
第三部分 涉“一带一路”典型案例简析

中联重科收购意大利 CIFA 公司

2008 年 9 月 29 日，中联重科联合弘毅投资、高盛、曼达林基金与 CIFA 在长沙世界之窗内正式签署整体收购交割协议，以总金额为 5.11 亿欧元的现金收购方式，完成对 CIFA 股份的全额收购。

一、并购交易过程

2002 年，CIFA 第一次向中联重科抛出橄榄枝。2007 年 10 月，CIFA 遭遇资金困难，中联开始实施并购。2008 年 3 月 31 日，中联重科与弘毅投资合作，联合对意大利 CIFA 公司的股权收购。收购金额为 5.11 亿欧元，其中 2.1 亿欧元由中联重科、弘毅投资、曼达林基金和高盛集团有限公司投资方注入，余下的 2.4 亿欧元则通过发行债券筹集。2008 年 6 月 25 日中联重科发布公告称将与共同投资方弘毅投资、曼达林基金和高盛集团有限公司合计出资 2.71 亿欧元，收购意大利 CIFA 公司全部股权，其中，中联重科将通过境外公司以 1.626 亿欧元间接收购 CIFA 的 60% 股权。2008 年 9 月 5 日中联重科发布公告，其收购意大利 CIFA 公司项目已经获得国家发改委、商务部、中国证监会批准。2008 年 8 月 11 日中联重科获国家发改委批复，同意其收购 CIFA 公司全部股份；2008 年 8 月 14 日获商务部批复，中联重科向中联重科(香港)公司增资 15 亿美元，其增资金额用于设立中联重科海外投资管理(香港)有限公司。2008 年 9 月 3 日中联重科获得中国证监会批复，证监会表示对中联重科的重组方案审核无异议。2008 年 9 月 28 日，中联重科与 CIFA 双方达成正式的并购协议。

二、并购双方企业介绍

(一) 并购企业-长沙中联重科。

长沙中联重工科技发展股份有限公司(简称“中联重科”)，创建于 1992 年，是一家科技上市公司，同时也是中国工程机械装备制造龙头企业，全国首批 103 家创新型试点企业之一。中联重科主要从事建筑工程、能源工程、交通工程等国家重点基础设施建设工程所需重大高新技术装备的研发制造。中联重科的年产值、销售收入均过 100 亿元，员工 16,000 多人。2007 年，中联重科实现营业收入 146 亿元，利润总额 17 亿元。其产品系列包括混凝土机械、工程起重机械、城市环卫机械、建筑起重机械、路面施工养护机械、基础施工机械、土方机械、专用车辆、液压元器件、工程机械薄板覆盖件、消防设备、电梯产品、专用车桥等。

（二）交易标的—CIFA 公司。

CIFA 公司，意大利 Compagnia Italiana Forme Acciaio S.P.A.公司的简称，于 1928 年成立，总部设于意大利米兰附近的塞纳哥(Senago)，成立之初主要从事用于钢筋混凝土的钢制模具等产品的制造和销售，其主营业务为生产混凝土搅拌站、混凝土泵、搅拌车、布料杆车、混凝土循环再生设备、喷浆车及模板。CIFA 公司经营混凝土机械相关业务的历史悠久，产品和品牌在行业内均有良好的声誉，是意大利最大的混凝土输送泵、混凝土泵车和混凝土搅拌运输车制造商，欧美排名第二的泵送机械制造商，同时也是欧美排名第三的混凝土搅拌运输车制造商，仅次于德国的普茨迈斯特和施维茵。2007 年，CIFA 的总销售额达到 3.0 亿欧元，年同比增长 18%。CIFA 公司业务主要分布在欧洲，占其总收入的 5% 以上，此外产品还销往非洲和中东地区。

三、并购意义

中联重科并购 CIFA，一是有利于中联重科开拓海外市场，解决潜在的产能过剩问题，巨大产能释放可帮助中联重科在国际化发展中找到出口。作为工程机械制造行业的龙头企业，中联重科主要的收入来源为汽车起重机和混凝土机械，但在 2009 年左右这两类产品在各自领域内的国内市场已较高的市场占有率，基本达到了均衡状态。在当时中联重科如果想在行业中继续发展，就必须要进行海外扩张，发掘国际市场的需求潜力。借助意大利知名的混凝土机械装备制造制造商 CIFA 在欧美、非洲和中东地区市场的行业地位和销售渠道，中联重科能够通过并购这样的直接投资方式开拓海外市场，迅速且高效地扩大其市场份额，实现其“全球工程机械前十强”的战略目标。

此外，并购 CIFA 有利于中联重科拓展销售渠道，发挥协同效应。CIFA 公司的销售网络包括在多个国家拥有众多独立经销商。正是看到 CIFA 公司这方面的优势，中联重科希望在收购 CIFA 之后，借助 CIFA 现有的全球销售网络渠道，加快开发全球热点市场，扩大公司产品在全球的市场份额，提高海外市场竞争力。

在其他方面，例如品牌方面，双品牌可以帮助中联重科满足不同的客户需求；在采购成本方面，并购可以降低中联重科与 CIFA 双方的规模采购成本；在技术方面，CIFA 可以提高中联重科的技术水平。

资料来源：

[1] 知识交易所.回顾中国十大并购案(2008 年).中联重科收购意大利 CIFA 公司.<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1695713503863715240&wfr=spider&for=pc>.

[2] 陈霞丽."中联重科并购意大利 CIFA 案例分析." 新商务周刊 6:2.

中粮集团收购来宝农业项目

2014 年 4 月 2 日，中粮集团以全现金交易方式收购来宝集团旗下来宝农业 51% 的股权。2015 年 12 月 22 日，中粮集团与来宝集团达成一致协议，旗下中粮国际有限公司以 7.5 亿美元收购来宝集团所持有的来宝农业 49% 的股权。2015 年收购交易完成后，中粮将持有来宝农业 100% 的股权，中粮集团收购来宝农业项目提升了中国企业在世界粮油产地的收储能力和国际贸易能力，此后将在亚洲新兴市场建立起一个稳定的粮食走廊。

一、并购交易过程

2014 年 4 月 2 日，中国领先的农产品及食品领域多元化产品和服务的供应商中粮集团与总部位于香港的全球农产品、能源产品、金属矿产品领先供应链管理来宝集团（Noble Group）最终达成协议，双方将联手打造农产品合资企业——来宝农业有限公司（以下简称“来宝农业”）。中粮集团以全现金交易方式收购来宝集团旗下的来宝农业 51% 的股权，成立持股比例为 51/49 的合资公司，收购交易估值为 2014 年来宝农业账面净资产的 1.15 倍。2013 年 12 月 31 日来宝农业的账面净资产约为 28 亿美元，净负债约为 25 亿美元。

来宝农业将作为中粮海外采购平台，将其上游粮源掌控及交易资产直接对接中粮旗下企业的下游加工及分销网络，助推中粮全产业链战略。厚朴基金牵头的投资团将作为少数股东，与中粮集团按照混合所有制的形式共同持有来宝农业 51% 的股权。其中，中粮占比 2/3，厚朴基金等财务投资人占比 1/3。中粮董事长宁高宁将担任来宝农业的董事长，来宝集团的创始人和董事长艾礼文 Richard Elman 将担任副董事长。来宝农业的供应链系统及粮源掌控能力将与中粮在中国的物流、加工、分销网络相对接；中粮集团作为战略投资者所带来的贸易需求增量，将与来宝农业产生协同效应，创造出巨大的价值。

继 2014 年收购来宝农业 51% 的股权后，中粮集团积极推进资源整合以优化资产布局和提升盈利能力。2015 年 12 月中粮集团宣布，于 2015 年 12 月 22 日与来宝集团达成协议，旗下的中粮国际有限公司（简称“中粮国际”）以 7.5 亿美元收购来宝集团所持有的中粮来宝农业 49% 的股权。至此，中粮国际将持有中粮来宝农业 100% 的股权，中粮来宝农业将更名为“中粮农业”。

中粮集团收购来宝农业有利于中粮集团全球产业链布局的进一步优化。中粮集团完成收购以后，将中粮来宝农业作为其海外平台，将上游粮源掌控和交易资产直接对接旗下企业的下游加工及分销网络，形成上下游一体化格局。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—中粮集团。

中粮集团有限公司（COFCO）成立于 1949 年，从最初的粮油食品贸易公司发展成为中国领先的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商，致力打造从田间到餐桌的全产业链粮油食品企业，建设全服务链的城市综合体，利用不断再生的自然资源为人类提供营养健康的食品、高品质的生活空间及生活服务。

中粮从粮油食品贸易、加工起步，产业链条不断延伸至种植养殖、物流储运、食品原料加工、生物质能源、品牌食品生产销售以及地产酒店、金融服务等领域，在各个环节上打造核心竞争能力，为利益相关者创造最大化价值，并以此回报全体客户、股东和员工。作为全球知名企业，中粮连续 26 年名列世界财富 500 强⁵⁹，同时在 2019 年也作为唯一上榜的中国农业食品企业。2012 年中粮的销售额约 340 亿美元。

（二）交易标的—来宝集团。

来宝集团作为全球供应链管理者其业务领域覆盖农产品、能源产品以及金属和矿石。来宝在全球超过 140 个地点运营，员工来自超过 70 个国家，从事基础原料的营销、加工、融资和运输。来宝集团从诸如南美、南非、澳洲和印度尼西亚的低成本地区采购大宗商品以满足需求高速增长的市场，特别是亚洲和中东。为了保证供应链的安全，来宝集团拥有战略性的物流和加工设施，为主要贸易的通畅提供保障。来宝在 2013 年世界财富 500 强排名第 76 位。

来宝农业建立于 1998 年，来宝农业是来宝集团的农业业务平台，主要从事农产品贸易和加工业务，把农产品从如南美、南非、东欧、印度和澳洲等低成本地区供应至如亚洲和中东等高需求地区。

来宝农业从事的业务包括三个板块，分别为谷物油籽：主要采购、加工和分销如玉米，小麦，大豆和植物油等谷物油籽产品；软商品：主要从事如可可、棉花、咖啡和糖等软商品贸易；和糖：主要从事原糖、加工糖和乙醇，以及糖厂的运营和甘蔗种植。来宝农业在战略性的地点拥有和运营物流和加工设施，比如在阿根廷 Timbues 的港口和压榨厂。

三、并购意义

收购后，中粮来宝农业作为中粮集团的海外平台，会将其上游粮源掌控和交易资产直接对接中粮旗下企业的下游加工及分销网络，形成上下游一体化格局，有利于中粮集团全球产业链布局的进一步优化。中粮集团丰富的产品结构、全产业链的发展定位有助于抵御外部经

⁵⁹ 引用 2019 年美国《财富》杂志 2019 年“世界 500 强”排行榜

济周期变动，并保持相对稳定的经营及信用基本面。来宝农业的供应链系统及粮源掌控能力与中粮在中国的物流、加工、分销网络相对接，以及中粮作为战略投资者所带来的贸易需求增量，将产生协同效应，创造出巨大的价值。

自 2014 年收购来宝农业 51% 股权后，中粮集团积极推进资源整合以优化资产布局和提升盈利能力。全资收购之后，中粮来宝农业作为中粮集团的海外平台，会将其上游粮源掌控和交易资产直接对接中粮旗下企业的下游加工及分销网络，形成上下游一体化格局，有利于中粮集团全球产业链布局的进一步优化。在国际市场完成收购来宝农业之后，中粮经营的灵活性很强。在市场中，中粮掌控粮食进出口的主导权，拥有小麦、大米、玉米等进口配额。

此举将对达成中粮来宝农业的战略目标形成强有力的推动，进一步强化中粮在全球的影响力，优化其在全球 29 个国家的运营，使中粮最终成为一家全球领先的国际粮商。

资料来源：

[1] 中粮集团有限公司官网.

[2] 人 民 网 . 中 粮 28 亿 美 元 收 购 来 宝 农 业 及
Nidera.<http://world.people.com.cn/n/2014/0403/c157278-24811325.html>.

[3] 搜狐网.中粮集团全资收购来宝农业.https://www.sohu.com/a/50139304_123753.

