

并购案例

干春晖 主编



清华大学出版社

并 购 案 例

干春晖 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书详细介绍了近年来国内外发生的 33 个重大并购案例, 这些案例故事分为中国国内企业并购案例、跨国并购案例和国际企业并购案例三类。每个案例按并购发生的产业背景、并购各方的基本情况、并购动因、并购的交易过程、并购结果和启示这一叙述顺序展开。

本书适用于所有对企业并购感兴趣的读者。

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

并购案例/干春晖编著. —北京: 清华大学出版社, 2004.10

ISBN 7-302-09170-6

I. 并… II. 干… III. ① 企业合并-案例-世界
IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078098 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 邓 婷

文稿编辑: 王丹丹

封面设计: 秦 铭

版式设计: 俞小红

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 23.5 字数: 445 千字

版 次: 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09170-6/F·868

印 数: 1~4000

定 价: 33.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

作者简介



干春晖, 经济学博士, 教授, 博士生导师, 江苏常熟人, 现任上海财经大学国际工商管理学院副院长, 中国工业经济研究与开发促进会副理事长, 上海管理教学协会理事, 国家财政部产业经济学跨世纪学科带头人。美国雷鸟国际工商管理研究生院访问学者, 上海市“曙光学者”。主要研究领域为产业组织与公共政策、企业并购与资产重组、规制经济学等。主讲高级产业组织学、高级微观经济学、规制经济学、企业并购与重组、管理经济学、企业经济学和环境经济学等课程。

主要著作有:

《公司兼并与收购》(1995)

《资源配置与企业兼并》(1997)

《管理经济学》(1998)

《企业并购理论与实务》(1999)

《生产经济学》(2000)

《企业并购: 理论 实务 案例》(2002)

《中国产业经济评论》(2004) 等20多部, 在《中国工业经济》、《经济学动态》等刊物发表论文80余篇。负责国家社会科学基金项目、上海市哲学社会科学基金项目等研究项目20多项。多家上市公司和企业集团的独立董事、战略与管理顾问。

E-mail: ganchh@hotmail.com

序 言

干春晖教授撰著的“企业并购丛书”是经过深入系统研究写成的一部值得阅读的、难觅的力作。丛书立论甚佳，视野开阔，构思新颖，内容丰富，反映了鲜明的时代特征。

“企业并购丛书”由《并购经济学》、《并购实务》、《并购案例》三部著作合成，融理论性、现实性与可操作性于一体。《并购经济学》全面系统地论述了企业并购的有关经济学理论。以产业组织学、博弈论、新制度经济学、福利经济学和反托拉斯经济学为主的理论框架论析企业并购问题，是我国目前惟一一部全面系统论述并购经济学理论的著作。《并购实务》是一部全面介绍并购实务的指导性书籍，除了吸收干春晖教授已出版的多本书中的并购实务部分内容外，又增添了管理层收购、员工持股计划、杠杆收购、跨国并购与外资收购等新内容。《并购案例》收录了 33 个国内外企业并购的典型案列和重大案列，按“案列发生的背景→并购双方的概况→并购动因→并购过程→并购结果→启示”的体例编写而成，清晰地叙述了一个并购案列的前因后果及交易过程。由这三部著作组成的“企业并购丛书”，既有理论论述，又有实践概括，还有案列佐证。定性分析与定量分析相结合，规范研究与实证分析相联系，体现了创新性与求实性的统一。本丛书中凡可向国外借鉴和比较分析的内容，一般都进行了借鉴比较，以便在更广阔的背景中研究分析并购问题，使著作更为完整清晰，对理论与实践的认识更为深化，科学性更强。这套丛书无论在广度与深度上，将企业并购问题引申到了全方位研究层次上，拓宽了企业并购研究的内容，凝聚着作者对企业并购问题多年潜心研究所作的有益探索、思考和总结。

