

中国本土化 管理案例研究

ZHONGGUO BENTU HUA GUANLI ANLI YANJIU

(第二辑)

北京理工大学管理与经济学院案例编委会 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

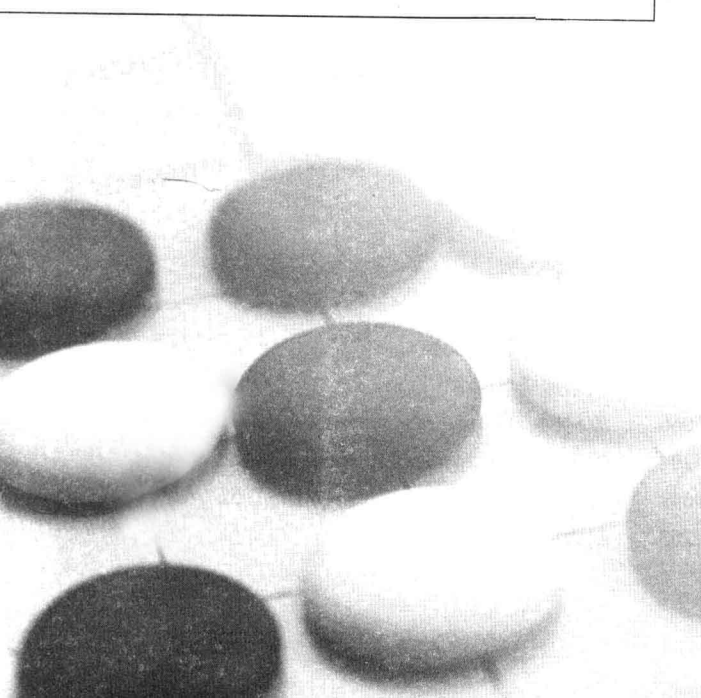
中国本土化

管理案例研究

ZHONGGUO BENTUHU A GUANLI ANLI YANJIU

(第二辑)

北京理工大学管理与经济学院案例编委会 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是由北京理工大学管理与经济学院案例编委会在不断积累经验的基础上连续出版的第二辑,内容包括企业理财、生产与运作管理、商业模式与市场营销、组织与人力资源管理、公共管理等5篇共15个案例。本书希望从管理学科的视角,在一定程度上反映中国本土企业成长与变革的历程,客观描述中国管理实践和经济社会发展的状况与一些决策难题,提出值得思考的管理问题,力求做到资料翔实、案例典型、数据系统。

本书适合于商学院或经济管理学院的MBA、EMBA以及本科生、研究生教学及阅读选用。

图书在版编目(CIP)数据

中国本土化管理案例研究.第二辑/北京理工大学管理与经济学院案例编委会主编. —北京:机械工业出版社,2013.1

ISBN 978-7-111-40621-1

I. ①中… II. ①北… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第284447号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 宋燕 卢若薇

版式设计:闫玥红 责任校对:王欣

封面设计:张静 责任印制:乔宇

三河市国英印务有限公司印刷

2013年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·15.25印张·325千字

标准书号:ISBN 978-7-111-40621-1

定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

案例编委会

学术顾问：魏一鸣

主 任：李金林

副 主 任：刘平青

成员(按姓氏拼音排序)：

仇 芳	邓欣吉	董 瑾	董沛武	高慧颖	韩伯棠
洪 瑾	孔昭君	李金林	李 果	刘平青	马 明
孟凡臣	倪跃峰	佟 岩	汪 涛	王成全	王月辉
王兆华	温新民	肖淑芳	颜志军	张建卫	张丽红
张 强	张 祥	张永冀	赵玉焕	周毕文	朱东华

前 言

近年来，我国管理学界逐步形成了一个共识，即中国的管理学科走向世界，首先需要做到“顶天立地”。“顶天”就是按照国际通行的学术规范，形成一批有国际影响的学术成果，“立地”就是立足中国管理实践，解决中国经济和社会发展过程中涌现的新问题。

