

## 4 管理案例 Management Case



“希腊这条线我马上就不做了,这个月就换掉转做国内。”刚接起记者的电话,来自广州万友物流有限公司、一度提供希腊专线物流服务的李先生就干脆地回答,“希腊物流线路从去年开始运量就大幅减少,今年更是完全没有。现在中国国内物流前景比较好,所以就转做国内了。”

希腊民众在5日举行的全民公决中否决了国际债权人的协议草案,反对者和支持者占比分别为61.31%和38.69%。“退欧”之声愈演愈烈。在这个特殊的时刻,中国物流企业的转向,为旷日持久的希腊债务危机提供了一个注脚。

根据欧盟统计局的数据,2014年希腊与中国的双边货物贸易额为36.8亿美元,同比增长6.1%。其中,希腊对中国出口3.7亿美元,同比下降33.4%,占希腊出口总额的1.0%;自中国进口33.1亿美元,同比增长13.6%,占希腊进口总额的5.2%。目前,中国是希腊第23位出口目的地和第五大进口来源地,也尚未跻身希腊前十大投资来源国之列。

在危机四伏的前景中,中国与希腊的经贸与投资合作是否会受到影响?

## “一带一路”登陆点

尽管目前中希双边经贸、投资规模有限,但作为“通往欧洲的大门”,希腊在中国“一带一路”战略中所起到的枢纽作用却不容小觑。

希腊海运业高度发达,与旅游、侨汇共同构成了国民经济的三大支柱产业。不仅如此,希腊船东更是控制着全球1/4的商船和16%以上的吨位运量。中国前驻希腊大使杜起文曾表示:“希腊是世界海运大国,中国进口的大宗商品,比如粮食、矿砂、矿石的50%,原油的60%都是由希腊商船承运的。”

正因此,早在2008年希腊第一大港口比

雷埃夫斯港就已经进入了中国航运央企中远集团的视野。位于希腊东南萨洛尼克湾东岸、具有得天独厚地理优势的比雷埃夫斯港是欧洲、非洲和亚洲海运航线的交汇点。

在中国对欧洲物流的版图上,作为地中海距苏伊士运河—直布罗陀轴线最近的港口,比雷埃夫斯港的重要性更是不言而喻。就在2014年12月,中国与塞尔维亚、匈牙利和马其顿三国签署兴建布达佩斯—贝尔格莱德高铁意向书,打造高铁货运走廊,总计划投资15亿欧元,并规划于2017年投入使用。而要将这三大内陆国与地中海相连,比雷埃夫斯港正是实现“海铁联运”的关键一环。

## 中远的港口权益

对于航运企业而言,投资希腊不仅是一种战略性质的布局。“收购港口的股权还可以获得船只优先靠港的权利,装卸效率也可以提高,相应地就可以更好地控制费用成本。比如,欧洲航运巨头马士基在非洲很多国家的港口就有股份,因此在非洲国家,马士基就拥有优先靠港权。”上海远景国际物流有限公司的销售负责人刘朝永对记者表示。

2008年,中远集团抓住了收购港口的良机。时值金融危机,希腊海运业受冲击明显,比雷埃夫斯港集装箱吞吐量从137万TEU(标准箱)直降至40万TEU左右。根据希腊先前的欧盟和国际货币基金组织(IMF)达成的援助协议,希腊就比雷埃夫斯港67%的国有股份进行公开招标。2008年10月,中远集团宣布旗下码头运营商中远太平洋获得比雷埃夫斯港2号和3号码头35年的特许经营权。

2014年11月,中远集团又追加投资2.3亿欧元继续扩大该港的铁路货运能力。此前,由于比雷埃夫斯港是希腊国有资产,港口开发不足,管理效率也比较低下。在“一港两制”

## 希腊风暴对中希经贸与投资合作影响几何

的管理下,希腊政府继续运营1号码头,中远负责运营2号、3号码头,后两者的效率远超前。2012年,比雷埃夫斯港集装箱码头吞吐量达到210.81万TEU,同比增长77.4%。当时预计,到2015年2号和3号码头全面升级后,吞吐量还将提高至370万TEU。

但在2015年1月,比港风云突变。新上台的齐普拉斯政府一度叫停港口的私有化进程——尽管不久后,希腊副总理德拉加萨斯就公开推翻了这一说法。为了平复内部纷争,希腊政府决定将比雷埃夫斯港局的股权出售比例由先前的67%降至51%。但投资者如果投资3亿欧元,仍可在5年后将持股比例提高到67%。目前,中远仍在最后竞标阶段,马士基是一个有力的竞争对手。

