

中国航信首次海外并购的那些事

■ 本报记者 赵玲玲

5月5日(加拿大东部时间),中国民航信息网络股份有限公司(简称“中国航信”)收购 GuestLogix 公司旗下的全资附属公司——总部位于爱尔兰的旅游科技公司 OpenJaw 全部股份的交易顺利完成交割,购买价为约 3940 万美元。至此, OpenJaw 正式成为中国航信的全资附属公司,中国航信的旗帜终于插上了海外市场的高地。

“作为中国航信 37 年企业发展史上的首次海外并购,收购 OpenJaw 在民航业海外全资收购领域尚属首例。同时,它也开创了中央企业全资收购海外科技创新型企业的先河,成为中国航信乃至中央企业‘走出去’开疆拓土的重要里程碑。”中国航信相关负责人自豪地表示。

磨砺数载：看准时机及时亮剑

作为企业国际化并购进程的第一只“螃蟹”,也是重要的里程碑,中国航信为什么要竞标收购 OpenJaw? 收购可以为航信带来什么? 此举是一时的“头脑发热”,是巧合抑或是“临时起意”?

“否也。”中国航信财务部副部长、本次收购项目组长赵玉霞斩钉截铁地给出了答案。

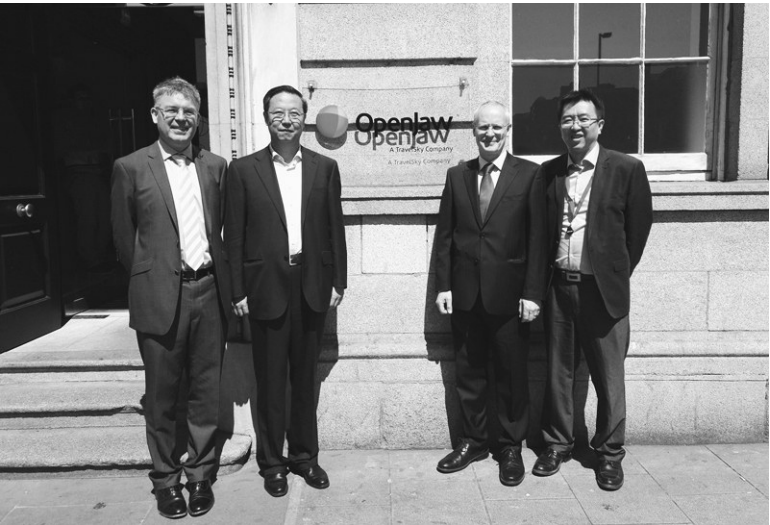
作为具有行业领先地位的航空公司电子商务解决方案供应商, Open-Jaw 主要从事提供有关旅游科技及产品的服务。OpenJaw 目前有 30 多家全球客户,包括英国航空公司、国泰航空、安飞士租车、四季酒店等多家行业知名客户。

“早在 2012 年, OpenJaw 与中国航信就已开始业务合作,双方共同的客户——海航投产使用了其面向旅游业的 t-Retail 平台, OpenJaw 的产品和技术对于航信发展具有重要的战略意义。经过前期接触,总经理肖股洪敏锐地判断出 OpenJaw 潜在的巨大价值,在他的部署下,财务部从 2014 年初就开始密切关注这家公司,并一直在寻找合适的投资机会。”赵玉霞如是说。

“我也是基本按每月一报的频率定期搜集简报上报决策层。”作为这次收购项目的主要成员之一、财务部王刚这样告诉《中国企业报》记者。无疑,对于中国航信来说, OpenJaw 是需要且重要的。

2015 年 8 月左右, OpenJaw 的母公司 GuestLogix 股价一路下滑,从 0.8 加元降到 0.5 加元、0.4 加元、0.2 加元。相关监测简报密度更大了,公司时刻准备着“下手”的时机。

机会终于来了。今年 2 月, Open-Jaw 的母公司 GuestLogix 因发生债务



崔志雄与 OpenJaw 董事会及高管合影 (左起: OpenJaw 独立董事 John Mc Quillan, 中国航信集团公司总经理、董事长崔志雄, OpenJaw CEO Kieron Branagan, OpenJaw 董事长梁海峰)

危机申请破产保护并向全球招标出售其资产。 OpenJaw 一直保持独立运营,没有卷入母公司的财务丑闻,且业务保持上升趋势。这是一个绝好的机会,中国航信闻讯倍加欣喜。

此时不亮剑,更待何时?