企业兼并与收购，是市场经济的产物，也是市场发展的必然要求。企业按照自愿、有偿原则，兼并收购其他企业，是企业组织调整的重要方式，并购是企业运用经营权自主作出的行为。发达资本主义国家大规模的并购活动，发生在从自由竞争资本主义到垄断资本主义的过渡阶段。20 世纪几次重大的并购浪潮，反映了资本主义社会的激烈竞争，推动了技术进步和经济发展，优化了企业的组织结构和资源配置。从世界范围来看，每隔 10~15 年都会涌起一次并购浪潮，最近一次全球范围内大企业与大企业之间掀起的排浪式的并购活动，是为了寻求资源互补，实现更大的规模经济和范围经济效应，旨在全

面塑造和提升企业的核心竞争力。中国自 20 世纪 80 年代以来,企业并购有了突破,联合、兼并、收购、破产等,成为中国现实经济问题研究的一个重要方面。从宏观角度看,企业并购直接服务于国民经济的战略性调整;从微观角度看,企业并购是实现战略性发展的重要方式。这一情况表明,不管人们主观意志怎样,并购已步入社会经济生活。但是,在我国要真正建立起并购机制绝非一件易事,需要从理论和实践结合上对并购中的问题不断地进行探索研究,敢于实践,善于总结,构筑理论框架,概括实践体系,撰写有观点、有内容的佳作,这是我国建立社会主义市场经济体制,完善并购机制提出的客观要求。“企业并购丛书”正是为适应这个需要而撰写的。

干春晖教授较长时期以来一直对企业兼并收购的理论与实践进行持续地研究,出版过多部相关著作,有的著作已一版再版,发表过相当多的论文,这套“企业并购丛书”,是在他原来大量研究的基础上又作了深入的调查研究,并根据国内外发展的新情况,出现的新事物,而撰写的又一新成果。这套丛书与其他同类著作相比有自己的特色,研究角度新颖,在学术研究和应用研究方面对企业并购的理论认识有了新的突破,观点有所创新,内容有所发展,理论与实践紧密结合,强调了科学原理与科学方法在实践中的运用。对我国适时推进兼并与收购,提供了理论依据和实践指导。

人类已进入充满希望和挑战的新世纪,企业并购已是我国社会经济活动中的一个主题。这套“企业并购丛书”的问世,在百花齐放的经济丛书中,又开出了一支鲜艳的花朵。相信这套丛书的理论观点、创新的内容及翔实的资料会对广大读者有所裨益,必然受到读者欢迎。

上海财经大学博士生导师 杨公朴

2003 年 10 月

前 言

随着我国企业并购实践的不断发展，企业并购的研究也在不断深化。国内的并购研究始于 20 世纪 90 年代初，是随着 80 年代以后国内企业并购实践的兴起而开展的，涌现出了一大批企业并购著作，对国内企业并购实践起到了很好的借鉴和指导作用，但当时国内大部分著作都是以介绍西方国家企业并购的常识为主，缺乏对企业并购各方面内容的专门化的研究和介绍。20 世纪 90 年代中叶特别是进入 21 世纪以后，国内企业并购实践不断发展和深化，并购种类更多，动因更加多元化，程序更加复杂，市场日益扩大，对并购的研究也不断深化。近年来，除了大量引进国外企业并购著作之外，国内的并购研究也出现了新的研究动向，譬如，学界和业界的一些人士开始做中国年度并购报告之类信息汇集性的基础工作，这对于做进一步并购研究的学者来说是很有价值的；又如，开始出现以书代刊的中国并购评论之类的刊物，对并购实践中的一些热点问题和案例进行讨论。年度并购报告和并购评论刊物的出现反映了国内并购研究本身的专业化分工趋势，我们奉献给读者的这套“企业并购丛书”正是这种趋势的反映。《并购经济学》用经济学理论探讨企业并购的演进、动因、并购整合、跨国并购、并购防御策略、并购管制等问题，介绍各类并购的基本经济学原理，为企业并购中出现的各种问题提出了一个经济学维度的阐述，对那些希望从较深入的理论视角考虑并购问题的读者可能会有一些启发。《并购实务》则是一本纯粹的并购操作实务和实践知识介绍的读物，对当前国内企业并购中涉及或可能涉及到的各类操作和实务问题进行了较详细的介绍，尤其是对国外并购实践中的同类问题的介绍。而《并购案例》是给那些对具体操作案例感兴趣的读者介绍了 33 个近年来国内外重要的并购案例，每个案例都基本按产业背景、并购各方的概况、并购动因、并购交易过程和结果为叙述方式展开。

