

8 企业联盟 Cooperation

中远海运联合上港集团近 430 亿收购东方海外

■ 马晖

都说航运是冒险家的天堂。而整合、市场化的商业行为一直是航运业的胜利法则。诚如业界已广泛知晓的那样，中远海运和东方海外“在一起”了；但与之前各媒体披露的情况有所不同，即上港集团也参与了进来。

交易详情

中远海运集团、上港集团及东方海外国际(00316)2017年7月9日傍晚联合公布，中远海运集团下属的中远海控及上港集团将以每股港币 78.67 元向东方海外全体股东发出附先决条件的自愿性全面现金收购要约。本次要约收购假设全部标的公司股东就其股份接受要约，应支付的现金代价总额将约为 492.31 亿港元，合计人民币 428.70 亿元(按照 2017 年 7 月 5 日港元对人民币汇率中间价：1 港元折合 0.8708 人民币计算)。假设要约获全数接纳且交易完成，中远海控将持有东方海外 90.1% 的股权，上港集团则持股 9.9%。据航运界网了解，交易达成后，东方海外(OOCL)的品牌将得以保留。

同时，中远海运和上港集团承诺在交易后至少两年内继续聘用东方海外现有员工并维持现有薪酬及福利体系。除此之外，联合要约方有意保留东方海外在香港的上市地位，并将东方海外的总部及管理职能继续留在香港；中远海控将进一步发挥双方的全球网络优势，为香港的经济繁荣与国际航运中心的建设发挥作用。

交易达成之后，根据最新 Alphaner 数据，中远海运集团+东方海外的船队规模将超越法国达飞轮船，将以 2,418,975TEU 运力位居世界第三位。至此全球集装箱班轮竞争格局将迎来新一轮洗牌。

航运界网分析认为，这是一场门当户对的多元化多赢战略。

收购东方海外的五大意义

上海海事大学教授徐剑华告诉航运界网，收购东方海外，首先是成熟市场化的普遍规律，即全球顶级的营运商一般为 6-8 家，而当前集装箱班轮领域全球的顶级承运商为 10 家，显然距离公认的市场化行业还多了 2-4 家。本次收购使得航运业的集中度再次提升。

其次，在测量行业集中度的 HHI 指数方面，徐剑华指出，该指数仍在 1000 点以下(920)，是一个仍处在竞争的行业，尚未触及垄断。

第三，在集装箱班轮公司中，中远海运集团的船队规模将超越法国达飞轮船，同时在海洋联盟中话语权的比重上，很可能出现一个微妙的变化。

第四，东方海外的单船运力较大(平均每条船的运力为 7142TEU)，从市场份额来说，其在东西向主干航线上缺乏规模经济性，缺



少与第一梯队公司同场竞技的能力。另一方面，从平均船舶容量来说，又不能适应区域市场上的众多中小港口。本次收购使得这种情况得到极大改善。

最后，对于全球集装箱班轮处在前十位后两名的韩国现代商船和阳明海运而言有着充分的示范与警示作用。作为跟东方海外体量差不多的两家企业，各自有着一本难念的经。韩国现代商船在韩进海运破产倒闭之后已荣升为韩国政府对外贸易唯一的海运承运商，与 2M 联盟的协议两年后才会到期，到那时候的集运市场是什么样？怎么玩？跟谁玩？变得越发的扑朔迷离；而阳明海运方面，作为台湾当局唯一的官办公司，似乎在以政府补贴死撑和走区域化经营道路、破产的道路上进行着三选一的抉择。而反观东方海外接受并购，极具指导意义。

另外，世界最大独立船东塞斯潘(Seaspan)首席执行官王友贵告诉航运界网，收购东方海外(OOCL)是一件双赢的事，中远海运将扩大航线规模，提升经营水平，船队的运力更加充足，结构更丰富，更合理。

业内人士都怎么看？

业界人士分析认为，中远海运集团+东方海外组合的形式其实更像对标法国达飞(CMA)+美国总统(APL)的组合，海洋联盟内的关系将会变得更加紧密。

之于物流和码头业务而言，东方海外物流对于中远海运而言虽然体量较小，但在物流公司的经营经验上有部分参考的意义。而之于东方海外码头资产而言，美西长滩港集装箱码头(LBCT)无疑是最大的亮点。