北京理工大学隶属于工业和信息化部，是首批进入国家“211工程”和“985工程”建设行列的全国重点大学。北京理工大学管理与经济学院始建于1980年，已走过了32个春秋。随着我国工业化、信息化和国防现代化建设的稳步推进，北京理工大学管理与经济学院也获得了快速的发展。学院目前设有：管理科学与工程一级学科博士后流动站、工商管理一级学科博士后流动站；管理科学与工程一级学科博士点、工商管理一级学科博士点、应用经济学一级学科博士点。其中，管理科学与工程、企业管理是北京市重点学科，国民经济动员学是国防科工委重点学科；设有7个专业硕士学位项目（MBA、EMBA、MPA、MPAcc、工程硕士、工程管理、国际商务）。2011年，北京理工大学MBA/EMBA项目通过AMBA（Association of MBAs）国际认证，成为全球第189个通过认证的商学院。学院教师在深入探讨管理与经济活动实践中蕴涵的科学问题、在国际上发表高水平学术成果的同时，也扎根于管理实践，通过“解剖麻雀”式的观察、记录与分析，积累案例教学的第一手素材，开展有价值的实践研究，并为各级政府、企业提供具有针对性、科学性和操作性的咨询报告和政策建议。

《中国本土化管理案例研究》是在上述工作的基础上，由北京理工大学管理与经济学院组织编写的系列案例报告。2010年第一辑由科学出版社杀青付梓，共收录13个案例，分别是：张建卫等撰写的《张主任的领导艺术》和《总经理的烦恼》；王成全撰写的《嘉禾供暖公司的组织变革》；艾凤义撰写的《日常绩效考核与年度绩效考核如何兼得》；肖淑芳等撰写的《唐钢股份并购邯郸钢铁、承德钒钛的评估与整合》；郑莉撰写的《军工A集团重组并购B集团》；易瑾超撰写的《资源整合决定成败》；张祥撰写的《汽车公司的“西柏坡会议”》；倪跃峰等撰写的《LCU公司渠道运行中零—供关系管理》；李京撰写的《北方国际公司的海外工程市场开发创新模式》；骆珣等撰写的《合力金桥的项目管理之道》；曾春媛等撰写的《海信集团技术创新管理》；温新民撰写的《内蒙古兴安义务教育中的政府管理问题》。第一辑的出版，更加激发出学院老师及同学对案例开发、研讨的积极性和主动性，也在一定范围内得到了同行的认可和支持，产生了良好的效果。

本书是在不断积累经验的基础上连续出版的第二辑，包括企业理财、生产与运作管理、商业模式与市场营销、组织与人力资源管理、公共管理等5篇共15个案例。分别

为：佟岩等撰写的《中船集团公司内部资本市场运作及经济后果》；张永冀等撰写的《信息技术与管理融合的财务管理创新：中兴通讯财务从分散到集中再到共享的10年历程》；余晓泓等撰写的《A 新能源股份有限公司的IPO之路》；马明等撰写的《上海振华重工公司外汇套期保值》；张祥等撰写的《员工参与对生产绩效的影响——晶圆公司制造部“蒲公英”小组组织化活动》；李果撰写的《江铃发动机公司的3PL-Hub协同供应链管理》；张丽红撰写的《媒体A频率节目生产流程再造》；高慧颖撰写的《面向流程的企业信息系统规划》；王月辉撰写的《北京嘉和一品公司的连锁经营》；倪跃峰等撰写的《丽婴房（中国）的营销渠道平衡术》；马宝龙等撰写的《海信冰箱与容声冰箱的品牌定位》；董瑾等撰写的《WNP公司节电产品的绿色营销策略》；张建卫、王成全等撰写的《化蛹为蝶——卓跃公司的组织结构重塑》；洪瑾撰写的《总经理不测的背后》；邓欣吉等撰写的《北京市城市交通治理》。每篇案例都凝聚了老师及团队成员的辛勤付出，以及合作企业或机构的管理智慧，值此付梓出版之际，衷心感谢各位老师为开展案例教学和科研工作所做的贡献，感谢相关企业或机构的负责人在案例开发过程中的大力支持！

本书——《中国本土化管理案例研究》希望从管理学科的视角，在一定程度上反映中国本土企业成长与变革的历程，客观描述中国管理实践和经济社会发展的状况与一些决策难题，提出值得思考的管理问题，力求做到资料翔实、案例典型、数据系统。我们也期望本书的出版能为开展案例教学和专题研究的同行们提供可参阅的素材。

