



# 破局

## 企业管理案例分析

本案例集是华南理工大学工商管理学院华南管理案例中心，自2011年以来历年参加「全国百篇优秀管理案例」的获奖作品和进入中国管理案例共享中心案例库的作品。



# 破局

## 企业管理案例分析

刘向阳 吕杰——编



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

破局：企业管理案例分析 / 刘向阳, 吕杰编. —北京: 机械工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-111-61363-3

I. 破… II. ①刘… ②吕… III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 252211 号

本案例集是华南理工大学工商管理学院华南管理案例中心, 自 2011 年以来历年参加“全国百篇优秀管理案例”的获奖作品和进入中国管理案例共享中心案例库的作品。2014 年年底, 新希望六和股份有限公司决定在该院设立“民营经济研究基金”, 三届“中国民营企业管理案例大赛”的举办和此次出版的案例集, 即该基金结出的硕果。

## 破局：企业管理案例分析

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：程天祥

责任校对：李秋荣

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：185mm×260mm 1/16

印张：15.75

书号：ISBN 978-7-111-61363-3

定价：79.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 《民营经济研究基金资助系列》丛书编委会

主任：张卫国 陈春花

副主任：张卫国 周永务 李志宏 许治 黄嫚丽

编委：(排名不分先后)

曹洲涛 陈春花 黄爱华 赖朝安 李映照

廖明情 刘善仕 刘向阳 刘志超 唐东平

肖万 张平

## 前 言

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过：“我们与其从谈论理论开始，不如首先仔细观察一下某个具体的企业的经营和运作状况。”通过案例分析可以总结出有益的管理思想或内在管理规律。与传统的以理论宣贯为主的管理教学相比，案例教学以培养学生解决实际问题的能力为核心目标，鼓励学生独立思考，学生不再是被动的知识接受者而成为主动参与者。管理案例（Business Case）是对于特定企业管理场景进行客观还原的文字化表达，优秀的管理案例可以有效地联结管理理论与管理实践，是案例教学活动的重要基础。

自笔者任教以来，华南理工大学工商管理学院一贯重视管理案例的开发和教学工作，积极组织教师参加“全国百篇优秀管理案例大赛”，并组织举办了多届“中国民营企业案例开发大赛”。本书选取了上述两赛中自2013年以来的15篇优秀参赛案例汇编成册，这15篇案例全部由华南理工大学工商管理学院拥有多年从教和研究经验的在职教师们开发，案例分析研究对象均为中国民营企业，以期为工商管理学科教师的案例教学提供一本称手的本土化教材，也方便自学读者对案例进行集中

分析、学习、思考。

本书具有较高的可读性，适用于工商管理学科本科学生教育、研究生教育、MBA 学生教育，亦可用于读者自学。综合来看，本书具有以下几个特点：

1. 原创性。本书所选编的案例都是由华南理工大学工商管理学院的教师们在管理研究的过程中一手原创开发的，案例中的许多管理场景和事件都不曾被人研究，更是第一次以管理案例的形式呈现。

2. 本土性。在企业经营管理活动中，外部环境起着重要的影响，本书中案例的研究对象均为在中国境内开展经营活动的民营企业，富含中国元素，更加贴近中国企业经营的现实。

3. 综合性。本书所选编的案例涉及企业战略、商业模式、运营及供应链优化、财务管理、人力资源管理以及品牌管理等多个主题，可以满足多学科的学习和教学要求。

本书的编著出版受到了民营经济研究基金和丛书编委会各位领导的大力支持，在此表示衷心的感谢。当然，本书的“诞生”离不开各位案例作者在案例研究、撰写过程中的辛勤付出，以及他们对于案例使用的大度授权，同时感谢中国管理案例共享中心在案例授权方面予以便利；我的硕士研究生吕杰全程参与了本书的编著出版工作，在初稿整理、授权获取、与出版社对接等方面花费了不少心血；最后感谢机械工业出版社华章分社的编辑张有利、程天祥，他们为本书的出版付出了艰辛的努力。

