

# People

2007中国十大并购人物、林德集团董事长

## 庞玉良： 我为为什么要买下德国帕希姆机场

很多人说,庞玉良是中国民营企业家中的“狠角色”,不是因为他张扬、强势,恰恰相反,庞玉良很低调,之所以说他“狠”,是因为他战胜了10个国际竞争对手,不声不响地在德国拿下了一个占地1.3万亩的国际机场,对于这个惊人之举,庞玉良有自己的打算,他希望,能把这个机场建成中国企业在欧洲的桥头堡……

◎本报记者 郑晓舟

2008年6月27日,由全国工商联并购公会、中国人民银行上海总部、上海市人民政府金融服务办公室共同主办的“2008中国并购年会”在上海浦东香格里拉大酒店召开。年会的主题为:全球金融动荡中的产业整合机遇。在会上,2007年因收购德国帕希姆机场而轰动一时的河南商人庞玉良,作为2007年中国十大并购人物代表之一,成为众多媒体关注的焦点人物之一。在工商联并购公会的介绍下,庞玉良坐在记者面前,谈起了他的林德集团和帕希姆机场。

### ▶▶ 巨额资金从何而来?

2007年5月23日,林德国际物流集团从11家国际竞标方中脱颖而出,签署了帕希姆国际机场、附属土地收购协议。回想起收购帕希姆前后的诸多波折,庞玉良坦言,收购这样一个机场,对林德集团来说的确很吃力。首先是资金问题。在国外获得一个机场或者一片土地比较敏感,我不希望最后有国外公司股权在里面,而是想能够全部以独立的股权收购来解决。”庞玉良很在意实际控制权。资金从哪里来?向国内的商业银行求助,无疾而终。因为中国的商业银行对于这类的收购并没有解决方案,政策银行的审批也有很多条件。”庞玉良说。

不得已,庞玉良开始从海外找资金。首先,凭借林德集团在尼日利亚多年的业务网络和商誉,林德集团取得了尼日利亚UBA银行开具的担保函。但仅仅是担保函而已,资金最终没有到位,而且庞玉良坦言,尼日利亚银行的信誉“还是要差一点”。

帕希姆机场所在的什未林政府一度提出改变收购方式,而采取租赁15年的方案以避免资金的问题。

但是庞玉良想,若是花3年时间完善这个机场,15年以后他们不租给我怎么办?”因此,庞玉良下决心要把这个机场“拿下”。于是,他开始寻找有实力的合作伙伴。这时候,总部在澳大利亚的古德曼公司的德国公司找上门来。古德曼公司是全球最大的房地产上市公司之一。古德曼的主要业务是在全球范围内持有、发展和管理工业和商业用地,包括商务区、工业区、仓库、物流中心。截至2008年

### ▶▶ 为何“花落”林德?

庞玉良的收购技巧让许多同行叹服,但疑问也是接踵而至:凭什么德国什未林政府要选中名不见经传的中国民营企业来接手这个项目?既然实力雄厚的古德曼公司可以把资金“过桥”给林德,古德曼公司为何不自己买下整个机场?该机场虽然历史悠久,但经营状况不佳,地方政府急于出手,庞玉良何以有信心把这个机场盘活,做好?

面对一连串问题,庞玉良娓娓道来。帕希姆机场这个商机是郑州市的招商顾问克劳斯·格吕茨玛赫先生发现的,他发现这商机后,就跟郑州市政府沟通,并请求河南省省长李成玉,希望有一家有力的中国企业去盘活这个机场。河南省政府把这个信息告诉了林德集团。

庞玉良告诉记者,林德集团在业内还是有一定的知名度,也是国际货运专家。对什未林市政府来说,他们更重视的是方案,而不是资金。也就是说,到底谁有实力让这个机场焕发青春,为当地经济注入活力,才是他们真正青睐的。庞玉良说,林德集团正是凭着全面的机场发展方案,在11家国际竞标者中胜出。”尽管林德集团不是航空公司,也不是货主,而是一家物流公司,但他们作为机场用户,

林德集团在网能搜索到的资料非常有限。据庞玉良称,林德在航空物流业内其实是有名的专家”。在采访中庞玉良偶尔提到的客户名字,也不乏大名鼎鼎的中国企业,比如华为,比如中兴。据庞玉良介绍,林德集团于1995年创立,在国内外多个城市设有办事机构,该公司还是南方航空在尼日利亚的客、货运总代理,也是一些国外航空公司在中国的总代理或货运总代理。与许多从底层打拼、白手起家的民营企业企业家不同,庞玉良有外企管理层背景,英语非常流利。他毕业于北二外,曾在酒店工作,在美国西北航空北京办事处当了8年的货运经理。1995年下海创办了林德集团。