陕鼓动力收购捷克 EKOL 公司

2015 年 1 月 22 日,西安陕鼓动力股份有限公司在捷克布尔诺市与捷克 EKOL, spol.s.r.o., 公司正式签署股权转让协议。按照协议,陕鼓动力将分阶段购买 EKOL 公司股东所持有的 100%的股权。2015 年 7 月 2 日,陕鼓动力以实际交易价格 1,268,908,390 捷克克朗完成了首期 75%的股权交割,之后将分阶段通过行使期权的方式进一步收购 EKOL 公司剩余 25%的股权。第一阶段收购完成后,陕鼓动力将成为 EKOL 公司控股股东。双方将协力发展优势,围绕汽轮机、锅炉、EPC、系统服务四大业务进行联合研发、系统成套设计、销售、供应链、生产等价值链环节的业务整合,形成更具竞争力的市场能力。

一、并购交易过程

2014 年 7 月 4 日,西安陕鼓动力股份有限公司与捷克 EKOL, spol.s r.o.,公司的股东签订了《股权收购意向书》,拟收购捷克 EKOL 公司 100%的股权。

2015 年 1 月 22 日,陕鼓动力与 EKOL 的股东签署了《股权转让协议》。按照协议约定,陕鼓动力将分期收购 EKOL 公司 100%股权。

2015 年 7 月 2 日,陕鼓动力以实际交易价格 1,268,908,390 捷克克朗完成了首期 75%的股权交割。交割完成后,西安陕鼓动力股份有限公司下属全资子公司陕鼓动力(香港)有限公司的全资子公司陕鼓动力(卢森堡)有限公司持有 EKOL 75%股权。这标志着陕鼓动力在国际化发展道路上迈出了坚实的一步。陕鼓动力表示接下来会继续收购 EKOL 公司剩余的 25%股权

2015 年有报道指出陕鼓动力斥资(约 3.18 亿元)收购捷克 EKOL 公司是近年来中国在捷克制造业领域的最大一笔投资。同时,这也是中国装备制造企业围绕“一带一路”谋篇布局“借船出海”,推动中国制造升级发展的新实践。

二、并购双方企业介绍

(一) 并购企业——陕鼓动力。

陕鼓动力是在能量转换系统领域中提供系统解决方案和系统服务的重要制造商和集成商。其产品领域涵盖工业压缩机、工业汽轮机等能量转换设备,形成了“设备制造、工业服务和能源基础设施运营”三大业务板块。作为全球重大装备制造的重要企业。陕鼓动力主要服务于石油、化工、新能源、环保、冶金等国民经济领域,主导产品出口美国、德国、俄罗斯、韩国、印度等国家和地区,多个产品和系统的全球市场占有率都达到 50%以上。2005 年,陕鼓动力提出了“从单一产品制造商向能量转换领域系统解决方案商和系统服务商转变,

从产品经营向品牌经营和资本运营转变”的两个转变战略，商业模式得到了创新，实现了源于制造，超越制造的转型发展。鼓动力在中国透平机械的装备制造领域中占有极为重要的市场份额和良好的盈利表现。

（二）交易标的—EKOL 公司。

EKOL 公司是中东欧地区中型蒸汽轮机的主要制造商，向客户提供蒸汽轮机生产销售、EPC 工程总包、燃气轮机维护、锅炉设计等服务。EKOL 公司是全球少数具备自主、完整的反动式蒸汽轮机设计生产能力的公司，在工业驱动型汽轮机上占据很大优势，其产品在汽耗等指标上处于全球领先地位。2013 年，EKOL 公司按捷克会计准则，未经审计的销售收入为 11.61 亿捷克克朗，净利润为 1.09 亿捷克克朗，息税折旧摊销前利润为 1.64 亿捷克克朗，期末总资产 13.83 亿捷克克朗，期末净资产 8.11 亿捷克克朗。

三、并购后续发展

并购 EKOL 公司不仅是陕鼓动力在资本运营的又一次新尝试，更是通过嫁接优势资源，促进“压缩机+工业汽轮机”一体化系统解决方案和服务方案能力提升的新路径。未来，陕鼓动力与 EKOL 公司将在共同的目标驱动下，打造“同一个团队、同一个梦想”，通过产业链上的优势互补，陕鼓动力将进一步增强在系统解决方案和系统服务方案上的核心竞争能力和海外市场拓展能力，吸纳国际高端人才，提升国际化运营管理水平，比肩国际一流企业。

完成交割后，陕鼓动力与 EKOL 公司将在文化、制度、战略层面进行全对接和整合。一是围绕压缩机与汽轮机产品，形成陕鼓动力的核心知识产权和关键技术体系的成套设备和系统解决方案，并在完善产业链布局的基础上，向客户提供更优化的压缩机+工业汽轮机系统解决方案；二是借助 EKOL 海外销售渠道与海外 EPC 工程经验，丰富和增强陕鼓动力现有的海外市场体系，进一步从产品销售向 EPC 服务、运营服务、产品全生命周期服务和系统解决方案的方向拓展延伸，树立标杆项目，拓展国际市场，提升陕鼓动力在海外市场的竞争能力；三是依托 EKOL 在欧洲的技术和业务平台，获取和整合先进的管理理念，建立和完善基于包括技术、人才、金融、市场、采购和外协加工等全球资源的国际业务体系，进一步提升陕鼓动力在透平机业务领域的核心竞争力；四是借助 EKOL 在分布式能源体系、生物质能发电领域的设计建设经验，进一步拓展陕鼓动力业务边界，为公司在分布式清洁能源等新兴市场的拓展及综合能源一体化设施的建设提供支持保障。

资料来源：

[1] 环球网.陕鼓动力收购捷克 EKOL 公司 75%股权 国际化并购迈出实质步

伐.<https://china.huanqiu.com/article/9CaKrnJH7SB>.

[2] 东方财富网.收购捷克公司借船出海 陕鼓动力迈出国际化步伐.http://ggjd.cnstock.com/company/scp_ggjd/tjd_bbdj/201507/3480691.htm.

光大收购阿尔巴尼亚地拉那特蕾莎修女国际机场

2016 年 10 月 7 日，中国光大控股有限公司继 4 月签订买卖协议后，完成收购位于阿尔巴尼亚首都地拉那的特蕾莎修女国际机场，即阿尔巴尼亚首都机场的 100% 股权，并接管地拉那特蕾莎修女国际机场的特许经营权至 2027 年。地拉那特蕾莎修女国际机场是阿尔巴尼亚唯一一座国际机场。机场位于阿尔巴尼亚首都地拉那西北方 11 公里。光大收购阿尔巴尼亚机场有助于中国企业更好进入欧洲东南部。

一、并购交易过程

光大控股首席执行官曾表示，公司持续放眼于全球基础建设的机会。2016 年 4 月 13 日，中国光大集团就收购阿尔巴尼亚国际机场（TIA）与运营商开始对话。此前，阿尔巴尼亚国际机场已经和一家中国公司进行收购谈判。阿尔巴尼亚国际机场的投资者共三家，其中 AviAlliance 持有 47% 的股份，德国投资者拥有 31.7% 的股份，阿尔巴尼亚—美国企业基金拥有 21.3% 的股份。

光大集团通过与富泰资产管理有限公司的合营公司 Keen Dynamics Limited（KDL）接管地拉那国际机场的特许经营权至 2027 年。在未完成收购前，光大与富泰资产宣布收购机场经营权至 2025 年，其后获得阿尔巴尼亚政府批准并增加 2 年。

2016 年 10 月 7 日，光大集团以不公开的价格，收购阿尔巴尼亚地拉那特蕾莎修女国际机场（TIA）100% 股权。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业——光大集团。

中国光大集团股份公司（英文名称 China Everbright Group，中文简称光大集团）于 1983 年 5 月由中国财政部和汇金公司发起设立。经过 38 年的发展，光大集团横跨金融与实业、香港与内地，其机构与业务遍布海内外，拥有金融全牌照和环保、旅游、健康、高科技等特色实业，是一家具有综合金融、产融合作、陆港两地特色优势的国有大型综合金融控股集团。2015-2019 年，光大集团连续五年蝉联世界 500 强。截止 2019 年底，集团合并总资产达到 5.2 万亿元，净资产达到 5,269 亿元；同时，光大集团在世界 500 强最新排名中位列 289，跻身前 300 强行列。

（二）交易标的——地拉那特蕾莎修女国际机场。

地拉那特蕾莎修女国际机场以加尔各答的特蕾莎修女的名字命名，于 1955 年至 1957

年建造，是阿尔巴尼亚唯一一座国际机场，是阿尔巴尼亚最重要的交通枢纽。地拉那特蕾莎修女国际机场的乘客人数从 2005 年的 60 万，增加至 2015 年的 200 万，充分显示阿尔巴尼亚的经济发展迅速。地拉那特蕾莎修女国际机场位于阿尔巴尼亚首都地拉那西北方 11 公里。

三、并购意义及后续发展

光大集团收购地拉那特蕾莎修女国际机场是中国公司在阿尔巴尼亚的首个重大投资，交易完成后，光大集团将通过与富泰资产管理有限公司的合营公司 KEEN Dynamics Limited (KDL) 接管地拉那特蕾莎修女国际机场的特许经营权至 2027 年。这是中国加强与欧洲贸易纽带的重要举措，被认为是“一带一路”在阿尔巴尼亚的首个重大落地项目。

在“一带一路”政策背景下，中国政府一直鼓励本国企业进行海外投资，其中一个重要领域就是基础设施。中国光大控股有限公司将与地拉那国际机场行政总裁罗尔夫·卡斯特罗瓦斯奎兹走向一个新的时代。截止 2016 年，地拉那国际机场是阿尔巴尼亚唯一的国际机场（在阿尔巴尼亚东北部的库克斯机场 2016 年宣布即将接收国际航班之前），2016 年的乘客吞吐量已经达到 190 万人次。光大收购地拉那国际机场后，在光大的资源和支持下，地拉那国际机场能够进一步升级其基础设施及硬件，达到全方位的卓越。

自收购交易以来，地拉那国际机场客流量增长 50%，成为欧洲客流量增长最快的机场之一，该机场也成为中国与阿尔巴尼亚共建“一带一路”的成功案例。在两国协同努力下，地拉那国际机场的运营工作取得显著改善，机场设施及硬件配套明显提升，有效促进了阿尔巴尼亚的贸易及旅游发展。

资料来源：

[1] 参考消息网·英媒：光大集团收购阿尔巴尼亚国际机场.<http://www.cankaoxiaoxi.com/finance/20161009/1334101.shtml>.

[2] 东方财富网·光大完成收购阿尔巴尼亚首都机场获 11 年特许经营权.<https://stock.qq.com/a/20161020/018434.htm>.

[3] 智通财经网·光大控股 (00165) 联合收购地拉那国际机场.<https://www.zhitongcaijing.com/content/detail/684.html>.

南极电商有限公司获新加坡卡帝乐鳄鱼品牌运营权

2016年6月15日南极电商有限公司在公告中称，2016年6月14日公司召开了第五届董事会第十二次会议，审议通过了《关于向南极电商（上海）有限公司增资设立全资子公司以收购 Cartelo Crocodile Pte Ltd 股权的议案》，公司拟向全资子公司南极电商（上海）有限公司（以下简称“南极电商（上海）”）增资 35,000 万元人民币。2016年9月，南极电商（上海）以现金 59,375 万元人民币成功收购 Cartelo Crocodile Pte Ltd 95%的股权。收购交易完成后，南极电商持有 Cartelo Crocodile Pte Ltd 旗下的新加坡卡帝乐鳄鱼品牌运营权。

一、并购交易过程

2016年6月14日，南极电商股份有限公司召开了第五届董事会第十二次会议，审议通过了《关于向南极电商（上海）有限公司增资设立全资子公司以收购 Cartelo Crocodile Pte Ltd 股权的议案》。南极电商拟向全资子公司南极电商（上海）有限公司（以下简称“南极电商（上海）”）增资 35,000 万元人民币，同时，南极电商（上海）拟设立全资子公司（以下简称“该新设公司”），拟通过该公司以现金 59,375 万元人民币收购 Cartelo Crocodile Pte Ltd 95%的股权，所有收购款项通过自有资金或自筹资金解决。2016年9月，南极电商成功收购 Cartelo Crocodile Pte Ltd 95%的股权。收购交易完成后，南极电商持有 Cartelo Crocodile Pte Ltd 旗下的新加坡卡帝乐鳄鱼品牌运营权。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—南极电商有限公司。

南极电商有限公司成立于 2010 年 12 月 28 日，公司的主营业务是品牌综合服务、经销商品品牌授权服务、移动互联网营销业务及其他业务。南极电商以电商渠道为主，用品牌授权和产业链服务力争打造世界级消费品巨头。南极电商授权运营类项目包括内衣、床上用品、男装、女装、童装及母婴、健康生活等。在为合作伙伴提供品牌授权服务的同时，南极电商为合作伙伴提供资源整合、数据赋能、研发设计、质量管理、流量管理等产业链服务。

（二）交易对方—Cartelo Crocodile Pte Ltd（CCPL）。

Cartelo Crocodile Pte Ltd（CCPL）拥有新加坡卡帝乐鳄鱼品牌及相关商标共 168 项，包含卡帝乐鳄鱼及鳄鱼图、卡帝乐、卡帝乐鳄鱼、卡帝乐及图等。CCPL 旗下包括卡帝乐鳄鱼等品牌在中国国内有很大知名度。同时 CCPL 拥有一支优秀的供应商和经销商队伍，发展潜力巨大。

三、并购意义及后续发展

南极电商对于品牌的运营能力较强，而且南极电商的核心竞争力是品牌运营能力。收购并运营卡帝乐鳄鱼品牌符合南极电商的业务发展战略，能够较好地丰富南极电商的品牌体系，有利于其充分发挥其品牌运维能力，进一步拓宽产品层次、提升品牌形象。

同时，外延收购有望增厚南极电商的业绩，实现业务协同。CCPL 在收购年度以前的年度营业收入约 3,500 万左右，且女装、童装等品类及授权供应商、经销商尚未全面开发，有巨大的发展空间，预计年收入在 3,000-10,000 万元人民币，这将为南极电商在日后带来较高的回报。

2021 年，据同花顺金融研究中心 9 月 1 日讯，有投资者向南极电商提问有关公司净利润的问题。南极电商回答表示，其公司净利润的披露符合相关法律法规的披露标准。未有其他应披露未披露的事项。其中，2021 年上半年公司的卡帝乐鳄鱼品牌净利润达 18.48 亿元。

资料来源：

[1] 关于向南极电商（上海）有限公司增资设立全资子公司以收购 CARTELO Crocodile Pte Ltd 股权的公告.https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN201606140015216131_1.pdf.

[2] 同花顺财经.南极电商：2021 年上半年公司南极人品牌 GMV 达 170.90 亿元 卡帝乐鳄鱼品牌 GMV 达 18.48 亿元 精典泰迪品牌 GMV 达 1.65 亿元.<https://finance.ifeng.com/c/89BkkoeFZJH>.

