

整合国际化资源 实施差异化战略

——论中航国际船舶业务发展的“元宝曲线”

2013年7月，国务院印发《船舶工业加快结构调整促进转型升级实施方案(2013—2015年)》,将“加快科技创新,实施创新驱动”作为首要任务,“开展船舶和海洋工程装备关键技术攻关,培育提高科技创新能力,增强创新驱动发展新动力”,“组织豪华邮轮总体布置、减振降噪、海上舒适度等技术以及工程项目组织管理和特殊建造工艺研究”。

中航国际将按照《船舶工业加快结构调整促进转型升级实施方案(2013—2015年)》的要求,进一步加快船舶产业转型升级步伐,发挥国际一流的船舶研发设计优势和国际市场营销优势,提升中国船舶产品和相关配套装备的出口规模和水平。

从船舶贸易到船舶业务产业化发展

1994年,为促进我国船舶等高技术成套设备出口,中航国际全资子公司中航国际北京公司积极发展国际船舶市场。凭借中航国际的良好商誉、品牌和遍布全球的营销服务网络,北京公司与伊朗国家航运公司达成了为其在华建造新船的合作意向。

当时,船舶业界并不看好这一“跨界发展”,中航国际北京公司要进入船舶产业面临重重阻力。在前所未有的机遇和挑战面前,北京公司在中航工业、中航国际、中国机电产品进出口商会、原对外经贸部、中国驻伊朗大使馆等上级单位的大力支持下,通过各种渠道和方式向有关方面解释说明:进入船舶产业的出发点是促进船舶及配套装备出口,维护国家利益。船舶制造业能够显著带动钢铁、化工、电子、仪表、轻工材料、海洋运输、渔业等相关行业发展。研究表明,每出口一万吨船舶,就可以直接或间接创造1200个就业岗位。伊朗国家航运公司之所以选择北京公司,是基于对中航工业强大实力和信誉的信任,希望中航国际提供更多的非航空民用产品和优质服务。伊朗方面表示,如果不能与北京公司合作,就将该造船项目交给韩国企业。

经过深入耐心细致的工作,各方最终同意北京公司签署合同。1996年9月,中航国际北京公司同伊朗国家航运公司正式签署向其出口5艘多用途船的合同,项目金额1.3亿美元,创下当年全国高技术成套设备出口合同第二大成交额纪录,开创中航工业进入船舶产业先河。继北京公司之后,厦门公司、广州公司、上海公司先后进入船舶产业。

近20年来,中航国际与广船国际、江南造船、新世纪造船、扬子江船厂、大洋造船、黄海造船、莱福士船厂、粤新海工、镇江船厂等十几家国内知名造船企业携手合作,扩大我国船舶产品和相关配套装备出口规模。截至2012年,中航国际向客户交付各类船舶270艘,价值245亿元人民币。在激烈的市场竞争中,船舶业务逐渐发展成为中航国际的重点业务之一。

2011年5月,中航工业林左鸣董事长在中航国际船舶业务专题研讨会上指出,中航国际从贸易业务入手,探索船舶发展全新的商业模式,从国际市场营销,到打造船舶制造示范基地,再到建立资本运作平台,通过加强服务内涵,实现轻资产运营,达到快速发展目的,是一条正确的发展道路。中航国际要坚定不移地朝着这条路走下去,以国际视野和全局思维,形成发展合力,推进业务扩张,树立船舶业务品牌,做到世界一流。

要做到世界一流,仅仅拥有船舶制造基地和贸易渠道远远不够。我国现有规模以上船舶工业企业上千家,一些拥有数十年历史的老牌船厂虽然长期从事船舶制造,但由于缺乏资本运营平台,发展还是受到了限制。没有资本经营平台的企业不能算是功能完备的现代企业。2011年之前,中航国际旗下有四家子公司从事船舶业务,每一家的规模都受到传统贸易模式的限制。为此,中航国际明确提出走专业化、产业化、差异化的发展道路,强化资本经营和产融结合。