由于编者时间和水平有限，本书难免存在疏漏和差错，敬请读者批评指正！

刘向阳

2018年11月7日

# 目 录

## 前言

### 01 济河焚舟

\*ST 舜船破局债务危机 / 1

### 02 从智造到云端

爱斯达的商业模式创新之旅 / 17

### 03 遇见小面

商业模式的困惑与选择 / 35

### 04 刚柔并济的难题

亨斯迈变革财务共享服务中心的故事 / 47

### 05 素粒从 0 到 1 的民生大计 / 63

### 06 永泰电机制造厂的库存管理优化之路 / 74

- 07 **美的集团整体上市**  
借壳上市还是 IPO / 90
- 08 **广东汕头超声电子股份有限公司的公司级战略** / 104
- 09 **格林美的非公开发行股票方案** / 120
- 10 **好茶如何塑品牌**  
西岩茶叶的品牌管理 / 133
- 11 **万有引力锌米目标顾客选择与定位** / 158
- 12 **基于信息化的 H 公司订单管理流程优化** / 170
- 13 **中国迪士尼**  
奥飞娱乐的新征途 / 184
- 14 **设计与制造模块化**  
在中央空调产品中的应用 / 203
- 15 **破茧成蝶**  
新希望六和的战略转型 / 227



# 01

## 济河焚舟

### \*ST 舜船破局债务危机<sup>⊖</sup>

**摘要：**从2011年成功在深交所上市到2015年遭到\*ST（退市风险警示）并进入破产程序，江苏舜天船舶股份有限公司（股票代码002608，以下简称\*ST舜船）面临着前所未有的重大危机，企业的命运悬于一线。但2016年12月1日其重组方案获证监会无意见通过，公司股票复牌后连续上涨的股价，让\*ST舜船的所有股东和债权人都对公司的未来重拾了信心。这是国内首个债务重组与资产重组同时进行的案例，也是少见的信托公司曲线上市的案例，本案例通过对\*ST舜船债务重组和资产重组行为的分析，探求资本运作手段多种组合对其资本运作路径和效果的影响机制，以期为其他类似公司合理利用资本运作手段解决债务危机并使企业价值最大化提供借鉴。

**关键词：**\*ST舜船；债务重组；资产重组

---

## 1.0 引言

2015年8月3日，南京市雨花台区软件大道21号，张顺福迈着沉重的步伐走进\*ST舜船的办公大楼，这是他作为\*ST舜船董事长上任的第一天。这不是他第一次在这里办公，江苏舜天国际集团的众多子公司办公地点都坐落在这里，作为舜天国际的董事长，他每次路过这里都是步履匆匆。但今天这段路他走得很慢、很沉，\*ST舜船面临的债务危机如山一般，压得他有种窒息感。上任总经理王军民因挪用公款已辞职被抓，将被提起公诉；上任董事长王树华在任期间\*ST舜

<sup>⊖</sup> 本案例由华南理工大学工商管理学院的廖明情，北京航空航天大学经济管理学院邓路、张俊玲、苏道启撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例系国家自然科学基金（批准号：71572007）的阶段成果。

船对明德重工的破产重整失败，将给公司带来约 29 亿元的损失；身背 86 亿元巨债的 \*ST 舜船已经资不抵债，上市公司内的资产也不再具备盈利能力，母公司国信集团身为 \*ST 舜船最大的债权人，利益和 \*ST 舜船的命运息息相关。“不能让 \*ST 舜船也走上破产清算的路，造船行业已经产能过剩，上市公司资产的价值急剧萎缩，连续亏损，一定要处理掉。”张顺福心中默默盘算着，“公司 2015 年亏损已成定局，2016 年业绩再无起色就将会被退市，时间紧迫。如何度过债务危机这道天堑呢？到了放手一搏的时候了。”看着公司门口的船舶模型，张顺福沉吟了一下，一个复杂的重整方案在他脑中已然有了雏形。他深吸了一口气，坚定地推开了办公室的大门……

## 1.1 巨轮起航

### 1.1.1 船入东方

\*ST 舜船的前身是江苏省机械进出口公司的船舶部，2003 年，船舶部创立了旗下的第一家船厂——江苏舜天船舶有限公司。公司主要从事船舶制造和进出口贸易，通过与国内船厂合作，向亚洲、欧洲、大洋洲和北美出口船舶。

造船业是一个涉及钢铁、机电、导航、水声、光学、通信、电子等众多行业的综合制造业。造船业自诞生之日起就具有全球化的特征。船舶作为其主要产品有着制造成本高、技术难度大、流程长的特点。同时订单遍布全球，很多造船企业大部分订单都来自海外。因此造船行业对全球的经济稳定增长有着极高的依赖性，当全球经济下行，会极大地冲击航运行业，进而冲击航运业的上游——造船业。此外，船舶具有较长的制造周期和使用周期，使得造船厂无法根据市场波动调整生产计划，造船业的经济周期也就比航运业的经济周期晚大约四年。