天津渤海职业技术学院成立泰国“鲁班工坊”

2016年3月8日,天津渤海职业技术学院在泰国大城府大城技术学院建立的“鲁班工坊”正式挂牌。这是我国在海外设立的首个职业教育领域的“孔子学院”。它的成立,标志着天津作为国家现代职业教育改革创新示范区,积极响应国家“一带一路”倡议,助力中国企业“走出去”,加强国际产能合作,把自己的优秀职业教育成果输出国门与世界分享,搭建起天津职业教育与世界对话、交流的实体桥梁。同时,这也标志着天津职业教育的国际化发展已经开启从中低水平国际交流合作迈向中高水平国际交流合作的发展新阶段。

一、成立泰国“鲁班工坊”过程

2015年7月,在刘延东原副总理见证下,教育部与天津市人民政府共同签署共建“国家现代职业教育改革创新示范区”协议,围绕国家“一带一路”,确立了示范区建设任务之一是提高职业教育国际化水平,创建职业教育国际化新窗口。鲁班工坊国际化项目便是在此背景下产生的。

2015年9月,在教育部职成司指导下,天津市教委正式启动在海外设立“鲁班工坊”前期研究和方案设计工作,市教委直接领导,成立由高职院校、市教育科学研究院和市职教中心等科研力量组成的研究团队,出台鲁班工坊实施方案,明确了鲁班工坊发展定位、主要任务、建设原则和保障措施。鲁班是中国2500年前的工匠、发明家,已成为古代劳动人民勤劳、智慧的象征,是中国古代技能大师的代表。

2016年2月天津渤海职业技术学院设计的“鲁班工坊”标志完成,它的核心理念和主线是“工程实践创新”,同年3月8日首个海外“鲁班工坊”在泰国大城府大城技术学院正式挂牌成立,拥有232平方米的场地。场地分为4个区域(仿生机器人学习体验区、POWERON创新套件实训区、自动化生产线教学区、电脑鼠走迷宫学习竞赛区),同时场外还配备了天津生产的新能源汽车和充电桩等整套服务装备,以及两间中泰教师教研场所。

二、中方院校介绍

(一) 天津渤海职业技术学院。

天津渤海职业技术学院是经天津市政府批准设立,国家教育部备案的一所全日制公办高等职业院校。学院占地面积671亩,校舍建筑总面积31万平方米。天津渤海职业技术学院坐落于美丽的渤海之滨,中国近代化学工业发源地、中国现代职业教育改革创新示范区—天津。学院化工职业教育办学历史可追溯到1958年,于2001年成立高职院校。建校60多年来,学院职业教育事业为天津乃至全国化工行业的发展培养了大批优秀技能人才,赢得了“化

工企业人才“黄埔军校”的美誉。并于 2019 年被教育部确立为中国特色高水平高职学校和专业建设计划建设单位。

三、成立泰国“鲁班工坊”意义

（一）服务国家战略的有效载体。

渤海“鲁班工坊”作为我国职业教育在国外的一种技术技能服务、技术文化交流的合作窗口，其建设与发展将直接促进输入国对我国技术技能、企业标准的认知、理解与接纳，提升中国企业在国际上的竞争力，服务国家“一带一路”核心理念，以及《中国制造 2025》规划重点产业的国际化布局。

泰国“鲁班工坊”是中国天津职业院校在国外开设的第一个工坊，也是中国天津现代职业教育改革创新示范区的重大成果，同时也是中国职业教育走出去的一个重要尝试。“鲁班工坊”作为天津渤海职业技术学院在泰国开展技术技能培训、开展学习交流平台，将天津先进设备、优秀职教理念与泰国兄弟院校共同分享，帮助泰国业界了解中国职业教育，特别是了解中国职业教育水平，加强双方深度合作，对于国内职业教育以大城为桥头堡继续向东南亚国家扩展意义重大，也必将推动中泰两国职业教育的创新发展。

（二）职业教育推动产业发展国际化布局的先手之棋。

伴随我国产业的国际化发展，企业产品输出和服务输出不断增加，输入地的技术保障服务本土化需求日益强烈，要求提高输入国技术服务人员的技术技能水平。“鲁班工坊”结合输出产品和输出服务，采取多种方式，在输入地开展职业教育和技术技能培养培训，这将极大地提高当地的技术服务水平，促进我国企业的服务输出和产品输出。只有我国的职业教育做到为当地服务，才能使中方企业真正在当地落地生根。

“一带一路”倡议的实施，为我国企业“走出去”创造出了难得的历史机遇，对职业院校提出了服务企业走出去的新要求。渤海职院立足服务“企业走出去”，深入分析学院优势专业领域和天津的科技创新合作需求，充分依托行业领域科技创新优势资源，提出项目思路和设想。把中国企业先进的教学仪器设备输出国门与世界分享，提升中国企业在国际上的竞争力，服务国家“一带一路”建设。

四、成立“鲁班工坊”的后续发展。

借渤海“鲁班工坊”的东风，在现代职业教育国际产教对接会上，中国圣纳科技有限公司、中国启诚伟业有限公司与泰国大城技术学院签订科技服务协议，中国启诚伟业有限公司与泰国大城技术学院、越南胡艺工业学院工程实践创新项目协议。

近五年来，泰国鲁班工坊从建设初期的 232 平米发展到如今 2,000 平米，从 4 个教学实

践区发展为 14 个教学实践区，从 1 个专业发展到 6 个专业，内生增长动力可期。其工坊创新人才培养模式、6 个国际专业全部通过泰国职业教育委员会审评，成为泰国教育行政主管部门认可的学历教学标准，并纳入泰国国民教育体系，为泰国技术技能人才培养提供了中国方案。

此外，泰国鲁班工坊紧贴泰国经济社会发展技能人才需求。为服务中泰高铁建设项目，天津铁道职业技术学院在泰国鲁班工坊建成铁院中心，形成了“一坊两中心”的建设模式。泰国鲁班工坊面向泰国和周边国家开放，共接待了泰国 50 余所职业院校的 7,500 多名师生。马来西亚、越南、新加坡等国的 109 名学生参与学习培训，8 人次在东盟大赛上获奖，逐渐扩大了鲁班工坊在海外的影响力。

同时，泰国鲁班工坊为生态文明建设贡献了职教力量。泰国鲁班工坊开设了机电一体化、新能源汽车、物联网技术等绿色环保产业相关的专业，天津圣纳科技有限公司研发的新能源汽车作为“鲁班工坊”的标准配置，走出国门。目前，该企业成为了泰国大城的新能源汽车改造指定商，促进了泰国大城的绿色产业发展。

资料来源：

[1] 李艳,许晓慧.职业院校境外办学的首个海外“鲁班工坊”案例分析[J].天津化工,2020,34(06):50-52.

[2] 黎志东,张鹏.渤海“鲁班工坊”天津职教国际化发展的创新之举——职业教育活动周“一带一路”建设成果分享[J].中国职业技术教育,2016(16):56-62.

[3] 吕景泉.服务“一带一路”,职业教育的新作为——“鲁班工坊”[J].天津职业院校联合学报,2018,20(01):3-8.

[4] 中国日报网.首个鲁班工坊海外行[EB/OL].
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1701011304772090150&wfr=spider&for=pc>, 2021 年 5 月 28 日.

中远海运收购希腊比雷埃夫港

2016 年，中国远洋海运集团（以下简称中远海运）在成功经营比雷埃夫港集装箱码头的基础上，以近 3.7 亿欧元收购比雷埃夫港口管理局 67% 的股份，成为比雷埃夫港经营者，这也是中远海运集团第一个海外自营港口。比港项目克服前期困难，受到中希两国多方的积极评价，成为“一带一路”建设的有效实践，也是中希双方优势互补、强强联合、互利共赢的成功范例。

一、并购交易过程

早在 2005 年，依据希腊经济发展情况，希腊政府就开始着手于国有资产的私有化，比雷埃夫斯港的私有化就是其中之一。2008 年 2 月，比雷埃夫港口管理局就比雷埃夫斯港特许经营权发出国际投标邀请，6 月 12 日，中远海运以 43 亿欧元的价格中标，获取了 2、3 号码头 35 年的使用经营权，并于同年 11 月份签署特许权协议。为专门收购比雷埃夫斯港之经营权，中远海运筹备成立全资子公司 PCT（全称 Piraeus Container Terminal S.A.），并于希腊上市。特许经营权签署后，中远海运旗下 PCT 于 2009 年 10 月 1 日正式接管比雷埃夫斯港 2 号码头的 4 个泊位，2010 年 9 月，比雷埃夫斯港码头业务开始扭亏为盈，2011 年第一次年盈利 65 万美元，被评为“首届中国海外投资经典案例”。

在 2013 年希腊政府称卖出比雷埃夫斯港口主要之经营权时中远海运竞争力最大。2014 年 11 月，中远海运与比雷埃夫斯港务局签署追加 2.3 亿欧元的协议，扩大该港铁路货运能力。12 月，希腊议会通过《PCT 与港口管理局第二次友好协商协议》，用于扩建比雷埃夫斯港 3 号码头西侧部分。与此同时，中远海运积极参与收购比雷埃夫斯港管理局主要之股权。

但在私有化项目谈判即将完成的 2015 年初，齐普拉斯领导的极左翼激进党派竞选上台，海运部长德里察斯宣布停止比雷埃夫斯港私有化进程，但中远海运已运营项目并未受影响。在希腊财政不断恶化的条件下，即使新上台政府反对国有资产私有化，也不得不为财政状况考虑，比雷埃夫斯港私有化于 2015 年 5 月中旬重启。重启后竞标人由原来的 5 家变成 3 家，并将标的股份由原来的 67% 变为 51%，只有满足一定条件才能提升为 67%。

2016 年 1 月 12 日，中远海运将收购要约发送给希腊方面，经销价格是 7 亿欧元，合成人民币是 51.58 亿元，申请获取比港码 67% 的股份。希腊审计法院在 2016 年 3 月 8 日对申请进行审批，同意转让 67% 的股权给中远海运，促进希腊比雷埃夫斯港（比港）加速了私有化进程。

2016 年 4 月 8 日，希腊国有资产发展基金与我国远洋集团签署了正式协议，就比雷埃夫斯港股权收购协议和股东协议达成了共识。协议表明，中远海运通过 2.8 亿欧元收购港口 51%

的股权，同时还投资 3.5 亿欧元，在此以后会以 0.88 亿欧元的价格收购剩余的 16% 的股权。合同总价值达到了 3.69 亿欧元。

比港管理局在 2016 年 6 月 10 日召开了特别股东大会，通过投票的形式通过协议，希腊反垄断机构也在同月 22 日批准了这项交易。

2016 年 6 月底，希腊议会进行了投票，有六成以上参会者认为应该通过比雷埃夫斯港口与希腊政府签订特许经营权协议。此时，中远海运才正式完成对比港的收购。

2016 年 7 月 4 日，中远海运和希腊国有资产发展基金在北京正式签署确认函，宣布此项协议的条件已经全部符合。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业——中远海运港口有限公司。

中远海运港口有限公司（简称中远海运）是全球最大的综合航运企业集团即中国远洋海运集团有限公司（简称中远海运集团）旗下公司。中远海运是一家大型国有控股企业，是全球领先的港口运营商，主要从事码头业务。

中远海运在国内的码头覆盖了中国东南沿海五大港口群，在国外的码头形成了东南亚、中东、欧洲、南美洲及地中海等地的交通网络。中远海运的主要业务有码头运营、集装箱处理、运输及储存、租赁、管理及销售等。截止 2020 年 12 月 31 日，中远海运港口在全球 36 个港口营运及管理 357 个泊位，其中 210 个为集装箱泊位，总年处理量达约 1.18 亿标准箱。

PCT（全称 Piraeus Container Terminal S.A.），一家于希腊注册成立的公司，也是中远海运的全资附属公司，根据特许权条款获得比雷埃夫斯港特许权，专门用于经营和管理比雷埃夫斯港。

（二）交易标的——比雷埃夫斯港。

比雷埃夫斯港地处希腊雅典西南萨罗尼科斯湾畔，是希腊大陆与其他岛屿之间的链接枢纽，也是国际邮轮中心以及地中海商业中心。比雷埃夫斯港所在航线占据重要商业及战略地位，该航线的服务对象主要包括欧洲、北非以及地中海地区。随着欧洲经济中心逐渐向南部及地中海转移，比雷埃夫斯港的地理位置将越发重要。

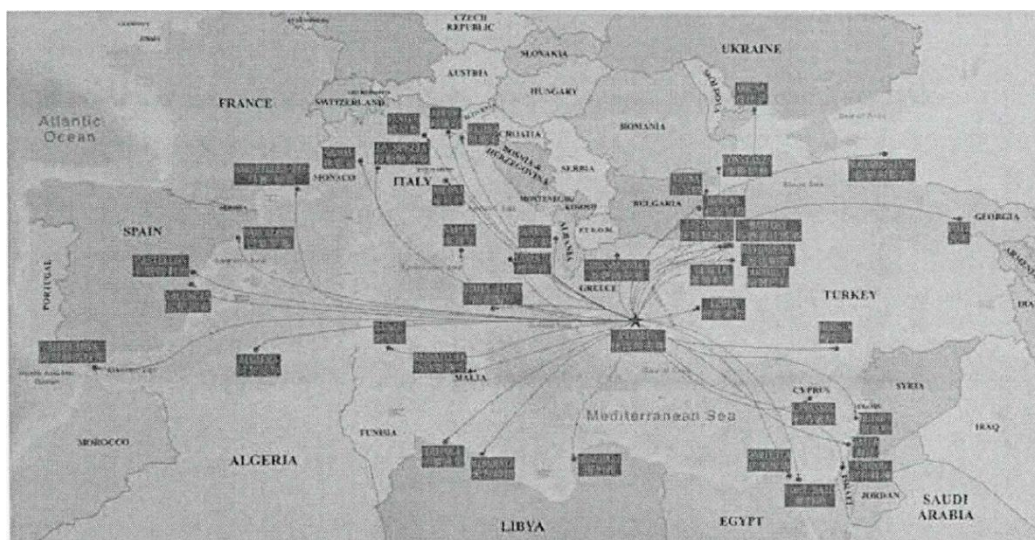


图 1 比雷埃夫斯港支线网络布局示意图

资料来源：央视网

比雷埃夫斯港由 PPA（全称 Piraeus Port Authority S.A.）负责经营。PPA 是一家注册于希腊的公司，主要业务是经营比雷埃夫斯港口，包括客运邮轮、客轮以及汽车渡轮码头、一般货物及集装箱码头，以及柴油码头与相关运营，还负责维修港口设施及提供给港口服务（供应水电、电话接驳等）。PPA 于 2017 年在雅典证券交易所上市，希腊政府持有 PPA74% 股权，与中国国有企业性质相似。

三、并购意义

目前，中国向欧洲进出口的货物经海洋航线以比雷埃夫斯港为中转站，经由希腊—马其顿—塞尔维亚—匈牙利铁路直接运送到欧洲腹地。这条全新线路开辟了中国到欧洲距离最短的海运航线，使中国货物抵达欧洲的海运时间缩短了 7-11 天。比港目前已成为中国决策层力推的欧洲“一带一路”建设工程。