中航国际将目光投向了国际航运中心新加坡。新加坡是世界上最繁忙的港口之一,也是国际大船东的重要聚集地,拥有国际一流的海洋工程产品研发和制造能力。新加坡政府对船舶产业的支持力度很大,利用国际造船业和航运业向亚洲转移的历史机遇,致力于将新加坡打造成与伦敦比肩的国际航运中心。当地资本市场成熟规范,投资者对在新加坡上市的船舶企业认可度高。

自2010年起,在中航工业、中航国际的战略部署下,北京公司作为中航国际船舶业务的开拓者,积极争取船舶业务在新加坡上市。新加坡交易所经过多轮次、全方位尽职调查和审核,最终同意北京公司的全资子公司中航国际投资有限公司于2011年10月7日在新交所主板上市挂牌交易(股票代码:AVIC,股票代码:02I),成

为中航工业旗下首支国外上市股票。截至2012年底,按照对新交所的承诺和中航国际总体战略部署,中航国际投资有限公司在新加坡、厦门、上海、广州投资成立中航国际海洋工程有限公司、中航国际船舶发展(厦门)有限公司、中航国际船舶发展(中国)有限公司、中航国际船舶发展(广州)有限公司,完成了中航国际船贸业务的整合。

2013年1月5日,中航国际投资有限公司成功收购芬兰德他马林船舶设计公司79.57%的股份。研发设计核心竞争力,也是创造产业附加值的主要环节之一。通过收购德他马林公司,中航国际建立了国际一流的船舶研发设计能力,打造了集研发、设计、制造、销售、投资于一体并拥有海外上市公司资本经营平台的产业化商业模式。为突出船舶主业,中航国际投资有限公司于今年4月正式更名为中航国际船舶控股有限公司(简称“中航船舶”)。以中航船舶为旗舰的“中航国际舰队”经受住了国际船舶市场和国际资本市场的双重考验,不断发展壮大,为中航工业将船舶发展为重点民品,为中航国际将船舶发展为重点业务,奠定了坚实基础。

中航国际船舶业务发展的“元宝曲线”

林左鸣董事长在《后现代管理时代的“元宝曲线”——对企业实现经营业务最优组合的探索》一文中指出,现代管理发展过程经历了生产流程细分、市场细分和价值细分三个重要的阶段。这种“细分”进一步推动了社会大分工,提高了劳动生产效率,催生了“微笑曲线”和“倒微笑曲线”两种典型的基于价值最大化的经营模式。对某些企业来说,研发和营销是价值创造的关键环节,只要牢牢抓住这两个环节就可以构筑企业的核心竞争力,在产业附加值分布上呈现为一条“微笑曲线”。对另一些企业来说,研发和营销仍然至关重要,但是他们在制造环节拥有独特的核心竞争力,制造对价值创造贡献更为显著,在产业附加值分布上呈现为“倒微笑曲线”。将“微笑曲线”、“倒微笑曲线”叠加得可以得到新的曲线,因其类似于我国传统文化中的金元宝的轮廓线条,林左鸣董事长将其命名为“元宝曲线”,体现了研发设计、高端制造、营销及品牌三个价值增值核心环节。

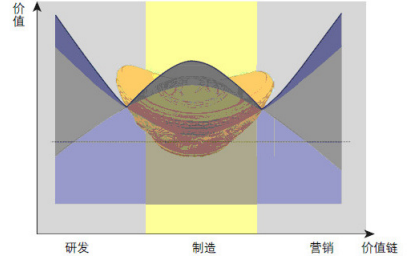


图1 元宝曲线

从发展轨迹来看,中航国际的船舶业务发端于船舶贸易,也就是“元宝曲线”的右端。中航国际船舶营销团队始终以客户需求为导向,充分利用遍布全球的营销服务网络,与国内外专业机构建立了长期合作关系,着力开拓国际市场;利用国际海事展等专业展会平台,全面开展品牌营销,向业内人士充分展示中航国际在营销、项目管理、融资等增值服务方面的综合优势,为客户的新造船项目提供一站式解决方案。

