

国资运营管理丛书

 上海国有资本运营研究院
SHANGHAI STATE-OWNED CAPITAL OPERATION RESEARCH INSTITUTE

国资运营兵法

上海国企改革案例选

REFORM

上海国有资本运营研究院 编

上海人民出版社

国资运营管理丛书

上海国有资本运营研究院
SHANGHAI STATE-OWNED CAPITAL OPERATION RESEARCH INSTITUTE

国资运营兵法

上海国企改革案例选

上海国有资本运营研究院 编

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

国资运营兵法:上海国企改革案例选/上海国有资本运营研究院编. —上海:上海人民出版社,2018
(国资运营管理丛书)
ISBN 978-7-208-15234-2

I. ①国… II. ①上… III. ①国企改革-案例-上海
IV. ①F279.275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 126333 号

责任编辑 陈博成

封面设计 陈 酌

国资运营兵法

——上海国企改革案例选

上海国有资本运营研究院 编

出 版 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号)
发 行 上海人民出版社发行中心
印 刷 常熟市新骅印刷有限公司
开 本 720×1000 1/16
印 张 12.75
插 页 2
字 数 161,000
版 次 2018 年 9 月第 1 版
印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-15234-2/F·2537
定 价 48.00 元

本书编辑委员会

主任:罗新宇

编委:(按姓氏笔画为序)

马海燕 王剑璋 王晓东 王 铮 田志友

孙一元 孙爱英 许 峰 朱 倩 刘 辉

吴祖辉 杨 敏 周道红 金 琳 彭 婷

前 言

2013年12月,上海市委、上海市政府在全国率先出台《关于进一步深化上海国资改革促进企业发展的意见》(以下简称“上海国企改革20条”),明确以国资改革带动国企改革为核心,以提高国有企业活力和国有经济整体竞争力为目标,以发展混合所有制经济为实现形式,以国有资本统一管理和国有企业分类监管为关键环节,以有利于企业家成长集聚的制度性建设为根本,努力在重点领域和关键环节实现改革突破,被誉为“打响全国国资国企改革第一枪”。

四年来,上海国资国企系统认真落实改革部署,积极拥抱改革,上海地方国有企业呈现崭新局面,取得了丰硕的成果,2017年共实现营业收入3.2万亿元,同比增长7.8%;利润总额3430亿元,同比增长10.2%;已交税费总额2633亿元,同比增长7.7%。截至2017年底,上海地方国有企业资产总额超过18万亿元。

为更好总结宣传推广“上海国企改革20条”发布以来,上海国企改革发展取得的巨大成就和宝贵经验,充分发挥好先进典型的引领示范带动作用,上海国有资本运营研究院组织开展了上海新一轮国企改革典型案例调研,选取了上海九家具有一定代表性的国有企业作为案例样本,并在此基础上汇编成书。

本书案例以国有控股上市企业为主,以国有资本运营为重点,紧紧围绕“上海国企改革20条”的改革要求,对三年多来上海市国企开展的各项改革举措进行总结与分析,并邀请监管部门领导和知名专家进行点

评,经多次修改,最终成稿。

编入本书的九大案例,资料翔实,内容丰富,既追求客观真实,又力求准确生动,试图从多个维度反映上海新一轮国企改革的鲜活实践。

一是善于抓住市场机遇。企业在资本市场的每一个动作关乎的是实体产业的创新与转型。上汽集团通过非公开发行计划,募集重金在业务布局模式上推进“互联网+新能源+X”转型;通过同步实施员工持股计划以及和产业链上下游的重要合作伙伴结成紧密的利益共同体,不仅增强了企业的内生创新动力,也为打造世界一流企业提供了可见的路径。

二是持续深化改革。改革永远在路上,华谊集团和旗下上市公司充分发挥证券市场、债权市场、产权市场等资本市场的作用,通过资产重组、股份发行、股权转让等手段进行资产整合,最终提升了资产质量和市场价值,实现国有资产的保值增值,企业也由此实现了多产业混合驱动的盈利增长模式,增强了可持续发展的能力。

三是资本运作手段不断创新和突破。上海城投旗下上市公司城投控股换股吸收合并阳晨B,这是中国资本市场第三例纯B转A案例。在技术上,上海城投采取先吸并再分立的方式,属于中国资本市场重大无先例案例;在战略层面上,上海城投借此资本运作一举解决了三大问题:整合环境业务、融资和梳理城投控股主业。既对企业发展有利,清晰了上市公司战略与发展路径,又对资本市场活跃有利,获得了监管部门认可,同时兼顾大股东和中小股东利益。