本书是北京理工大学管理与经济学院在案例教学与研究中的探索和尝试，还需要在“干中学”中不断成长。本书还存在诸多不足和缺陷，甚至是错误，恳请同行专家和读者朋友们批评、指正！北京理工大学管理与经济学院的全体教师，愿意并期待与国内外同行共同探索管理新知，开拓卓越的管理实践，促进中国管理学科的发展。



北京理工大学管理与经济学院 院长

目 录

前言

第 1 篇 企业理财	1
第 1 章 中船集团公司内部资本市场运作及经济后果	3
案例正文	3
案例使用说明	15
第 2 章 信息技术与管理融合的财务管理创新： 中兴通讯财务从分散到集中再到共享的 10 年历程	17
案例正文	17
案例使用说明	32
第 3 章 A 新能源股份有限公司的 IPO 之路	34
案例正文	34
案例使用说明	45
第 4 章 上海振华重工公司外汇套期保值	48
案例正文	48
案例使用说明	53
第 2 篇 生产与运作管理	57
第 5 章 员工参与对生产绩效的影响——晶圆公司制造部“蒲公英” 小组化活动	59
案例正文	59
案例使用说明	68
第 6 章 江铃发动机公司的 3PL-Hub 协同供应链管理	72
案例正文	72
案例使用说明	80
第 7 章 媒体 A 频率节目生产流程再造	83
案例正文	83
案例使用说明	98
第 8 章 面向流程的企业信息系统规划	102
案例正文	102
案例使用说明	118

第 3 篇 商业模式与市场营销	123
第 9 章 北京嘉和一品公司的连锁经营	125
案例正文	125
案例使用说明	136
第 10 章 丽婴房（中国）的营销渠道平衡术	140
案例正文	140
案例使用说明	150
第 11 章 海信冰箱与容声冰箱的品牌定位	152
案例正文	152
案例使用说明	165
第 12 章 WNP 公司节电产品的绿色营销策略	168
案例正文	168
案例使用说明	181
第 4 篇 组织与人力资源管理	183
第 13 章 化蛹为蝶——卓跃公司的组织结构重塑	185
案例正文	185
案例使用说明	194
第 5 篇 公共管理	197
第 14 章 总经理不测的背后	199
案例正文	199
案例使用说明	204
第 15 章 北京市城市交通治理	208
案例正文	208
案例使用说明	229

第1篇

企业理财

1

第1章 中船集团公司内部资本市场运作及经济后果

第2章 信息技术与管理融合的财务管理创新：

中兴通讯财务从分散到集中再到共享的10年历程

第3章 A新能源股份有限公司的IPO之路

第4章 上海振华重工公司外汇套期保值

中船集团公司内部资本市场运作及经济后果^①

摘要：中船集团公司是中央直接管理的特大型企业集团，同时拥有中国船舶工业股份有限公司、广州广船国际股份有限公司和中船江南重工股份有限公司等上市公司。依托这些上市公司作为平台，中船集团公司进行了包括一般产品购销、资产重组等在内的内部资本市场运作，促进了集团公司整体和以中国船舶为代表的下属子公司的良好发展。本案例通过对中船集团公司内部资本市场运作及其经济影响进行深入研究，为读者提供了一个完整的内部资本市场分析案例。通过对该案例的学习，学员可以理解内部资本市场的构成、主要运作方式、带来的经济后果等问题，进而掌握相关原理和方法。

关键词：中船集团公司；内部资本市场；经济后果。

案例正文

引言

近年来大型企业的集团化运营趋势日益明显。在企业集团与外部经济环境产生各种联系的同时，集团内部的各组成部门和分支机构之间也不可避免地在资金、产品、人员等诸多方面不断往来。这些内部的资源流动和重新配置在企业集团的发展中发挥着越来越重要的作用，因此也受到实务和研究领域的广泛关注。那么企业集团中的内部资源配置究竟如何实现，又会产生什么样的经济影响呢？本案例以中船集团公司战略导向下的内部资本市场运作为例，帮助读者了解企业集团内部的资源配置方式，进而分析不同方式对集团整体和内部各单位产生的影响。

① 本案例由北京理工大学管理与经济学院佟岩副教授、2009级硕士研究生吕栋共同撰写。未经作者同意，任何人不得对本案例的所有部分以任何方式与手段擅自复制或传播。由于企业保密的要求，作者在本案中中对有关名称和数据等作了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。作者在调研和写作过程中，得到了安徽大学商学院杨棉之教授、北京航空航天大学经济管理学院邓路博士，以及有关企业的大力支持，在此一并致谢！文责由作者自负。