2011年,中航国际北京公司增资控股了与新中国航空工业同龄的中航威海船厂,建立了“元宝曲线”的中端——船舶产业高端装备制造基地。作为中航国际船舶制造的主力军,威海船厂年建造能力达200万载重吨。历史上,威海船厂共交付各种船舶154艘,价值77.5亿元人民币,在集装箱船建造方面积累了较丰富的经验。威海船厂的目标是创建示范船厂,打造一流企业,实现百亿规模,要在节能环保船舶、海洋工程装备和豪华邮轮等高端产品方面进行积极尝试,力争开发出更多具有市场竞争力的核心技术 with 核心产品。

在建立了国际资本经营平台、中国船舶制造基地的基础上,中航国际继续向产业链上游挺进,将国际一流船舶研发设计公司芬兰德他马林收入麾下,从而建立了“元宝曲线”的左端。德他马林公司掌握着船体设计核心技术,在豪华邮轮、游艇、海工钻井平台、滚装船和半潜船、多用途船、重吊船和其他特种船型研发设计方面优势明显。近年来,随着国际原油价格不断攀升,船东对节油船型有着巨大需求。德他马林公司看准商机,充分利用先进的研发理念和设计水平,研发出世界上最为节能的环境友好型多用途船B.Delta系列产品,并在市场上取得了成功。

在后金融危机时代全球船市持续低迷的背景下,中航国际抢抓机遇,

逆势而上,以全球产业资源最佳配置实施差异化竞争,将欧洲研发设计优势、中国制造成本速度优势、国际销售和品牌优势、跨国资本经营优势等国际优质资源集于一身,形成了一条独具特色的“元宝曲线”。

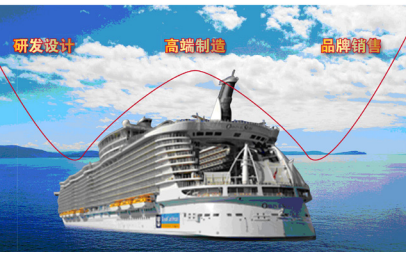


图2 中航国际船舶业务元宝曲线

豪华邮轮产业发展前景分析

2013年5月,林左鸣董事长在中航国际工作汇报会上指出:“中航国际并购了德他马林公司,构建了船舶业务价值链的‘元宝曲线’,但船舶行业在很长一段时期都不可能恢复到金融危机之前的状态,必须转变商业模式,不能再去和别人拼数量、拼装船。中国今后一个大的船舶市场是旅游船,甚至可以衍生出诸如集海上码头、海上酒店、邮轮和旅游于一体的新业态。”邮轮旅游是欧美国家重要的休闲度假方式。近年来,国际邮轮旅游市场持续快速增长,因其高带动性、高成长性、高利润率和高满意度特征,邮轮旅游备受各国政府重视。随着中国出境旅游市场的不断壮大,特别是中国游客旅游消费的转型升级,邮轮旅游在中国具有广阔的发展前景。

美国皇家加勒比国际游轮公司旗下,当今世界最大最豪华的邮轮“海洋绿洲”号正是德他马林公司研发设计的杰作。“海洋绿洲”号于2009年12月1日由美国佛罗里达州劳德岱堡港首航地拉巴地,主要航行加勒比海航线。该邮轮总吨位为22.5万吨,长360米,宽47米,吃水线上高65米,全船共有16层甲板,每层甲板上都建有客舱,客房多达2700间,可容纳2000余名船员、服务人员和6000多名游客。“海洋绿洲”号将全新的“社区”理念引入邮轮,将空间划分为中央公园、百老汇欢乐城、皇家大道步行街、游泳池和运动区、海上水疗和健身中心、娱乐世界和青少年活动区等7大主题区域,整艘邮轮造价约14亿美元。

