

普洛斯与中储股份、中国航港及上海宇培投资合作案例简介

■集团物流置业管理部 谭新华



普洛斯在中国大陆的发展方式有两个，一是自建仓储物业，二是投资收购。其中，投资收购克服了普洛斯在拿地速度、政策限制及与政府关系等方面的短板，快速获得成熟企业既有的物流设施，效果显著。在进入中国大陆十年来的多宗投资收购案例中，普洛斯分别与中储股份、中国航港的投资案例最具代表性。另外，上海宇培集团的引资合作模式对同行有借鉴意义，故在此把这三个案例一并简述，供参考借鉴。

一、普洛斯与中储股份

2006年11月7日，中国物资储运总公司及旗下核心公司中储股份共同作为甲方，与普洛斯中国发展有限公司正式签署战略合作协议。普洛斯指定总部的全资关联方作为投资主体与中储成立合资公司，比例为双方各占50%，中储初期出资主要以现有土地使用权和仓储设施注入，普洛斯以现金注入；合资公司董事长由中储委派担任，总经理由普洛斯推荐。

合作内容：成立合资公司进行土地开发、物流仓储及综合设施方面合作；共同开发新土地资源；与合资公司相关的业务信息及客户资源共享。

合作模式：合资公司投资建设仓储中心，然后将合资仓储中心出售给普洛斯旗下的产业基金，再由合资公司向该基金租赁仓储中心，进行经营运作；或者不出售给基金，而是直接由合资公司进行经营，客户由普洛斯提供。

合作方式：中储持有的设施标准较高、运营状况良好的仓储可作为中储出资投入合作公司，普洛斯以现金投入，现有租户租约一同转入合资公司；对于中储地理位置较好但资产回报率不高的仓储，合资公司将进行改造式重建；中储可以用新的土地使用权和仓储设施进行增资，普洛斯将投入相同资金或资产，双方对合资公司的持股比例不变。

这样，中储用于合作的资产可以能得到三方面的增值：一是土地增值；二是将仓储中心出售给基金的增值；三是经营运作仓储中心的收益。而普洛斯获得了

更多可支配物流地产，迅速扩大了在中国的市场份额。

2014年8月，双方合作进一步升级。普洛斯宣布斥资20亿元购入中储股份15.3%的股权，成为其第二大股东。中储股份向合资公司非公开发行1.685万股，发行价11.82元/股，共募集资金不超过19.92亿元，用于辽宁、上海、西部(西安)国际钢铁物流基地以及电子商务相关项目建设。

根据协议，普洛斯与中储股份还将设立合资公司，进行现代物流基础设施的开发与管理。普洛斯将持有合资公司49%的股份，中储股份持有51%；同时，普洛斯对1%的股权拥有回购权。合资公司将对中储股份用于现代物流设施开发的物流用地享有优先开发权，此外，普洛斯也享有对中储股份现有土地和设施再开发时与中储股份的优先合作权。

这一合作预计总投资超过36亿元。交易达成后，普洛斯获得中储股份董事会11个席位中的3个席位，其中一名董事担任副董事长，这充分体现普洛斯作为长期战略投资者入股公司的目标。

公开资料显示，中储股份目前拥有42家仓库，仓储客户5000余家，60条专用运输线，共拥有约589万平方米的土地和200万平方米的房产。普洛斯入股后，将推动中储股份利用超过900万平方米的土地资源驱动价值创造。这显然是一场互惠互利的联姻。普洛斯专业运作经验丰富，客源广泛，国际资源丰富，但在大陆的拿地难度大，不能满足快速发展需要；而中储股份拥有丰富的土地资源、物业网络，与政府关系深厚，但专业能力有限——双方恰为互补之势。

在当前的市场及政策大背景下，中储股份所在的仓储行业以及公司本身的央企身份都迫使作为国企的中储进行转型。因此，对中储股份来说，此次股权合作还有央企混合制改革的特殊意义。专家认为，物流行业是典型的完全竞争领域，大型国企、外企、民企均参与其中。近年来，随着电子商务的高速发展，以顺丰、三通一达、普洛斯为代表的优质

■ 阅读链接

普洛斯是中国、日本及巴西市场领先的现代物流设施提供商。普洛斯中国成立于2003年，总部位于上海，在中国35个主要城市投资、建设并管理着166个物流园，基本形成了覆盖中国主要空港、海港、高速公路、加工基地和消费城市的物流配送网络。普洛斯通过标准设施开发、定制开发、收购与回租等灵活的解决方案，为全球的制造商、零售商和第三方物流公司提供物流服务，提高供应链效率。

民企、外企已经对国有物流企业发起巨大挑战，原有国有物流巨头的体制、管理能力越来越不能适应日新月异的市场，引入战略投资者、发展混合所有制，将极大地激发以中储为代表的资源型国企的效率。