1.1 内部资本市场的基本理论

1.1.1 内部资本市场的界定

在现代经济中，资本配置是整个资源配置的核心，因而，如何在不同投资项目之间配置资本便成了公司财务学中的一个基本问题。一个完整的资本配置过程可以被抽象地描述为两个环节：一个环节是社会资本通过证券市场和借贷市场配置给各种不同组织形态的企业；另一个环节是不同组织形态的企业将资本配置到各个分部或子公司，并通过它们再将资本配置给不同的投资项目。社会资本必须在上述两个环节都能实现有效配置，忽视其中任何一个环节都会降低社会资本的配置效率。因此，现有的文献正是从上述两个不同的角度进行研究：一个是研究资本如何在不同企业之间有效率地配置，即资本市场如何将一定量的资本最有效地配置给不同企业，从而使不同企业的资本边际产出达到相等；另一个则是主要研究某一特定的企业或企业集团内部资本是如何在不同分部或子公司之间配置的，即如何将一定量的资本最有效地配置给不同的分部或子公司，从而使不同分部或子公司的资本边际产出达到相等。前者主要以外部资本市场（External Capital Market, ECM）作为研究对象，而后者则以内部资本市场（Internal Capital Market, ICM）作为研究对象。

1.1.2 内部资本市场有效论

在资金聚集方面，迈尔斯（Myers）和梅吉拉夫（Majluf）（1984）认为，由于企业与外部资本市场之间的信息不对称，如果外部资本市场上出现信用约束，即使存在净现值（Net Present Value, NPV）为正的投资机会，但若不能使资金提供者相信投资项目风险很低，仍有可能融不到资金或融资不足。为了克服企业与外部资本市场的摩擦，当企业与外部资本市场的信息不对称严重到一定程度时，企业会通过并购、重组等方式构建内部资本市场，满足净现值为正的投资项目的资金需求。斯坦恩（Stein）（1997）指出，内部资本市场通过包括协同效应在内的多种效应缓解企业面临的信用约束，使企业获得更多的外部融资，满足盈利性项目的资金需求，因而内部资本市场具有更多货币效应功能。

在资本配置方面，盖特纳（Gertner）等（1994）在格鲁斯曼（Grossman）和哈特（Hart）所有权理论的基础上，为内部资本市场的运行机制构建了 GSS 模型。他们认为，企业总部是资金使用部门资产的直接所有者，并拥有剩余控制权，这将会激励企业总部对资金的分配和部门管理者实施有效的监督。同时，由于企业总部拥有剩余控制权并掌握各项信息，某一部门在企业内部资本市场进行“内部清算”比“外部清算”可为出资者保留更多的价值，不必与外部主体分享剩余。斯坦恩（Stein）（1997）从信息优势的角度对内部资本市场与银行融资进行比较，认为处于信息优势的企业总部通过各个部门间的相互竞争，对企业内部各投资机会按回报率高低进行排序，并将有限

的资本分配到边际收益最高的部门实现“优胜者选拔”(winner-picking),内部资本市场同时具有更优货币效应(“smarter-money” effect)功能。麦特苏萨(Matsusaka)和南达(Nanda)(2000)明确地分析了基于内部资本市场企业总部控制权的监督与优胜者选拔功能。

在激励监督方面,霍姆斯特龙(Holmstrom)(1986)建立了一个模型,将企业内部的过度投资归因于经营者能力方面的缺陷和不对称信息。他认为,一份完整的工资合同会使经营者规避那些容易暴露其缺陷的项目,而抓住那些能显示其能力的项目,即优厚的工资合同为经营者提供选择其能力的期权。于是,经营者往往会选择过度投资项目,资金配额则会削减这种过度的投资。盖特纳(Gertne)等(1994)在新产权理论的基础上构建了一个模型来探讨内部资本市场在监督激励、资本重新配置上的有效性。他们认为,掌握剩余控制权的企业总部会付出更多的监督努力,从而使内部资本市场在资本配置和管理上更有效。迈尔斯(Myers)和梅吉拉夫(Majluf)(1984)、弗拉克(Fluck)和林奇(Lynch)(1999)及蒂罗尔(Tirole)(2001)发现,对于拥有内部资本市场的多元化企业来说,不存在由于信息不对称和代理问题造成的融资约束或至少可以得到部分缓解。