20 世纪 90 年代初，并购还不是一个特别热门的课题，但当我出版自己的第一部并购著作（公司兼并与收购，上海：立信会计出版社，1995）时，并购热潮已在国内兴起，也正是并购实践的发展和广大读者的鼓励影响了我当时博士论文的选题（资源配置与企业兼并，上海：上海财经大学出版社，1997）。之后，除了继续进行并购研

究之外，我还参与了许多企业并购的实践工作。在 90 年代中叶第五次全球性并购浪潮出现之后的 1998—1999 年间，我刚好有机会到美国雷鸟国际管理研究生院（Thunderbird, The American Graduate School of International Management）对企业并购做访问研究，这使我有机会更多地了解西方企业的并购理论与实践。回国后，根据在美国的研究成果和国内的并购实践，出版了新的并购著作（企业并购理论与实务，上海：立信会计出版社，1999），之后的几年里，我有更多的机会参与政府、企业的并购活动和并购研究项目，同时作了大量有关并购问题的演讲。仅 2001 年和 2002 年，就应邀在各地政府部门、行业协会、大型企业集团、高校作了 50 多场报告，还应邀参加了数十期相关电视节目的制作，这使我深切地体会到社会对并购知识的强烈需求，为此，我更新了原来的并购著作，主要结合现实增加了一些并购案例，出版了《企业并购：理论·实务·案例》（上海：立信会计出版社，2002）一书，当时我希望用一本书介绍并购理论、实务知识和一些具体案例，但是由于篇幅的限制，无法对大量的理论和实践问题进行比较详细的介绍和探讨。而这次清华版的“企业并购丛书”则在一定程度上弥补了这一缺憾，让我有机会更有针对性地、更为详细地向各类读者介绍国内外并购的相关知识。

《并购经济学》是以我负责完成的一项研究成果（“企业并购的产业组织研究”，上海财经大学“211 工程”建设资助项目）为基础加以修改补充而成的，姚瑜琳、戴榕和陈睿等同志参加了该课题的研究工作。《并购实务》一书的第 2、4、15、16 和 17 章由我撰写，第 1、3、5 与 6、7、8、9、10、18 章则分别由我和戴榕、郑积彩、孙建伟、王子贤、朱姝、朱幼琪、刘云等同志合作撰写，第 11、12、13、14 章则分别由刘敬斌、朱幼琪、罗磊、郑建伟等同志撰写。《并购案例》一书由我负责确定案例的选题、每个案例的结构、内容和具体的格式、体例，具体由 34 位研究生编写，最后由我进行统稿和修改。上海财经大学的博士生导师杨公朴教授不仅认真审阅了我的写作提纲和研究大纲，提出了许多重要的意见，而且还在百忙之中为丛书写了序。上海国家会计学院的夏大慰院长、上海财经大学的王玉教授、山东大学的杨慧馨教授和辽宁大学的唐晓华教授还为丛书提供了简短的评论。在此表示衷心的感谢。

撰写和组织撰写这样一套丛书是一项很费时也很辛苦的工作，为此，我的同事、亲友和其他许多人都为我提供了无私的帮助，在此，我要向他们表达自己的感激之情。

当前企业并购的理论和实践还在不断发展之中，尤其是国内的并购实践，处于快速的变化和发展阶段。同时由于我们水平有限，丛书仍然会存在许多不足之处，希望广大

读者不吝赐教，批评指正。我的 E-mail 为 ganchh@hotmail.com，传真为（021）65651754。我的并购研究将会继续下去，我和我的并购研究团队现在的研究重点是从理论上探讨那些中国企业并购重组实践中的诸多重大问题，我们会在不久的将来，出版中国企业并购问题研究的著作。