自 2010 年中国企业正式参与运营，十几年的改造，比港再次成为欧洲重要的国际海洋运输港口，是中国“一带一路”海陆交汇的重要节点，也交出了十分亮眼的成绩单。统计显示，比港的集装箱吞吐量从 2010 年的 88 万标准箱增长至 2019 年的 565 万标准箱，为当地创造了超过 3,000 个直接就业岗位，以及数以万计的间接就业机会，全球排名从第 93 位跃升至 25 位，成为地中海第一大港，对希腊的直接经济贡献总额超过了 6 亿欧元。2020 年，新冠疫情在全球蔓延。受此影响，2020 年比港集装箱吞吐量小幅下降至 543 万标准箱，但其仍是地中海乃至欧洲地区表现抢眼的港口。

资料来源：

-
- [1] 杨蒙. 中远海运收购希腊比雷埃夫斯港经营权案例研究[D]. 延边大学, 2020.
- [2] 肖知雨. 国有上市公司海外经营战略转变动因及其效果研究[D]. 广东财经大学, 2018.
- [3] 王春智. 中希中远比雷埃夫斯港发展研究[D]. 天津师范大学, 2018.
- [4] 郭中旗. 中国企业首次入股阿联酋阿布扎比国家石油公司[J]. 能源研究与利用, 2017(02): 21.
- [5] 新华社. 通讯：一位“老码头”见证希腊比雷埃夫斯港新生[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1710212124180744817&wfr=spider&for=pc>, 2021年9月7日

广东广垦橡胶集团收购泰国泰华树胶有限公司

2016年8月28日，广东农垦集团公司所属广垦橡胶集团有限公司在泰国曼谷与泰国泰华树胶有限公司正式签署并购协议。广垦橡胶集团以12亿元人民币收购了泰华树胶有限公司60%的股权。收购完成后，广垦橡胶一跃成为集种植、加工、研发、物流、营销等业务于一体的全球最大的全产业链天然橡胶产业集团。

一、并购交易过程

2016年，海外并购继续成为广东农垦开疆辟土的一把利器。2016年8月26日，广东农垦旗下的广垦橡胶集团成功收购全球第三大天然橡胶生产企业泰国泰华树胶公司。此番联姻，在将广东农垦天然橡胶产能提升至150万吨的同时，也将其拥有和控制的海外橡胶种植基地面积拓展到了200万亩，这几乎相当于再造一个新广垦。收购完成后，广垦橡胶跃升为集种植、加工、研发、物流、营销等业务于一体的全球最大的天然橡胶全产业链经营企业。

广东农垦近年来以天然橡胶为龙头，多点布局、做强产业，积极将触角伸向东南亚等“一带一路”沿线地区，在“快马加鞭”开拓产业发展腾挪空间的同时，也在对标国际先进同行和参与国际竞争的过程中，让全产业链打造与争夺重要农产品国际话语权两大目标同时落地、实现共鸣。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业——广垦橡胶集团有限公司。

广垦橡胶集团有限公司（以下简称广垦橡胶）总部位于广州，是由广东省农垦集团公司控股，经国家农业部批准成立的。广垦橡胶是集天然橡胶种植、加工、贸易及科研于一体的大型跨国集团企业，在国内外拥有30余家企业；在国内有65万亩胶园，同时在东南亚也有25万亩胶园；国内有加工厂15家，加工能力20万吨；其中在泰国和马来西亚就有9家加工厂，加工能力达40万吨；在广州、青岛、上海、杭州、厦门、天津有营销网点；在泰国、新加坡建立了国际贸易平台，与中国热带农业科学院农产品加工研究所联合建立了广垦橡胶加工创新研究中心。

广垦橡胶作为中国天然橡胶事业的开拓者，截至2018年末，通过加大境外投资力度，在东盟地区投资发展橡胶项目达到20个，投资总额约400亿泰铢；同时构建了集科技研发、种苗繁育、种植基地、精深加工、仓储物流、国际贸易于一体的全产业链体系。早在2005年，广垦橡胶已经开始布局泰国发展橡胶产业，并先后在泰国南部、中部以及东北部建立了5家大型橡胶加工厂，在曼谷注册成立了1家管理运营总部。

（二）交易对方—泰国泰华树胶有限公司。

泰国泰华树胶有限公司(以下简称泰华)是泰国三大天然橡胶生产企业和出口企业之一,成立于1985年,总部设在泰国曼谷,有各类分、子公司30家,业务涵盖天然橡胶种植、加工、物流、营销和国际贸易等诸多领域。泰华有自己的种植基地近2万公顷,有18家橡胶加工厂,年加工能力92万吨,近年实际加工量40-45万吨。泰华在中国和印度设立了海外贸易公司,其各负责所在国的具体业务。泰华生产的橡胶产品80%直接销售给终端客户,20%通过中间商销售。前五大销售国及销售比例分别为:中国70%,泰国10%,日本2.8%,韩国2%,美国1.5%。

三、并购意义

广东乃至海南、云南等我国热带地区,适宜植胶的土地非常局限,加起来也就只有100万公顷左右,且均已开发利用,因此,未来国内发展空间十分有限。而东南亚地区土地资源丰富,气候得天独厚,其生产的天然橡胶占全球总量的90%,其中泰国、印尼和马来西亚三国更是达到69%。泰国作为世界第一大天然橡胶生产国,2015年总产量达到450万吨,占全球总产量的35%。泰华是国际公认的大型天然橡胶企业,具有较完善的产业体系和市场营销网络,拥有“泰华”标胶、“三棵树”乳胶等国际知名品牌。广垦橡胶与泰华开展并购合作,可以有效利用泰华这个平台,直接进入泰国乃至全球最适宜植胶地区腹地,有效地利用“两个市场、两种资源”,巩固和提升广东农垦在天然橡胶产业的国际地位,形成内外互补、相互协同的产业布局,拓展企业发展空间和盈利空间,增强在业内的话语权和主导权。

同时,美国、欧盟、日本等国家已经通过大型跨国企业在东南亚产胶国建立了自己的产业基地,控制了一定数量的天然橡胶国际资源,我国企业则涉足较晚,2015年前后国内正处于工业化发展的中后期,天然橡胶作为与钢铁、石油相比肩的重要原料,用途非常广泛。广东农垦自建垦以来,一直把天然橡胶生产作为服务国家经济建设的重要使命来履行,并购泰华,不仅可以帮助广垦橡胶掌握大量的天然橡胶资源,满足国内市场需要,还可以通过并购合作,开发高端天然橡胶原料、加工技术和产品,满足国内高端胶和军工胶的需求,促进国内产业升级发展。

可以看出,收购泰华不仅将大幅提升我国天然橡胶的供应保障能力,有效满足国内特种胶需求,还有望扭转我国在天然橡胶话语权上的弱势格局。

收购事项不仅可以帮助广垦橡胶加速国际化,还将对泰国社会发展产生更加积极效果。与泰华树胶合作后,加上原有的投资项目,广垦橡胶每年可为泰国直接解决就业岗位达3,000个,带动当地就业数万人,每年贡献给当地的税收、出口基金可高达7亿泰铢。

资料来源:

[1] 搜 狐 网 . 坚 持 走 出 去 这 家 企 业 获 5.65 亿 元 海 外 并 购 资 金 支 持.https://www.sohu.com/a/138246741_551515.

[2] 叶长江,广垦橡胶为什么要并购泰华.中国农垦,2017.

海航实业收购新加坡 CWT 股份项目

2017 年 10 月 12 日，海航实业发布公告收购新加坡物流公司 CWT 股份；及获有效接纳要约所涉及 CWT 股份合共为 531,600,983 股，约占全部已发行 CWT 股份的 88.56%。收购完成后，CWT 集团将成为海航集团旗下的子公司，作价约 13.99 亿新加坡元、约合 68.72 亿元人民币。

一、并购交易过程

2017 年 10 月 12 日，海航实业集团股份有限公司在港交所发出公告，其将以 2.33 新元/股的价格收购新加坡物流商 CWT，收购要约金额约 14 亿新元（10 亿美元）。

市值约为 38.2 亿元的海航实业，在获得主要股东海航集团的支援下，对 CWT 的收购计划采取以蛇吞象的方式，以集团的内部资金、外部融资及大股东海航集团关联方提供不超过 14 亿新加坡元（约 77 亿港元）的免息无抵押融资的方式作支付的方式。

海航实业收购新加坡 CWT 股份项目的谈判始于 2016 年 5 月，当时对 CWT 的估价约 10 亿美元。2016 年 10 月，海航推迟了竞购计划，因为仍在考虑用旗下哪些实体来发起收购。海航集团旗下有航空公司、酒店和旅游业务，并正在积极全球扩张，从连锁酒店到基金公司都在其收购对象之类。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—海航实业。

海航实业是海航集团旗下六大产业集团之一，致力于打造以海航基础、供销大集为核心业态，以海航金融为投融资平台的产业金融投资控股集团。2015 年，海航实业收入近 450 亿元，截至 2015 年底，海航实业总资产近 2,060 亿元，旗下运营 5 家上市公司，分别为海航基础，航基股份，西安民生，海航投资及海航国际投资，为社会提供就业岗位逾 40,000 个。

海航实业旗下的海航基础秉承海航创业精神，以“创造美好生活、造福于人类的幸福”为愿景，结合“一带一路”发展理念，以 PPP 项目为发展方向，大力拓展双港一路、GTC 交通枢纽综合开发等项目，旨在将自身打造成为全球领先的基础产业投资运营管理商与海上丝绸之路建设投资商。截至 2014 年底，海航基础总资产达 1,600 亿元，年收入规模近 200 亿元，旗下拥有 2 家上市公司，下辖机场 8 家，机场年旅客吞吐量逾 3,850 万人次，持有型物业近 1,300 万 m²，储备土地 4 万余亩，海南国际旅游岛 CBD 规模约 1 万亩，临空产业园 2 个，万亩填海项目 2 个，高尔夫球场 10 家。

海航投资负责海航实业金融发展，依据国内外资本领域最新特点，在国内打造海航投资平台，在国外打造海航国际投资平台，将海航实业资产通过资本化手段放大，合理运用银行、基金、资产管理工具，构筑多元化产业投融资平台。

海航实业秉承海航创业以来的企业精神和企业文化，始终以造福于人类的幸福与世界的和平为终极使命，以创建世界级企业和世界级品牌、共建人类文明的幸福家园为愿景，坚持走产融结合与专业化发展之路，努力成为业界卓越的实业集团。

（二）交易标的——新加坡物流公司 CWT。

CWT 创始于 1970 年，后于 1993 年在新交所上市。其业务触角遍及全球，涉及物流服务、商品营销、金融服务及工程服务。CWT 在 90 多个国家开展业务，包括新加坡、中国、马来西亚、亚太地区其他地区、欧洲、非洲及南美洲等国。CWT 集团在新加坡及全球有战略意义的、毗邻主要运输枢纽及港口的仓库都有布局。

2017 年上半年，CWT 实现收入 51.92 亿新加坡元，同比增长 22%；净利润 8,016.1 万新加坡元，同比增长 115%。截止 2017 年 6 月，CWT 的现金和现金等价物为 2.6 亿新加坡元，总资产达 38 亿新加坡元。

三、并购意义

收购新加坡 CWT 是海航集团在“一带一路”领域的布局之一。CWT 所在的新加坡在亚太乃至全球物流中的地位毋庸置疑，加之我国如今在“一带一路”沿线的基础设施建设、物流规模，收购完成以后，有了 CWT 的“地利”及我国现下的“天时”，海航集团将在物流和大宗商品贸易领域，推进全球战略布局，极大强化对“物流+信息流+资金流+商流”四流的掌控，构建开放、共享的物流生态圈。

截至 2017 年，海航旗下航空公司新开辟了飞往“一带一路”沿线国家及相关地区国际航线 65 条。海航计划在与“一带一路”沿线国家的运输服务合作上发挥更大作用。未来，海航将开通更多连接中国和沿线国家的航线并帮助这些国家修建和管理机场，解决“一带一路”沿线航空设施投资不足的关键问题。

资料来源：

[1] 搜狐网.10 亿美元经典收购！海航联姻全球物流巨头，中国“一带一路”投资并购十大案例（并购笔记）. https://www.sohu.com/a/200050751_100005937.

[2] 百度百科.海航实业.<https://baike.baidu.com/item/海航实业/9776327?fr=aladdin>.

[3] 搜狐网.蛇吞象，海航拟 10 亿美元收购新加坡物流供应商

CWT .https://www.sohu.com/a/228129640_343156.

[4] 海航实业官网.