1.1.3 内部资本市场的运用

在新兴市场经济国家,外部资本市场的不完善使内部资本市场显得十分有吸引力,企业有动机通过多行业兼并收购形成内部资本市场来取代外部资本市场。可以说,兼并收购是内部资本市场形成的主要方式之一。因此可以看到,近年来我国有很多企业走集团化、多元化的道路,或者朝着“系族企业”的方向发展,如华电系、华晨系、泰达系、光明系、鸿仪系等。据统计,目前已经有60多个系族企业,关联的上市公司达220家以上。随着企业集团和系族企业的发展,我国企业的内部资本市场运作也越来越活跃,主要表现为上市公司与企业集团间的大量资金往来和关联交易。这些运作一方面提高了资本配置效率,另一方面也不可避免地带来了利益的不均衡流动。

内部资本市场和外部资本市场是企业融资与资源配置的两个不可或缺的市场,各有优劣。为了提高资本配置效率,内、外部资本市场应当始终处于良性互补与互动的状态。企业可以通过并购扩大内部资本市场的规模,也可以通过剥离出售收缩内部资本市场的边界,对内、外部两个资本市场进行动态调整。

1.2 内部资本市场运作的主要方式

我国证券市场发展的历程决定了上市公司中存在大量母子公司构成的企业集团,并构建出内部资本市场。与西方国家的情况不同,我国上市公司内部资本市场的一个重要特征是以控股股东为权力中心,即基于控股股东的内部资本市场。这种情况下,控股股东拥有控制内部资本市场运作的动机与能力。

1.2.1 关联担保

关联担保已成为我国内部资本市场中重要的融资行为。关联担保的外在表现是企业从外部资本市场获得债务资金，但其本质是企业内部资本市场上形成的一种虚拟的资金支持。因此，关联担保可以说是内、外部资本市场共同作用的结果。关联担保的独特之处在于其能增加资金总额，进行资金补充。单个成员企业可以通过多级法人架构控制巨大的经济资源，相互之间形成担保链。成员企业增多，担保链将拉长，集团能轻易地从外界获得资金，满足控股股东资金运作的需要。

企业集团各成员之间进行关联担保具有合理性。一方面，公司的营业活动需要公司为他人债务提供担保。在宏观层面上，担保可促进社会资金融通和商品流通，保障交易安全，促进交易发展；在微观层面上，某一公司为他人担保往往还能获得直接或间接的商业利益。另一方面，关联担保符合鼓励交易的原则。企业、集团之间的关联担保作为一种特殊的关联交易可以最大限度地优化和利用资源，促进社会经济的交往。

大量的关联担保也有可能给企业带来潜在的巨大风险。当被担保企业无法按期偿还债务时，担保方将承担连带责任，造成沉重的财务负担。

1.2.2 资产交易

资产交易既包括个别实物资产的（如具体的设备）买卖、股权及期货的买卖，也包括整个企业之间的并购。由于涉及的金额多、时间长、业务复杂而且牵连的对象很多，这类交易是内部资本市场中最突出的资本运作类型。以资产租赁为例，上市公司向集团公司支付厂房设备、土地使用权、专利权、商标权等资产租赁费。由于租赁费缺少可比的市价作为参照，因而具有很大的弹性，这将为上市公司与控股股东之间的利益转移提供了可能。

1.2.3 资金融通

内部资本市场中的资金融通是双向的，既有成员向集团提供资金，也有集团向成员单位提供资金。由于受到有关政策的限制，资金融通通常采用委托贷款、向财务公司借款等方式进行。这种方式实现了集团内部各成员单位间直接的资金往来，可以较为自由地进行资源的重新配置。但与此同时，内部资金融通也有可能成为非正常交易的载体，形成资金侵占。

1.2.4 购销

集团内部各成员单位之间的主营业务往来非常密切，特别是对于纵向一体化的企业更是如此。以上市公司为例，由于很多上市公司本身并未构成完整的产—供—销流程，要依赖于集团公司的原材料供应渠道和产品销售网络，因此上市公司与集团公司间发生关联购销在所难免。在这种购销业务中，内部资本市场的主导者依然可以通过法律法规允许范围内的价格调整进行利益调配，将成本和收益在不同成员单位之间人为地作出不同于完全市场化经营的重新安排。