四是牢牢抓住顶层设计的要旨。锦江国际集团以结构调整为先导,以收购兼并为行业整合手段,以创新引领产业转型升级,成功跻身亚洲第一、全球第五位的酒店管理集团。成为国企在充分竞争的服务业中抢占产业制高点的成功案例。

在新一轮国企改革中,上海国企的资本运作,更加注重各方的多赢,更加注重服务实体产业的发展。上海城投旗下城投控股换股吸收合并

阳晨 B,属于重大无先例重组案。在设计方案的过程中,城投控股最终形成了一个多赢的方案:对利益相关方有利,兼顾大股东和中小股东;对企业发展有利,进一步明晰了上市公司产业发展路径;对资本市场活跃有利,获得了监管部门认可。

借壳重组在上海国企中不乏先例,但在新一轮改革进程中,上海国企通过借壳顺利实现新老产业的交替,这是一个新的气象。如上海临港集团通过借壳电气集团旗下自仪股份,其优质园区资产得以上市,园区发展借助资本市场实现了新的跳变。

2018年是中国改革开放40周年,也是全面贯彻落实党的十九大精神的开局之年,伟大的时代,呼唤伟大的企业。我们希望通过这些鲜活生动的改革探索与实践,为广大国有企业提供可参考、可复制的经验和借鉴。

本书出版得到各大企业的大力支持和帮助,特在此表示感谢!

目 录

| | |
|----------------------------------|-----|
| 前言 | 001 |
| 第一章 前瞻布局 以资本为纽带打造互联网汽车产业链 | |
| ——上汽集团持续创新提升竞争力 | 001 |
| 一、集团简介 | 001 |
| 二、创新战略布局全产业链 | 007 |
| 三、员工持股优化公司治理 | 015 |
| 四、借鉴与启示 | 019 |
| 第二章 加大集团管控 打造核心产业 推进整体上市 | |
| ——华谊集团整体上市第一步 | 022 |
| 一、集团简介 | 022 |
| 二、奠定基础——加大集团管控 | 024 |
| 三、构造基础——有出有进调整资产 | 027 |
| 四、前期准备——打造全产业链,提升整体竞争力 | 028 |
| 五、核心资产上市——集团整体上市第一步 | 030 |
| 六、实施成效 | 034 |
| 七、借鉴与启示 | 036 |
| 第三章 结构调整,行业整合,创新发展 | |
| ——锦江国际集团酒店产业布局之路 | 038 |

| | |
|--|-----|
| 一、集团简介 | 038 |
| 二、宏观背景和锦江战略 | 040 |
| 三、布局结构调整为先导 | 042 |
| 四、收购兼并整合行业 | 044 |
| 五、整合消化,创新发展 | 049 |
| 六、成功经验 | 051 |
| 第四章 持续变革、专业运营、创新财技 | |
| ——城投控股换股吸收合并阳晨 B | 053 |
| 一、上海城投集团简介 | 053 |
| 二、城投控股改革历程 | 057 |
| 三、创新手段吸收阳晨 B | 061 |
| 四、集团层面的专业化改革要点 | 064 |
| 五、主要启示 | 065 |
| 第五章 借壳上市促发展,多方共赢谋创新 | |
| ——上海临港集团探索创新转型之路 | 068 |
| 一、立足初创期进入全面发展期:临港集团在取得 发展成绩的同时,也面临着不少挑战 | 068 |
| 二、借壳自仪股份成功上市:实现优质国资撬动 社会资本,盘活国有企业优质资产 | 072 |
| 三、借壳上市带来的启示:国有功能性公司要善于 利用市场资源,努力形成市场机制 | 078 |
| 第六章 创设母基金 构建产业基金群生态圈 实现“管资本”模式创新 | |
| ——上海国际集团基金运作升级之路 | 086 |