## 会不会拿港口税收抵债?

现在,竞标尚无定论,希腊公投的结果又让不确定性大大增加。“最后的公投结果确实

有些意外,此前民意测验的时候说yes的比例更大,没想到最后是这么大的差距。”中国社科院欧洲研究所副研究员宋晓敏对记者表示。

谈及中远在希腊的投资是否会受此变化的影响,宋晓敏坦言:“这种影响比较复杂。”她表示:“希腊激进左翼联盟上台后,新政府的组成中其实缺少真正了解中国的专家。原来执政的新民主党与中国基本上已经对海运、码头合作达成比较好的共识和协议。但激进左翼联盟上台后,双方必定需要就细节再进行沟通……尽管中希合作的大局势不会改变,但双边关系的进展可能会面临一些变数。”

同时,由于希腊已经实质性债务违约,“如果有人对希腊政府拥有债务追索权,那么对希腊的设施也是有追索权的。即使中国企业全资拥有希腊的港口,港口税收依然归希腊国家政府所有,而港务税收是希腊财政的重要来源。这一点可能会对企业在希腊

的利益造成影响。”天伦投资研究院研究员臧正对记者表示。

中国社科院欧洲研究所副研究员孙彦红也告诉记者,目前希腊实际上已经单方面对IMF违约,希腊诉诸全民公投的做法以及公投的结果也大大提升了该国退出欧元区的可能性。“希腊要从根本上解决债务问题,必须进行结构性改革,提高经济竞争力,但是考虑到当前该国虚弱的经济社会状况,理想的解决路径或许是,通过谈判继续留在欧元区,在一定规模的债务重组或减记之后,在相对宽松的公共财政状况下持续推进改革。但是,能否如此,还要看各方进一步应对的情况。”

“个人认为我们对欧投资还是要以经济成本收益分析作为基本依据,也要充分重视潜在的政治风险。当前希腊的政治经济形势都存在较大的不确定性,对希投资与经济合作要有充分的风险意识。”孙彦红说。

(阎彦 朱蕾)

## 卡夫与亨氏提前完成并购 巴菲特成第一大股东

曾经被股神沃伦·巴菲特私有化的HJ亨氏公司在3月宣布和卡夫食品集团有限公司(下称“卡夫食品”)合并后,新公司卡夫·亨氏(KHC.NASDAQ)日前通过反垄断调查,并在7月6日在纳斯达克正式挂牌。消息人士指出,本次合并的速度要比预期快。

卡夫·亨氏全球公司及政府事务高级副总裁Michael Mullen接受记者采访时确认,卡夫食品会在未来进入中国市场,合并后,原亨氏中国2015年既定的公司目标、架构及使命维持不变。据了解,目前卡夫·亨氏的架构分为六个区域,加拿大被列成一个单独区域,中国则被列入亚太区内,与此前亨氏对中国区的划分没有变化。该公司首席执行官Bernardo Hees认为,亨氏在中国市场的良好渠道和品牌影响力,有机会为卡夫进入中国市场铺道。

一旦卡夫食品将旗下的产品引入中国,这将意味着,本来曾经亲密的一家人卡夫食品与亿滋将会在中国市场再“重聚”,抢夺中国客人。因为在2012年,卡夫曾经经历了一次剥离,当时卡夫将中国消费者熟悉的奥利奥、趣多多、怡口莲等多个品牌剥离,成立亿滋国

际,将品牌“卡夫”留给了北美杂货业务,“卡夫”是该公司旗下肉制品的品牌名,当时杂货业务进入中国的品牌很少,KRAFT奶酪品牌是少有的品牌之一。目前该品牌属卡夫、亿滋两家公司共同使用的品牌,暂时未知这些品牌未来将如何划分。

亨氏中国相关负责人透露,合并会对中国发展利好。“过去12个月内,我们的CEO已经三次到中国考察市场。”她透露,亨氏中国主营业务呈双位数增长。

就合并而言,卡夫·亨氏目前调整最大的应该在北美地区,因为这是卡夫食品主要业务的所在地。亨氏中国相关负责人表示,新公司合并主要在加拿大通过了反垄断法,两者在北美地区在调味品领域的互补性比较多。

值得关注的是,巴菲特对这项交易似乎信心满满,因为在宣布合并之后,巴菲特在6月再次增持了亨氏的股权,这个动作使得他在新公司成为第一大股东,持股比例达26%,Michael Mullen向记者确认。根据协议条款,新的公司中,亨氏现有股东将共同拥有新公司51%的股份,卡夫股东持49%的股份。目前新公司董事会的11名成员中,主要由前



亨氏公司高管主导,现任亨氏董事会的成员6名,来自伯克希尔哈撒韦和3G资本的各3名,其中来自3G资本的管理合伙人Alex Behring担任董事长,来自3G资本的Bernardo Hees任首席执行官,而卡夫有8名前高管已经随着合并而离职。众所周知,3G资本是一个非常关注开销的公司,它此前曾经过,在2017年卡夫·亨氏将节省15亿美元。

据了解,2015年,亨氏将其在意大利拥有的第二大奶粉品牌派乐萌引进国内市场,此后,亨氏英国和澳大利亚进口产品都有计划通过跨境电商品牌引入中国市场。

(陆理倩)