“这次,我们一定要抓住机会,不留遗憾!”中国航信高层暗下决心。

知易行难：吹响收购号角

知易行难。对于之前从没有过大型跨国投资并购成功经验的中国航信而言,要在短短两个月左右的时间内,完成立项、竞标、融资、报备、签约、交割等一系列手续和工作,谈何容易?

2 月 22 日是中国传统的元宵节,经公司相关会议批准,收购工作项目组正式成立,代号“GO 项目”(Guest-Logix+OpenJaw 首字母)。这一天,距离招标文件要求的 3 月 18 日第一次竞标报价时间仅仅还剩下不到一个月的时间。

中国航信副总经理兼总会计师,也是此次项目的分管领导孙湧涛提议,成立精干的三人工作小组,财务部副部长赵玉霞任组长,成员包括财务和法律方面的专家王刚、杨泉。而专业、精干的项目组织架构,也成为后来收购“显露锋芒”的秘诀之一。

整个投标是系统性工程,包含了估值建模、收购方案设计、可行性报告、法律和财务尽职调查、向上级主管单位分别报备等几十项工作,每一项都环环紧扣,至关重要。

环顾四周,除了中国航信,参与首轮竞标的公司还有 15 家之多,其中不乏 Sabre、Amadues、HP 等实力强大的国际同行和投资大鳄。面对强有力的竞争对手,项目组也有过怀疑。在体制和机制上与对方有很大差距,且在多年竞合关系中,对方与中国航信有着千丝万缕的联系,稍有不慎就会被

对方看到底牌。

开弓没有回头箭。为了企业发展大计,为了“科技创新、开放合作和国际化经营”这篇大文章,项目组咬紧牙关,立下了“势在必得,不能失败”的决心,征战收购的号角铮铮吹响。

“命悬一线”：紧要关头凸显智慧

对于项目组来说,整个项目最“难忘”和“惊悚”的经历,莫过于最后一轮的竞标报价了。

3 月 21 日,中国航信收到入选最后一轮竞标的通知,短暂的喜悦之后,问题来了:根据对方要求,要在不到半个月的时间里拿下“外汇融资贷款”,以保证在最终报价时间点汇出保证金。否则,将取消竞标者的资格,那么整个项目也将“前功尽弃,功亏一篑”。

而在通常情况下,要完成从银行授信到境外放款,需要至少一两个月的时间。而且恰逢国家收紧外汇额度,控制美元外流,国内银行普遍收缩了外汇贷款的额度,可谓给我们的外汇融资雪上加霜。

面对可能使项目“命悬一线”的关键,项目组迎难而上,使出了十八般武艺。

“那时候,我们几个人几乎把能找的银行和资源都发动起来了,输不起啊!”说起当时的场景,王刚有些激动,“有的时候都有点绝望了,几大有银行和股份制银行都相继对我们 say no! 连一贯精于境外投资的国新国际也在临近最后时刻的时候告诉我们,由于流程所限,不能提供资金支持。当时项目组几乎面临滑铁卢,全面崩溃。”

关键时刻,项目组下了破釜沉舟的决心,在孙湧涛的督导下,项目组把联系范围扩大到了东亚银行、澳新银行、德意志银行等境外银行。经过多方努力,终于在距离报价的最后一天,项目组收到了澳新银行签署的美元贷