二、普洛斯与中国航港

2011年1月，普洛斯购入ProsperLine Investments Limited及Great Ocean Overseas Holdings Limited两家公司所持中国航港发展有限公司(ACL)约53%的有效股份，收购总价格为3.75亿美元，支付方式为30%的现金和70%的股票。收购分两步：第一步股权交易，即普洛斯从ProsperLine Investments Limited和Great Ocean Overseas Holdings Limited两家公司手中收购约53%的ACL股权，即收购ACL的核心资产，交易价格为14.03亿元人民币(约合2.74亿新元)。按照30%的现金和70%的股票(另外还将在结账时支付5.92亿元人民币给卖方，相当于交易结束前已经处理掉的ACL非核心资产价值)。第二步处置非普洛斯核心资产，处理非核心资产完成时的结余约为4.88亿元人民币(约合9500万新元)，将分期支付，付款

和最终的金额取决于ACL收到结账后出售剩余非核心资产的全部款项。作为约定金额的一部分，资金来源为股份增发。

通过本次收购，普洛斯获得了ACL名下约79.3万平方米物流设施(包括28万平米左右的已完工设施和51.3万平米的机场发展项目)，这些设施位于首都国际机场新建的天竺出口加工区内，毗邻机场第二跑道。这片设施供多家大型空运企业使用，它们都是普洛斯在多个城市和市场的已有客户，联邦快递就是其中之一。ACL未来将开发空运中转站、快递中心、仓储、保税物流中心以及综合办公区等项目，满足各类物流设施租赁客户的需求，并在首都机场提供“端到端”空运货物处理服务。利用该空运中心，客户将享受高效的一站式货运与保税服务。

在此之前，普洛斯中国的航空货运业一般都位于机场外围区域。ACL物业是普洛斯旗下首个位于机场内的航空货运设施，从而巩固了普洛斯作为中国航空货运物流设施提供商的战略地位。本次收购完成后，普洛斯在北京拥有的已完工设施和发展管道所占的仓库总建筑面积接近100万平方米。

三、上海宇培引资合作

上海宇培集团为中国市场规模最大的物流设施提供商之一。

2011年8月，普洛斯以5,360万美元的代价，间接获得上海宇培集团有限公司49%的股份。作为此项收购计划的一部分，普洛斯拥有选择权，可从宇培集团的中国股东手中取得另外1%的股份，并在宇培4个现有项目中，单独持其中3个项目中70%股份；由此，普洛斯在这3个项目公司中的股权将增持至85%。本次卖方的资产溢价率约12.5%。普洛斯之所以看重宇培，是因为在滁州物流园项目招标过程中，宇培集团在五轮投标后力压包括普洛斯在内的众多知名国际物流地产巨头拿下该项目。此次收购为普洛斯在华物流配套设施增添了超过100万平方米的物流物业。

2013年初，为推动宇培集团在香港整体上市，宇培集团的创始股东——上海宇硕投资控股有限公司及其关联公司回购了普洛斯持有的宇培集团的全部股权。

宇培集团认识到，物流地产是一个资金密集型行业，要保持可持续性发展，资金支持是必不可少的。在借鉴普洛斯著名的“地产+基金”扩张模式的基础上，宇培集团正式开启了其物流地产基金计划，并将原本“5年100亿”的资本扩张计划修改为“3—5年240亿”。

2013年10月，宇培集团宣布与全球另类资产管理公司凯雷投资集团、The Townsend Group三方建立战略合作平台，共同投资位于上海、北京、广州、沈阳、天津、重庆、郑州和合肥等城市的17个现代化物流仓库。三方此次合作的是项目公司层面的股权合作，即凯雷集团联合The Townsend Group出资约2亿美元收购宇培集团名下5个物流仓储设施(项目公司)49%的股权，并在未来两年内共同投资兴建12个物流仓储项目。宇培集团也将投入约2亿美元的资金，整个战略合作平台的股权投资总额将达到4亿美元。

2014年4月4日，宇培集团与私募股权机构RRJ Capita以及新加坡淡锡锡旗下的狮城控股国际正式确立战略合作关系，并签署了一项募资金额为2.5亿美元的融资协议。加之去年与凯雷投资集团(Carlyle)、汤森集团(Townsend)共同投资的4亿美元，宇培集团以物流地产吸纳到的资金规模已达到6.5亿美元。

截止2014年底，宇培集团已开发运营的项目面积达到180万平方米，这些物业平均分布在全国各个省份的17个城市，资产规模超过200亿元，这在国内民营物流地产企业里一直排前两名。其今后两年的发展计划是，2015年底300万平方米，2016年上半年350万平方米，力争2016年在香港红筹上市。一旦宇培集团如愿在港上市，凯雷投资集团、The Townsend Group、RRJ Capita及狮城控股等将轻松获得退出通道。