

## 低成本运作 国际化选择

## 厦航：飞得好 飞出去 飞得远

本报记者 殷陆君 通讯员 邱大朋

走进新国企

11月16日11时，一架身披《鼓浪屿之波》音符的新飞机降落在厦门高崎国际机场，随着这架飞机的加盟，厦门航空的机队规模增至100架，标志着厦航实现由中小型向大中型航空公司的新跨越。

2009年以来，在新任总经理车尚轮的带领下，厦航机队规模从56架激增至100架，总资产跃上200亿元台阶，经营业绩也实现突飞猛进的增长。2009年至今累计利润近70亿元，是厦航前25年总和的2倍，并创造了连续27年盈利的纪录；总资产规模从93亿元提高到260亿元，其中净资产从23亿元提高到90亿元，国有资产保值增值率超过300%。

在不断的创新发展中，厦航紧跟中国改革开放步伐和民航发展大潮，稳健经营，在保证航空安全、提升服务品质方面

作出了不懈的努力，实现了由弱到强的跨越发展。如今厦航已成为中国民航独具特色的优质航空公司：连续安全飞行近250万小时，被民航局授予“飞行安全二星奖”；特色服务赢得社会广泛赞誉，自2012年民航资源网开展服务测评以来，厦航服务满意度连续5个季度位居国内各航空公司之首；航班正常率自2011年连续排名行业第一，“厦航式运行”得到行业广泛认可。

厦航低成本运作成为中国民航运营新模式。1984年厦航成立时，从市场需求和成本控制等方面综合考虑，确定引进当时适应性强、技术先进的美国波音公司生产的飞机作为航空运输工具。1985年1月，厦航引进首架波音737-200飞机，拉开了厦航与波音长达28年的合作序幕。进入21世纪，厦航的机队规模不断扩大，单一机型建立的低成本优势成为持续盈利的重要基础。厦航运营纯波音机队取得的优异业绩，对波音飞机在民航业及旅客中的推广起到了极大的促进作用。

用，波音开始为厦航提供全方位的服务方案，涵盖了技术支持、零配件采购、运行标准、航空公司营销以及人员培训等多方面，为厦航纯波音机队的运营提供了有力保障。

面对竞争日益激烈的国内民航市场，“飞出去”是厦航的必然选择。“十二五”期间，厦航力争实现从区域化航空公司到国际化航空公司的转型，为迅速扩张的机队谋求更为广阔的舞台。

2012年11月，厦航正式加入世界三大航空联盟之一的天合联盟。入盟不仅是“飞出去”的标志，更是提供了“飞得好”的舞台。天合联盟聚集了全球19家航空公司的庞大航线网络，每天有1.5万个航班往返于全球各地，通航网络覆盖世界178个国家的超过1000个城市。入盟1年来，厦航在国际范围内的知名度不断提升，厦航的优质服务也被越来越多的国际旅客所认可。根据天合联盟的旅客体验调查，从入盟至今，厦航在头等舱休息室服务、机上乘务服务两项上均

取得全联盟第一的优异成绩。优质服务的口碑为厦航开辟更多国际航线打下了良好的品牌基础。

打造“东南门户枢纽主承运人”是厦航在“十二五”期间的重要战略目标，由于福建省所处的地理区位，东南亚航线成为厦航国际化发展的重点方向。2013年，依靠迅速增加的飞机运力，厦航以前所未有的速度布局东南亚航线网络，不断提升国际航线的运营实力。今年3月，厦航新开到吉隆坡和新加坡3条东南亚航线；9月，厦航开通到雅加达两条航线；10月，开通曼谷两条航线。目前厦航的东南亚航线增至10条，在新加坡、吉隆坡、雅加达设立了飞机过夜基地，航线网络布局已基本形成。

东南亚是进军国际航空市场的第一步，飞向更远的欧美澳才是厦航国际化运营的真正目标。厦航董事长、总经理车尚轮表示，2014年厦航将适时开通中国至北美、欧洲等地的洲际航线，实现厦航“向远飞、向外飞”的战略构想。