上述四种内部资本市场的基本资源配置活动形式表明,集团公司和各成员单位之间的利益配置方式非常灵活多样,如果正常运作,可以更好地实现整体优化,如果运作无序,则会损害整体利益。

1.3 中船集团公司的战略方向

中国船舶工业集团公司(英文简称 CSSC,以下简称“中船集团公司”)组建于1999年7月1日,是中央直接管理的特大型企业集团,是国家授权投资机构,注册资本63.7430亿元。中船集团公司是中国船舶工业的主要力量,旗下聚集了一批中国最具实力的骨干造修船企业、船舶研究设计院所、船舶配套企业及船舶外贸公司,共有约60家独资和持股企事业单位,主要分布在北京、上海、广东、安徽、广西、江西等地区,上海和广州地区的两大生产基地是集团造船主业的根据地。中船集团公司同时拥有中国船舶工业股份有限公司、广州广船国际股份有限公司和中船江南重工股份有限公司等优质上市公司,各上市公司业绩均表现良好。

造船是中船集团公司的主业。在军船方面,中船集团公司研制的产品几乎涵盖了我国海军所有主战舰艇和军辅船装备,是中国海军装备建设的骨干力量。在民船方面,中船集团公司能够建造符合世界上任何一家船级社规范,满足国际通用技术标准和安全公约要求,适航于任一海区的现代船舶。中船集团公司产品种类从普通油船、散货船到具有当代国际水平的化学品船、客滚船、大型集装箱船、大型液化气船(LPG)、大型自卸船、高速船、液化天然气船(LNG)、超大型油船(VLCC)及海洋工程等各类民用船舶与设施,船舶产品已出口到50多个国家和地区。

在做大做强造船主业的同时,中船集团公司积极发展壮大修船业、船用配套及钢结构等非船业务。目前,中船集团公司已进入航运、航天、建筑、电力、石化、水利、环保、冶金、铁路、轻工等20多个行业,形成集装箱、大型钢结构、冶金设备、陆用柴油机组、压力容器、B超等一批重点产品。中船集团公司的多元化经营已涉及贸易、航运、金融、房地产、桥梁建设等领域,发展成为在中国造船行业独占鳌头、在多个行业领域内快速发展的大型企业集团。

2007年,中船集团公司进一步提出了“五个世界领先”的奋斗目标,即经济规模世界领先、科技水平世界领先、管理水平世界领先、人才队伍世界领先、盈利能力世界领先,到2015年力争成为世界第一造船集团,从而推动中国成为世界第一造船大国。

2010年,中船集团公司总资产达1807.18亿元,实现主营业务收入881.69亿元(其中造船业务759.92亿元,占主营业务收入的86%),实现营业利润50多亿元。

1.3.1 中船集团公司的多元化战略

中船集团公司坚持“船舶为主、多业并举”的多元化战略方针,保持船舶造修、船用设备和非船舶产品的总体产业格局;在保持船舶造修、船用设备均衡发展的同时,加大非船舶产业的投资与发展。

1. 船舶造修

油船、散货船、集装箱船等常规船舶是世界船舶市场需求的主要部分,也是中船集团公司的竞争优势所在;同时,国际船舶市场对高技术船舶的需求日益上升,大型集装箱船、液化天然气船、大型液化气船、超大型油船、滚装船等将成为未来的需求热点。因此,中船集团公司要努力巩固和扩大常规船舶市场,积极向高技术船舶市场进军。首先要在刚刚进入的超大型油船、大型集装箱船的市场站稳脚跟,继而可进军大型液化气船、滚装船、挖泥船的市场,最后进军液化天然气船、豪华客船、高速船舶的市场。船舶修理要从现在的常规维修向高附加值的船舶改装业务过渡。

2. 船用设备

船用设备与船舶主业存在相关协同效应,是船舶主业发展的重要支撑。中船集团公司要提高船舶主业的竞争优势,加速船用设备发展极为关键。

中船集团公司从船用设备生产资源能力出发,结合改革开放 30 余年船用设备技术引进、生产发展的经验,在船用机械设备和船用电子设备中,应突出重点,优先发展船用机械设备,要以柴油机为龙头,着力柴油机关键部件——曲轴加工能力,带动发电机组、增压器的成龙配套,提高甲板机械和船用阀门的规模能力。