## 查日华

## ——最受企业欢迎的书画名家作品精选



世界和平文化使者著名书法家查日华

## 查日华 ZHARIHUA

查日华,笔名苦笔斋主,艺名查三怪。现为中国书法家协会会员,中国书画家协会理事,世界华人书法家协会常务理事、副秘书长,华夏东方杰书画院名誉院长、中国书法研究会理事,安徽省徽派文化传播中心书法艺术顾问,上海齐鲁书画院美术师,山西五台山书院名誉院长,国家人事部人才研究会一级书法家,中华亚西亚文艺协会国际艺术委员,美国海外艺术家协会理事,联合国世界和平文化使者,中国大学生文学联合会特邀顾问。

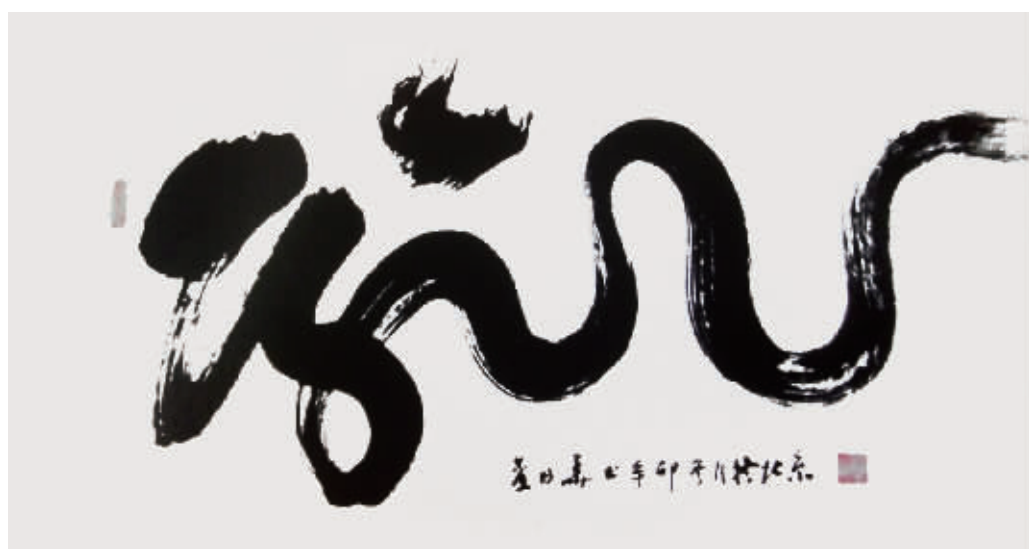
查日华1944年生于安徽铜陵一个农民家庭。六岁放牛,九岁读书,因家境贫寒,常用牛背当纸,大地当纸,沙土和水当墨,树枝和手指当笔不分严寒酷暑,不论白天黑夜,他孜孜以求,向着书法艺术的殿堂走去。

多年寂寞的磨练之后,幸运之神向他微笑了。1988年,在由文化部、农业部和书协等联合举办的全国农民书画大赛中,查日华获奖了,是安徽唯一的获奖者。在他成为乡镇文化馆的干部后,练习书法不仅没有丝毫放松,反而更加刻苦,他的刻苦,简直到了虔诚的程度。书写的时候,全神贯注,忘记了膝盖的疼痛,忘记了磨破衣服,忘记了寒暑交替,从1986年6月到1994年6月,坚持写了六年,恭恭敬敬地用蝇头小楷抄录了整部《红楼梦》,形成百米长卷,为国

内首创。他不断地学习传统艺术技巧,提高文化修养。他的书法艺术精进,1993年,在由煤炭部和北京东方书画院联合主办的书画大赛上,他亮出了当场草书毛主席诗词的硬功夫,荣获金奖。1994年,在北京国际书法研究院等28家联合主办的书画大赛中,他书写的中小楷唐诗脱颖而出,获得金奖,全国人大常委会的领导亲手为他颁奖,使他备受鼓舞。1996年他创作的《唐诗三百首》扇面小楷微书荣获国际金奖。2006年他的新作《唐诗三百首》寸楷280多米长卷创世界

之最。2009年到2010年,著名书法家查日华用两年多时间手抄千米千首唐诗寸楷作品问世。深受读者好评,现有孙子兵法首长卷书法作品两千多米。2001年,查日华在北京钓鱼台国宾馆参加中华民族大团结·社会各界知名人士新年座谈会时,受到国家领导人铁木尔·达瓦买提的亲切接见并合影留念。

2011年6月20日,在国家会议中心举行的颁奖仪式上,鉴于他在书法艺术领域的创新与传承,被授予“中国当代书法艺术大师”称号。



《厚德载物》



家字上面的一点是代表和平鸽子的象征,家和万事兴的意思。

(龙)

《精气神》