干春晖

2004 年 6 月

目 录

案例 1	清华大学企业集团控股诚志股份	1
案例 2	三联集团借壳上市	17
案例 3	华润并购四川蓝剑啤酒案	29
案例 4	东风携手日产雷诺	44
案例 5	浙江国信控股健力宝集团	58
案例 6	北大方正闪电收购浙江证券	67
案例 7	粤美的管理层收购案	81
案例 8	中国民航大重组	92
案例 9	格林柯尔入主科龙	102
案例 10	中国石化巨资收购资产	115
案例 11	广电系统大重组	126
案例 12	华融处置不良资产案	137
案例 13	中国移动收购 7 省市移动电话网	149
案例 14	新桥控股深发展	159
案例 15	首都机场并购重组	169
案例 16	联想入股汉普案	176
案例 17	太极控股西南药业	186
案例 18	香港中信嘉华并购香港华人银行	193
案例 19	中国石油收购印尼油气田	201
案例 20	TCL 收购德国施耐德	213
案例 21	阿尔卡特收购上海贝尔	224
案例 22	比亚迪收购秦川汽车	234
案例 23	法国达能收购梅林正广和	246
案例 24	美国花旗银行并购墨西哥国民银行案	256
案例 25	德国安联保险收购德国德累斯顿银行	270

案例 26	美国航空公司收购环球航空公司	280
案例 27	UT 斯达康收购 CommWorks.....	291
案例 28	英国 NTL 电缆通信集团重组.....	302
案例 29	埃克森与美孚公司合并案	314
案例 30	欧洲三大钢铁公司并购案	324
案例 31	葛兰素威康与史克必成联姻案例	336
案例 32	波音公司收购麦道公司	346
案例 33	IBM 收购普华永道咨询案.....	356

案例 1 清华大学企业集团控股诚志股份

【案例简介】 2002 年 3 月 5 日,经中国证券监督管理委员会证监函[2002] 28 号文和财政部财企[2002] 9 号文批准,诚志股份原第二大股东江西合成洗涤剂厂将持有的 2 288.02 万股国有股中的 1 732.75 万股转让给北京清华大学企业集团,转让价格为人民币 5.31 元/股;诚志股份原第三大股东江西草珊瑚企业(集团)公司将持有的 2 216.36 万股国有法人股中的 1 732.75 万股转让给北京清华大学企业集团,转让价格为人民币 5.31 元/股。股权转让后,北京清华大学企业集团直接持有诚志股份 29%的股权,成为该公司第一大股东。与此同时,北京清华大学企业集团又通过诚志股份原第一大股东清华同方股份有限公司间接持有诚志股份 21.54%的股份,两者加起来共计 50.54%,处于绝对控股地位。由此诚志股份成为继清华同方、清华紫光后清华大学的第三家骨干上市公司。完成并购后,诚志股份的经营结果表明此次并购是成功的。

一、并购各方概况

(一) 北京清华大学企业集团简介

1. 北京清华大学企业集团

公司名称:北京清华大学企业集团

住所:北京市海淀区清华园街道清华大学 21 区科技产业楼

企业类型:全民所有制

法定代表人:荣泳霖

注册资本:110 536 500 元人民币

企业法人营业执照注册号:11422204 (2-1)

北京清华大学企业集团是经国家教育部、国家经贸委批准,于 1995 年成立的高新技术企业集团公司,为清华大学所属全资子公司。集团以清华大学雄厚

的科技优势和人才资源为依托，主要从事全校经营性资产的经营管理、投资运作和科技成果的产业化。主营业务范围包括：技术开发、技术转让、技术咨询、技术培训、技术服务；销售开发后的产品；销售五金交电化工、电子计算机及外部设备、金属材料、机械电器设备、化工轻工材料、建筑材料、装饰材料。集团旗下拥有清华紫光、清华同方、清华通力、清华阳光、清华创业投资、清华工美、清华华环、清华万博等三十余家全资、控股和主要参股企业，主要产业领域包括电子信息、环保与人工环境工程、民用核技术、通信、新材料与新能源、生物工程、精细化工与制药、先进制造及光机电一体化等。

