

这位买下德国帕希姆机场的河南商人，在国内多个城市接连布局

豫商庞玉良再出发

□大河报·大河财立方记者 唐朝金

庞玉良的目光，又一次投向河南。5月10日，河南林德国际物流有限公司(以下简称林德国际)与驻马店市政府举行合作洽谈会暨签约仪式。这已经是近半年来林德国际在河南签下的第三个合作协议。

11年前，林德国际董事长庞玉良买下德国帕希姆机场，一时成为财经“网红”。如今，从走出去到走回来，不仅在河南接连布局，更在国内其他城市频频现身。战略上大开大合背后，折射出怎样的商业布局？

林德国际接连布局河南

5月11日，河南省人民政府网站一则消息引起了业界关注。

这篇题为《驻马店市人民政府与林德国际物流有限公司签订合作协议》的新闻表示：“5月10日，市政府与河南林德国际物流有限公司合作洽谈会暨签约仪式举行，标志着驻马店市与林德国际物流集团正式建立长期合作关系”。

正是这一次签约，十年前因收购德国帕希姆机场而在国内声名大振的林德国际董事长庞玉良再次走入公众视野。

实际上，这已经是近半年来林德国际第三次与河南联系在一起。

就在2017年12月，许昌市政府与河南林德国际物流有限公司、德国帕希姆机场管理公司战略合作协议签约仪式。

根据双方当时的签约情况，许昌市与林德国际将在充分发挥各自优势的基础上，借助设立河南自贸

试验区等政策机遇，推进河南自贸试验区许昌联动区与德国帕希姆机场自贸区互联互通，共建跨境经济合作园区和跨境电商基地，在许昌搭建中欧跨境贸易的通道和平台，从而实现为许昌乃至河南的外向型企业提供良好发展环境的愿景。

事实上，就在林德国际与许昌市政府签订战略合作协议前一周，林德国际以及其旗下的德国帕希姆机场管理公司刚刚与河南省自贸办签订三方合作协议，三方将在帕希姆国际机场及保税经济合作区设立“河南—帕希姆自由贸易合作区”，这是河南省在境外设立的首家自由贸易合作园区。

而该合作园区的设立，将为河南自贸试验区企业进入欧洲提供保税仓储、加工、转运服务及自由贸易平台，并为中国与欧洲国际物流企业提供集货与分拨场地，以及跨国自由贸易的保税、免税交易平台。

庞玉良再出发 打造E贸易全球平台范本

尽管近半年来庞玉良在豫不断出手，不过从记者了解到的情况来看，林德国际与驻马店的联姻可能在庞玉良布局当中，承载的“戏份”最重——打造林德国际商业模式升级的全球范本。

对于林德国际与驻马店市政府的签约，5月15日，庞玉良在接受大河报·大河财立方记者采访时表示：“这个项目的落地性更强，前景也更为深远”。

从林德国际提供的《驻马店市人民政府与林德国际物流有限公司合作框架协议》(以下简称《合作协议》)显示，此次林德国际与驻马店的合作主要围绕四个方面展开。其中，林德国际与驻马店市政府合作孵化培育支持中小跨境电商企业被放在了首要位置。

从合作内容上看，林德国际利用其在国际航空物流与跨境电商领域的经验，利用德国帕希姆机场自贸功能区外贸服务平台，从保税交易、代理销售、代理采购、保税仓储、代收代付货款等跨境电商全供应链平台，依托其在跨境电商支撑的核心竞争力，为中小跨境电商企业提供培训辅导、资源对接、市场拓展、规范运营、规模发展、国际准入等全方位支撑。

“在具体操作上，林德国际将同驻马店市政府一起，面向全国招商1万家中小跨境电商企业入驻驻马店市政府在中国(河南)自由贸易试验区‘印象驻马店’设立的企业孵化中心，使园区内的企业享受到自贸区的便利政策，从而最终实现卖全球、全球卖。”庞玉良表示。

同时，对于招入园区的企业，林德国际与驻马店市政府还将通过产业引导基金与政府政策支持企业IPO上市。

“入驻园区的优质企业，将分享驻马店市精准扶贫的相关便利政策，林德国际将对接国际国内优质资源，通过对当地有潜力和发展前景企业进行辅导和国际国内资源嫁接，帮助当地企业转型升级规模发展，完善企业治理结构，达到上市标准与规模。”庞玉良介绍。

同时，林德国际和驻马店市政府还将共同推进与中国(河南)自贸试验区的合作，力争河南自贸试验区驻马店联动区尽快获批，通过帕希姆机场自贸功能区法兰克福保税交易中心，为驻马店国际农产品加工产业园提供与欧洲和世界对接的中欧国际农产品保税交易中心，支持中德加工制造企业开展跨境产业合作，承接中国2025与德国工业4.0项目落地，设立推介合作平台。

此外，根据《合作协议》，林德国际还将提供对外经贸指导、资源对接、市场开拓、人才培养、国际物流、融资方案等专业化解决方案，从而帮助驻马店市打造软硬件条件培育外向型企业，为外向型企业提供配套政策、市场条件、发展环境、资本通道。