2009年12月,国务院下发的《关于加快发展旅游业的意见》指出要“培育新的旅游消费热点”,邮轮、游艇等作为旅游装备制造制造业被纳入国家鼓励类产业目录。作为国际旅游市场上增长速度快、发展潜力大的高端产业,邮轮旅游近年来在全球以年均8%的速度增长,超过国际旅游业3%~4%的整体增速。国际邮轮公司开始加大对中国市场的开拓力度,在中国开辟更多航线。游艇是发达国家的主流休闲工具,被称为汽车之后的下一个“消费金矿”。国际金融危机后,国际游艇产业呈现由欧美向亚洲加速转移趋势。全球各大游艇制造商和服务商近年来开始将投资重点放在中国,向国内市场引入旗下游艇品牌,有的甚至将亚洲总部迁至中国。

国务院近期发布的《船舶工业加快结构调整促进转型升级实施方案(2013—2015年)》提出:“加快培育邮轮市场,逐步掌握大中型邮轮设计建造技术。完善游艇产业链条,培育豪华游艇自有品牌。”

2012年5月上海市发布的《上海市加快国际航运中心建设“十二五”规划》提出:“‘十二五’期末,将上海建设成为亚太地区举足轻重的国际邮轮母港,营造基础设施完善、市场分工合理、经营环境便利、船供市场开放、行业服务与管理规范的发展环境。到2015年底,力争实现5—8艘邮轮以上海为母港基地,邮轮母港旅客年发送能力达到30—50万人次,出入境邮轮及邮轮旅客分别实现500艘次与100—120万人次的规模。”2012年7月发布的《上海市服务业发展“十二五”规划》提出:“加快发展境内外邮轮旅游,鼓励世界知名邮轮公司来沪设立经营性机构,开展经批准的国际航线邮轮业务,鼓励境外大型邮轮公司挂靠上海,支持组建本土邮轮船队。”

2013年1月天津市发布的《天津市邮轮游艇产业“十二五”规划纲要》提出:“‘十二五’期末,天津邮轮母港年接靠邮轮100艘次,进出旅客及船员25—30万人次,形成邮轮产业聚集、配套服务完善的东北亚一流邮轮产业基地、中国北方地区的邮轮大港;游艇泊位总数将达到2750个,到‘十二五’末期基本形成邮轮产业链各主要环节齐全的发展格局,初步建成中国北方最大的游艇产业基地。”

国家对邮轮产业的高度重视为中航国际船舶业务开辟了广阔发展空间,拥有德他马林船舶设计公司的中航国际,已经具备了邮轮游艇产业的研究设计技术能力。

帕累托最优与企业相关多元投资价值分析

中航国际经历了三十多年市场经济的洗礼,建立了多元产业发展格局。中航国际勇于探索,改革创新,以航空为本,贸易为主,发展相关多元,目前建立了国际航空、贸易物流、零售与高端消费品、地产与酒店、电子高科技、资源开发六大业务板块。中航国际的发展是企业相关多元发展的成功实践。

企业相关多元投资(包括货币和其他形式的资本)有助于提高企业资源的经济价值,有助于提高社会整体效益。企业相关多元投资价值问题的实质,是研究如何在一定资源条件下,实现收益最大的经济学问题。

从经济学的视角来看,社会资源配置的理想情况是帕累托最优。帕累托最优是指社会经济达到这样一种状态,社会资源的最优配置使每位成员都达到效益的最优状态,从而叠加为社会效益的最优状态,经济运行已达到最高效率,资源调整配置社会整体效益不会再增加,如果做任何改变使某一成员增加收益,其他成员利益必然减少。现实社会远未达到帕累托最优,但帕累托最优是资源配置的努力方向,需要不断调整资源配置,不断接近帕累托最优。

因此,就产生了帕累托改进原则:如果社会资源的重新分配,至少使某一成员的情况变好,而其他成员的情况没有变坏,这种变化是一种经济状况的改进。在现实社会中,企业相关多元发展,是帕累托改进原则的基本要求。

以下用帕累托最优原理分析企业相关多元投资的效益问题。

如图3所示,Im表示主业投入,Ic表示相关产业投入,Io表示必须产量的主业投入,I1表示保持必须产量主业投入的情况下,用于相关产业投入的资源,Io'表示所有资源全部用于主业投入。R是两种投入组合的等收入线,是一条包含平行于横轴线段的曲线。