招商局港口入股斯里兰卡汉班托塔项目

2017 年，招商局港口控股有限公司（China Merchants Port Holding Company Limited，以下简称招商局港口）获得斯里兰卡南部的汉班托塔 85% 的股权，并拥有港口 99 年特许经营权。汉班托塔港位于斯里兰卡南部海岸，处于亚洲及欧洲主要航道 10 海里范围内的黄金位置，是“一带一路”沿线的重要节点港口。然而由于多种原因，汉班托塔港始终滞于发展。如何将天然良港发挥出其应有价值，成为了斯里兰卡政府和当地居民需要迫切解决的问题。

一、并购交易过程

2017 年 7 月 25 日，招商局港口与斯里兰卡港口管理局（简称 SLPA），斯里兰卡民主社会主义共和国政府（简称 GOSL）及为此协议新成立的两家斯里兰卡港务局全资附属公司——汉班托塔国际港口集团有限公司（Hambantota International Port Group (Private) Limited (HIPG)）与汉班托塔国际港口服务公司（Hambantota International Port Services Company (Private) Limited (HIPS)）就发展、管理及经营汉班托塔港的特许经营协议达成一致。2017 年 12 月 9 日，斯里兰卡政府正式将斯里兰卡南部的汉班托塔港的资产和经营管理权移交给中国招商局集团。

根据特许经营协议，斯里兰卡港务局及斯里兰卡政府授予 HIPG 唯一及独家权利发展、经营及管理汉班托塔港，授予 HIPS 唯一及独家权利发展、经营及管理公共设施，以营运汉班托塔港。招商局港口同意向汉班托塔港港口及海运相关业务投资最多 11.20 亿美元（约合人民币 75.6 亿元），其中，向斯里兰卡港务局支付 9.74 亿美元，用于收购 HIPG 的 85% 股权。这一交易的前提是，HIPG 须持有 HIPS 58% 的股权。特许经营协议的期限为 99 年。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业——招商局港口控股有限公司。

招商局港口控股有限公司是招商局集团的重要子公司，于 1992 年在香港联交所上市（股份代码 00144），现为世界领先的港口开发、投资和营运商，于中国沿海主要枢纽港建立了较为完善的港口网络群，主控或参资的码头遍及香港、台湾、深圳、宁波、上海、青岛、天津、大连、漳州、湛江、汕头等集装箱枢纽港，并成功布局南亚、非洲、欧洲地中海及南美等地区。招商局港口自 2008 年起布局海外港口并积极践行“一带一路”的国家倡议，加快国际化步伐。截至 2020 年 12 月 31 日，共投资参资 26 个国家地区的 50 个港口。

（二）交易标的——SLPA、GOSL、HIPG 及 HIPS。

（1）SLPA 为根据 1979 年 51 号斯里兰卡港务局法的条文而成立的公众公司，其主要

办事处位于科伦坡，主要业务为负责斯里兰卡商业港口的发展及维持港口服务。

(2) GOSL 为斯里兰卡民主社会主义共和国政府。GOSL 一直参与发展汉班托塔港及基础设施，尤其是汉班托塔港的融资、建设、营运及管理。

(3) HIPG（汉班托塔国际港口集团有限公司）及 HIPS（汉班托塔国际港口服务公司）是斯里兰卡港务局为此次协议新注册成立的两家全资附属公司。其中，HIPG 持有港口资产、管理汉班托塔的日常营运，并负责该项目第三期的未来发展及进一步扩充汉班托塔港；HIPS 的主要业务为发展、经营、维护及管理公共设施。

三、并购意义

根据前瞻产业研究院此前的研究，随着以中国为主的亚洲国家对外贸易及集装箱运输的快速发展，欧盟和北美等国的港口设施已经越来越无法满足亚洲船舶尤其是运送中国出口产品的大型船舶需要，港口拥堵似乎也愈加成为阻碍中国出口的一道屏障。而从行业特点看，港口业有很高的进入壁垒，具有自然垄断特征。因此，从 2003 年开始，我国航运企业就开始将投资触角伸向海外，参与投资经营国外集装箱码头，以减少我国海外运输市场交易成本和保护运输产品质量。

汉班托塔港位于斯里兰卡最南端，地理位置优越，是“21 世纪海上丝绸之路”框架下中斯互利合作的重点区域。未来具有庞大的发展潜力，其经济腹地覆盖整个南亚地区，将会作为区域内的航运枢纽。此次交易是中资在“一带一路”沿线的典型性项目之一。

在投资汉班托塔港之前，招商局已在斯里兰卡投资科伦坡国际集装箱码头有限公司，加上汉班托塔港，两大主要港口有望现重大协同效应。

资料来源：

[1] 晨 哨 并 购 .2017“ 一 带 一 路 ” 十 大 并 购 案 例.<http://www.morningwhistle.com/da/41211.html>.

[2] 招商局港口控股有限公司官网.招商局港口控股有限公司可能须予披露交易有关斯里兰卡汉班托塔港的特许经营协议.https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2017/1208/ltn20171208836_c.pdf.

[3] 招商局港口控股有限公司官网.招商局港口控股有限公司须予披露交易有关斯里兰卡汉班托塔港的特许经营协议更新.<https://www.docin.com/p-2060024478.html>.

[4] 搜 狐 网 . “ 一 带 一 路 ” - 招 商 局 港 口 入 股 汉 班 托 塔 项 目.https://www.sohu.com/a/160274950_664818.

[5] 中国新闻网.探寻“海上丝绸之路”: 汉班托塔港, 一个港改变一座城.<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1608929435629508691&wfr=spider&for=pc>.

雅本化学股份有限公司收购 AMINO CHEMICALS

LIMITED 100%股权

雅本化学股份有限公司于 2017 年 7 月宣布其全资子公司以 2,445.80 万欧元完成了对 AMINO CHEMICALS LIMITED 100%的股权收购。

一、并购交易过程

2017 年 5 月 12 日，雅本化学股份有限公司召开第三届董事会第十三次（临时）会议，会议审议通过了《关于公司收购 AMINO CHEMICALS LIMITED（以下简称“ACL”）100%股权并签署<股权购买协议>的议案》，公司董事会同意雅本化学收购 ACL 100%股权。2017 年 5 月 15 日，公司与 ACL 股东意大利蒂法马梵思股份有限公司（以下简称“蒂法马梵思”）共同签署了《股权购买协议》。雅本化学拟通过自有资金或自筹资金等方式以 24,458,000 欧元的收购价购买 ACL 公司 100%股权。2017 年 6 月 30 日，雅本化学支付全部股权转让款，于 2017 年 5 月 15 日签订《股权购买协议》，并在 2017 年 7 月宣布完成 ACL 股权过户及资产交接，即收购项目完成。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—雅本化学。

雅本化学是一家在生命科学领域中集中研发、生产、销售为一体的高科技企业，其创建于 2006 年 1 月，2010 年 2 月改制成股份有限公司，2011 年 9 月在深圳证券交易所创业板上市。雅本化学拥有太仓基地、如东基地、盐城基地三大生产基地，以及上海张江研发中心、松江医药中间体和湖州生物酶三大研发中心。自成立伊始雅本化学就将融入全球农药、医药产业链作为其长期发展目标。

（二）交易对方—蒂法马梵思&Osiris Trust Limited。

蒂法马梵思是根据意大利法律注册的有限责任公司，注册地位于意大利米兰市，成立于 1949 年，为欧洲领先的医药中间体制造商和医药定制 CMO（合同定制生产外包）供应商。蒂法马梵思持有 ACL 公司 599,999 股普通股，占 ACL 公司总股本的 99.9998%。

Osiris Trust Limited 为一家设在马耳他的托管基金，持有 ACL 公司 1 股普通股，占 ACL 公司总股本的 0.0002%。Osiris Trust Limited 已授权蒂法马梵思以同等条件将这 1 股普通股出售。

（三）交易标的—Amino Chemicals Limited。

Amino Chemicals Limited, ACL 注册于 1992 年 2 月 13 日, 其提供原料药 (API) 生产 (Catalogue) 和原料药定制 (CMO) 服务。其中包括 API 产品有 43 种, 可能生产规模可从公斤级到吨级。ACL 公司拥有 23 种目录产品, 其中已商业化的产品有 12 种, 已通过验证未商业化的产品有 4 种, 未经验证的产品有 7 种。ACL 公司拥有 20 种 CMO 产品, 其中已商业化的产品有 3 种, 已通过验证未商业化的产品有 13 种, 未经验证的产品有 4 种。ACL 公司核心客户包括欧洲和美国一流的医药企业。

ACL 公司是拥有 FDA (美国食品药品监督管理局) 认证的国际领先的 API 制造和 CMO 服务供应商, 拥有近二十年首仿药 (First-to-File) 申请经验, 具有向世界顶级跨国药企提供产品和服务的能力。

三、并购意义及后续发展

收购 ACL 能够促进雅本化学的质量管理体系的提升, 增加其特色原料药品种, 加速在国际医药定制和原料药市场的布局, 帮助更多的产品通过欧美规范、成熟市场的认证, 加快医药产品线发展; 另外也有助于提升雅本化学对现有核心医药客户的服务能力, 并拓宽和增强在法规市场的客户群; 同时, 收购 ACL 有助于加速雅本化学在研的高端医药中间体和特色原料药产品的产业化推进, 增强针对专利期内新药的原料药提供产业链解决方案的能力, 提高雅本在医药定制领域的市场竞争力, 并使雅本跻身全球制药领域的优质原料药合作伙伴之列; 能够通过协同作用, 带动其太仓基地转型升级, 吸引国际大型药企客户将生产转移至太仓基地。

雅本化学在 2017 年 7 月出示的收购公告中指出, ACL 公司将与其原股东意大利蒂法马梵思股份有限公司签订五年协议, 在收购交易交割完成后 36 个月内, ACL 公司将作为蒂法马梵思 CMO 业务的唯一供应商。同时, 雅本化学将与蒂法马梵思形成战略合作, 公司将每年为蒂法马梵思提供医药中间体产品, 这将大大增强雅本化学在医药中间体定制领域的市场地位。

资料来源:

[1] 雅本化学. 关于收购 AMINO CHEMICALS LIMITED 100% 股权的公告. <https://q.stock.sohu.com/newpdf/201727082276.pdf>.

[2] 雅本化学股份有限公司. 关于完成收购 AMINO CHEMICALS LIMITED 100% 股权的公告. http://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN201707030688352320_01.pdf.

中兴通讯收购 NETAS

2016 年 12 月 6 日，中兴通讯通过附属公司中兴通讯荷兰控股和 OEP Turkey Tech B. V. 签署《股权购买协议》。根据协议规定，中兴通讯荷兰控股将持有 NETAS 48.04%的股权，成为 NETAS 的第一大股东。股权已于 2017 年 7 月 28 日（土耳其时间）交割完成。

一、并购交易过程

中兴通讯股份有限公司（简称“中兴通讯”）全资附属公司中兴通讯荷兰控股有限公司（简称“荷兰控股”）与 OEP Turkey Tech B. V.（简称“OEP”）于 2016 年 12 月 6 日签署《股权购买协议》，内容有关荷兰控股向 OEP 收购其所持土耳其上市公司 NETA TELEKOMNKASYON A..（简称“Neta”）48.04%股权。2017 年 5 月 5 日荷兰控股与 OEP 及 OEP Network Integration Services Cooperatief U.A.（简称“OEP 荷兰”）签署相关补充协议，根据补充协议，荷兰控股已向 OEP 支付 1,000 万美元保证金。截至 2017 年 7 月 28 日，《股权购买协议》所约定的收购交易的交割先决条件已全部满足。荷兰控股与 OEP 按照双方签署的《股权购买协议》及补充协议的约定，于当日完成了股权交割。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—中兴通讯股份有限公司。

中兴通讯股份有限公司，是全球领先的综合通信解决方案提供商，中国最大的通信设备上市公司。主要产品包括有 2G/3G/4G/5G 无线基站与核心网、IMS、固网接入与承载、光网络、芯片、高端路由器、智能交换机、政企网、大数据、云计算、数据中心、手机及家庭终端、智慧城市、ICT 业务，以及航空、铁路与城市轨道交通信号传输设备。中兴通讯为全球 180 多个国家和地区的顶级运营商提供创新技术与产品解决方案，通过全系列的无线、有线、业务、终端产品和专业通信服务，满足全球不同运营商的差异化需求。

（二）交易对方—NETAS。

NETAS 成立于 1967 年 3 月 31 日，是土耳其最大的系统集成商之一。1993 年 3 月 15 日 NETAS 在土耳其伊斯坦布尔证券交易所（BIST）上市，其主营业务为电信设备的制造和销售有项目安装、技术支持、维修服务；IT 外包服务；项目交付及相关服务。中兴通讯曾表示，NETAS 作为土耳其最大的系统集成商之一，拥有丰富的客户资源。

三、并购意义

（一）收购助力 M-ICT 战略海外布局。

NETAS 是一家致力于在信息和通信技术提供创新性的终端到终端增值系统集成和技术服务的公司。2015 年 NETAS 营业收入达到 22 亿，拥有稳定优秀的业绩支撑。五十多年来 NETAS 在信息和通信技术领域精耕细作，成为 IT、GSM-R 和网络安全领域的技术专家，是土耳其首屈一指的系统集成商，为来自土耳其、北美、独联体和亚太地区的客户提供从技术咨询到售后支持的整套服务，NETAS 同时为土耳其军队开发包含信息和通信技术集成服务及 GSM-R 在内的下一代国防通信技术。收购 NETAS 符合中兴通信倡导的“政企市场为核心，智能化发展方向”M-ICT 战略，NETAS 将以其深厚的技术积淀，导向性的市场分布助力中兴 M-ICT 战略的发展。

（二）布局土耳其，拓展“一带一路”沿线国家市场。

土耳其依托其地缘优势，成为中国“一带一路”倡议中重要的节点。中兴通信收购 NETAS 是其发展壮大“一带一路”沿线海外市场的重要举措。收购 NETAS 同时也增强了中兴通信在土耳其以及其关键海外市场的服务能力，NETAS 通过其退货返修中心，客户支持中心可帮助中兴通信提升其服务水平，促进中心海外市场发展厚积薄发。

资料来源：

[1] 中兴通讯股份有限公司官网.中兴通讯股份有限公司关于收购土耳其上市公司 Netas 公司 48.04%股权的进展公告.http://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN201707280751893678_01.pdf.

[2] 和讯网 . 收 购 土 耳 其 NETAS 买 入 评 级.<https://m.hexun.com/hz/qtt/2016-12-07/187258938.html?imageView2/1/w/180/h/120/q/65>.

