



# 咱们结盟吧,低谷期这样出牌

## 航运寒冬之下,联盟竞争时代正在到来

“

在经历了一场过山车式的疯狂后,全球航运业目前陷入了空前低潮。新船夭折、船东跑路,银行被套牢,过去的“黄金水道”如今繁荣不再。一盘死棋,如何走活?行业低谷期,如何重新定位角色,激活“冻僵”的人才、资本、货源、船队……市场低潮期的倒逼下,以往航运公司之间的竞争,如今正演化成联盟间的竞争。在这里,我们以一家正在壮大的省级新兴企业为案例,看它如何在行业低谷期以灵活的身段顺势而为。

本报记者 李虎

### 【案例】

山东海运股份有限公司(以下简称山东海运)股东构成

山东海运股份有限公司是由山东省人民政府批准,由山东海洋投资有限公司作为控股股东发起设立的国有大型企业,2010年成立,注册资本30亿元人民币。2012年12月1日,山东海运主导成立“山东海运联盟”。

### 从船公司到行业整合者

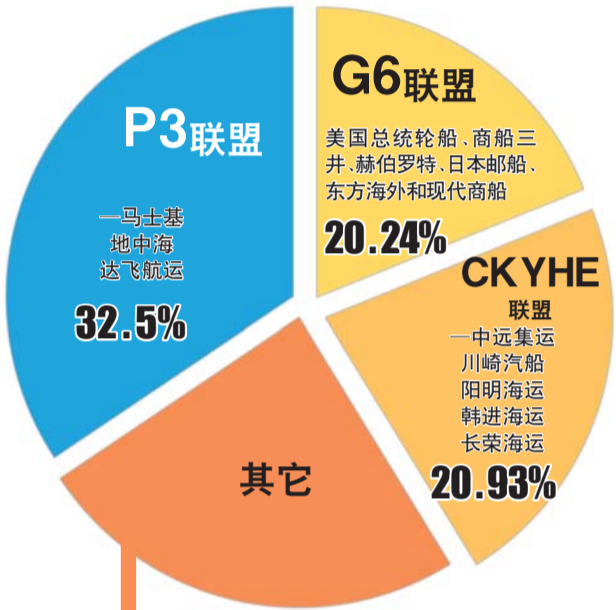
无论各航运企业间内部价值链,还是货主、港口和航运企业间外部价值链,各企业利益博弈无法避免。这种博弈可能在短期内使一方受益,但长期无序利益争夺最终可能损害整条价值链利益。联盟通过链接航运业货主、船东、港口等上下游产业,组建联合经营体进行统一经营,以低成本实现规模效应,帮助联盟企业度过寒冬。从一开始,山东海运就未将自

己定义为一家“船公司”,不光自己造船,还大打资本运作和兼并重组组合拳,更多地扮演海洋运输物流综合解决方案提供者的角色,从过去单纯依靠运力的船公司转变为行业整合者。在这种角色定位下,2012年12月1日,山东海运主导成立“山东海运联盟”——这不是一个松散的俱乐部式协会,而是一家货真价实的公司。

### 矿石+资本+船队,以契约形式结盟

通过光租“联盟”,将船东、船务管理人以及货主联合起来,实现互利共享。与传统海运联盟以定期租约为基础,为成员提供的船队打分并以此确定收益的做法不同,山东海运联盟由山东海运主导,以逐一协商的方式签署光船租赁协议。通过推进与国内外知名大型铁矿石企业、煤炭企业和粮食企业等资源类货源单位的战略合作,延伸航运物流产业链的战略布局,提高市场话语权,保障经营效益。山东海运联盟拥有大量矿石、煤炭等现货货源,随着银行系金融企业加入联盟,“人才、资本、货源、船队”为联盟发展提供动力。银行系金融企业将为处于低谷中的航运企业投入提供资金支持。同时,银行系金融企业也通过联盟寻找船舶类的资产投资项目。采取“船队规模经营+航运金融服务”的公司化运作模式,为入盟企业提供包括船舶经营、船舶管理、融资租赁和航运金融担保等各项航运业务服务。按照山东海运构想,联盟成员将其所拥有或控制的某条船舶或者某一船队以可供选择的几种经营形式投入到联盟平台代为统一经营,包括最简单的委托管理到商业管理,再到深度合作。其中深度合作模式,包括但不限于船舶经营(租船揽货、商务调度、保险)、船舶管理(技术管理、船员管理、船舶买卖)、融资租赁及航