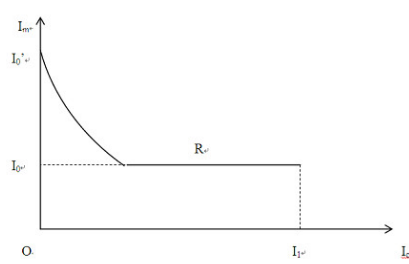


图3 主业与相关产业投入的等收入线

在一定资金成本情况下,需要确定主业、相关产业两类投资收入最大的投资组合。

$$\begin{aligned} \max R &= f(Im, Ic) \\ \text{s.t. } C &= rmIm + rcIc \end{aligned}$$

rm、rc分别是主业、相关产业投入的单位资金成本。

用拉格朗日乘数求解:

$$\begin{aligned} Z &= f(Im, Ic) + \lambda(C - rmIm - rcIc) \\ \begin{cases} \frac{\partial Z}{\partial Im} = \frac{\partial R}{\partial Im} - \lambda rm = 0 \\ \frac{\partial Z}{\partial Ic} = \frac{\partial R}{\partial Ic} - \lambda rc = 0 \\ \frac{\partial Z}{\partial \lambda} = C - rmIm - rcIc = 0 \end{cases} \end{aligned}$$

则极值的约束条件为:

$$\frac{\partial R}{\partial Im} \bigg/ \frac{\partial R}{\partial Ic} = \frac{r_c}{r_m} \quad \text{或:} \quad \frac{MR_m}{r_m} = \frac{MR_c}{r_c} = \lambda$$

上式左边为两种投资等收入线的斜率,也是两种投入的边际技术替代率。当两种投资的边际技术替代率等于资金成本比率时,投资效益最大。如果两类投资资金成本相等,则整体投资效益最大化的条件是两类投资的边际效益相等。

不同的投资组合导致不同的社会效益,企业相关多元投资,有利于提高社会整体效益,从而提高资源的使用效率。如图3所示,假设社会仅有两大投资领域O、O',同时也是仅有的两大消费集团,其产品全部为社会所消费。OM轴代表O的主业投资额,A为主业投资的初始额,M0代表社会所必需的主业投资额。OC轴代表O的相关产业投资额。O'C'代表O'的相关产业投资额,A为其相关产业投资的初始额,O'M'代表代表O'的主业投资额。W1、W2、W3为O的效益无差异曲线,W'为O'的效益无差异曲线。

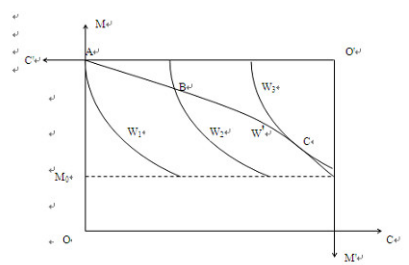


图4 社会效益最优的投资组合

O参与相关产业投资,A向B移动,社会效益由W1提升为W2,O'社会效益无变化仍为W',社会整体效益有所提高。在C点,W3与W'相切,是两种投资社会效益最大的临界点。其边界条件是两大投资集团的边际效益替代率相等。上述过程可以由图4表示,横轴表示相关产业效益,纵轴表示主业效益,W为社会效益无差异曲线,随着企业相关多元投资经营,社会整体效益由W1向W2移动。

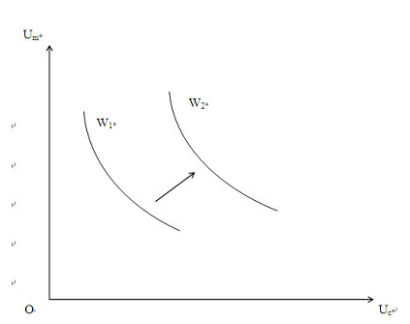


图5 不同投资组合社会效益的提高

综合上述帕累托改进分析,企业通过相关多元投资能够提高资源的社会效益。主业与相关产业投资收益的最优组合是两种投资的边际技术替代率等于两种投资融资成本的比率,此时投资收益最大化。两种投资社会效益最大化的必要条件是两种投资边际效益替代率相等。