天齐锂业收购智利锂业巨头部分股份

2018 年 12 月 3 日，智利圣地亚哥证券交易所，随着工作人员的落锤，历时半年多、高达 259 亿元的股权收购案正式收官。中国天齐锂业股份有限公司（简称天齐锂业）于 2018 年 12 月 5 日以 40.66 亿美元收购智利锂业巨头智利化工矿业公司（Sociedad Quimica y Minera de Chile S.A. 简称 SQM）23.77% 的股份。这是中企截至 2018 年在智利最大一笔收购。但收购天齐锂业代价不小，为支撑巨额收购款，天齐锂业举债 35 亿美元，为其之后发展埋下隐患。所幸，在 2020 年债务即将到期之际，天齐锂业通过引入战投融资，暂解了危局。

一、并购交易过程

2018 年 5 月 17 日，天齐锂业和全资子公司天齐锂业智利与交易对方 Nutrien 及其 3 个全资子公司 Inversiones RAC Chile S.A.、Inversiones El Bolder Limitada 和 Inversiones PCS Chile Limitada 签署协议，拟以 65 美元/股的价格，以现金方式购买交易对方持有的 SQM 62,556,568 股 A 类股（约占 SQM 公司总股本的 23.77%），总交易价款约为 40.66 亿美元。

2018 年 7 月 10 日，天齐锂业在智利设立全资子公司新天齐锂业智利。2018 年 8 月 10 日，天齐锂业智利与天齐锂业全资子公司新天齐锂业智利签署了《转让与承担协议》，并经天齐锂业与 Nutrien 及 Nutrien 集团确认，由新天齐锂业智利受让天齐锂业智利在协议项下的全部权利、权益和义务。

2018 年 12 月 5 日（智利当地时间）交易双方完成了收购交易的价款支付和 SQM 公司 62,556,568 股 A 类股份转让过户手续。至此，加上天齐锂业香港原持有的 SQM 公司 5,516,772 股 B 类股份（占 SQM 已发行的 B 类股股份的 4.58%），天齐锂业合计持有 SQM 的股份占其已发行总股份的 25.86%，能够对其实施重大影响。

收购交易的购买资金来源为天齐锂业及其子公司的自筹资金，包括公司自有资金、中信银行股份有限公司成都分行牵头的跨境并购银团提供的 25 亿美元境内银团贷款和中信银行（国际）有限公司牵头的跨境并购银团提供的 10 亿美元境外银团贷款。

二、并购动因

（一）进一步提升公司行业地位。

天齐锂业称其主营业务是锂精矿及锂化工产品的生产与销售，而 SQM 是全球领先的锂产品供应商之一，SQM 位于智利 Salar de Atacama（阿塔卡玛）的盐湖资产是全球范围内含锂浓度最高、储量最大、开采条件最成熟的锂盐湖。收购 SQM 符合天齐锂业的长远发展需要，有助于巩固其的行业地位，进一步提升公司综合竞争力。

（二）SQM 具备稳健可靠的盈利能力。

多年来，受益于阿塔卡玛盐湖的优质资源禀赋，SQM 主营业务保持稳定，经营业绩稳步增长。SQM 主要产品为农业化学肥料、锂化工产品、碘以及其他化学品等，其农业化肥类产品占营业收入比例较为稳定。近年来受下游新能源汽车行业增长影响，全球锂化工产品供不应求，收购节点的近两年中，SQM 的锂产品毛利占其毛利总额的一半以上，锂产品业务成为 SQM 最佳的业绩增长点。在收购节点前的近五年来，SQM 每年均有较高比例的现金分红。因此，通过投资 SQM 股权，天齐锂业可获取长期稳定的投资收益。

三、并购双方企业介绍

（一）并购企业—天齐锂业。

天齐锂业是一家居中国和全球领先、以锂为核心的新能源材料上市企业，公司业务涵盖锂产业链的关键阶段，包括硬岩型锂矿资源的开发、锂精矿加工销售以及锂化工产品的生产销售。公司的战略性布局中国、澳大利亚和智利的锂资源，凭借垂直一体化的全球产业链优势与国际客户建立伙伴关系，助力电动汽车和储能产业实现锂离子电池技术的长期可持续发展。

（二）交易对方—Nutrien。

Nutrien 是全球最大的化肥生产商之一，是全球知名自然资源公司，主要产品是钾肥、磷酸盐和氮肥。若合并计算其子公司 PCS 和 Agrium 的份额，2017 年 Nutrien 的钾肥产能约占全球的 23%，磷酸盐产能约占全球的 4%，氮肥产能约占全球的 3%。截至 2017 年 12 月 31 日，Nutrien 通过 Nutrien 集团合计持有 SQM 总股本的 32.00%。

（三）交易标的—SQM。

SQM 成立于 1968 年，是全球领先的特种植物肥料和钾肥、锂、碘和工业化学品的综合生产和销售商，是全球最大的碘、硝酸钾的生产商及领先的碳酸锂、氢氧化锂生产商之一。SQM 总部位于智利首都圣地亚哥，并在美国、比利时、西班牙、墨西哥、意大利、德国、泰国、中国及南非等 20 多个国家设有分支机构，其产品销往 110 多个国家。

SQM 拥有领先的碳酸锂和氢氧化锂的生产能力。SQM 对阿塔卡玛盐湖拥有开采权，这个盐湖被认为是世界上生产碳酸锂和氢氧化锂成本最低的盐湖。

四、并购后续发展

天齐锂业为完成 SQM 股权购买新增并购贷款 35 亿美元，使得其资产负债率和财务费用大幅上升。此外 2019 年以来 SQM 受到行业调整、锂价下行影响，其经营业绩较同期出

现较大幅度的下降,且与预期偏差较大。加之公司主要产品价格持续下跌等因素的影响,2019年度天齐锂业经营业绩大幅下降,公司降杠杆、减负债工作不达预期。营业收入下滑,出现净亏损 59.83 亿元,同比大幅下跌 371.96%。

所幸,在 2020 年债务即将到期之际,天齐锂业通过引入战投融资,暂解了危局。而且,转机似乎已经到来。2020 年四季度,碳酸锂价格触底反弹,开始回升。在澳洲和智利分别坐拥全球最优质的锂矿山和锂矿盐湖的天齐锂业,股价开始抬涨。新能源汽车是未来发展的方向,这是锂矿行业的长期利好。

资料来源:

[1] 天齐锂业.天齐锂业股份有限公司重大资产购买报告书(草案)(修订稿)[EB/OL].<http://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?plate=szse&orgId=9900014189&stockCode=002466&announcementId=1205067671&announcementTime=2018-06-20>, 2018 年 6 月 20 日.

[2] 天齐锂业.天齐锂业股份有限公司关于签署购买 SQM 公司 23.77%股权协议的公告[EB/OL].<http://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?plate=szse&orgId=9900014189&stockCode=002466&announcementId=1204955070&announcementTime=2018-05-18%2007:45>, 2018 年 5 月 18 日.

[3] 21 世纪经济报道.中企收购智利锂业巨头 23.77%股份[EB/OL].<https://www.yidaiyilu.gov.cn/xwzx/hwxw/73647.htm>, 2018 年 12 月 5 日.

[4] 新京报.锂矿“霸主”欲再起:债务压顶 天齐锂业迎 90 亿巨额“救济款”[EB/OL].<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1704725574068055608&wfr=spider&for=pc>, 2021 年 7 月 8 日.

中信银行并购阿尔金银行

2018年4月，中信银行出资221.8亿坚戈（折合人民币约4.28亿元）购入哈萨克斯坦人民银行（Halyk Bank）所持有的阿尔金银行（Altyn Bank JSC）50.1%股权。中信银行成功并购阿尔金意味着中信银行在海外发展战略布局上迈出了新的一步，中信银行成为首家在“一带一路”沿线国家收购银行股权的中资银行。

一、并购交易过程

2015年7月，中信银行代表团访问哈萨克斯坦，双方在能源、建设、金融等领域进行交流并达成一系列投资合作意向，自此中信银行拉开并购Altyn银行的序幕。

2016年11月，双方签署收购Altyn银行股权备忘录，拟从Halyk银行购买其持有的Altyn银行60%股权。

2017年6月7日，中信银行董事会会议审议通过《关于收购阿尔金银行股份有限公司股权相关事宜的议案》，同意收购阿尔金银行股权并签署相关交易文件。2018年1月25日，中信银行董事会会议审议通过《关于修订并签署收购阿尔金银行股权相关交易文件以及调整相关交割安排的议案》。

2018年4月24日，中信银行联合双维投资有限公司，购入Halyk银行所持有的Altyn银行60%股权。其中中信银行持股50.1%，中信银行出资221.8亿坚戈（折合人民币约4.28亿元），自此收购项目圆满收官。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业——中信银行。

中信银行是中信集团（CITIC Group）旗下从事金融业务的子公司，于1987年初正式成立，并于2005年11月正式更名为中信银行。2007年4月27日，中信银行在沪港两地交易所同步上市。中信银行在全国股份制银行中排名领先，在国内金融领域屡创多个第一，银行规模整体上属于中型商业银行。中信银行的主营业务分为两类，一类是向企业和机构客户提供公司银行业务、国际业务、金融市场业务、机构业务、投资银行业务、保理业务、托管业务等，另一类是向个人客户提供零售银行、信用卡、消费金融、财富管理、私人银行、出国金融、电子银行等业务。截至2021年中，中信银行在国内153个大中城市共设有1,410家营业网点，在2021年英国《银行家》杂志“全球银行品牌500强排行榜”中排名第16名。

（二）易对方——阿尔金银行。

阿尔金银行（Altyn Bank JSC），前身为英国汇丰银行在哈萨克斯坦的一个分支机构，2014 年 11 月由当地最大商业银行——哈萨克斯坦人民银行（Halyk Bank）全资持有。阿尔金银行作为一家综合性商业银行，有对公和零售方面业务服务，同时也积极开展私人银行业务。被并购前，阿尔金银行专注的是国内对公客户，在零售业务方面，阿尔金银行在服务高端客户也有很多经验。截至 2018 年 9 月底，阿尔金银行资产规模在哈 28 家银行中排名第 14 位，截至 2018 年末，阿尔金银行总资产 4,430.36 亿坚戈（折合人民币 79.28 亿元），总体实现营业净收入 187.87 亿坚戈（折合人民币 3.49 亿元），实现净利润 104.60 亿坚戈（折合人民币约 1.95 亿元），ROA 为 2.63%，ROE 为 26.17%。

2018 年 4 月 4 日，阿尔金银行推出网上电子银行，这是哈萨克斯坦的首个网上电子银行，标志着哈萨克斯坦正式拉开了科技金融的序幕。2018 年 12 月 28 日，阿尔金银行在阿斯塔纳国际金融中心（AIFC）注册分支机构，之后阿尔金银行将为在 AIFC 注册的企业提供柜台结算、转账服务，包括人民币业务，未来还将作为交易所结算行和托管行提供相关服务。

三、并购后续发展

并购后，中信银行和阿尔金银行在文化、人员、业务及经营管理等方面进行了全方位整合，充分实现了协同效应。具体表现有：

2018 年，中信银行正式挂牌人民币兑坚戈外汇交易，便捷了“一带一路”项目企业在哈贸易结算问题；2020 年阿尔金银行办理了首笔人民币保函业务，实现了人民币业务新进展；同时，中信银行还将自身投行经验传授于阿尔金银行，使其在投行业务上也实现了零的突破。在零售业务领域，中信银行将自身先进的金融科技理念传授于阿尔金银行，为其提供了业内先进的 E-banking 服务，因此阿尔金银行成为了哈萨克斯坦首家发行电子银联卡的商业银行，也成为哈银行业零售业务标杆；同时，在并购之后阿尔金银行连续 3 年蝉联“哈萨克斯坦消费者心中最佳数字银行”称号，意味着阿尔金银行零售业务实力在并购后有着十足的进步。在金融市场业务领域，中信银行拥有本外币即期、远期和掉期产品领先做市商地位，可迅速带动阿尔金银行的金融市场业务迈上更高的台阶。

并购之后，阿尔金银行获惠誉评级 BBB- 的等级，成为哈萨克斯坦评价最高的银行，中信银行也借此机会帮助其客户更方便地在哈萨克斯坦进行贸易、投资与结算等。

资料来源：

[1] 韩畅.“一带一路”倡议下中信银行并购阿尔金银行动因及效果分析[D].河北金融学

院,2021.

[2] 方佳敏.“一带一路”背景下中信银行并购阿尔金银行的案例分析[D].江西财经大学,2019.

赤峰黄金收购老挝 Sepon 铜金矿

2018 年 11 月 30 日，赤峰黄金收购老挝 Sepon 铜金矿交割仪式在香港举行。赤峰黄金董事现场签署了股票证书，赤峰黄金、五矿资源当天同时发布公告，宣布重大资产交割完成。赤峰黄金和五矿资源此番合作作为矿业全产业链深入合作奠定了基础。

一、并购交易过程

从 2016 年起，赤峰黄金将目光投向海外，寻找适合其“胃口”的黄金资源。在考察了“一带一路”沿线国家和地区的金矿项目后，老挝 Sepon 露天铜金矿，恰好作为“一带一路”沿线国家的黄金资源，进入赤峰黄金并购的考虑范围。

2017 年五矿资源将 Sepon 露天铜金矿出售的信息发布后，赤峰黄金第一时间组织尽职调查，摸清该矿的基本情况。鉴于该矿一直由澳大利亚人经营，采用了国际资源储量标准，赤峰黄金还聘请了澳大利亚地质方面的独立评估团队，对其资源模型进行评估。在非公开的招投标过程中，赤峰黄金从二三十家竞标企业中胜出，随后又在约束性报价中胜出，进入商务谈判环节。

2018 年 6 月 21 日，赤峰黄金董事会同意与卖方阿尔巴姆投资公司（Album Investment Private Limited，简称 AIPL）、卖方担保方五矿资源有限公司签署附生效条件的《股份购买协议》，收购卖方持有的五矿资源老挝控股有限公司（MMG Laos Holdings Limited，简称 MMG Laos）100%股权。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—赤峰吉隆黄金矿业股份有限公司。

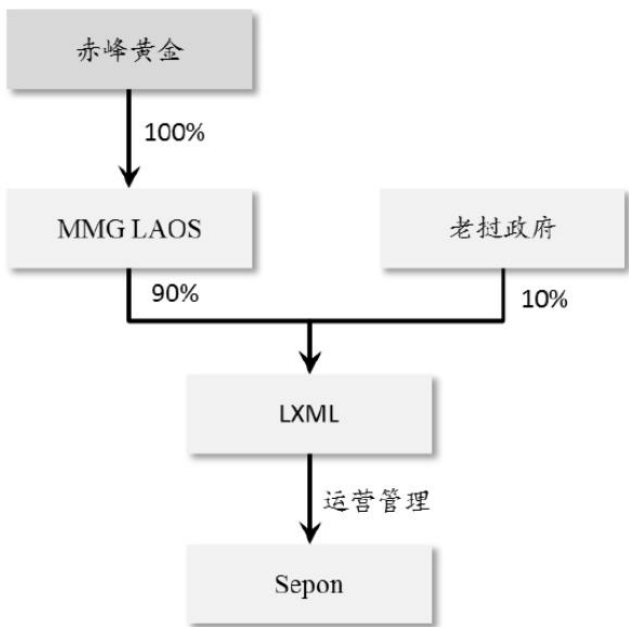
赤峰吉隆黄金矿业股份有限公司是上海证券交易所 A 股主板上市公司，主要从事黄金、铜等贵金属、有色金属采选业务，是全国重点黄金企业集团之一。公司享有包括 Sepon 矿区在内的合计 1,247 平方公里范围内的矿产资源勘探及开采的独占权利，截至收购日前保有金资源量 330 万盎司。作为一家成长中的黄金上市公司，赤峰黄金致力于“做专注、专业的黄金矿山公司”，将积极响应国家“走出去”战略号召和“一带一路”倡议，通过不断创新管理机制，坚持低成本运营，加大对黄金资源的收购整合力度，实现资源的有效利用、合理开发，坚持国际化道路，努力打造国内先进、国际知名的黄金矿业上市公司。