也有人认为，收购东方海外，航线版图的提升只是一方面，船队的资产比重虽有上升，但对市场供需关系仍未改善的大环境而言，中远海运集运似乎更看重的是东方海外的内部系统。

事实上据航运界网所知，自中远集运与中海集运合署办公之后，其新集运的订舱系

统并未升级，还是沿用原中远集运的订舱系统，而这套系统正是当年由东方海外转售给彼时的中远集运的二代系统。而现在在东方海外已更新到第五代系统，可以说是一个存储量更大、更优秀的系统。

当这笔交易还在进行的时候，行业翘楚马士基集团正在遭遇着一场关于网络安全的数字化战争，所以航运界网认为以高价格收购东方海外的另一个原因，是中远海运人看到了防范船公司网络系统信息安全的重大价值。

Drewry 中国区董事、首席分析师韩宁女士告诉航运界网，集运市场最差的阶段已经过去，集运业正在逐步走出低谷。但是 2017-2018 年仍旧是充满不确定性的两年。很多因素对冲或叠加，具体说来在经济方面，反全球化浪潮抬头。特朗普、脱欧、美国试图贸易保护主义都是明证。这对全球化助力者的集运不利；在船队供给方面：拆船和延期交船是全球船队运力控制中占主导，这种势头会在 2017 年继续。这将有助于供给需求进一步改善。

东兴证券分析师闫海在报告中表示，今

▼ 相关链接

东方海外由香港特别行政区首任行政长官董建华之父董浩云创办的一支国际性商船队发展而来，其商船是第一艘抵达大西洋彼岸及欧洲的中国商船，其后以金山轮船公司的名义不断开拓定期客货运服务。1969 年，金山轮船易名东方海外货柜航运。董建华本人也曾执掌东方海外的母公司东方海外国际长达 14 年之久。1996 年董建华先生当选香港特别行政区行政长官后，其胞弟董建成先生便接任东方海外国际主席之职。

除了集装箱船对外，东方海外还经营物流及码头业务。东方海外物流作为世界一流的物流服务商，拥有广泛的服务网络，在全

有关东方海外

球 30 多个国家和地区设立了 130 余个办事机构。在中国地区，东方海外物流是运输、仓储、区域配送、及进出口服务的领导者，是植根于亚洲的国际化公司。

而东方海外的码头大多是与船队、综合运输相辅相成的。在亚洲和北美拥有或运营众多专用码头，如温哥华的 Deltaport 和 Vanterm，加利福尼亚的长滩集装箱码头、纽约和新泽西的全球码头、纽约的 HowlandHook 和台湾高雄的集装箱码头(KAOCT)。

航运界网分析认为，之于东方海外国际而言，这次的交易也是企业内部转型与再升级，是市场化、专业化的选择。

利用 prooV 平台，企业得以在购买某项软件服务或收购某个科创公司之前，一次性试用许多不同的科创公司的产品。

“PoC 作为一项服务”的理念已经得到了大企业认可，包括通用电气和亚马逊网络服务在内的大公司。prooV 首席执行官 Toby Olshansky 说，“大企业发现自己正处于一种这样的情况：在行业内兴风作浪的，不是他们自己，而是越来越多的科创企业。他们意识到，跟上这些小家伙的步伐，对保持行业领先地位非常重要，否则就会一步落后，步步落后。简而言之：不创新，则死。许多大企业都在寻求与这类小型科创企业合作，因为它们可以拿出解决企业创新需求的方案。”

近年来，业内不再将成长中的小企业和科企业视为竞争对手，而是转而接纳这些新公司带来技术机会，并将之视为一个壮大自身、填补研发空白的机会。

(译自企业家网 2017-5-16)

科创公司的游戏：如何与巨人共舞

■ 作者 / Ben Judah 翻译 / 戴琳

越来越多小而灵活的科技创业公司正在为大企业提供产品或服务，成为创新的驱动力。

科技的高水平增长给大企业的研发部门带来了一个有趣的问题——可增长的方向太多了。可是企业又没有足够的资源满足研发部门的需求，由此，企业研发面对两个选择：要么停滞不前，要么做现代化的表率。

最初，随着科创公司和小企业以不断扩大的规模破坏传统产业，反应较慢的大企业发现，要保持行业领先，避免市场份额被新兴企业蚕食变得更难了。

金融业历来被视为一个庞然大物，行动迟缓，但功能强大，坚不可摧，精英荟萃。但有报道称，普华永道 5 月发布预测显示：3-5 年内，全球性传统金融公司的收入大约有 1/4 可能落入金融科技企业的钱袋。调查还显示，

