



陆文超

华润双鹤拟以56.56亿元现金收购利尔化学23.50%股份,拿下后者的控股权。这场跨界并购,承载的是一家老牌药企从仿制药向创新药转型的战略雄心。在合成生物这个前沿赛道上,华润双鹤正试图用一次关键并购,打通从技术到产业化的“最后一公里”。于华润双鹤而言,这一并购远非一笔财务投资那么简单。公司董事长陆文超将其视为一次战略落子,背后藏着三重深意:一是转型;二是夯实制造业根基;三是全球化布局

◎记者 张雪

2026年7月,华润双鹤一则公告引发市场关注——公司拟以56.56亿元现金收购利尔化学23.50%股份,拿下这家国内农药龙头企业控股权。一家是深耕医药的老牌国企,一家是农药领域的行业龙头,这场跨界并购究竟在下怎样一盘棋?

近日,华润双鹤董事长陆文超做客上海证券报《直面掌门人》,详解交易背后的战略逻辑。

战略起点: 从技术积累到产业破局

“合成生物技术是当前全球科技竞争

华润双鹤陆文超： 打造合成生物第二增长曲线

的前沿领域,也是国家战略性未来产业的重点发展方向。”陆文超开门见山地说,“发酵技术让我们更好地利用自然,分子生物学让我们更好地懂得自然,合成生物学则让我们能够改造自然。”

合成生物技术发展数十年,随着基因编辑、测序等底层工具取得巨大进步,研发效率大幅提升。“万物皆可合成,能否产业化的关键在于成本和质量。”陆文超表示。

基于这一判断,华润双鹤在“十四五”期间前瞻性布局:2022年并购神舟生物,以发酵为基础形成原料药工艺;2023年成立合成生物研究院,引进国家级人才,组建超百人研发团队。目前研究院已构建七大技术平台,储备20余个产品管线,涉及医药原料药及中间体、保健类新食品、动植物保健、新材料新能源四大领域。

“合成生物技术尤其适用于大宗物料工艺升级与成本节降。”陆文超以神舟生物为例,通过菌种改造及代谢途径优化,成本实现了显著下降。在原料药价格大幅下行的背景下,若无合成生物技术赋能,神舟生物经营压力将大为不同。

技术有了储备,但华润双鹤面临关键瓶颈——产业化落地。“合成生物技术应用场景广泛,不像人药受人群和特定疾病限制。”陆文超说,若自建产线,农药资质审批、产业化建设、商业化渠道拓展周期极为漫长。当技术成果不能及时转化为产品,价值就会大打折扣。外延并购成为必然选择。

并购逻辑: 为什么是利尔化学

“我们入主利尔化学不是偶然事件,而是基于合成生物战略长期思考,历时几年才明确的标的。”陆文超告诉上海证券报记者,这家从中国工程物理研究院孵化而来的企业,研发投入强度约为4%,在农药领域居于高位;七大生产基地覆盖化工原料、中间体、原药及制剂全链条,是国内氯代吡啶类农药的绝对龙头和草铵膦、精草铵膦的大规模生产企业,国外巨头曾关

停工厂与之合资,足见其制造体系之过硬;约六成业务布局海外,与国际行业巨头深度绑定,全球化网络正是华润双鹤最需要的拼图。

这场并购于华润双鹤而言,远非一笔财务投资那么简单。陆文超将其视为一次战略落子,背后藏着三重深意。

“第一在于转型。”他说,在国家药品集采大背景下,仿制药红利时代终结,创新引领行业未来。华润双鹤历经五年积淀,创新药领域已布局15个产品管线,合成生物领域储备20余个品种。但技术成果不能停留在实验室,控股利尔化学,等于为合成生物技术落地找到了“出海口”,公司正式从传统药企迈向创新赋能型企业。

“第二是夯实制造业根基。”“化学合成+生物制造”的融合技术将成为未来产业最核心的能力底座。合成生物可解决化学合成中手性分子选择性难题、反应步骤长等痛点,化学合成则能完成合成生物产品的规模化量产,二者结合已是产业升级主流路径。整合后,公司将显著增强协同运用水平,完成传统制造业的技术化升级。

“第三是全球化布局。”国内制造业“内卷”加剧,国际化是核心出路。利尔化学深度嵌入国际行业巨头的全球供应链,在美国、巴西、东南亚等市场具备成熟的产品登记能力与海外运营体系。陆文超表示:“华润双鹤在全球50多个国家也有布局,双方渠道互通、资源共享,将极大完善全球化商业网络。”