（二）交易标的—MMG Laos。

赤峰黄金以现金方式收购了 AIPL 持有的 MMG Laos 100% 的股权。MMG Laos 持有

LXML90%的股份，LXML 为位于老挝 Sepon 矿山的拥有人。AIPL 为五矿资源全资子公司，主要资产为老挝 Sepon 铜金矿 90%的股权，另外 10%为老挝政府所持有，从而实现赤峰黄金并购五矿资源在老挝的 Sepon 铜金矿。

图 24: Sepon 矿股权架构



资料来源：公司公告，安信证券研究中心

图 1 Sepon 矿股权架构

数据来源：赤峰黄金公告，安信证券研究中心

Sepon 矿是老挝最大的有色金属矿山。Sepon 矿位于老挝的中南部川圹——长山多金属成矿带，是老挝境内较为重要的内生金属矿带，矿产资源丰富，尤以铜、黄金、锡等为主，Sepon 矿山曾经是东南亚最大的矿山之一，鼎盛时期占老挝 GDP 的 7%，为老挝贡献过 14 亿美元的直接收益。从 2005 年至 2013 年期间，Sepon 矿曾金铜并产；最初是力拓发现，后来被欧西安娜收购，该公司后更名为 OZ 矿业，之后 OZ 矿业公司被五矿收购，2018 年再次被赤峰黄金收购。目前矿山合同区域面积为 1,247 平方千米，开采区域为 99.31 平方公里，勘探区域约 1,150 平方公里，该区域是老挝重要多金属成矿带，找矿前景广阔。

三、并购意义及后续发展

赤峰黄金成功并购 Sepon 铜金矿，符合国家的产业规划及行业指引及鼓励跨国并购的战略导向，符合新常态下我国经济的转型升级，是对国家加快实施“走出去”政策的落实，有利于增加我国控制的黄金资源储量，推动我国黄金矿产资源产业的发展。

通过近年来的快速发展，目前赤峰黄金已跻身于中国十二大黄金企业之列。2018 年，赤峰黄金收购老挝 Sepon 铜金矿 90% 股权，拥有黄金资源量 39.6 吨，平均品位 3.6g/t，铜资源量 53.34 万吨，平均品位 2.0%，且增储、扩产潜力较大。资源综合回收方面，2014-2015 年收购雄风环保 100% 股权和广源科技 55% 股权，进入资源综合回收利用和废弃电器电子产品处理业务。截至 2020 年，Sepon 铜矿在产，年产约 7.5 万吨阴极铜。

并表 Sepon 矿，赤峰黄金营业收入大幅增长，同比提升 183.5%。2019 年前三季度实现营业收入 43.42 亿元，超过 2018 年全年的营业收入，同比增加 183.5%；归母净利润 1.36 亿元，较上年同期增长 60.26%。2019 年上半年赤峰黄金主营收入中，因收购 Sepon 铜金矿，电解铜产品收入占全部营收的 56%，为其收入主要来源，黄金和白银产品收入占全部营收分别为 12% 和 15%。

图 12: 2019 年 1-3 季度营业收入同比增长 60%



资料来源：公司公告，安信证券研究中心

图 13: 2019 年 H1 电解铜占营业总收入 56%



资料来源：公司公告，安信证券研究中心

图 14: 2019 年 1-3 季度归母净利润同比转正



资料来源：公司公告，安信证券研究中心

图 15: 2019 年 H1 电解铜占毛利 60%



资料来源：公司公告，安信证券研究中心

图 2

数据来源：赤峰黄金公告，安信证券研究中心

收购 Sepon 矿是赤峰黄金迈出国际化的第一步，也是最重要的一步。收购老挝的 Sepon 铜金矿，对于赤峰黄金的意义不只是一座矿山，一方面赤峰黄金计划延续 Sepon 铜金矿的铜矿生产周期，同时积极恢复金矿生产，扩大利润。另一方面通过 Sepon 铜金矿，赤峰黄金可以培养并锻炼出一支国际化管理运营团队，积累了成熟的国际化矿业开发经验，可以反哺企业未来发展。

资料来源:

[1] 新浪财经.赤峰黄金收购老挝铜金矿始末.http://pro257983.sz.wmcom.net/page123?article_id=18.

[2] 有色新闻.赤峰黄金收购老挝 Sepon 铜金矿成功交割.http://www.cs.com.cn/ssgs/gsxw/201812/t20181202_5899496.html.

[3] 中国经济网.赤峰黄金收购老挝 Sepon 铜金矿收官.http://ggjd.cnstock.com/company/scp_ggjd/tjd_bbdj/201812/4305685.htm.

[4] 搜狐网.赤峰黄金|重磅深度:脱胎换骨,见龙在田——极具成长性的黄金矿业新星.https://www.sohu.com/a/370678434_611307.

联合能源集团收购中东油气公司 Kuwait 全部股权

2019 年 3 月 21 日，经过近 6 个月的共同努力，联合能源集团有限公司完成 Kuwait 能源公司收购项目交割，正式取得其全部股权，总收购价格约 8.145 亿美元。收购 Kuwait 能源公司是联合能源集团在 2019 年内完成交割的首个项目。交割完成后，联合能源集团在全球作业区块面积超过 18,000 平方公里，一举迈入中型国际独立型油气公司的行列。

一、并购交易过程

2018 年 9 月 23 日，联合能源集团有限公司、联合能源旗下全资附属公司金艾斯有限公司与 Kuwait 能源公司订立交易协议。根据协议内容，联合能源集团有限公司就已有条件同意透过计划以对价最多为 650,857,128 美元收购 Kuwait 能源公司全部股份。

2019 年 3 月 21 日，经过近 6 个月的努力，联合能源集团有限公司顺利通过相关部门审批，完成 Kuwait 能源公司收购项目交割，正式取得该公司全部股权，总收购价格约 8.145 亿美元。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—联合能源集团有限公司。

联合能源集团有限公司（简称联合能源）是在香港联合交易所上市的能源公司。作为一间投资控股公司，联合能源致力于发展成为具有较强竞争力的国际能源公司，积极开发与石油天然气有关的各项业务，主要包括了原油和天然气的开发，发展和生产及向油田提供专利技术支持服务。

（二）交易标的—Kuwait Energy Public Limited Company。

Kuwait Energy Public Limited Company 是根据泽西岛法律注册成立及登记的上游油气公司，是科威特当地的非国有企业，是中东地区独立型油气公司，按估计储量计是该地区最大型的独立原油及天然气公司之一，储量规模巨大，在 4 个国家拥有 10 个油气区块资产。虽为非国有公司，但是科威特能源公司自 2005 年以来，大获成功，在海外获得权益，包括也门、埃及、俄罗斯、巴基斯坦、乌克兰和阿曼。

2017 年 12 月 31 日，Kuwait 能源公司的资产净值约为 1.87 亿美元，2016 及 2017 年度除税后净亏损分别为 1.16 亿美元及 5280 万美元。

三、并购意义

Kuwait 能源公司资产组合优良且规模大、发展潜力丰厚，其管理团队富有经验。同时，Kuwait 能源公司与环球跨国大公司及其经营所在地的国家石油公司均有合作。联合能源集团认为，其可借助其实力发挥综合效益。Kuwait 的生产基础及提供年期长的储量，有效补足联合能源的现有资产组合，并能够保证未来 20 年可持续发展。此外，Kuwait 能源公司已在中东地区油气领域建立地位及声誉。收购 Kuwait 能源公司不仅能够大大地提升联合能源的国际知名度，还将进一步拓展其发展空间。联合能源集团还将利用其强大的财务能力来增强 Kuwait 投资组合的发展潜力。收购 Kuwait 能源公司也将改变以往联合能源集团业务资产单一、主要于南亚地区巴基斯坦运营业务的局面，形成多元化、优质业务资产的优良结构，并为集团未来业务的发展奠定坚实的基础与提供切实的保障。

收购 Kuwait 能源公司，是联合能源在海外能源市场的第五次成功收购。在收购科威特能源公司项目交割完成后，联合能源在全球作业区块面积超过 18,000 平方公里，一举迈入高成长性国际中型能源公司的行列。同时，也使联合能源集团迈进具有优质多元化资产组合的中型国际独立油气公司的行列。

Kuwait 能源公司世界级的良好资产组合，加上联合能源的技术、管理和资金实力，能为联合能源未来二十年的发展打下了坚实基础。中国的民营企业将向世界展示风采，与一流国际跨国公司在同一平台合作、竞争。

资料来源：

[1] 中国新闻网.联合能源集团 8.145 亿美元收购科威特能源公司多地资产.https://www.sohu.com/a/303014643_100271600.

[2] 金融界.联合能源集团收购油气公司全部股份交易已完成.<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1628666698717053394&wfr=spider&for=pc>.

[3] 联合能源集团公告.主要交易—透过协议计划之方式收购 KUWAIT ENERGY PUBLIC LIABILITY COMPANY 全部已发行股份.http://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN201812271280020855_1.pdf.

浙江今飞凯达轮毂全资收购泰国沃森制造

为开拓海外市场，优化产业布局，浙江今飞凯达轮毂股份有限公司及其全资子公司浙江今飞摩轮有限公司、浙江今泰汽车零部件制造有限公司与沃森制造（泰国）有限公司股东 Samsing Investment Limited、Double Line Investment Limited 及 Doat Investment Limited 于 2018 年 5 月 12 日签署了股权收购意向书。收购完成后，今飞凯达将择机建设汽车轮毂以及摩托车轮毂生产线，借此开拓东南亚地区市场，弥补公司东南亚市场的不足，优化海外产业布局。此外，收购还将为应对未来可能的国际贸易摩擦提供了基础，巩固并提高企业竞争力。

一、并购交易过程

2018 年 9 月 10 日，浙江今飞凯达轮毂股份有限公司董事会发出公告称，今飞凯达拟以自有资金收购沃森制造（泰国）有限公司原控股股东 Samsing Investment Limited 所持有的 39,999,998 股；今飞摩轮以自有资金收购沃森制造（泰国）有限公司原控股股东 Double Line Investment Limited 所持有的 1 股及今泰零部件以自有资金收购沃森制造（泰国）有限公司原控股股东 Doat Investment Limited 所持有的 1 股。收购经各方协商一致，确定股权转让款为 356.8 万美元，浙江今飞凯达轮毂股份有限公司并另行承担沃森制造对 Samsing Investment Limited 的 119.4 万美元债务。收购沃森制造付款总共分为两期；第一期款为交易总额的 20%，第二期款为剩余 80% 的交易总额。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—浙江今飞凯达轮毂股份有限公司。

浙江今飞凯达轮毂股份有限公司是今飞控股集团有限公司的下属企业，其成立于 2005 年，并于 2017 年 4 月成功在深交所挂牌上市，是一家覆盖铝合金汽车轮毂、摩托车轮毂、电动自行车车轮、自行车车圈等全系列车轮产品的专业制造商。经过改制以后和长达二十余年的跨越式发展，浙江今飞凯达轮毂股份有限公司通过技术改造、产品结构调整等一系列举措，形成了以铝车轮和汽车铝合金相关结构件双轮驱动，轻合金材料与智能装备多元支撑的产业格局。

（二）交易标的—沃森制造。

沃森制造位于泰国曼谷，注册于 2013 年 10 月 28 日。其经营范围包括生产、经营各种类型汽车及摩托车配件，如汽车变速箱、铝制车轮、摩托车车架、减震器。进出口各种类型汽车及摩托车配件等。沃森制造（泰国）有限公司处在优越的地理位置，其位于泰中罗勇工业园，该工业园是由中国华立集团与泰国安美德集团在泰国合作开发的面向中国投资者的现

代化工业区。泰中罗勇工业园区所在的地块是享受最优惠的政策与最好的地理位置，园区享受泰国的第三区政策。

2017 年度，沃森制造资产总额 8,858.42 万泰铢、负债总额 3,908.90 万泰铢、净资产 4,949.52 万泰铢，实现营业收入 0.83 万泰铢、净利润为-3.07 万泰铢。

三、并购意义

2019 年 2 月 20 日，沃森制造(泰国)有限公司年产 300 万件铝合金汽车轮毂项目动土仪式在泰国泰中罗勇工业园举行。浙江今飞凯达轮毂股份有限公司总裁何东挺表示,今飞战略布局在泰投资是根据公司自身的发展战略，进行国际化布局的重要举措。沃森制造(泰国)有限公司的开工，是沃森公司的一小步,更是今飞凯达的一大步。今飞凯达东南亚基地的开工及建成，有助于今飞在东南亚及国际市场占据行业主导地位,其产品也更能符合及满足国际市场用户的需求，其国际化战略也将得到更好的实施，并能更好的应对日趋复杂激烈的国际化竞争。

2020 财年国际贸易环境复杂严峻，但随着泰国沃森项目陆续投产，今非凯达有效应对国际贸易摩擦。今非凯达还利用泰国沃森优势，新增海外订单、开拓俄罗斯与东南亚市场。同时今非凯达也快速实施泰国沃森本地化制造策略，降低其生产成本。

资料来源：

[1] 今飞凯达公告.关于公司与全资子公司拟收购沃森制造（泰国）有限公司 100%股权并签署意向书的公告.https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN201805131142626378_1.pdf.

[2] 金融界.今飞凯达：拟投建年产 300 万件铝合金汽车轮毂项目.<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1618424550768371224&wfr=spider&for=pc>.