企业相关多元投资符合帕累托最优这一经济学原理的基本要求。

国际知名企业集团相关多元发展的启示

著名经济学家、美国约翰·霍普金斯大学教授伊迪斯·彭罗斯在《企业成长理论》一书中指出,当企业在特定领域保持自己的地位时,它必须进行适当的多元化。当消费者期望从同一生产商获得一组商品时,除非企业也生产同样的产品组合,否则它要维持自己的市场地位就变得非常困难。多元化为企业不可预测的风险和不稳定性提供了一种保险。彭罗斯认为,企业使用自己拥有的生产资源所产生的服务或能力是企业成长的原动力,企业的成长并非由市场的均衡力量所决定,而是由每个企业自身的独特力量所推动。由于资源的不可分割性、资源间的不平衡性以及理性和能力的有限性,企业总是存在着未被利用的资源,而未发挥的生产性服务或能力的继续使用是企业成长的原因。

美国企业史学家、哈佛大学商学院教授阿尔弗雷德·D·钱德勒认为,技术的发展和市场的扩大是企业成长的根本,它引起企业生产和分配领域的根本性变化。他在《规模与范围:工业资本主义的原动力》一书中回顾了欧美国家成功企业的成长历程:企业先凭借特殊技术赢得利基市场,接着增加投资、扩大市场,追求规模经济效益,取得领导地位;随后发展相关产品,进入新的领域,以充分实现“范围经济”效益;然后,再尝试开拓新产品的市场占有率,进一步实现另一个规模经济利益。在“规模”和“范围”两种利益技术的相互驱使下,企业的规模便越来越大。

中航国际30多年持之以恒的国际化开拓,船舶业务近20年的市场化探索,是中航工业“航空报国,强军富民”宗旨、“敬业诚信,创新超越”理念在民品领域的重要实践,放眼全球,相关多元发展是众多国际知名企业集团的一致选择。

由爱迪生电灯公司演变而来的美国通用电气公司(GE)如今是全球最大的多元化企业集团,产品和服务涉及航空发动机、发电设备、水处理和航空航天、医疗设备、商务和消费者金融、媒体等广大领域,是高质量、高科技产品和消费产品的供应商,是世界最大的航空发动机制造商。

美国军工巨头诺斯罗普·格鲁门公司(Northrop Grumman)以航空工业起家,通过大量并购进入军事电子工业和造船工业,既造飞机,也造航母,是全球最大舰艇生产企业、美国军用机载雷达最大生产商、美国政府第二大信息技术服务商。

欧洲航空防务及航天公司(EADS)是欧洲乃至全球航空、太空、国防和相关服务领域的领导者。EADS旗下的空客(Airbus)是全球领先的商务飞机制造商,欧直(Eurocopter)是直升机产业的全球领导者,阿斯特里姆(Astrium)在欧洲建立起民用和军用太空系统和服务领域的领导地位,卡西迪安(Cassidian)是防务系统解决方案的重要供应商。

中航工业谭瑞松总经理在《三菱发展模式分析及对中航工业发展的思考》一文中指出,三菱集团独特的股权结构和多元化产业发展模式,对中航工业的产业发展有一定启发和借鉴作用。日本的企业集团是指以银行、综合商社、制造厂商为核心企业,吸

收横跨各产业的企业而形成的集团。现在的三菱集团是二战后由原来的财阀转换形成的一种新的集团形式,与原三菱财阀的本质区别在于没有控股公司,不是法人实体,没有管理总部,是以三菱东京银行为中心,在法律上和经济学上保持独立的各企业为追求共同利益,通过相互持股、投资融资、业务合作、主要干部派遣等方式而形成的稳定联合体。三菱集团数百家企业,产品门类多,在各行各业都有涉及,相关企业在同行业名列前茅,每个企业本身也是一个集团,产业多元化特点明显。三菱重工是日本最大的军工生产企业,业务范围包括船舶、航空航天器、发动机、电力、核能、化工成套设备、机械设备等。