| | |
|--|-----|
| 一、上海国际集团简介 | 086 |
| 二、确立国有资本运营平台定位,开始国有资本运营 工作“三大步” | 090 |
| 三、基金运作不断升级,国有资本运营日渐娴熟 | 092 |
| 四、国方母基金:开启全新基金运营模式 | 098 |
| 五、上海科创基金:“市场化运作竞争性母基金”助力 上海科创中心建设 | 102 |
| 六、借鉴启示 | 107 |
| | |
| 第七章 借壳上市 完善产业链 变革机制 | |
| ——华建集团借壳上市寻更大发展空间 | 109 |
| 一、集团简介 | 109 |
| 二、把握国企改革契机,借壳棱光实业上市 | 113 |
| 三、借力资本市场,完善全产业链 | 117 |
| 四、依托借壳上市,推动机制变革 | 124 |
| 五、借鉴启示 | 125 |
| | |
| 第八章 踏准改革时点 引进增量 创新治理结构 | |
| ——绿地集团创新整体上市路 | 127 |
| 一、集团简介 | 127 |
| 二、一波三折上市路 | 129 |
| 三、借壳金丰投资,成功实现整体上市 | 131 |
| 四、借助整体上市,进一步优化治理结构 | 137 |
| 五、借壳上市后多种资本运作手段并举, 加快产业调整 | 139 |
| 六、借鉴与启示 | 143 |

第九章 战略整合 互联网思维 推动文化产业创新发展

| | |
|--------------------|-----|
| ——东方明珠重组 | 146 |
| 一、集团简介 | 146 |
| 二、战略布局互联网生态圈 | 151 |
| 三、股权激励优化公司治理 | 163 |
| 四、体会与启示 | 166 |

附录一 中共上海市委、上海市人民政府关于进一步深化

| | |
|-----------------------|-----|
| 上海国资改革促进企业发展的意见 | 169 |
|-----------------------|-----|

附录二 上海市国资国企改革发展“十三五”规划 178

第一章 前瞻布局 以资本为纽带

打造互联网汽车产业链

——上汽集团持续创新提升竞争力

点评:上汽集团的目标是成为全球布局、跨国经营,具有国际竞争力和品牌影响力的世界著名汽车公司,这需要上汽集团从主要依赖制造业的传统企业,加快转向为消费者提供全方位产品和服务的综合供应商。为了实现这一目标,上汽集团开展了变革转型。上汽集团通过非公开发行计划,募集重金在业务布局模式上推进“互联网+新能源+X”转型。通过同步实施员工持股计划,以及和产业链上下游的重要合作伙伴结成紧密的利益共同体,推进企业管理模式的转型。通过转型战略,上汽集团在自主品牌、自主创新、全球经营等方面有了很大进展,基本形成了现代企业制度的管理框架,为进一步放开、放权、放活奠定了坚实基础。

一、集团简介

1. 上汽集团基本概况

(1) 基本情况

上海汽车集团股份有限公司(以下简称上汽集团)是中国销量最大的汽车集团,其发展经历了创业、成长和辉煌三个阶段。创业阶段:上汽集团从20世纪80年代中期开始,先后与德国大众、美国通用成立了合资企业。进入新世纪,上汽集团成功实施一系列出海跨洋并购重组战略,应

对入世挑战,不断做大做强。上汽集团迅速成长为上海重要的支柱产业,中国重要的汽车制造基地和世界 500 强企业。成长阶段:上海大众和德国大众、巴西大众联合开发桑塔纳 2000 型轿车,开创中国汽车企业参与国际轿车开发之先河。2006 年,上汽集团召开全面创新誓师大会,吹响了决战自主品牌的进军号。辉煌阶段:上汽集团抓住了改革开放历史机遇,通过合资合作道路,迅速缩短了与世界汽车工业的差距,建成了上海支柱产业;上汽集团抓住了中国汽车工业快速成长的机遇,通过兼并重组资源整合,实现跨越式的发展,取得了国内领先地位。今后,上汽集团要抓住全球汽车产业合作与分工的机遇,通过加快自主创新,基本形成上汽集团核心竞争能力和国际经营能力。

上汽集团是目前国内 A 股市场最大的汽车上市公司,主要业务涵盖整车(包括乘用车、商用车)、零部件(包括发动机、变速箱、动力传动、底盘、内外饰、电子电器等)的研发、生产、销售、物流、电子商务、进出口等汽车服务贸易业务,以及汽车金融业务。上汽集团所属主要整车企业包括乘用车公司、上汽大通、上汽大众、上汽通用、上汽通用五菱、南京依维柯、上汽依维柯红岩、上海申沃等,是中国销量最大的汽车集团。

美国《财富》杂志公布的 2017 年世界 500 强排行榜上,上汽集团以 2016 年度合并报表 1 138.6 亿美元的销售收入名列世界 500 强第 41 位,遥遥领先于国内其他汽车企业。同时,作为中国汽车行业的龙头企业,上汽集团在全球汽车行业中名列第七,已超过宝马和现代等世界知名车企。通过坚持创新转型,上汽集团经营业绩始终保持稳定增长,十三次进入世界 500 强排行榜,排名不断攀升。