款承诺确认函,总算是顺利闯过了这惊险的一关。

3 月 31 日,最终报价的截止时间来了,成败在此一举。最终价格点报在多少? 是“放水”报高一些“无悬念拿下”? 还是以“最佳的价格”勇敢一搏? 摆在项目组面前的这道选择题,其实十分艰难。

“当时,公司决策层已经给了我们最大授权,但项目组还是希望能拿下最好的价格。那几天,大家反复磋商、研究对手,评估形势”。说起当时的场景,王刚记忆犹新,“大家都很焦灼,经历了一再的研究、讨论,项目组最终毅然拍板将报价定在了 4000 万美元。”

功夫不负有心人,清明节后,资本市场最先传来了中国航信一举中标的消息。

寸土不让：实现完美收官

随之而来的是一系列交割程序,中国航信最终以“约 3940 万美元”与对方完成交割,并实现了完美收官。说到这中间与合同 4000 万美元之间 60 万的差额,不得不提到项目中一份重要的文本——SPA(股份购买协议)。

在这份详尽的合同里,中国航信通过法律尽职调查及财务税务尽职调查等,将收购相关事项约定在里面。从事这方面工作的关键人物,就是项目组来自公司法律审计部的专家杨泉。

“拟订 SPA 协议需要考虑方方面面,我们通过与多国律师、投行、审计税务顾问、行业顾问的不断沟通,细化要求,考虑各种风险,并对每一点都据理力争,以保障公司的权益。比如,要求卖方提供爱尔兰工业发展局对一项 50 万欧元研发资助的书面同意,否则我们扣减相应金额,也因此最终在这一点上为航信节省了近 60 万美元。”杨泉如是说道。

“整个收购过程中,项目组一直以最大限度维护国家和公司利益为重,并尽最大努力承担角色并把工作做到最细。”杨泉称,“通过收购,我们拓展了视野,接触了不同法域国家的要求,积累了经验,对于中国航信‘走出去’来说,是一次历练与提升。”回顾 GO 项目,这位在航信已与法律工作打了 15 年交道的“老法律”杨泉不无感触地说。

5 月 19 日, OpenJaw 新一届董事会第一次会议在总部爱尔兰都柏林成功召开,会议一致通过公司新章程,同时任命 Kieron Branagan 先生为 CEO,这也是中国航信史上所辖企业中首位外籍总经理。6 月初,中国航信集团公司总经理、股份公司董事长崔志雄赴都柏林视察 OpenJaw。随着整合工作完成, OpenJaw 正式迈入“中国航信”运营时代。

贵阳石油现场发力内涵拓市

今年以来,中国石化贵阳石油分公司以“今天的现场就是明天的市场”为管理理念,实现了量效逆市提升。1—5 月,公司成品油经营总量同比增长 12%,零售同比增长 13.19%,排名全省第一,利润完成全年计划的 53%。公司以客户至上、服务为本,功夫下在现场。建立“行为考核为主+量化考核为辅”的考核体系,在便利店推行“1+2、1+3”专业化运营模式,提升营销技能。同时,组建团队、整合资源,眼睛盯向市场。开展立体式信息收集、营销策略筹备和营销政策执行工作,整合零售、非油资源,建立大客户经理团队。精准对标、查摆问题,全力补齐短板。公司利用“四级对标”体系开展对比分析等方式形成“问题清单”,逐个销项。并分析现金、IC 卡客户、汽柴比例等,找准增量症结,精准增量。

(罗洪战 何光发 金旭斌)

毕节石油销售竞赛激出增量奇招

今年以来,贵州毕节石油积极开展“三个一”销售竞赛活动,将“多卖一吨油,多卖一元钱,多卖一单油”理念融入经营中。该公司将直销线、零售线、非油品线的大客户开发维系由各层级管理骨干包干负责,建立完善“定人、定量、定期”的全员营销体制。通过正面激励,进一步激发全员营销潜能,扩销增量奇招频出。