2. 主要企业成员介绍

(1) 清华同方股份有限公司

清华同方股份有限公司是经国家体改委[体改生(1997)78号]文和国家教育委员会[教技发字(1997)4号]文批准，由企业集团作为主要发起人，以其所属部分企业的经营性净资产折资入股，其他发起人以货币资金投入，采取募集方式设立的股份有限公司。其产品和技术涉及信息与计算机技术、能源、核技术、化工、机械与仪器仪表、新材料、环境保护等各个领域。

经中国证券监督管理委员会证监发字(1997)316号文和证监发字(1997)317号文批准，清华同方股份有限公司向社会公开发行人民币普通股3780万股；经上海证券交易所上证上字第057号文审核批准，公司股票于1997年6月27日在上海证券交易所挂牌交易。

(2) 清华紫光股份有限公司

清华紫光股份有限公司是由清华紫光(集团)总公司作为主发起人，与中国北方工业公司、中国电子器件工业总公司、冶金工业部钢铁研究总院及北京市密云县工业开发区总公司共同发起设立的股份有限公司。其产品和技术涉及信息与计算机技术、自动化、医药、电子产品、冶金与环境保护等领域。

经中国证券监督管理委员会证监发行字[1999]106号文批准，清华紫光股份有限公司成功向社会公开发行人民币普通股4000万股；并经深圳证券交易所深证上[1999]100号《上市通知书》批准，公司股票于1999年11月4日在深圳证券交易所挂牌交易。

(二) 江西诚志股份有限公司

1. 江西诚志股份有限公司

公司名称：诚志股份有限公司

住所：江西省南昌市北京西路88号江信国际大厦21楼

企业类型：股份有限公司

法定代表人：荣泳霖

注册资本：179 250 000 元人民币

企业法人营业执照注册号：3600001131669（1-1）

江西诚志股份有限公司于 1998 年 10 月 9 日经江西省股份制改革联审小组赣股[1998]04 号文批准，由江西合成洗涤厂、草珊瑚集团、清华同方、日用品公司、建设公司五家企业共同发起设立。江西合成洗涤厂以其所拥有的洗衣粉生产线，草珊瑚集团以其所拥有的江西草珊瑚牙膏有限公司，清华同方以其所持有的永昌化工 60% 的股权、同方药业 55% 的股权和同方大厦 A 座第六、七层产权，按评估确认后的净资产值折股投入，日用品公司、建设公司各出资 55 万元人民币折股投入，以发起设立方式设立诚志股份有限公司。

诚志股份有限公司下设三个直属分公司——合成洗涤剂分公司、草珊瑚牙膏分公司和草珊瑚生活用纸分公司，其中合成洗涤剂分公司和草珊瑚牙膏分公司都是江西省日化行业中的强势企业，两企业都具备了一定的生产能力和技术水平。诚志股份有限公司依靠清华大学的科研优势，具有相当高的科技实力和信誉，在日化洗涤产品研究开发方面，积累了大量的科研成果，特别是在日化产品的核心技术即精细化工（日化功能辅料）的技术上居全国领先地位，许多产品以其优异的性价比为国内日化洗涤行业赶超国际水平提供动力，市场潜力巨大。公司成立后，致力于探索产、学、研一体化的新路子，加快科技成果向生产力的转化，利用高科技改造和提升传统国有企业的竞争能力，并将企业发展战略定位于“以日用化工为基础，以精细化工为龙头，以控释药业为新的增长空间”，同时进一步强化精细化工这一核心技术领域的创新能力，以高新技术的深度开发和应用来调整产品结构，提升竞争能力。

经中国证监会证监发行字[2000]69 号文的批准，诚志股份有限公司于 2000 年 6 月 9 日至 2000 年 6 月 26 日成功地向社会公众公开发行人民币普通股 4 800 万股。根据深圳证券交易所深证发[2000]98 号《上市通知书》批准，公司的 2 400 万股人民币普通股于 2000 年 7 月 6 日在深圳证券交易所挂牌交易。诚志股份有限公司总股本为 11 950 万股，可流通股份 4 800 万股。公司股票代码 000990，股票简称“诚志股份”。