戴姆勒入股北汽：

## 豪华车品牌重新定位中国市场

马吉英

11月19日，戴姆勒股份公司与北汽集团在北京举行资产交割仪式，正式成为北京汽车股份有限公司（简称“北汽股份”）股东，持股12%。由此，戴姆勒成为首家入股中国本土汽车制造商的外资汽车企业，并获得北汽股份两个董事会席位。同时，北汽在双方合资制造企业北京奔驰的股比增为51%，戴姆勒在双方合资销售公司的股比增加到51%。

公开资料显示，除了资本层面的合作内容之外，奔驰E级加长版V212平台及前后车桥有关核心技术将永久无偿许可给北汽股份。这对北汽自主品牌应该是个好消息，并且戴姆勒也将全力支持北汽股份的上市计划，以进一步提升其市场表现。通过持有北汽股份12%的股份，戴姆勒也将从中受益。

这也意味着以戴姆勒为代表的豪华车品牌对中国市场的定位发生了变化。作为全球最大的汽车市场，之前外资汽车品牌对中国市场的表现主要是以销量来衡量。三大豪华车品牌对中国市场的争夺向来不遗余力，并且在本土化程度上逐年加深。

但随着中国汽车市场增长速度的放缓以及竞争局面加剧，豪华车品牌开始重新打量中国，除了将中国市场作为销量和盈利的主要来源地，还希望在中国市场能有更深入的布局。如何调整与合作伙伴的关系，以期符合中国汽车产业的大环境，成为豪华车品牌开始思考的命题。

此次通过入股北汽股份，戴姆勒对北汽自主品牌的支持开始明朗化。类似的例子在宝马身上也已出现。华晨自主品牌在技术和质量控制等方面对合作伙伴德国宝马的依赖，已经成为华晨汽车集团董事长祁玉民的“公开秘密”。祁玉民对此颇为自豪，认为华晨开创了自主品牌发展的一种新模式。这也在一定程度上颠覆了以往中国汽车行业对中外合作双方的传统概念。

除此之外，华晨宝马的合资自主品牌之诺也将在广州车展发布第一款车型。宝马也成为第一家在中国推出合资自主车型的豪华车品牌。

更大的想象空间还在于，一直坚持独立发展路线的华晨，在跟宝马合作方面是否会借鉴北汽与戴姆勒的经验？商务部新闻发言人沈丹阳近日表示，我国将进一步放开钢铁、化工、汽车等一般制造业领域的合资准入限制，包括放宽外资在注册资本、股权比例、经营范围等方面的限制。这意味着合资公司中外双方各50%股权的行业政策接下来可能进行调整。

不过，外方合作伙伴的支持对有志于发展自主品牌的车企来说，究竟是一条捷径还是此路不通，还不好下定论。作为中国豪华车市场长期以来的销量冠军，奥迪曾将奥迪100的平台提供给一汽发展自主品牌，但这在当时并没有从根本上改变一汽自主品牌的困境。

接下来，三大豪华车品牌在中国汽车市场跑马圈地的同时，将如何调整跟合作伙伴的关系以打造新的竞争优势充满想象空间。（中国企业家协会杂志供稿）

## 圣元国际拟收购上海奶粉育婴博士

本报讯 本土奶粉企业圣元国际11月21日宣布，将并购上海一家婴幼儿奶粉品牌育婴博士 YOUTHBASE。重组后，育婴博士将被纳入圣元品牌体系，由圣元负责生产、品控等，并将于明年推出新产品。

同时，新产品奶源、研发、生产、品控等环节的资源整合将由圣元来负责，市场运营则交由育婴博士品牌所属公司上海育博营养食品有限公司独立负责。

据了解，圣元控股于2005年在美国纳斯达克上市，母公司圣元营养国际集团旗下产品主要包括婴幼儿、孕妇和哺乳母亲开发的“圣元”品牌以及主要为成人开发的“宜品”品牌。目前圣元这个品牌在国内的市场份额约为5%，排名第十位。