(孙芳)

贵阳石油“两学一做”精准对标

今年 4 月初,中国石化贵州石油分公司下发了《关于在全体党员中开展“两学一做”学习教育实施方案》;4 月 29 日,集团公司召开了“‘两学一做’学习教育部署动员会”。按照贵州石油分公司党委提出的在行动上突出一个“早”字,在方式上突出一个“新”字,在效果上突出一个“好”字的总体要求,贵阳石油分公司为避免学习教育走形式、走过场,狠抓“基础在学关键在做”两个关键点,在活动开展之初就明确了要把“两学一做”作为发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用的主要载体,要与强化县区公司管理年活动相结合,着力以解决基层问题和提升基层满意度为导向,围绕“促、抓、干、严、争”五个主题,促进党员个人能力的提升和经营管理的改善。

(罗洪战 王顺才 金旭斌)

毕节石油推进油气改造创“碧水蓝天”

今年以来,毕节石油继续加大加油站油气回收改造力度。截至目前已完成辖区内 65 座站点的油气回收改造工作,剩余 9 座站点正在统筹优化改造顺序,避免同一区域加油站同时施工。据了解,该公司将于今年年底完成所有加油站的油气回收改造项目,为努力打造“生态文明、美丽家园”做出应有的贡献。

(孙芳)

资讯



贵阳石油花样营销稳当零售状元

今年以来,中国石化贵阳石油分公司积极开展抽奖、满赠、换购、充值送礼、加油卡进店消费打折等营销活动,加油站客流量剧增,扩销增量效果显著,零售增长率稳居第一位。加强与企业合作,丰富营销内容吸引顾客眼球。为加大交叉营销力度,整合各方资源,实现合作共赢目标,贵阳石油与银行、电信公司等企业合作,开展加油充值送加油金、易捷礼品等丰富多彩的优惠活动,成功吸引大批客户。同时,营造立体营销氛围,吸引客户消费。贵阳石油通过在加油机、围墙、泵岛柱上张贴营销活动海报、丰富便利店宣传画种类、在加油站现场展示汽修商品包、瓶装水 PH 值测试以及在员工手臂上张贴微信二维码臂章等方式,延长了顾客在加油站停留时间,客流量增加,带动了油品销量增加。

(罗洪战 金旭斌 许金玲)

毕节石油开展施工安全作业培训

为切实提高安全管理水平,近日,贵州毕节石油开展了施工作业安全专项培训。这次培训的内容主要有直接作业安全管理制度、作业危害分析方法的运用等方面,重点解决作业票规范办理、施工安全措施落实等问题。部分现场学员表示要多抽调基层一线员工参加此类培训,切实提高施工安全作业意识。

(孙芳)

中海沥青：科技创新铺上国际舞台

■ 于亚群 本报记者 郭伟

5 月 30 日,满载 6000 吨防水卷材产品的货轮从山东青岛港起锚,运抵美洲大洋彼岸古巴,这些标示着“中海油重交 36—1”的防水材料,将用于援建该国的国防部、建设部、教育部及 150 多家糖浆厂厂房的防水工程。

近日,中海沥青股份有限公司(以下简称“中海沥青”)再爆喜讯:2016 里约奥运会主场馆地的重交沥青铺设,将全部采购来自该公司的“中海油重交 36—1”标号产品,再次让“中国知名品牌”力量展示在世界舞台上。

科技创新砥砺大品牌

中海沥青成立于 2002 年,系中国海洋石油总公司全资子公司中海油气开发利用公司的控股企业,位于山东省滨州市滨城区,是集资源、技术优势为一体的“沥青—润滑油—化工—燃料油”综合加工企业,同时也是中国海洋石油总公司海洋重质油特色加工基地。