考虑到世界船舶需求总量在持续上升，为了增强中国造船业的全球竞争力，政府颁布《民用船舶十五规划》，强调在 2001 ~ 2005 年的五年内，着重提升造船企业的劳动生产率、科技水平，扩大出口，为船舶行业发展提供了有利的政策助推器。在政策的刺激下，造船厂如雨后春笋般纷纷出现，造船业中也掀起了一轮扩产潮。

## 1.1.2 水涨船高

在广阔的市场前景和强大的政策支持下，\*ST 舜船进入快速发展期，先后成立全资船厂——江都舜天龙川造船有限公司、仪征舜天造船有限公司，收购香港顺高船务有限公司，并在 2007 年成功改制为股份制公司。此后的三年时间里，\*ST 舜船的营业收入增长超过 50%，净资产收益率持续高于 20%，展现了强大的盈利能力，并开始积极准备在 A 股上市。

\*ST 舜船崛起神速，和背后强大的母公司舜天国际也有很大关系，它是由江苏省机械进出口公司于 1996 年和江苏省服装进出口公司联合组建而成的，舜天国际持有舜天机械 80.04% 的股份。2010 年舜天国际成为江苏国信集团的全资子公司，而国信集团又为江苏省国资委的全资子公司。具有国资背景的舜天船舶在不断扩张后一举成为江苏省最大的国有造船企业，并积极对接资本市场，于 2011 年成功在深圳交易所上市，股票代码 002608，一时风光无两。其上市后的股权结构图如图 1-1 所示。



图 1-1 \*ST 舜船股权结构图

## 1.2 风雨飘摇

### 1.2.1 暗流涌动

2008 年，全球金融危机大爆发，全球航运需求迅速减弱，航运市场遭受重创，严重打击了造船业的需求。此时国内造船企业主要面临着三个问题：一是订单锐减，二是产能过剩，三是融资困难。

\*ST 舜船的大量订单来自于海外，对稳定的全球经济环境有着严重依赖。2008 ~ 2009 年，\*ST 舜船新接 1000 万美元以上的订单数量均为 0，直到 2010 年才接到新的订单。订单的青黄不接，使得 \*ST 舜船在接下来几年内完成手中的订单后变得无船可造。拿不到新的订单，收到的预付款也就不够充足。为了弥补履

行旧订单所需的资金，完成已有订单的顺利交付，\*ST 舜船不仅加大了银行贷款额度，还将上市募集到的 8 亿元资金用于日常经营及船舶生产。虽然资本市场为 \*ST 舜船提供了强大的资金支持，但是伴随着经济危机的持续及影响的不断加深，造船行业受到的冲击非常严峻。国际航运市场持续低迷，新船订单量减少，船舶价格下跌，新船成交量下降严重；且船东预付款比例的大幅降低，使得造船企业建船垫资比例提高，造船成本持续增加。

全球航运业的低迷对造船业的影响是全面且持续的，很多造船企业都在完成手中订单后陷入了产能过剩的困境，导致很多造船厂的经营难以为继。中国船舶、舜天船舶、广船国际、中船股份四家船舶上市公司 2012 年的存货分别达 74.55 亿元、21.37 亿元、9.48 亿元和 4 亿元，存货合计达 109.4 亿元，去库存压力巨大，造船业进入了供大于求的产能过剩阶段。

造船行业已经明显进入了下行通道，银行也随之提高了对船企的贷款资金审批要求。在各种不利因素的夹击下，江苏、浙江、福建等造船大省的大批船舶制造企业陆续停工，更有不少大型造船企业相继宣布破产倒闭，倒闭潮甚至慢慢从民营船厂蔓延到国有船厂。在这种局面下，造船业整体步入寒冬。

### 1.2.2 倾覆之际

在行业寒冬中，作为上市企业的 \*ST 舜船，为了补充流动资金，储备过冬粮草，在 2012 年发行了 7.8 亿的“12 舜天债”（发行代码 101695），期限为 7 年、年化率 6.60%，由江苏国信集团提供担保。