在陆文超看来,此次并购是一场“双向赋能”。对利尔化学,公司将推动其:从化学农药向生物制造转变,计划五年内合成生物收入占比提升至50%以上;从农药细分龙头向综合植保供应商转变,华润双鹤储备的杀虫剂、杀菌剂、生物刺激素等品类可快速导入;从仿制农药向创新引领转变,从原药为主向品牌制剂发展。

而利尔化学对华润双鹤的反哺同样清晰。“利尔化学在技术转化、工艺开发、产业落地方面积累深厚,能帮我们快速打通从实验室到产业化的关键通道。”陆文超说,收购后公司研发模式将从“股东输血”

转向“自身造血”。制造上,神舟生物核心产品已满产,利尔化学湖南基地产能储备充足,可有效补齐短板。“利尔化学拥有成熟的合成生物制造产业平台,具备从工程菌株构建、中试到商业化量产的全链条能力,这正是我们最需要的。”

双轮驱动: 创新药与合成生物齐头并进

“仿制哺育创新,创新驱动未来。”陆文超说,公司通过海外授权引进和自主研发多措并举丰富创新药管线,同时搭建人工智能驱动的创新药物开发平台提升研发效率。“十五五”时期,公司将迎来创新成果集中落地,商业化集中兑现的关键周期。

合成生物方面,目标更加明确——打造行业标杆龙头企业。公司与利尔化学在农药领域已储备多个品种:杀虫剂赛道有反式乌头酸,兼具农业杀线虫与绿色增塑剂双重应用;杀菌剂赛道布局小核酸类农药,技术延展性突出;生物刺激素赛道拥有 γ -氨基丁酸,全细胞催化效率行业领先。

在陆文超看来,第一增长曲线(医药主业)与第二增长曲线(合成生物)并非此消彼长,而是相互促进。“第二增长曲线可以反哺第一增长曲线,为仿制药原料药能力提升和创新药研发提供更多资金和技术支持。”

谈及资金与整合,陆文超回应称,公司存量资金充沛,经营现金流稳健,资产负债率当前仅28%,并购后预计将升至40%左右,仍处合理区间。公司拥有低成本融资优势,上交所债券发行利率曾低至1.65%。整合方面,华润双鹤从1997年上市至今,大大小小并购近40起,形成了“四个重塑+辅导员机制”的特色模式,被并购企业整体业务规模稳步扩大,盈利水平总体持续向好。

这场56.56亿元的跨界并购,承载的是一家老牌药企从仿制药向创新药转型的战略雄心。在合成生物这个前沿赛道上,华润双鹤正试图用一次关键并购,打通从技术到产业化的“最后一公里”。而创新药与合成生物的双轮驱动,能否让这家国企真正实现从“股东输血”到“自身造血”的跨越,市场正拭目以待。

上半年净利增逾六成 万华化学拟“10派8.1元”

◎记者 赵彬彬

8月24日晚,万华化学披露半年报。上半年,公司实现营收1193.16亿元,同比增长31.26%;实现归母净利润100.63亿元,同比大增64.35%。同时,公司拟推出每10股派现8.10元(含税)的半年度分红方案,分红总额超过25亿元,以扎实业绩与稳定分红回馈投资者,彰显全球化龙头的经营韧性、现金流实力与长期发展底气。

本次业绩增长,主要受益于化工行业供需格局的调整。万华化学表示,上半年,受国际政治及地缘冲突影响,全球化工原料价格大幅上涨,海外多地化工装置因原料紧缺、物流阻滞出现供应链波动,行业整体供需格局发生改变。

以聚氨酯为例,上半年海外部分装置受地缘政治、原料供应等因素制约,产能开工受限,全球聚氨酯整体供应偏紧。尽管国内地产、家居行业需求相对偏弱,但新能源、冷链等领域需求形成有效支撑,聚氨酯行业供需格局实现重构。

价格方面,据生意社统计,聚合MDI价格1月初约为14200元/吨,在供需错配及成本推动下,4月初攀升至20700元/吨的年内高点,最大涨幅约四成。虽后续受终端需求承接不足影响价格震荡回落,但上半年行业产品价差明显扩大,整体盈利实现修复。

作为全球聚氨酯龙头,万华化学充分把握行业行情。公司MDI、TDI产能规模均位居全球第一位,在海外供给紧缺的行业背景下,公司出口业务表现良好,MDI、TDI产品报价持续上行,量价共振推动公司利润大幅改善。