国家电网全资收购智利切昆塔集团公司

2020年6月28日，国家电网有限公司全资收购智利切昆塔（Chilquinta）集团公司，并成功完成了股权交割。切昆塔集团公司是智利第三大配电企业，配电服务质量在智利同类企业中处于领先地位。切昆塔集团公司同时从事输电业务，拥有1,109公里输电线路。收购智利切昆塔集团公司是是国家电网在西班牙语国家的首次成功，也是中国企业在智利能源及公用事业领域的重要投资项目之一，对于深化中智两国全面战略伙伴关系，扩大双边经贸往来，推动共建“一带一路”进一步走深走实具有重要意义。

一、并购交易过程

2019年10月，美国大型能源与基础设施企业桑普拉能源公司（Sempra Energy）决定缩小业务版图、将战略重心集中在北美市场之后，开始剥离其位于南美的能源资产。

2019年10月，中国国家电网国际发展有限公司与桑普拉能源公司达成协议，全资收购切昆塔集团公司100%股权。同时桑普拉能源公司出售包括其在 Tecnored S.A.的100%股权和 Eletrans S.A.的50%股权。Tecnored 为切昆塔及第三方提供电力建设和基础设施服务，Eletrans S.A.的主业是持有、建设、运营和维护电力传输设施。切昆塔集团公司还从另一家公司手中购入 Eletrans S.A.的剩余50%。上述交易完成后，国网拥有切昆塔、Tecnored S.A.、Eletrans S.A.三家公司的所有股权。

桑普拉能源公司2020年6月24日在公告中称，智利业务的打包出售产生了约22.3亿美元的现金收入，最终价格在交割后还将进行调整。在项目交割准备阶段，国网克服了全球新冠肺炎疫情蔓延、智利政府封闭国境等困难，取得特别入境许可，最终实现了项目的现场交割和平稳接管。

2020年6月28日，国家电网有限公司全资收购智利切昆塔（Chilquinta）集团公司成功交割。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—国家电网。

中国国家电网有限公司成立于2002年12月29日，是根据《公司法》设立的中央直接管理的国有独资公司，注册资本8,295亿元，以投资建设运营电网为核心业务，是关系国家能源安全和国民经济命脉的特大型国有重点骨干企业。

国家电网经营区域覆盖我国26个省（自治区、直辖市），供电范围占国土面积的88%，

供电人口超过 11 亿。2020 年，国家电网在《财富》世界 500 强中排名第 3 位。近 20 多年来，国家电网持续创造全球特大型电网最长安全纪录，建成多项特高压输电工程，成为世界上输电能力最强、新能源并网规模最大的电网，专利拥有量连续 10 年位列央企第一。国家电网投资运营菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚、意大利、希腊、阿曼、智利和中国香港等 9 个国家和地区的骨干能源网，连续 17 年获得国务院国资委业绩考核 A 级，连续 8 年获得标准普尔、穆迪、惠誉三大国际评级机构国家主权级信用评级。

（二）交易对方—桑普拉能源 Sempra Energy。

与国网交易的卖方是美国能源巨头桑普拉能源 Sempra Energy。总部位于加州圣地亚哥的桑普拉能源拥有超过 400 万的客户，这家能源巨头拥有全美最大的客户群体，在加利福尼亚州、德克萨斯州、墨西哥等地开展了众多业务。它参与了美国的液化天然气出口业务，连世界上最大的石油公司沙特阿拉伯国家石油公司也是它的客户之一。

（三）交易标的—智利切昆塔集团公司。

切昆塔公司位于距智利首都 100 公里的海滨城市瓦尔帕莱索，绝大部分营业收入来源于监管业务。切昆塔公司是智利第三大配电企业，拥有配电线路 16,911 公里，服务人口超 200 万，配电服务质量在智利同类企业中处于领先地位。切昆塔公司同时从事输电业务，现拥有 1,109 公里输电线路，为智利第四大输电企业。

三、并购意义

截止收购日，国家电网已经在菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚、中国香港、意大利、希腊、阿曼、智利等九个国家和地区成功投资运营骨干能源网资产，所有投资项目运营平稳，全部盈利。虽然已经有了丰富的经验，但国家电网在对待每一次跨国并购仍需要考量多重因素。切昆塔公司的息税折旧摊销前利润贡献占 2020 年国网国际总现金流入的 4%左右（按合并实体息税折旧摊销前利润加上股权投资股息的比例计算），但这对国网国际业务状况的影响较小；智利的输电电价是以监管资产和允许回报为基础的，对交易量或价格也不存在风险；智利 7%的税后回报率相对于许多国家的输电回报率也很高；切昆塔公司拥有稳定的现金流和盈利能力，收购切昆塔将支持国网国际的业务概况。

收购切昆塔集团公司对拓展国家电网境外投资区域、优化现有资产组合具有积极促进作用，这符合国家电网在发达经济体和新兴经济体的开发、拥有和运营高质量受监管电力资产的目标。收购智利切昆塔集团公司是中国企业在智利能源及公用事业领域的大型投资项目，对于深化中智两国全面战略伙伴关系，扩大双边经贸往来，推动共建“一带一路”走深走实具有重要意义。交割完成后，国网国际公司将全面接管切昆塔公司的管理和运营。

资料来源：

[1] 新 京 报 . 国 家 电 网 全 资 收 购 智 利 切 昆 塔 集 团 公 司 成 功 交 割.<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1670471712801305448&wfr=spider&for=pc>.

[2] 美 股 之 家 . 电 力 公 司 桑 普 拉 能 源 Sempra Energy (SRE) .<http://stockpage.10jqka.com.cn/SRE/company/>.

烟台中宠食品股份有限公司收购 PFNZ70%股权

2021 年 4 月 20 日，烟台中宠食品股份有限公司完成购新西兰 PFNZ 公司 70%股权，耗资约合人民币 1.545 亿元。收购完成后，中宠股份将在中国、新西兰、加拿大、美国等全球最重要的宠物食品产地和市场，均拥有前瞻性的产能布局。通过并购 PFNZ 公司获得 zeal 品牌，外加中宠此前在 2018 年收购的新西兰 NPTC 及 ZPF 公司，中宠产品将在高端市场快速增长。

一、并购交易过程

烟台中宠食品股份有限公司于 2021 年 1 月 29 日召开第三届董事会第五次会议，董事会会议审议通过了《关于公司对外投资暨收购境外股权的议案》，拟以自筹资金合计 33,437,546.00 新西兰元收购由 VLR Global Holdings PTE.LTD.和 Stuart Stirling TAYLOR 持有的 Pet Food NZ International Limited（简称“PFNZ”）70%的股权，收购完成后，PFNZ 将成为公司的控股子公司。同日，烟台中宠食品股份有限公司与 VLR Global Holdings PTE.LTD.和 Stuart Stirling TAYLOR 签署《Pet Food NZ International Limited 公司股份出售与购买协议》。2021 年 4 月 20 日，烟台中宠食品股份有限公司以约合人民币 1.545 亿元完成了对新西兰 PFNZ 公司 70%股权收购。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—烟台中宠食品股份有限公司。

烟台中宠食品股份有限公司(简称“中宠股份”)在全球拥有 11 间现代化的宠物食品加工厂，14 家子公司。2002 年，烟台中幸食品与日本宠物行业资深企业—伊藤公司合资，成立了烟台中宠食品有限公司。2014 年，烟台中宠食品有限公司整体改制为烟台中宠食品股份有限公司。2017 年 8 月 21 日，烟台中宠食品股份有限公司在深圳证券交易所中小板成功挂牌上市，成为中国宠物行业发展过程中质的飞跃。

（二）交易标的—PFNZ。

PFNZ 坐落于新西兰北岛东海岸城镇吉斯本（Gisborne）。自 2010 年以来，PFNZ 一直致力于运用新西兰天然的原材料，依托于其多年积累的生产经验和严格的食物制造标准，向国际市场出口健康的高端宠物罐罐食品。

三、并购意义

PFNZ 具备良好的生产工艺，其产品在包括中国在内的多个国家及地区销售情况良好，

与中宠食品积极开拓国内市场的战略之间具备关联性。收购 PFNZ 是中宠食品布局海外战略的重要一环。同时，收购 PFNZ 还将对中宠食品未来的盈利能力、业绩增长，产品格局及行业地位产生积极促进作用。收购完成后，中宠食品股份有限公司将进一步加强公司产品线丰富程度和产品交付能力，国内外宠物食品产业资源的整合能力等；同时也有利于中宠食品培育新的利润增长点，从而达到提升整体盈利能力，提高市场份额，并进一步提升品牌知名度，这将有利于中宠食品的发展战略和长远利益。

资料来源：

中宠股份.烟台中宠食品股份有限公司关于公司对外投资暨收购境外公司股权的公告.http://quotes.money.163.com/f10/ggmex_002891_6882939.html.

长久物流收购波兰汽车物流企业部分股权

2021年5月14日，北京长久物流股份有限公司（简称长久物流）发布公告，其全资孙公司 CHANGJIU LOGISTICS SP.Z O.O.（简称波兰长久）通过协议从格罗唯视全资子公司 GLOVISEUROPEGMBH 收购 ADAMPOLS.A 的 30%股权，收购价格为 1,830 万欧元（折合约 1.6 亿元人民币）。对 ADAMPOL S.A.成功收购标志着长久物流在中欧班列运行线路上拥有具有战略意义的网络节点，正逐步以多元化方式进行国际汽车物流及国际班列业务能力建设及网络覆盖。

一、并购交易过程

2021年1月8日，长久物流全资孙公司波兰长久与格罗唯视全资子公司 GLOVIS EUROPE GMBH 签订了《股权购买协议》，长久物流拟以现金方式收购 ADAMPOL S.A. 30%的股权，收购总价为 1,830 万欧元。

2021年3月2日，长久物流发布《关于收购 ADAMPOL S.A.部分股权的公告》

2021年5月14日，长久物流发布公告称，收购交易文件约定的交割条件均已满足，长久物流已向 GLOVIS EUROPE GMBH 支付了相应的收购价款，至此长久物流完成了对 ADAMPOL S.A.股权收购。

二、并购双方企业介绍

（一）并购企业—吉林省长久实业集团有限公司。

吉林省长久实业集团有限公司（简称长久集团）是一家汽车价值链服务集团。

北京长久物流股份有限公司，系长久集团核心子公司，于 2016 年 8 月 10 日上市。长久物流是国内首家第三方汽车物流企业，业务涵盖汽车供应链中的整车物流、零部件物流、国际物流、多式联运、仓储、互联网、及社会车辆业务。通过整合物流需求，凭借丰富的承运商直管经验，长久物流提供专业的物流规划、运输、仓储、配送等最优汽车物流解决方案。长久物流拥有公铁水多式联运能力，2019 年发运量逾 300 万台，其中商用车发运量逾 13 万台，滚装船发运量 74 余万台；运营中欧、中俄 2 条国际铁路线，具有 10 艘滚装船，同时也开展国际航空包机业务。

2017 年 6 月 2 日，在国务院总理李克强和比利时首相米歇尔见证下，长久物流以“黑龙江-比利时”的中欧专列为基础，在比利时的泽布鲁日港建立“中欧汽车物流中心”，服务于中国和欧洲之间的汽车整车及零部件的运输，仓储，配送等相关业务，长久物流欧洲战略迈入

新里程。

（二）交易对方—GLOVIS EUROPE GMBH。

GLOVIS EUROPE GMBH 是现代格罗唯视欧洲全资子公司，位于德国法兰克福，拥有超过 100 名员工，业务范围包括汽车物流全供应链相关的商品车运输，汽车零件运输，售后件运输，进出口物流及二手车流通贸易等。

（三）交易标的—ADAMPOL S.A.。

ADAMPOL S.A.是韩国现代集团旗下物流企业 GLOVIS EUROPE GMBH 的全资子公司，是 GLOVIS EUROPE GMBH 在欧洲地区的核心汽车物流运营商。ADAMPOL S.A.于 1990 年成立于波兰，主营业务为汽车物流，此外还经营新车质量验收、汽车仓储、汽车零部件组装及普货物流等业务，业务范围覆盖波兰、西班牙、比利时及俄罗斯等多个欧洲国家，同时运营多条汽运和海运线路，拥有约 400 辆运输车辆，仓储面积共约 40 万平方米。在以“中欧班列”为核心战略产品的国际铁路运输模式中，ADAMPOL S.A.在波兰的马拉舍维奇（Malaszewicze）场站（欧洲重要的转运中心）拥有丰富的仓储以及运力资源。

三、并购意义

长久物流此前已于 2019 年与韩国现代汽车集团旗下储运公司格罗唯视签署战略合作协议，投资 ADAMPOL S.A.实为长久与格罗唯视战略合作的一项内容，对双方业务互补及资源整合协同意义深远。

收购 ADAMPOL S.A.后，长久物流将在中欧班列运行线路上拥有具有战略意义的网络节点，为后期开展东西双向的汽车、零部件及大宗商品铁路进出口业务创造了良好的条件。同时，在物流业务方面，ADAMPOL S.A.将助力布局长久物流的国际运营网络，为中国国产汽车生产厂商走向国际市场的大战略提供配套的物流服务支撑。

资料来源：

[1] 李春莲，李乔宇. 国内资本布局“一带一路”资产 长久物流收购波兰汽车物流企业三成股权[EB/OL]. <http://www.zqrb.cn/gscy/gongsi/2021-03-12/A1615549620098.html>, 2021 年 3 月 12 日.

[2] 长久物流 . 关于收购 ADAMPOL S.A. 部分股权的公告 [EB/OL]. <http://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?stockCode=603569&announcementId=1209317799&orgId=9900026446&announcementTime=2021-03-02>, 2021 年 3 月 2 日.

[3] 长久物流 . 关于收购 ADAMPOL S.A. 部分股权完成的公告

[EB/OL] .<http://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?stockCode=603569&announcementId=1209969845&orgId=9900026446&announcementTime=2021-05-14>, 2021 年 5 月 14 日.

[4] 长久集团. 长久物流入围“两业融合创新发展典型案例”
[EB/OL] .http://www.changjiu.com.cn/index.php?m=permanent.news_content&cid=3&ccid=12&id=753, 2021 年 7 月 30 日.