五月,该公司的总资产为187亿欧元,约合109亿欧元,管理了超过375处地产。此外,该集团旗下还有很多房地产基金和资产管理公司。但当时的难题是,古德曼不是银行,无法给林德贷款,同时,林德还没有取得产权,也无法出让帕希姆机场的股权及资产,目前经营机场通过收入来支付款项来得比较缓慢。

幸运的是,德国方面对这个项目非常重视,包括德国总统、总理、副总理兼外交部长等好几位政要亲自过问此事。林德、古德曼和什未林市政府在一起商谈了一个折中方法,那就是在政府监督下,以林德集团的名义先卖给古德曼公司一块土地。林德公司取得这笔资金,来作为整个交易的首付款。

于是,林德把即将取得的机场的53公顷的土地卖给了古德曼集团,古德曼收购土地的款项直接进入汉堡公证处账户,款项到位同时,林德与当地政府签订了收购机场及其附属土地的协议生效,林德公司正式成为帕希姆机场及附属全部资产及机场附属850公顷土地的新主人。

庞玉良介绍,帕希姆机场并购整个交易额是3300万欧元,首期款付1300万欧元,第二批款付2000万欧元规定在2009年底完成。

由于资产已在我们名下,交第二批款对我们已没压力了”,庞玉良说第二批款项中德国银行会给贷款,况且古德曼集团需要第二批土地进行开发,第一期土地已进行建设规划,并且定向向其全球物流及工业企业客户预订完毕。此外,德国政府之前对于这项交易有7000万欧元投资的附属要求,但是古德曼公司已经承诺投资1亿欧元开发53公顷土地,因此德国政府已经把这条条款在正式协议中删除了。

了解机场的运作模式,也知道如何把一个机场的潜力发挥出来。庞玉良说,具有整合能力的物流公司,就像是一个纽带,能够把航空公司、物流公司、货主联系在一起,并吸引到这个机场来。此外,他们关于对机场未来发展的9个区域规划也让什未林市政府心动不已。因为在这个方案中,他们看到了当地的就业机会。

古德曼公司虽然实力雄厚,但他们是一家专业工业和物流用地开发公司,专业开发物流和工业地产,对机场的仓库、保税工厂很有兴趣,但对拥有一个机场兴趣不大。他们的目的是希望通过开发这个机场的土地,然后为其掌握的基金购买升值潜力的地产,并出租商业地产盈利。此外,最根本的事实是林德公司是合同的主体,古德曼集团则是林德公司的应邀客户。但是有不少应邀客户因没有摆正这种关系而欲取而代之,反而被什未林政府及林德公司所抛弃,因为政府要重新出让此产业给新客户,需要启动新一轮的德国模式的“招、拍、挂”,政府又需要3年的顾问及流程。

但对国际物流企业林德集团来讲,机场则是不可或缺的一部分。因此,林德和古德曼达成了战略合作伙伴关系,一起来经营和发展机场附属的物流园、保税区、工业园区等。



### ▶▶ 机遇与困难同在

帕希姆机场始建于1937年,在1949年还成为前苏联在东德的军用机场,平时主要从事货运业务及不定期包机,近年来虽然几次扩建并一度易手,但这并没有改变亏损状态。而且这个机场位于原东德,经济发展状况不佳,庞玉良何以有如此大的决心和信心认定其是“会下金蛋”的宝贝呢?

庞玉良说,他曾实地多次考察。以多年国际货代及航空业专业的眼光看,他认为帕希姆机场对于发展国际物流还是有很多得天独厚的优势。

虽然位于德国经济相对不发达的地区,但是这个机场距离汉堡120公里,柏林160公里,位于链接这两大城市高速公路的中端。北部紧邻德国的重要港口罗斯托克、威斯玛和吕贝克。铁路也穿过机场附属工业园。可以说,这个机场处于难得的路、海、空、铁立体交叉的物流枢纽,并且此机场各项硬件条件具备,不受噪音环保约束,可24小时运营,每年运营航班最高可达18万架次,此外,在该地区投资有很多特别优惠政策,包括补贴和税收优惠政策。

比如,投资方投资建设的一些基础设施,比如道路,政府可以补贴100%。建工厂,德国政府给予的补贴范围是30%-50%。中国政府也会对走出去的企业给予一定的补贴,因此企业的负担不大。在用工方面,新增一个工人,德国政府给予7万欧元一次性补贴。另外,帕希姆机场目前的雇员才26人,人力成本不高,而国内一个大型机场的雇员总人数上万。