但此时光有资金是不够的，还要拿到订单才能在行业萧条的情况下存活。\*ST 舜船的管理层认为，将企业经营方向转型为高端船舶制造才是保持盈利能力的最佳方案，但学习高端制造技术周期长，短期之内企业无法仅依靠自身实现转型。因此，\*ST 舜船开始积极寻找合作伙伴，希望通过抱团取暖来抵御严寒。最终，以高端特种船舶为主导产品的明德重工（南通明德重工有限公司）成为 \*ST 舜船选择的合作伙伴。明德重工拥有较强的造船能力，是工信部公布的首批符合《船舶行业规范条件》，进入“造船企业白名单”的少数造船企业之一，产品大多出口国外。根据合作协议，明德重工负责船舶建造，\*ST 舜船凭借上市平台和

国资背景提供资金支持，双方优势互补，强强联合，欲携手共造巨轮，共同渡过难关。

正在 \*ST 舜船信心满满地准备渡过行业危机之时，却未料到竟祸起萧墙，这艘新巨轮的另一半完全不具备在惊涛骇浪中生存的能力。2013 年至 2014 年，双方合同金额共 57 亿元，在 \*ST 舜船合同总额的占比超过 90%，\*ST 舜船与明德重工的利益已经紧紧绑在了一起。但明德重工因业绩连续亏损，无力完成相关合同的建造及履行，截至 2014 年 11 月底，明德重工及相关方欠 \*ST 舜船款项共计 29.9 亿元左右。因明德重工无法履行交船任务，同年 12 月，\*ST 舜船提出对明德重工破产重整的申请，\*ST 舜船作为重整方对明德重工进行重整。但因为 \*ST 舜船自身的资金状况并不充裕，明德重工的管理人认为 \*ST 舜船无力支持明德重工的重整，于 2015 年 7 月终止了 \*ST 舜船的意向投资人资格。重整计划最终失败，明德重工由于严重的资不抵债，宣告破产。\*ST 舜船也于 8 月 6 日宣布停牌，拟进行债务危机的处置方案研究，同时停牌的还有 \*ST 舜船发行的公司债券。

因与明德重工合作失败，\*ST 舜船的经营业绩大幅下滑，2014 年巨亏 18 亿元，加之会计师事务所认为公司的持续经营能力存在重大不确定性，公司 2014 年度财务报告被会计师事务所出具无法表示意见的审计报告。公司股票从 2015 年 4 月 30 日起被实行“退市风险警示”特别处理，股票简称直接由“舜天船舶”变更为“\*ST 舜船”。

\*ST 舜船自 2014 年开始连续亏损以来，对外借款回收逾期和债务损失大幅增加，企业的资金链迅速恶化，开始出现了延期交船、交船难，以至于船东弃船的情况。从 2015 年下半年开始，\*ST 舜船的造船业务基本停滞，多笔融资出现融资款逾期问题，船舶业务已经不具备持续经营能力，公司岌岌可危。

面对不断扩大的资金缺口，\*ST 舜船努力自救。公司于 2014 年 12 月向工商银行汉府支行申请一年期 1.4 亿元综合授信贷款，并向中国进出口银行申请一年期授信金额不超过 4.8 亿元的综合授信贷款，同时向舜天国际集团申请 2 亿元左右的周转资金，建立联合资金池，用资金池进行到期银行融资的还款以及公司其他到期债务的偿付。\*ST 舜船计划在还款并成功续贷后，银行续贷出的融资款将

归还至联合资金池中，用于下一笔到期银行融资的还款，如此循环使用。

然而循环使用的想法并未能完全实现，自造船业在 2013 年被判定为产能过剩行业后，银行在该领域的信贷收缩进一步加剧，2015 年以后，贷款条件越发严格，昔日笑脸相迎的银行对 \*ST 舜船敬而远之。部分银行在长期借款到期后选择不续贷，例如苏州银行南京分行甚至要求 8839 万元信贷业务提前还款。\*ST 舜船拟依靠贷款循环周转的资金池计划破灭。

在公司内部经营不利，外部环境严峻的内忧外患下，即使贷款循环周转计划成功实施，也不足以解决企业严重的债务危机问题。时任董事长的张顺福明白，只有大刀阔斧地进行变革才能够挽救公司于倾覆之际，最大限度地保住母公司国信集团的利益。企业的资金流已经断裂，按时偿还到期债务已经成为不可达到的梦想，如果不及时进行债务重组，使公司的债权人利益得到保障，企业被告上法庭从而被迫进入破产程序也是在所难免的，到时一旦重整失败，企业被清算的话，\*ST 舜船所面临的就不仅仅是退市的问题了，它将从此灰飞烟灭，不复往日的荣光。明德重工就是一个摆在眼前的血淋淋的例子，一旦 \*ST 舜船被清算，身为母公司和最大债权人的舜天国际乃至国信集团也会遭受沉重的打击。明德重工的破产清算害了 \*ST 舜船，决不能让 \*ST 舜船的破产清算害了舜天国际。在这样一个环环相扣的利益链条上，任何一环都不能崩溃。作为 \*ST 舜船及其母公司舜天国际的董事长，张顺福非常清楚自己身上的重担，他必须早做准备，和公司其他董事及管理层尽快讨论出一个能够化解债务危机的方案，这样公司在未来进入破产重整程序时才不会手足无措。