事实上，对于此次与驻马店的合作，庞玉良显得非常重视。

“经过11年的发展，帕希姆机场已经由单纯的机场业务发展成为帕希姆机场自贸区。希望通过此次与驻马店市政府的合作，林德国际能够实现商业模式的升级，具体来看就是以空港自贸功能区为节点，以跨境电商区域服务中心为

全球网络，以虚拟物流航空为纽带，从而实现林德国际打造E贸易全球一体化服务平台的愿景。”庞玉良说。



庞玉良行走在德国帕希姆机场 资料图片

接手11年 帕希姆从机场到自贸区

随着林德国际在河南自贸试验区以及跨境电商领域的不断布局，林德国际以及其背后的掌舵人庞玉良的名字也再次回到了媒体的聚光灯下。

而上一次林德国际以及庞玉良被媒体连篇累牍地报道，则要追溯到11年前。

2007年5月，在郑州市郑东新区国际会展中心举行的“中国河南·尼日利亚拉各斯·德国帕希姆经济合作商谈洽谈会”上，身为林德国际董事长的庞玉良宣布：林德国际10亿元购买了德国帕希姆机场100%的股权、设备及附属经济合作区土地的永久拥有权。

2007年7月，一架从上海浦东机场起飞的波音747-200型货机降落在德国北部的帕希姆机场，这是庞玉良该月初接管帕希姆机场后迎来的第一架货运航班，也标志着此次收购顺利达成。

正是此次收购，开了中国民营企业收购外国机场的先

河，也正是这次收购，让此前名不见经传的物流商人庞玉良一下子处在舆论的风口浪尖。尽管被媒体冠以“收购外国机场第一人”的称号，但庞玉良此后收购德国机场的每一步，从融资进展到接管机场的举动，一直处在媒体的密切关注之下。

根据当时媒体报道：庞玉良，40多岁，河南驻马店人，毕业于北京第二外国语学院。浸淫航空物流行业经营多年，是我国第一批从事航空物流的人士。而庞玉良旗下的林德国际成立于1995年，在收购帕希姆机场之时，林德国际的业务涉足80多个国家和地区，是多家外国航空公司在中国的销售总代理，还是郑州航空港物流发展有限公司的控股股东。当时，新郑国际机场在货物运输方面本来业务量并不强，但在林德国际成为其货运代理后不久，该机场的货运量跃升至全国机场第7名。

随着林德国际将帕希姆机

场收入囊中，林德国际发挥企业在国际航空公司总代理、国际物流的领先优势，通过市场化运作，对帕希姆机场改扩建走出了一条以航空物流与国际贸易带动国际机场整体发展的新路，实现了国际物流企业自身的转型升级。如今，在林德国际收购帕希姆机场11年之后，帕希姆机场已经发展成为帕希姆机场自贸区，其业务涵盖保税交易、代理销售、代理采购、保税仓储、包机包舱等全供应链跨境电商物流平台。

记者得到的一份《林德国际发展计划书》显示，目前帕希姆机场自贸区已经与国内的河南自贸试验区、杭州跨境电商综合试验区、郑州航空港综合经济试验区、西安国际港务区、临沂综保区及临沂商城、长春综合保税区、北京天竺综保区等达成互联互通战略合作协议。

从走出去到走回来

11年前，通过收购帕希姆机场，庞玉良成为国内民营企业收购国外机场第一人，经过11年发展之后，庞玉良选择把公司转型的着力点放在河南自贸试验区内的驻马店，从公司的角度考量，庞玉良最终目的是实现两地之间的协同发展。

事实上，不止庞玉良，包括玻璃大王曹德旺在内的一批走出去的企业家，近期纷纷表示，走出去是为了更好地走回来。

对此，庞玉良表示：“国内企业通过早年的走出去战略，利用外部资源以及先进的管理制度，实现了公司发展壮大的目的，而经过这些年的发展，这些走出去并且生存下来的企业大多积累了丰富的资本和经

验，这时候选择走回来，不管是企业发展还是经济发展的角度来看，都是双赢或多赢的一种选择。”庞玉良说。

对于目前出现的当年走出去的企业选择回归，在九鼎鼎盛经济研究院院长张保盈看来，这种经济行为一直存在，包括双汇收购史密斯菲尔德，也算是走出去之后再走回来的一个典型。对于这种现象，首先说明，中国经济和世界经济的关联性更加紧密，中国经济的对外开放度也在不断提高。对于这些走出去之后又走回来的企业，能否将国外的产品、技术和人才实现与国内市场的对接，是否有一个专业化的团队负责落地是其要考量的首要问

题，此外，这些企业还要注意，当年走出去面对国外市场的不适应，在经过磨合适应之后，如今走回来，这种不适应感可能仍然存在，特别是在资金和资源端，如何实现完美对接，仍然是企业要重视的一个方面。

此外，新华社瞭望智库特约研究员肖玉航则建议这些走回来的企业，一开始引入的产品一定要对路。

“对于这些走回来的企业，一定要引进国内和国外两个市场真正急需的产品，充分发挥好一带一路的作用。同时，这些企业在利用好当地政府提供的优惠政策基础上，更应该结合自身特点，适度发展。”肖玉航说。