除聚氨酯主业外,公司精细化学品及新材料板块同样实现量价齐升。一方面,关键原料供给收缩、成本端持续抬升,带动精细化学品及新材料产品价格普遍上行;另一方面,国内新能源与储能装机规模高速增长,电池材料出现结构性紧缺,储能领域相关材料需求持续放量,支撑板块业绩增长。

石化业务盈利能力同步改善。上半年,公司乙烯一期装置乙烷进料改造项目顺利完成,有效降低生产成本。同时,公司依托完善的全球供应链采购体系,在行业原料紧张周期中,稳定保障石化业务原料供应,进一步提升板块盈利水平。

稳健的经营业绩,是企业持续回馈股东的底气所在。万华化学同步披露半年度利润分配方案。根据公告,公司拟以2026年6月30日总股本31.30亿股为基数,向全体股东每10股派发现金红利8.10元(含税),合计现金分红25.36亿元。

今年5月27日,公司已实施2025年度分红,方案为每10股派发现金红利12.5元(含税),合计派现超过39亿元。本次半年报披露前,万华化学上市以来已完成27次现金分红,累计分红金额超过541亿元。

三维价值创造 上海农商银行的服务型银行进阶路

“十五五”规划纲要指出,“优化金融机构体系,推动各类金融机构专注主业、完善治理、错位发展”。扎根城乡的农商行,是金融服务实体经济的“毛细血管”。发端于1949年上海农信事业,改制至今21年的上海农商银行,牢牢立足超大城市城乡融合发展实践,资产规模已突破1.5万亿元。身处银行业“低增长、低利率、低息差”的转型周期,上海农商银行创新构建功能价值、专属价值、情感价值三维价值创造体系,探索走出一条服务型银行升维发展道路。

“金融机构从来不缺客户,客户也不缺少需求,缺的是真正聆听客户的心声,破解客户的难点痛点,帮助客户创造持续的价值。”在上海农商银行党委书记、董事长徐力看来,商业银行要重塑经营理念,以价值创造推动战略升维,着力打造差异化的核心竞争力。

触达 以功能价值回答“能不能”

功能价值核心回答的是“能不能”有效满足存、贷、汇等基本金融需求,它是金融机构所有宏大叙事中最质朴、扎实的根基。

功能价值的进阶,在于不断拓展金融服务的触达面,将更多传统金融服务的“局外人”纳入银行支持范围。实现这一目标的关键,并非高深莫测的技术创新,而是在每一个社区、乡镇扎根,走近每一个客户,跳脱财务报表的束缚,从田间面积、土地流转、农资采购、销售渠道、邻里口碑中了解他们的经营与信用。而这恰恰是上海农商银行的特长与特色——77年扎根申城,上海农商银行的网点遍及城市每一个社区与乡镇,传承一代代农信人“脚踩泥水,衣沾露水,身流汗水”的服务方式,上海农商银行的业务人员早已习惯于走出网点,去田间、进社区办贷款、办服务,依托“地缘、乡缘”构筑差异化经营的护城河,发挥“人熟、地熟、情况熟”的独有资源禀赋,实现“真人、真事、真交易”的信息对称。

截至2026年6月末,上海农商银行普惠小微贷款余额突破940亿元,规模居全市前列;涉农贷款余额超660亿元,市场份额领先上海同业,持续稳固申城支农主力军的核心地位。

但努力并未止步于此。2026年8月,上海农商银行推出面向小微、“三农”客群的场景化业务品牌“鑫小微”,构建以微贷为特色的乡村振兴金融服务体系,借助微贷业务“小额、灵活、便捷”特质,面向农户、家庭农场、小型专业合作社等客群进一步推进服务下沉,精准回应客户在哪、何时需资金、资金流向何处、还款来源何在、风险如何识别等“三农”金融服务的核心问题,形成“一个场景、一套方案、一键出额”,目前已在水稻种植、宅基地翻修等场景下探索出行之有效的服务模式。

在普惠小微信贷以外,上海农商银行还在努力做强以养老财富管理引擎的零售金融服务体系,扩充服务场景、延伸服务触角,丰富金融产品,在更大时空领域内夯实功能价值,在“十五五”新征程上持续践行金融为民初心。

精准 以专属价值检验“懂不懂”

经济与社会发展向更高端进阶的重要特征是分工的细



化与技术含量的升维,仅仅守住满足存、贷、汇等功能价值的基本盘,将限制金融服务实体的能效。置身实体的赛道内,用同频的知识结构、话语体系持续理解企业的经营、技术、生命周期与成长空间,精准创造一赛道一策略、一企业一方案的专属价值,将检验金融机构是否真能读懂产业、赋能企业。