88% 的金融巨头看到了这一威胁，并表示愿意拥抱挑战，而不是把这些新兴科创公司挤出市场。这些新兴科创公司通过了解和满足客户的需要，以实施相应的技术解决方案并使客户保持行业领先优势。

这使得一些聪明的金融巨头重新思考他们的创新战略，并将企业现代化的责任从一个单一的研发部门，泛化到企业的各个部门，探索如何能在这场科技竞争中保持领先。这可能会以全新的工作流程或改变内部流程的形式出现，但越来越多的科创公司正在成为这种创新背后的推动力。这些科创公司小型灵活，为金融巨头提供产品和服务，成为他们业务成功的关键因素。

要想达成这种行业巨头和科创企业的合作，需要克服许多障碍。

小企业往往发现很难与巨头公司建立联系——因为向他们的关键人物推销和赢得投标可能需要数年时间，同时，巨头公司还可能

正在与几家甚至几百家公司谈合作，而其中只有少数几个符合他们的需求。

一旦选定一家科创公司，合作启动，就进入 POC 测试阶段。POC 测试是针对客户应用的验证性测试。大企业的业务流程比较复杂，单一的功能性演示不能覆盖全部业务需求，这就需要事先划定一个小范围来导入和实施科创公司提供的解决方案，以验证该方案是否能满足大公司的需求。

POC 测试将导致科创公司和大企业的合作面临双重挑战：前者需要适应大企业的规模，后者必须应对数据泄露和意外事故的风险——如果 POC 失败的话。

近年来，有一家公司的开始积极应对上述日益严重的挑战。以色列的科创公司 prooV 搭建了一个服务平台来简化缩短 POC 测试阶段。prooV 确保与其签约的创企都能通过 POC 测试，如此一来，企业就能在内部网络中安心地使用经由 prooV 验证的创企软件了。

电力央企同业竞争严重 国电投和华能或合并

■ 李春莲

神华国电的合并还未落地，五大发电集团的第二起合并已露出端倪。

根据澎湃新闻的报道，国电投和华能集团正在就重组一事展开接触。

消息称，7 月 3 日，国电集团董事长王炳华在第二十五届国际核工程大会上表示：“因为一些信息不是太好披露，还在推进当中。大家都有意在往一起想吧。”

对于潜在的中国电力行业重组大潮，王炳华称“大戏在后头，静观其变”。

需要一提的是，2015 年 6 月份，中电投集团与国家核电技术公司刚刚重组完毕，二者合并为国电投，公司注册资本金 450 亿元，资产总额 8761 亿元。是全国唯一同时拥有水电、火电、核电、新能源资产的综合能源企业

集团。

根据公开资料，截至 2016 年年底，华能集团以 10028 亿元的总资产位列五大集团第一。华能集团境内外全资及控股电厂装机容量达到 1.6554 亿千瓦。

华能集团是发电企业中火电装机最大的一家，在火电板块的整合中将发挥龙头企业作用。

实际上，从全国来看，大部分发电企业普遍存在火电资产比重较大、区域资源重合率高、恶性竞争等问题，亟需通过重组有效解决去产能、无序竞争、资源浪费等问题。

王炳华指出，电力行业目前的市场主体太多，发展雷同，资源配置不合理，影响整个行业的效率和效益，这是显而易见的。

“无论从装机、利用小时、新开工规模还是利润总额，五大发电集团的火电板块均呈



现出较大的去产能压力与扭亏增盈压力。”长城证券分析师杨浩表示，当前五大发电集团的业务范围、资产规模、战略布局多有雷同，以集团层面进行兼并重组，整合同质化业务可能性非常大。

今年以来，发改委和国资委频繁提出，火

电领域央企兼并重组的概念，年内将有实质性进展。

据统计，目前 102 家央企中，拥有发电业务的能源类央企共有 12 家，而钢铁、煤炭和水泥的央企数量分别为 5 家、2 家和 1 家。

不难发现，电力央企的同业竞争与其它行业相比较，要严重得多。

国海证券分析师覃倩认为，电力业务的央企集中度提升的空间大，五大发电集团有望成为合并主体，可能的方向包括央企间的重组以及与钢铁和煤炭上下游企业的重组。基于解决同业竞争、化解过剩产能的需要，电力央企合并、央企内部进行上市公司整合，以及电力上下游央企整合的预期强烈。