就在张顺福积极召开企业内部会议，反复磋商一个合理的解决债务危机的方案之时，由于无法偿还到期债务，\*ST 舜船于 2015 年 12 月被债权人中国银行股份有限公司南通崇川支行告上法院，提出对 \*ST 舜船进行破产重整的申请。由于 \*ST 舜船不能清偿到期债务，且现有资产不足以清偿全部债务，符合重整受理条件，南京中院受理了这一案件，并依法指定北京市金杜律师事务所担任 \*ST 舜船管理人，\*ST 舜船的破产重整正式拉开序幕。\*ST 舜船 2011 ~ 2015 年的主要财务数据对比如图 1-2 所示。

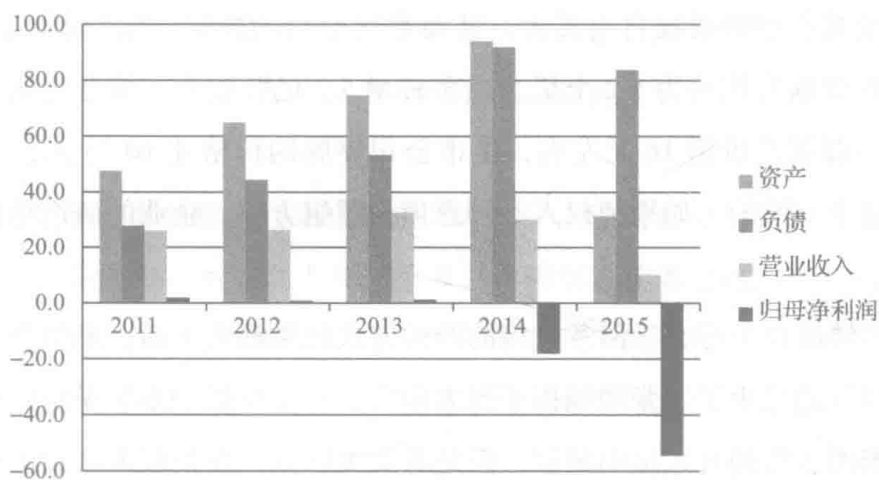


图 1-2 \*ST 舜船 2011 ~ 2015 年主要财务数据对比 (亿元)

## 1.3 双管齐下

### 1.3.1 认债为主

就在 \*ST 舜船被告上法院的时候，企业的董事会议也才刚刚结束。张顺福回到自己的办公室，一边慢慢啜着茶，一边看着手中的会议纪要，仍在思索会议中拟定的方案。

\*ST 舜船在之前的自救过程中曾多次向母公司寻求支持，国信集团及关联方通过不断为上市公司补充资金，已成为 \*ST 舜船最大的债权人，共计持有 36.37% 的普通债，价值近 26 亿元。如果 \*ST 舜船破产清算，国信集团能拿回的债权恐怕十不存一，这也是国信集团最不想看到的情况。

因此，债务危机是企业亟待解决的问题。由于 \*ST 舜船已经严重资不抵债，且不具备盈利能力，如果不把债权人的利益保护好，企业必然要被破产清算。债务重组是解决债务危机的重要手段，包括以资产清偿债务、债务转为资本、修改其他债券条件或以这三种混合的方式进行债务重组，共四种方式。看着企业遍布赤字的财务报表，想想半年以来在银行吃过的无数闭门羹，张顺福在纸上写下“债转股”三个字，又重重地画了个圈。

在一次内部会议上，债转股的解决方案一经提出就有董事提出质疑。债转股是将企业的资本公积转增股本，然后将这部分股票分给债权人，然后债权人可通

过二级市场对手中的股权自由买卖，从而拿回前期的投资。\*ST 舜船 2015 年年报显示企业资本公积约为 5.2 个亿，最多转增 5.2 亿股股票。债务大概 80 多亿，换算下来一股股票价值 16 元左右，上市公司停牌的价格才 10.75 元，债权人不可能接受这个方案的。如果债权人不同意债务重组方案，企业的破产重整就不能成功。