此外,庞玉良经过多次实地考察认为,这个



■ 人物简介  
庞玉良

1988年毕业于北京第二外国语学院经济管理学院。曾在北京饭店、北京新世界宾馆、华润饭店担任值班经理,美国先进医疗设计公司中国首席代表,美国西北航空公司北京办事处货运主管。1995年在北京创办北京林德国际运输代理有限公司,2005年在郑州创办了东方中天(河南)航空服务有限公司,2007年,在整合公司业务和资源的基础上,成立了林德国际物流集团。

### ▶▶ 建个中国企业的“桥头堡”

机场的经营是一方面,根据庞玉良的规划,帕希姆机场至少还可以在9个方面有所作为,也就是建立生产、物流、商业、金融服务、服务业、休闲旅游、文化交流、科研培训、展览展示等9个保税经济合作区。当然,这9个园区的重点服务对象是中国企业。

庞玉良说,等厂房和仓库建成之后,他希望可以先把中国企业的生产链、供应链前移。比如说,一些中国的产品出口到欧洲,可以先在机场的保税区进行存储,等需要实际销售的时候再履行进口手续。这样,可以让企业避免在一开始就交纳大量的进口关税和19%的增值税,而可以首先放在保税仓库,可以根据销售进展分批交纳。

一些中国企业可以由此把生产链前移,在德国进行最后的组装和生产,由此可以以“德国制造”、“德国组装”的名义在欧洲销售。他认为,帕希姆空港为中国企业提供了规避贸易壁垒的很好方法。目前,中国企业面临成本及市场的双重压力,最严重的问题是中国制造的产品还能否以传统模式进入欧洲的大问题。中国企业面临人民币升值需要走出去,但不能够各自为战,必须互相配套,产业支持物流,物流支撑产业,物流企业可通过在帕希姆园区建立服务中心,对走出去的企业提供延伸服务。目前中国的航空公司在欧洲均属于客居他国,发展业务受航权等因素制约较大,与国外的价格谈判不具备优势。帕希姆机场相比西欧各机场地理位置居中,距我国各机场较近,在帕希姆机场运营可增加效益。

此外林德公司计划建立保税展览中心,可以让国内一些省市在欧洲设立一个长期的宣传窗口,长期向海外市场推荐本地经济文化项目及招商引资。庞玉良表示,由于什未林这个德国城市环境优美,还可发展一些房地产项目,比如别墅等高档产品,并把中国的特色餐饮企业带入商务区。

庞玉良认为,林德公司是机场的拥有者,后续的开发项目,不一定会全部依赖林德自身,更可能会通过国际招标的方法,让有兴趣的各方可以参与建设。

庞玉良透露,林德集团计划与南京高新区合资成立一家公司,专门开展帕希姆机场园区的招商引资工作。一方面是把需要走出去的中国企业引进来,也把需要走进来的外国企业带进来。他们计划在帕希姆园区建立南京高新区分区,同时也在南京高新区建立帕希姆园区的分区,实现两个园区的互动。在南京高新区分区注册的企业,可以在帕希姆园区的营业,相反也可以。

他说,我希望今后帕希姆机场能够成为中国企业在欧洲的一个避风港,也成为中德两国民间经济交流的推进器。”

达到一天一架飞机起降,但是庞玉良说,到了今年9月份,这个机场可以达到1天6架飞机起降。据悉,已经有多个航空公司与林德集团接触,并表示愿意使用帕希姆机场的意向。

不过让庞玉良感到遗憾的是,帕希姆机场目前还没有能力迎接中国的飞机,因为目前这个机场还没国家民航总局认可的“签派”人员,不过经过一定的培训相信可以获得相关资格。

当然,庞玉良深知,面前的困难还有很多。比如,该州缺乏一支训练有素的劳工队伍,这对庞玉良实现9大园区战略规划的用工问题带来挑战。

比如,作为一家中国企业,如何全面了解,并充分履行德国的法律和监管体系?如何在收购之后,实现东西方企业文化的融合?如何打造和培养一支能够了解中国文化和当地实际情况的管理队伍?

但是对庞玉良来说,他已经迈出了艰难的第一步,创下了中国企业海外收购机场的历史记录。

庞玉良说,通过3年的与德国各界的深层次交流与合作,也意识到要想实现真正的国际化,必须补上文化差异这一课。当然,德国拥有无限商机,德国拥有世界先进的技术,德国市场潜力巨大,欧盟各国没有海关界限,属于统一市场,进入德国等于进入全欧洲,德国市场竞争不是很激烈,也不存在三角债问题。我必须以企业家的敢于面对挑战的作风来面对新形势下的新市场,机会永远会向勤奋者开放,先到先得。”庞玉良对德国市场很看好。