机董事长焦承尧，陈遵江就抛出了一大堆“怎么办”：对民营企业来说，企业与员工只是简单的雇佣关系，企业依法解聘不能胜任工作的员工很简单。但国企员工习惯了捧着“铁饭碗”，辞退谈何容易？如果不能辞退不合格的员工，那就还是“大锅饭”，企业又怎么发展呢？在国企搞市场化退出，员工不接受怎么办？

下转》03版



扫描二维码 关注“企业思想家”公众号
企业观察报官方微博：
<http://weibo.com/qygcb>
<http://t.qq.com/qygcb>

- 微信 -