日本三井物产也是典型的多元化综合企业集团,业务范围从矿产资源、钢铁到机械制造,从零售、贸易物流到金融产业,从化工产业到信息产业,大到汽车、钢铁,小到口香糖和超市,几乎涵盖了经济生活的方方面面,是一个典型的多元化企业。三井物产产业化发展的一个突出特点就是围绕完整产业链进行布局,并努力使整个产业协调发展。三井物产的主要功能就是调动全球的信息、人力、财力等各种资源,为财团旗下的各个企业服务,打通产业链,并帮助财团开创新的业务、进入新的产业。三井物产又有“产业组织者”之称,以钢铁产业为例,三井财团的成员企业涉及铁矿、运输(运输所用的船舶都是其成员企业所制造)、钢铁冶炼、钢铁制品(船舶、汽车等)。三井通过对上下游产业的全产业链投资,加大了其在产业内的话语权,并扩大了利润来源。

韩国现代集团是以建筑、造船、汽车行业为主,兼营钢铁、机械、贸易、运输、水泥、冶金、金融、电子工业等几十个行业的综合性企业集团。旗下的现代重工是全球最大的造船厂。通过造船行业积累的技术,现代重工进军到海洋工程装备、发动机、电子电器设备、工程机械等领域,成长为世界领先的综合性重工业企业。

韩国三星集团经营范围涉及电子、化工、造船、造纸、制糖、纺织、通信、飞机、金融、保险、建筑、旅游、医疗、汽车和媒体等诸多领域。三星电子是全球第一大手机生产商。三星重工造船量位居世界第二位。

塔塔集团是印度知名的多元化企业集团,业务遍及通信和信息技术、工程、材料、服务、能源、消费产品和化工等领域。旗下的塔塔汽车公司是世界第四大重型及中型客车制造商,塔塔钢铁公司是世界最大钢铁制造商,塔塔咨询服务公司是世界领先的软件公司,塔塔化工公司是世界第二大纯碱生产商。

国际知名企业集团大多以资本为纽带、通过相关多元发展掌控稀缺资源,形成了产融结合、军民融合、多业态、组合式发展优势,成员企业之间由于产业分布相对分散,并在产品和功能上形成差异化,一般不构成内耗式竞争,建立了良好的沟通协作和上下游关系,在研发、设计、采购、制造、营销、财务、资金等方面分工配合,以同一集团内部的金融、制造、贸易等核心企业为中心,与集团内企业相互协助与分工合作,能够最大限度地发挥集团效益,迅速做强做大。

结语

2012年12月,在中航工业非航空民品商业模式创新经验交流会上,谭瑞松总经理指出,要牢固树立非航空民品是主业的观念,民品发展要转变思想观念,坚持“六放”,即放权、放胆、放量、放心、放权、放行;民品发展要贴近市场,成员单位应成为壮大民品产业的主要力量;要注重商业模式创新,在集团内外寻求合作伙伴,进行有效资源嫁接;注重体制机制创新,增强企业活力,形成规范且响应迅速的决策体系。民品市场大有可为,通过各方面的努力,中航工业正在形成军民品良性互动的局面。

近年来,中航国际船舶业务积极贯彻集团公司“两融、三新、五化、万亿”发展战略,大力推进市场化改革、专业化整合、资本化运作、国际化开拓、产业化发展,顺应了中国向世界第一造船大国迈进的趋势,在全球金融危机爆发以来国际船舶市场持续低迷的形势下,迎难而上,整合国际化优质资源,优化产业布局,形成了差异化的商业模式,为中国船舶产业和相关配套装备“走出去”做出了积极贡献。

仰望蓝天,面向大海,我们坚信,在党的十八大精神指引下,通过贯彻中航工业“两融、三新、五化、万亿”发展战略,中航国际船舶业务必将为中航工业的民品发展做出新的更大的贡献。

(作者系中航国际副总经理、北京公司总经理)