而并购对象育婴博士是上海一家本土品牌，旗下产品2009年开始上市，共有原装进口奶粉、孕妇牛奶粉、金装羊奶粉、超金装牛奶粉和超金钻牛奶粉几大品类。

业内人士认为，育婴博士的销售网络以婴童渠道资源为主，销售网络主要分布在东部、沿海地区以及中西部；而圣元销售渠道则主要以传统渠道如商超为主，因此两者渠道将形成一定程度互补。同时，此次整合被认为是自今年蒙牛收购雅士利之后的中国乳业第二次整合。2013年6月，由工信部牵头会同国务院九部委召集国内127家奶粉生产企业部署相关工作，引导婴幼儿配方奶粉优势企业实施强强联合、兼并重组，提高产业集中度，国内乳企由此拉开兼并重组大幕。

( 焱 时 )

本版编辑 孟飞

电子邮箱 jrbqybd@126.com



工人正在安徽芜湖集瑞联合重工有限公司总装车间紧张装配。近年来，该公司致力自主重型卡车的研发和生产，主要产品包括牵引车、搅拌车和LNG车等车型，规划年生产3万辆重卡整车和5万台发动机。据了解，在第六届中国国际卡车节油大赛中，首次组队参赛的联合卡车在420马力牵引车组获节油冠军奖。

本报记者 董庆森撰

## 21家创投机构获8亿元资助

国家火炬计划高新企业评选结果发布

本报北京11月21日讯 记者董碧娟从科技部获悉：科技部、财政部日前确定了2013年度科技型中小企业创业投资引导基金阶段参股项目为21家创业投资机构，计划资助金额为7.9988亿元。

21家创投机构中，新设创投企业注册地在北京的有2家，天津1家，河北1家，上

海1家，江苏4家，浙江1家，安徽1家，厦门1家，山东1家，青岛1家，湖北1家，广东2家，四川2家，贵州1家，青海1家。

又讯 2013年国家火炬计划重点高新技术企业评选结果日前发布，共评选出626家企业。

据了解，国家火炬计划重点高新技术企业

评选由科技部火炬中心组织相关专家实施，每年评选一次。培育和发展国家火炬计划重点高新技术企业是火炬高新技术产业化及环境建设的重要内容，是在全国高新技术企业范围内，择优选择一批发展有特色的高新技术产业化骨干企业，引导其利用社会各类资源，使之做强做大、做专做精。

## 借力市场推进过剩企业退出

中国诚通控股集团公司董事长 马正武

企业家观察

中央对于当前存在的产能过剩，提出了“尊重规律、分业施策、多管齐下、标本兼治”的要求，并强调本轮产能过剩企业退出，应以市场手段为主、充分发挥市场机制和企业自主性。

本轮产能过剩主要源于周期性原因和政策体制性原因，在需求方面体现为经济周期波动导致的全球性需求低迷，在供给方面体现为由政策和体制原因促成的产能过度扩张，从而在整体上加大了本轮产能过剩的问题和由市场自发调整的难度。同时，结构性产能过剩仍然存在，一定数量的失去竞争力的“三高”企业需要退出。

过去我们解决产能过剩手段主要是以行政调控为主，当时是处于市场特别是要素市场机制不完善的环境下推进的，如今以行政力量为主来强制要求企业退出、解

决产能过剩会带来很多负面效应，并且随着我国市场体制和各类市场的逐步完善，我国已初步具备了市场化解决产能过剩的环境和手段。

企业虽然可以自发对产能过剩作出一定调节，但严重的产能过剩特别是结构性产能过剩，还是需要国家统一实施市场化退出措施有序推进。因此建议借鉴国际经验，成立专业化的资产经营公司作为实施企业退出的政策抓手和操作平台。

日本为了解决金融机构大量不良债权问题并刺激经济复苏，先后成立过“整理回收银行”、“住宅金融债权管理机构”、“整理回收机构”等，但仅着眼于金融机构不良债权的处置，新的不良债权不断出现，产业难以复苏。2003年日本成立了产业再生机构，让其在对国民经济或金融系统有重大影响、陷入困境但有经营前景的大型企业援助和重整中发挥核心作用。在政府支持管理、专业人士市场化运作下，产业再生机构在日本经济结构调整中发挥了重要作用，日本银行不良债权比率