近年来,面对市场与行业格局变化的大趋势,上汽集团始终坚持创新驱动转型升级,瞄准“电动化、网联化、智能化、共享化”发展趋势,积极推进全球布局、跨国经营,用能力提升带动规模做大。2017 年 1—6 月上汽集团整车销售突破 317 万辆,创下历史新高,国内市场领先优势进一步扩大。其中,自主品牌表现亮眼,上汽乘用车公司荣威和名爵同比猛增

113%，上汽大通销量同比增长 30%；合资企业稳中求进，上汽大众、上汽通用销量稳居乘用车企业前三甲，上汽通用五菱成为国内唯一一家半年销量突破百万辆大关的车企。

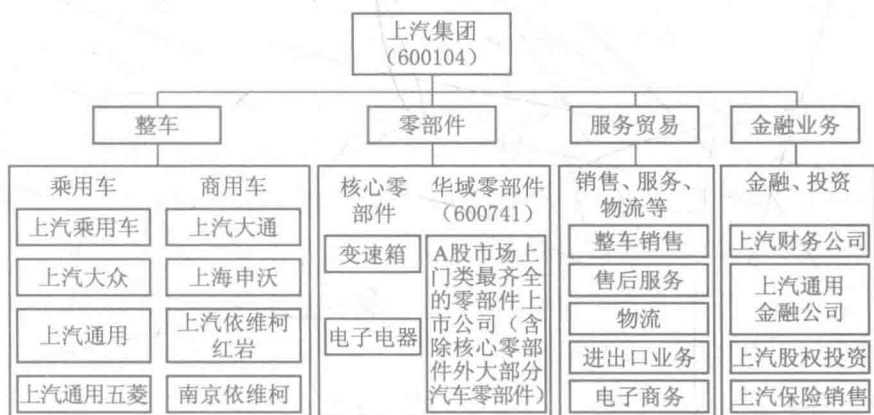
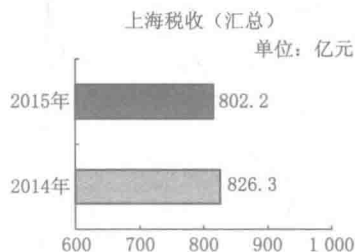


图 1-1 上汽集团核心业务

表 1-1 上汽集团及各企业上缴税收情况表

2015 年工业税收排名前 100 位企业名单

| 排名 | 纳税人名称 | 税收收入 (亿元) |
|-----|------------------|--------------|
| 2 | 上汽大众汽车有限公司 | 172.47 |
| 5 | 上汽通用汽车有限公司 | 87.88 |
| 18 | 上海大众动力总成有限公司 | 8.11 |
| 19 | 联合汽车电子有限公司 | 7.48 |
| 20 | 上海汽车集团股份有限公司 | 7.25 |
| 30 | 上海汇众汽车制造有限公司 | 4.23 |
| 33 | 上海纳铁福传动系统有限公司 | 4.08 |
| 36 | 上海采埃孚转向系统有限公司 | 3.88 |
| 43 | 上海法雷奥汽车电器系统有限公司 | 3.37 |
| 49 | 上海延锋江森座椅有限公司 | 3.04 |
| 65 | 上海皮尔博格有色零部件有限公司 | 2.61 |
| 68 | 延锋汽车饰件系统有限公司 | 2.57 |
| 78 | 上海汽车制动系统有限公司 | 2.36 |
| 86 | 上海小系车灯有限公司 | 2.20 |
| 100 | 上海延锋金桥汽车饰件系统有限公司 | 2.05 |



(2) 竞争优势

上汽集团在传统汽车制造领域有很多优势。经过多年发展,其逐步形成和确立了公司的核心竞争力。

创新优势:在自主品牌方面,累计投入超过 200 亿元用于自主品牌产品研发和技术中心建设,形成了 3 300 多名工程师的开发团队,以及中国主导、全球联动的自主研发体系。公司已初步构建起自主品牌全球研发体系框架;主要合资整车企业的本土化研发实力也在不断提升;新能源汽车研发自主掌控核心技术;汽车后市场加快创新布局,汽车金融服务领域创新能力突出,业务规模国内领先。