自 6 月 5 日停牌后，神华和国电在 7 月 3 日晚间同时发布公告透露重组细节，称交易方均为能源行业大型国企，交易方式和重组

银行打响科技竞争战

■ 吴雨

近日，国有大行与互联网巨头纷纷“结对子”，深度合作“金融科技”。工、农、中、建四大国有银行分别与京东、百度、腾讯、阿里巴巴达成合作，曾经对立的两个阵营坐在一张桌子上签下了合作协议。

当下，不少银行对金融与科技结合的态度颇为积极，自主研发和科技外包共同推动着自身科技水平不断提升，银行科技竞争的大战已打响。

在商场竞争中，没有永恒敌人，只有永恒的利益。在经历了急速膨胀、乱象丛生、监管重拳后，越来越多涉足金融领域的互联网机构在寻求转型方向，开始走上一条金融科技能力输出的道路。

蚂蚁金服的高层明确表示，公司定位于金融科技，致力于为银行提升效率、降低成本。

在互联网金融机构提出业务回归、做更擅长的科技输出的同时，银行机构也在互联网领域大跨步前行，二者找到了合作契机。

工行和京东提出双方在金融科技方面要进行深度合作，农行和百度、中行和腾讯均提出要共建金融科技联合实验室，一场强强联合的科技竞争大战已经打响。

在此轮大行和互联网巨头“结对子”的浪潮中，很多合作集中于信用卡、消费金融、大数据风控等方面。

业内人士表示，时下消费金融方兴未艾，不少大行在向零售业务转型过程中，都把消费金融视为发展重点。蚂蚁金服、京东金融等互联网金融机构在消费金融领域探索多年，积累了一定的互联网风控技术，正是这一点被大行看中。

而国内大量城镇银行在 IT 建设和互联网服务方面能力较为薄弱，急需积极寻求与互联网机构的数据合作或技术外包。据此，阿里巴巴已在 2013 年 11 月推出阿里云，帮助小型银行用较低的成本实现在线支付、建设网上银行。不久后，腾讯云问世，与阿里云一道拼抢银行、证券、保险等金融机构市场。

不过，对银行而言，与互联网机构合作的前提首要安全。银行与互联网机构进行科技合作和外包的最大风险是信息泄露，历史上也曾出现过重大客户信息泄露事件。

因此，银监会在 2014 年公布的相关指导意见提出，2019 年银行业应用安全可控信息技术总体比率达到 75% 的目标，对于金融科技的监管也已被提上日程。

而上述这一目标的推进和细化，难以完全依靠购买科技外包服务实现，需要银行加强自身科技能力建设。

据此，国有大行各自组建了科技部门进行科技系统研发，工行分布在全国的科技人员多达 1.3 万人，建行也有科研工作者 7000 余人。

“当年有互联网大佬说过，‘银行不改变，我们就改变银行。’现在，银行真的变了，从 IT 系统就已革新换代。”银行信息技术管理部总经理金磐石介绍，建行历时六年打造的“新一代核心系统”日前成功上线，这个系统不仅在技术层面进行了升级，更对银行的管理模式、服务模式重新整合。

业内人士表示，无论是大数据风控，还是产品、流程创新，都需要把散落在各分行、各业务线的数据统一收集起来，这不仅需要强大而先进的科技核心系统，更需要懂银行业务的技术人员进行开发。

“银行的科技部门正向研发中心转型，科技研发人员也要做金融业务研究。银行的科技升级绝不是简单的科技购买，更不是‘新瓶装旧酒’的变而不变。”金磐石说。



标的资产仍在商讨。

多位业内人士向记者表示，神华和国电的重组将大概率成功。

杨浩表示，神华和国电的停牌极有可能打响五大发电集团合并的第一枪，预示着五大发电集团的合并重组拉开帷幕，估计会进一步刺激其它几家发电集团的重组进度。

她认为，发电行业集团层面重组极可能出现“五变三”和“五变二”两种方案。“五变三”方案中新整合的集团资产规模大致都在 1.5 万亿元以上，稍高于意大利电力公司等世界同类综合能源企业；“五变二”方案，可能形成发电行业超级“巨无霸”，资产规模在 2 万亿元以上，接近或超过法国电力公司水平。“五变三”的组合很有可能就是神华和国电、华能和国电投，以及剩下的大唐和华电。