难道债转股也不行么？债务重组的四种方式如果都走不通，恐怕就只有无奈接受破产清算的结果了。张顺福捏了捏太阳穴，一定要想个办法说服债权人才行啊，国信集团虽然拥有大量的债权，但是身为关联方，在债权人大会上并没有投票资格，如果不能让其他债权人看到公司价值具有提升空间的话，后果将不堪设想……

### 1.3.2 釜底抽薪

平心而论，如果以上市公司体内的现有资产进行债转股，别说那些极度缺乏安全感的债权人，就是张顺福自己也无法接受。如果要想让债权人同意债转股方案，那势必要提高企业价值。可是，要如何才能提高上市公司的内在价值呢？张福顺在办公室里来回踱步，细细思考。资产是公司产生经济利益的基础，当公司具有优质资产时，公司的内在价值往往也较高。那么，能不能通过向上市公司注入优质资产的方式来提高公司价值呢？

俗话说，背靠大树好乘凉。\*ST 舜船的母公司国信集团实行多元化业务战略，旗下子公司涉及火电、新能源、资产管理、信托、房地产、酒店等多个行业领域。张顺福在心里盘算着，如果能够得到国信集团的支持，通过资产重组将集团旗下的优质子公司注入上市公司，那么就能从根本上改善企业的资产价值和盈利能力了。

为了推进 \*ST 舜船债转股方案的实施，张顺福迅速将这一构思向国信集团决策层进行汇报。在与国信集团的沟通过程中，张顺福详细阐述了 \*ST 舜船目前的困境和初步拟定的解决方案，并对国信集团在此次债务危机中所面临的利弊一一进行了分析。国信集团决策层经过一番慎重考虑后，决定对 \*ST 舜船的资产重组方案给予最大力度的支持。在随后上市公司的内部会议中，张顺福又向其他董事和管理层提出了债务重组与资产重组同时进行的方案，并获得了全体参与成员的



高度认可。所有参会者在了解这个方案后都面露喜色，会议室里紧张的气氛顿时消散，债转股过程中最大的阻碍终于能够看到突破的希望了，公司向摆脱债务危机的目标又前进了一步。

不过，张顺福紧张的神经仍未放松，此次资产重组要想达到预期目标，公司还有很长一段路要走。不等众人安静下来，张顺福紧接着又抛出一个议案——置出上市公司资产。一时间，偌大的会议室只能听见空调运转的嗡嗡声，所有与会者都陷入了思考。“上市公司的资产确实盈利能力不理想，但是行业总会有复兴的时候”，有人率先打破了沉默。“是啊”，另外一人附和道，“现在卖掉上市公司资产就如同在股市低点割肉啊，成交价格肯定很低，还不如让资产待在报表里，这样看起来也更好一些。”张顺福听了眉头紧锁，他深知上市公司体内资产不是简单的设备和厂房，更有大量职工等着吃饭，造船业不知何时才能复苏，如果放任这些资产，势必会削弱公司的盈利能力和成长能力，导致市场对公司的估值降低。面对众人的异议，张顺福握紧了拳头，坚定地说道：“当断不断反受其乱，先烧了这艘破船，再通过债务重组和资产重组背水一战，公司才有希望一举脱困，重获新生！”

### 1.3.3 壮士断腕

由于\*ST舜船丧失偿债能力，2016年3月，公司此前发行的“12舜天债”被终止上市。根据债券持有人会议决议，国信资产将为\*ST舜船偿付“12舜天债”的本金和利息。

在紧随其后的第一次债权人会议上，\*ST舜船与债权人签订了《财产管理及变价方案》，方案要求，由管理人申请南京中院组织网络拍卖\*ST舜船除货币资金以外估值约为22亿元的全部资产，处置资产获得的现金可用于清偿债务。同年4月到5月，南京中院先后组织了三次公开拍卖，每次起拍价格均为上次底价的80%。虽然起拍价格一降再降，但这三次拍卖均因无人竞买而流拍。

为了保证重整计划顺利进行，管理人寻求\*ST舜船实际控制人国信集团的支持。经\*ST舜船债权人委员会同意，管理人采用协议方式按照第三次拍卖的保留价13.8亿元将置出资产整体转让给舜天国际的全资子公司——江苏舜天资产经营