3. 非船舶产品

中船集团公司在发展非船舶产品业务方面,具体战略如下:

(1) 大力发展机械产业和机电一体化产品,如目前的大型钢结构、厚壁钢管、港口机械、水电装备、铁道设备、环保设备等。

(2) 积极发展具有技术优势、市场前景看好的产业项目。中船集团公司在长期的军工科研生产过程中积累了大量技术储备,军转民过程中成功地开发了烟草机械、复印机械、包装机械、煤气表、自动化物流系统等。

(3) 积极进军新兴经济如电子商务、金融证券等,寻求资本增值的机会,为其他产业的发展提供服务性支撑。中船集团公司通过转让、剥离、退出市场等多种方式,坚决调整市场萎缩或市场前景不佳的产品项目,收缩战线,腾出资源。

1.3.2 中船集团公司的国际化战略

随着经济全球化的深入发展,世界各国的大型企业都非常重视国际化战略。中船集团公司的船舶业务已初步进入国际化。企业国际化是一个渐进的过程,从本土市场到国际市场,从间接出口到直接出口,从海外投资到最终实现在全球范围内获得研发、生产、供应、营销和资金融通等方面的低成本和高收益。船舶产业本身是一个国际化的产业,面对国内外一体化的船舶市场,任何想进入这个产业并希望取得竞争优势地位的企业,必须以世界市场为目标开展营业活动。当改革开放初,中国船舶工业总公司^①想进入远洋船舶市场时,希望能首先服务于国内航运公司,但此时中国的航运公司早已实现了全球范围内的订造格局,中国船舶工业总公司从一开始就只能直接参与国际市场的竞争。

^① 中船集团公司旧称。

只有当国际竞争的实力增强以后，才有了资格回过头来参与国内市场的竞争。因此，曾有专家把船舶工业与航运业的关系形象地概括为，“国轮外造”、“国造外轮”。发展到今天，中船集团公司的船舶建造业务、船舶修理业务的80%以上是出口船舶和外轮修理，船舶业务早已实现了国际化。

1.4 中船集团公司内部资本市场运作的主要过程

1.4.1 对中国船舶的资产注入

2007年1月29日，中国船舶工业股份有限公司（原沪东重机股份有限公司，简称沪东重机，现简称“中国船舶”）董事会发布非公开发行股票涉及重大关联交易公告。公告称，公司拟向控股股东中船集团公司等特定对象非公开发行股票用以收购外高桥造船有限公司等相关资产，以实现中船集团公司核心民品业务的整体上市。方案的具体内容如下：

1. 股票发行数量和价格

向特定对象非公开发行股票总数不超过40 000万股新股。非公开发行股票价格为30元/股。

2. 收购标的资产和价值

上海外高桥造船有限公司（简称“外高桥造船”）100%的股权、中船澄西船舶修造有限公司（简称“澄西船舶”）100%的股权、广州中船远航文冲船舶工程有限公司（简称“远航文冲”）54%的股权。

上述标的股权以2006年10月31日为评估基准日，采用收益法评估，评估值为92.6亿元。

3. 认购方式

认购分为资产认购和现金认购两部分。

非公开发行股票价格为30元/股，满足不低于本次董事会决议公告日前20个交易日公司股票均价的90%，即28.23元。对于本次非公开发行的4亿股新股，中船集团公司以资产（包括外高桥造船66.66%的股权、澄西船舶100%的股权及远航文冲54%的股权）认购不少于本次发行新股总数的59%，宝钢集团有限公司（以下简称“宝钢集团”）及上海电气（集团）总公司（以下简称“上海电气”）以资产（其中宝钢集团以其持有的外高桥造船16.67%的股权、上海电气以其持有的外高桥造船16.67%的股权）合计认购不少于本次发行总量的16%，其余部分由包括宝钢集团、中国人寿保险（集团）公司（以下简称“中国人寿”）、中国中信集团公司（以下简称“中信集团”）等其他不超过7家的国有大型企业以现金认购。除中船集团公司、宝钢集团、上海电气以资产认购的部分外，本次非公开发行新股的现金认购部分预计可筹集现金约30亿元，主要用于外高桥造船、澄西船舶的技术改造。

定向增发之前，中国船舶的股权结构见图1-1。