大幅降低。

为了对原东德国有企业进行改造和退出，德国1990年设立了托管局，由德国联邦政府委托托管局对原东德国有企业整体进行托管。德国托管局将8000多家原东德国有企业分解成12000多家中小企业，逐户调查评估、制定重组方案、分类分步处理、出售与治理并举、采取专门措施解决失业职工安置问题。在政府授权、提供充足资金保障的支持下，通过解决债务、分流人员、引入投资者、加强治理等专业化、市场化运作，解决了原东德国有企业退出的问题。

在我国，国务院国资委先后明确了中国诚通集团、国家开发投资公司和中新公司作为国有资产经营的试点单位。若干地方政府也设立了专业资产经营平台来解决困难企业重组和退出问题。重庆2004年成立了重庆渝富经营资产管理公司，用市场化的手段集中处理大量不良债务，通过土地、资产、人员的分离，加快企业破产和重整的进度，有效地盘活利用企业资源，妥善安置了职工，被外界称为“渝富

模式”。上海于1999年起，先后成立了国有资产经营公司、大盛资产管理公司、盛融投资有限公司，来处置国有企业的不良债权，2007年把国际集团和上述3家公司做了资产整合，组建了新的国际集团和国盛集团。此后国盛集团在处理企业不良债务、解决企业历史遗留问题等方面发挥了积极作用。

中国诚通集团作为国务院国资委的一家资产经营试点企业，2005年以来，先后整合了中国普天集团所属8家企业、中国寰岛集团、中国唱片总公司、中国国际企业合作公司等数十家困难企业，整合相关资产350多亿元，前后共清理退出了近300户企业，分流安置职工近4万人。

实践表明，借助资产经营公司解决产能过剩问题，首先有利于发挥市场机制和企业自主退出的主体作用；其次有利于发现和盘活退出企业的价值；第三有利于打造具有规模经济性和高度专业化的企业退出机制，市场化地实施企业退出涉及的债务、职工、税费等政策。

(本报记者 李予阳整理)

## 京东方5.5代面板生产线投产

本报内蒙古鄂尔多斯11月21日电 记者沈慧报道：京东方第5.5代 AMOLED（有源矩阵有机发光二极管面板）生产线今天在内蒙古鄂尔多斯投产。这是我国首条、全球第二条第5.5代 AMOLED 生产线，标志着我国自主创新的全球最先进新型半导体显示生产线进入生产运营阶段。

据了解，京东方鄂尔多斯第5.5代 AMOLED 生产线总投资220亿元，设计产能为每月5.4万片玻璃基板。

## 南航与肯尼亚航空共享代码

本报讯 记者李治国报道：南方航空与同为天合联盟成员的肯尼亚航空日前达成代码共享协议，将在肯尼亚航空新开的广州—内罗毕航线上展开合作。新开的广州至内罗毕直航航班每周二、四、六共3班运行。这意味着南航借此方式开通了一条非洲航线。

所谓代码共享，是共享方和承运方两家航空公司分别用各自的航班号一起销售同一个航班，乘客得到的是更多的出行选择、更短的中转时间和行李直挂等便利。

## 有道词典宣布实现盈利

本报讯 记者陈静报道：网易日前宣布，旗下有道词典今年第三季度实现盈利，环比增长200%，其中广告业务占比超75%。网易有道副总裁包培表示，截至今年11月，有道词典的总用户数已经达到3.8亿。目前词典的广告用户主要为传统品牌广告主，尤其是汽车品牌广告主。

此外，有道专业翻译也成为其第二大盈利来源，目前有道专业翻译用户数已超过10万名，月营业额过100万元，同比增长200%。

## 中国重汽打造亲人服务品牌

本报讯 记者管斌报道：2013年1月至9月，中国重汽累计销售整车12.5万辆，同比增长16.8%，汽车出口量继续保持国内重卡行业首位。在新的市场形势下，“亲人”服务作为中国重汽集团1999年在国内装备制造行业率先注册的服务品牌，被赋予了更丰富的内涵。

据悉，中国重汽实施分级管理，不断调整和完善现有服务网络体系。目前集团已经规划完成AAA级、AA级服务网络、燃气汽车产品服务网络和MC发动机服务网络。