市场优势:整车产销规模多年来保持国内领先,产品门类齐全,销售服务网络点多面广,布局不断优化,有利于公司持续提高市场影响力和对用户需求的快速响应能力。面对宏观经济下行、市场增速放缓的挑战,上汽集团主要指标均优于全国平均水平,继续保持市场领先地位。2014 年,上汽集团整车销售 562.02 万辆,同比增长 10.1%。上汽销售公司的网络布局向全国快速扩张,直营或控股的 4S 店达到 100 家左右,形成包括新车分销、品牌零售、二手车平台、汽车租赁、融资租赁、汽车用品、车载信息、汽车文化八大业态的完整汽车服务产业链。

集群优势:目前,上汽集团在汽车的研发设计、零部件制造、整车制造、销售与物流、汽车服务、汽车金融等领域均已展开布局,业务基本涵盖了汽车产业链的各环节。上汽集团针对整个新能源产业链进行全面布局:聚焦插电混动、纯电动车产业化,燃料电池车商业化示范运营;研发电驱变速箱(EDU)和电池管理系统等创新技术;建设有竞争力的关键零部件产业链,自主掌握“三电”核心技术;建立与总体目标相应的新能源服务体系,加强与社会各相关方的合作,聚焦充电桩等配套设施建设等。

2. 发展模式面临挑战

但随着市场竞争的日益激烈以及受到中国经济环境影响,中国的汽

车市场增长速度从过去的高速增长,转为中低速增长,“十二五”开始上汽集团面临转型压力,出现各种挑战,因此公司确定了新的发展目标。

(1) 消费需求发生变化

不仅消费倾向越来越细分化、个性化,用车的理念也在发生新的变化,人们以前只是能有一辆车就好,未来要求厂商能提供整体出行解决方案,享受一站式服务。年轻消费群体倾向于参加很多汽车分享计划、租赁等新型模式。

随着空气污染、交通拥堵的加剧,促使汽车行业节能环保、智能化、安全性等趋势加速发展,这些不仅给汽车行业的技术发展提出新要求,而且还带来了相当大的成本压力,同时这又是汽车行业必须承担的社会责任:外部的需求迫使汽车工业转型。

(2) 传统模式面临挑战

汽车产业依靠规模和营销的发展模式不再适应市场变化。2015年,中国汽车产销增速明显放缓,中国汽车市场步入微增长周期。2015年,中国汽车产销同比分别增长3.3%和4.7%,产销增速比上年分别回落4个和2.2个百分点。由于汽车市场竞争加剧,部分车企销量急跌,终端价格大幅走低,极大压缩了整车及零部件企业利润空间。

来自互联网的颠覆和跨界的威胁让传统制造业感受到了从未有过的压力。谷歌研发无人驾驶汽车,苹果微软等都在做大量的汽车应用,汽车已成为移动互联产业竞相争夺的“第四屏”。互联网大数据无处不在,互联网经济生态圈正在逐步形成,对传统产业是冲击,也无法避免。

与此同时,新能源汽车也在加速发展。2015年1—9月,新能源汽车累计生产14.4万辆,销售13.6万辆,同比增长率分别达2倍和2.3倍。其中纯电动汽车产销量分别为9.3万辆和8.7万辆,同比增长率分别达2倍和2.7倍;插电式混合动力汽车产销量分别达5.1万辆和4.9万辆,同比增长率分别为1.9倍和1.8倍。

国内市场前有狼后有虎,不断挤压有限的市场空间。



图 1-2 新能源汽车销售情况

(3) 转型

2009—2013年,上汽集团在新能源汽车研发上的投入已高达56.07亿元,这样的投资力度未来还将延续。作为国内最早推出新能源汽车战略的企业,上汽集团在自主掌握新能源核心技术的同时,还致力于对新能源全产业链的扶持与打造,其产业整体战略目前已基本成型。从上游核心零部件的自主技术开发,到产品设计、市场推广,以及对新能源产业化、市场化的参与与扶持,上汽集团比多数中国车企走在前面。

但基础设施建设的不完善、分布不合理和安装困难,依然是制约新能源车发展的主要原因。另一原因在于,新能源车的成本较高,这是由于前期开发投入了大量的资金,而日后使用过程中更换电池的费用也比较高。其自主品牌也面临着前期高昂投入和双品牌(上汽荣威、MG)战略实施推广花费大等客观的问题,在2013年上汽集团的销量中,自主品牌销量依然仅占比4.5%。

3. 上汽集团发展目标

为了应对这些挑战,上汽集团发布新战略。提出上汽集团要成为全球布局、跨国经营、具有国际竞争力和品牌影响力的世界著名汽车公司,并首次发布了集团品牌口号“爱上汽车,畅行天下”。“建设成为世界著名汽车公司。”“世界”就是要集成全球资源、开拓全球市场;“著名”就是要加