运金融担保等。这种模式得到了不少认可。2013年7月,民生金融租赁股份有限公司从其在建的18艘巴拿马型船中,拨出4艘签给“山东海运联盟”。此后,淡水河谷、路易达孚商贸也加入这个行列。此外,“山东海运联盟”还在与其它几家船东洽谈,其中包括与民生租赁境况相似的工银金租租赁,它同样持有一些本身无法经营,但在市场低潮期又很难脱手的船只。据山东海运相关负责人介绍,山东海运主导下的联盟不仅拥有大量的矿石、煤炭等现货货源,随着越来越多的银行系金融企业加入联盟,“人才、资本、货源、船队”为联盟插上了“飞翔”的翅膀。一位业内人士表示,“联盟”在帮部分船东解决手头问题船只的同时也增加了运力,淡水河谷、路易达孚商贸两家重量级盟友的加入让联盟未来被人看好。航运市场低潮期的倒逼之下,合作已成必然趋势,船东必须有所抉择。“在行业洗牌的压力下,合并或联盟,在可供选择的两条应对之道中,我更倾向于‘山东海运联盟’这种联盟方式。”一位船队负责人曾表示,山东海运召集国内中小航运企业结盟,在干散货领域进行合作是一种创新,抱团取暖分享资源或可成为应对航运低谷期的一种办法。



### 山东海运联盟(SSA)

- 山东海运:目前共有船舶24艘(含在建),405万载重吨,船队规模位列山东省第一、全国第五
- 民生租赁:银行
- 淡水河谷:全球最大铁矿石生产和出口商
- 路易达孚:全球四大粮商之一



### 行业“寒冬”下的赢利模式

身段灵活 轻装上阵

山东海运成立时间短,没有泡沫期积攒下的高额包租合同,也没有老龄船带来的运力包袱,能够轻装上阵。

低价位入市 不走老路

2013年10月,山东海运首艘25万吨级矿砂船在青岛北海船舶重工有限公司开工建设,该船是为必和必拓量身定做。

锁定货源 规避风险

- 2012年12月,山东海运与必和必拓公司签署10年铁矿砂海运合约。
- 2013年10月,山东海运与淡水河谷签订协议,淡水河谷将4艘世界最大的40万吨矿砂船交付山东海运联盟。
- 2014年3月,山东海运联盟与路易达孚旗下公司签订协议。

#### 最新行情

### BDI指数创6年最大单日跌幅 投资大鳄入场

3月13日,BDI指数收报于1453点,较前一日暴跌8%,创下过去6年单日最大跌幅,但同比去年仍增长57.4%。航运业持续低迷让各类航运资产估价落入低谷,各路资本看准时机开始进入航运业。有“华尔街秃鹫”之称的世界最大不良债务投资企业——橡树资本集团盯

上了疲弱的航运企业,2月份抢得德国商业银行抛售的14艘化学品船。戴尔公司创始人迈克尔·戴尔则投资3300万美元收购希腊船东Stealthgas公司9.8%的股份。另外,著名资本大鳄索罗斯旗下的投资基金已进入干散运板块,并在6家纽约上市的干散运公司少量持仓。

### 全球航运业三分天下

从三大联盟的运力占比来看,新时期的航运市场竞争格局,已经从以往航运公司之间的竞争,演化成联盟之间的竞争。就结盟而言,在货源相对分散的全球集装箱运输市场,合作、联盟已成各航运公司的惯常做法。但这种联盟更多的是舱位共享等层面上的合作,联盟各方实际上依然为竞争关系。——大连海事大学教授刘斌

航运企业单纯通过压低运价、争夺货主的方式,是无法在严冬中存活下来的。地方航运企业通过组建联盟,以合作、共享、联盟的方式,加强谈判能力,寻求信息的对称性,合理降低交易成本,才能把航运市场的蛋糕做大。

山东海运成立的2010年四季度,正是中国航运业由盛至衰转折点。但在业内人士看来,全球海运市场处于低谷阶段,今后一段时期船价下跌可能性和空间都不会太大,低价购船意味着低成本运营,投资风险小,资产增值空间较大。所以,在这两年大部分航运企业都在成本线以下运营时,山东海运还能保持经营业绩持平。

在航运行业全球低迷大背景下,此时布子将决定未来格局。与淡水河谷、必和必拓、路易达孚这样世界级企业合作,延伸了产业链战略布局,提高了市场话语权,将该公司迅速拉到世界干散货市场的第一阵营。

【角色定位】

【商业模式】