企业凸显出巨大的市场驱动力,得益于该企业精心构筑的自主研发技术支撑体系。科技创新就是生产力的理念,一直灌输于公司全体员工的血液中。当初公司办公环境简陋,公司领导心甘情愿把最好的条件让给科技研发中心,由于企业内部员工具备的专业知识达不到预期要求,他们就高薪聘请专业对口的大学毕业生充实到研发中心,同时为外地员工解决户口、家属随迁等难题,彻底用真情拴住这些专业技术人才的心。到目前,中海沥青自身建有 1500 多平方米的研发中心,在职技研人员 10 名,其中 90% 拥有研究生学历。

为确保新品研发水平占据先机,多年前,中海沥青就与国内久负盛名的苏州防水研究院签订技术合作意向书,由该院派人不定期到企业抽样检查,并结合研发中心的最新数据,为中海沥青产品的“更新换代”做出科学的预判。

内销外贸提升大舞台

成立近 25 年来,中海沥青凭借着中国海洋石油总公司的强大资源优势,通过企业自主研发,已开发出荣获“全国沥青质量过硬十大品牌”、“中国道路建设最有影响力的沥青品牌”、“中国沥青行业贡献奖”等称号的“中海油重交 36—1”沥青,该产品已凭借其良好的黏结性、柔韧性、抗冲击性、水稳性和耐高低温稳定性等特点相继应用在国庆 60 周年献礼长安街改造工程、抗战 70 周年阅兵式道路建设、天津大道项目、世界第一跨海大桥青岛海湾大桥项目、首都机场项目、京沪高铁等多个高端标志性项目建设之中,为中国构建便捷、通畅、高效、安全的交通运输体系发挥了积极作用。

2012 年,“中海油重交 36—1”以产品性能稳定广被境外重大项目拥抱,成为巴西 2014 年世界杯足球比赛主场馆建设工程指定产品。此后,“中海油重交 36—1”又进入非洲安哥拉国际机场项目、土耳其高铁等项目建设,连续多年成功挺进欧洲市场。

由公司自主研发的高芳环保橡胶油,2010 年通过 REACH 认证,获得出口欧盟的通行证,成为中国第一家,也是全球为数不多的环保橡胶油生产商。产品相继打开国际市场大门,目前已出口越南、韩国、日本等 10 多个国家和地区。

提质增效拓展大市场

先后通过西安热工研究院、美国道波公司产品质量标准认证的环境基变压器油,其各项安全指标远远超出行业水平。去年,公司为了改善变压器油的品质,指派研发中心技术人员对产品指标逐项检测,对油品的关键出口指标,如闪点、色度和糠醛含量等,通过优化工艺操作、调整生产线加工顺序、完善设备装置硬件、提高原料精制深度等措施,进行了“私人订制”的提升设计。产品最终凭借低倾点、低温流动性、低苯胺点、低腐蚀性和良好的溶解性、高击穿电压、氧化安定性等优点,在中外众多品牌中脱颖而出,获得国内外客户的普遍赞誉。

2015 年,“海疆”橡胶增塑剂系列新产品推介会召开,并顺利通过国内行业权威专家论证。产品完全超越德国 H&R、瑞典 Nynas 等国外知名厂家同类品质。今年上半年,公司又新上马焦化和制氢装置生产线,从根本上提升了二次深加工能力。5#白油、焦化柴油、硫磺等新产品成为公司新的赢利点,为企业打好产品“组合拳”再添新动力。

2016 年 5 月 19 日,中海沥青在第六届机场建设发展国际峰会上,斩获“年度最佳机场跑道材料供应商”大奖,成为机场跑道材料唯一获奖的供应商。“中海油重交 36—1”沥青自 2002 年首次铺上首都机场,到 2014 年试刀我国最北方温差最大的哈尔滨太平国际机场,再到 2016 年亮相非洲西海岸最大的安哥拉新罗安达国际机场,刷新了中国国产品牌机场沥青单笔出口量最大的纪录。

目前,“中海油重交 36—1”沥青的产量一直位列全国行业前五强,引领华东、华北等地区的沥青市场消费。