2. 主要股东介绍

（1）清华同方股份有限公司

诚志股份第一大股东，持有本公司法人股 21.53%，计 25 741 200 股，注册

资本为 38 307.46 万元，法人代表为梁尤能，主营范围包括计算机及信息技术，人工环境控制及工程设备、仪器仪表等。

(2) 江西合成洗涤剂厂

诚志股份第二大股东，持有本公司国家股 19.15%，计 22 880 200 股，注册资本为 2 759 万元，法人代表为柯志强，主营范围包括三聚磷酸钠、化工原料等。

(3) 江西草珊瑚企业（集团）公司

诚志股份第三大股东，持有本公司国有法人股 18.55%，计 22 163 600 股，注册资本为 1 595 万元，法人代表为张其环，主营范围包括日用化工、香精香料、精细化工、塑料制品、保健用品等。

二、并购动因

(一) 清华企业集团的并购动因

1. 依托高校优势，孵化科研成果

高校企业的优势在于高科技产业的“孵化器”功能。这种孵化器的功能决定了校办企业要不断把科研成果转化为商品，不断孵化一些高新技术企业。

由于并购时教育部已批准清华大学成立医学院的报告，清华大学也正在筹备成立医学院，并已规划出清华大学医学院附属医院的整体框架，同时还在考虑收购其他几家医院作为清华医学院的附属医院。因此清华大学在生物制药领域的潜在科研成果是巨大的。清华大学企业集团考虑到清华同方和紫光的主要业务方向并不在此，为了将潜在的、众多的科研成果转化为商品，使清华校企能够进军前途光明的生物科技领域，清华大学企业集团就需要建设一个以生物、生命科技、生物制药为主业的孵化平台。而诚志股份的第一大股东为清华同方，且诚志股份正在向生物科技领域转型，因此诚志股份成为清华大学企业集团并购的目标。

2. 诚志股份本身就是个理想的孵化平台

诚志股份在并购前的科研水平和生产能力，完全满足成为清华大学企业集团在生物科研方面的孵化平台的基本条件。诚志股份上市之初的主营业务是一些日用化工产品，如牙膏、洗衣粉等，后来通过兼并、收购等方式，采用“机制+资本+技术”的发展模式，加速实现其产业转型的战略目标，在短期内组建了一批符合产业发展方向、经济效益较好的高新技术企业。这些企业的主营

业务主要涉及生命科学、生物制药等高新技术领域。据诚志股份 2001 年年报显示, 生命科学和医药产品对主营业务收入的贡献已居第一位, 而公司原有的精细日用化工产品的主营业务已退居第二。诚志股份在生命科学、生物制药等高新技术领域, 成功孵化了蔬菜降压片、提神新力含片、核糖及谷氨酰胺系列等一批高科技生物产品。公司已初步形成以北京为研发基地, 以江西为生产基地, 以广东为外贸基地的高新科技产业布局。与此同时, 公司上市所募集的 47 250 万元资金的绝大部分投入与清华合作的项目中, 如对诚志生命科技有限公司增资 1.3 亿元, 从而控股北京清华诚志科技有限公司 99% 的股权, 并设立了江西诚志生物工程公司。其开发生产的国际领先水平的 D-核糖和 L-谷氨酰胺产品出口美国。从以上分析中可以看出, 诚志股份主营业务正在向生物科技领域转移, 且已具有一定规模, 完全可以满足作为清华大学生物科研方面孵化平台的要求。

3. 校办产业所处的发展阶段决定绝对控股

高校背景的上市公司应该采用怎样的股权结构取决于我国整个高校校办产业所处的发展阶段。正如清华企业集团董事长荣泳霖所说的那样, 目前清华大学企业集团旗下的上市公司主要采用清华绝对控股的模式, 主要是考虑到清华校办产业正处于成长期, 而非成熟期, 清华控股有助于解决眼前发展中的一些矛盾。

控股有助于把握校办产业未来的发展方向, 可以避免方向、战略、决策上的麻烦。在清华企业集团控股诚志股份前, 清华同方与第二、第三大股东股权比例十分接近。双方的争执也接踵而来, 焦点在于上市募集资金的投向问题。同方认为应该背靠清华, 向高科技领域发展; 但另大股东想的却是进行技术改造, 扩大牙膏、洗衣粉等日用化工产品的生产规模。双方争执不下, 使诚志股份的每一步决策都变得很困难。这些争执促使清华大学企业集团下决心收购诚志股份 29% 的股份, 加上同方所占股份, 实现对诚志股份的绝对控股。这样做也避免发生第一大股东易位的情况, 并为清华大学生物科研创建了一个有前途的孵化平台。

4. 校办企业的特殊性决定了股权结构

有高校背景的企业除有社会企业的共性外, 还有自己的个性。校办企业依托学校, 双方不断有科研项目和人员的交流, 相互间的联系千丝万缕。同样, 校办企业受到高校深厚文化底蕴的影响, 比如清华校训“自强不息、厚德载物”就是一种严谨、务实、凝聚的文化。这种学术氛围和文化底蕴决定了校办企业的商业气氛不应过浓。所以与其他社会公司本质不同的是校办产业的根本出发点是为了科研成果产业化, 这本身也有助于实现公司利益的最大化。

本着科研成果产业化的宗旨，校办企业的特长不在于建设生产基地或是促销网络，也不应将自己定位于生产销售型企业，近几年清华同方和紫光的发展主要也是靠技术创新来实现的。因此，校办企业一般会选择一些具有较大市场需求的研究成果，将它们商品化，进一步的运作一般就交给别的公司来完成，不会去追求某一个产品要生产多少、占市场多少比例等死指标。加之国有企业有很好的生产基础、技术工人和销售渠道，校办企业就应同它们合作。本着这一思路，清华大学企业集团决定对诚志股份进行控股。

5. 构筑高校股板块，突出“清华系”

高校背景本身就是一个吸引人的概念。背靠高校，企业能够不断地获得新的技术和生产力。但这种孵化器的功能也就决定了校办企业要不断把成果转化成为商品，要不断孵化一些高新技术企业，这就注定校办企业必须进行一系列的资本运作。目前国内共有 1 000 多家高校校办企业，高校控股或借壳上市的公司已有 20 多家，占据整个股市 1% 的市值。高校概念股曾被称为“象牙塔里的宝藏”，东大阿派、复华实业、交大南洋等公司在上市后都获得了较快的发展。证券市场上已经形成主题鲜明的高校概念股板块。

与此同时，高校企业改制的重点已经确定，有关部门“希望试点能让清华、北大来实行”。清华和北大企业去年收入的总和占全国高校校办企业 300 亿总营业额的近 47%。北大已拥有方正科技、方正控股、方正数码、青鸟环宇等多家上市公司，而在这些上市公司旗下拥有的控股和参股的企业更是难以计数。清华也已拥有清华同方、清华紫光等上市公司，为了更加突出“清华系”在高校板块中的地位，清华企业集团下定决心控股诚志股份。

（二）诚志股份的动因

1. 突出清华背景

从上面对公司背景的介绍可知，诚志股份原来的主营业务为日用化工产品，虽说是“清华系”之一，但远不及紫光和同方声势浩大。由于其地处南昌，经济发展和科技水平均落后于全国，加之公司主营牙膏和洗衣粉，无一丝高科技色彩，实难与“清华”二字匹配。公司也认识到这一点，因此，上市之后，通过兼并、收购等方式，采用“机制+资本+技术”的发展模式，加速其产业转型的战略目标的实现。并明确将今后的主业定位为生物科技和医药行业。而这一战略转型的成功与否与清华背景紧密相连。如果诚志股份能成为清华大学在生物科技领域的孵化平台，毫无疑问将大大增加公司在战略转型上取胜的筹码。为了使清华大学对诚志股份的战略转型提供帮助，诚志股份一定要争取清