2009年上海农商银行先手布局科技金融,2012年设立上海首家科技专营支行,2018年推出“鑫动能”战略新兴客户培育计划,立足全生命周期支持构建起完整的科创金融服务体系,如今已迭代至“鑫动能4.0”,陪伴众多企业从实验室的“种子”走出,成长为资本市场的“参天大树”。

陪伴,不是科技企业需要的唯一价值。紧跟上海国际科创中心建设向纵深推进的步伐,上海农商银行将科技金融的目光聚焦向“早小硬”科技企业,构建覆盖企业全生命周期的“耐心资本”赋能体系。

敢于投早、投小、投成长,投硬科技的底气,源于对技术趋势与产业脉络的精准洞察。2024年,上海农商银行成立

业内首家科技金融行业研究院,12个研究分院、聚焦上海3+6重点产业,超300人专业团队负责从技术壁垒、团队实力等多维度评估企业价值,精准研判产业发展趋势、深度挖掘企业核心需求,创新推出集成电路“芯片贷”“气站贷”、生物医药“临床贷”“License贷”、人工智能“算力贷”“智驾贷”、空间装备“星箭贷”等一系列面向新兴产业的专属方案,进一步筑牢科技金融业务发展的护城河。

看技术、看团队、看未来,今天,上海农商银行正在以创投思维做专以科创金融为特色的科技金融服务体系。而创投机构,则成为上海农商银行跳出金融做金融、共建产业链生态的合作方之一。

2026年4月,上海农商银行推出业内首个面向科技企业及其核心人才的线上综合赋能平台“鑫动能+”,整合交易所、投资机构、产业园区、高校科研院所等超百家头部生态合作伙伴资源,共同为企业提供政策对接、法律咨询、税务咨询、股权融资、并购撮合、上市问诊、产业园区、孵化服务、出海咨询等赋能,满足企业从初创到成熟各阶段的泛金融需求。

截至2026年6月末,上海农商银行服务科技企业超万家,科技型企业贷款余额超1300亿元;“鑫动能+”上线以来,累计为超1200户科技企业提供政策奖补贴息、专精特新申报、投资机构对接等各类泛金融赋能。

从单纯“资金供给”升级为全方位“生态赋能”,从线下金融服务延伸至“线上+线下”联动、“金融+泛金融”并举,这既是上海农商银行科技金融服务的迭代进程,也是其为客户创造专属价值能力的进阶之路,又恰与近年来产业链强链补链以及上海一流营商环境持续优化的进程同频。

连接 以情感价值丈量“久不久”

以功能价值普惠更多人群,以专属价值深耕细分赛道,至此,银行的价值创造仍然处于服务与被服务的商业层面,上海农商银行则在超越商业的层次上,探索更深度连接客户的价值创造之路。情感价值,以“泛金融”服务为纽带,丈量银行能在多久的时间标尺上,与市民建立牢固的连接。

2022年,上海农商银行创设“心家园”公益服务项目,致力于社会资源的金融化整合、社会问题的金融化解决和社会需求的综合化服务。今天,“心家园”在上海每个街道、乡镇,为社区居民提供健康关爱、老年大学、社区舞台、家庭教育、农品惠购、公益服务、居家生活、综合金融八大类服务,助力构建“15分钟社区生活圈”。2026年6月,在湖南省湘潭县,上海农商银行学习社区“心家园”公益服务站揭牌,深耕基层治理、助力美好生活的实践,正沿着银行的服务触角延伸向更广阔的地域。

经过3年多的持续探索,目前上海农商银行在全市各街镇落地了超1000家“心家园”公益服务站,其中与各级党组织服务中心共建站点超900家,动员行内外志愿服务队伍超3000人,累计开展各类活动4万余场,服务市民超500万人次。其中,作为上海市首家由金融机构参与线下办学的“心家园”老年大学,在全市已体系化开设了超120个教学点,课程覆盖非遗宋锦工艺、艺术绢花、八段锦,以及合唱、器乐、舞蹈、书画、手工等,累计服务学员超5000人次。

“心家园”是一家扎根上海77年的本地金融机构,跳脱传统商业思维框架的勇敢探索,将固有的网点布局禀赋延伸,将驾轻就熟的社区金融服务“破圈”,通过与老年、青少年、新市民等更广大社区居民缔结情感纽带,在全新的时代背景下,进一步夯实自身“地缘、乡缘”优势,从而在更大的时空维度中实现价值进阶。

三维价值创造体系是对上海农商银行“打造为客户创造价值的服务型银行”进阶历程的系统性总结与纲领性指引:银行正从传统金融产品供给者,向全域社会价值共创者深度跃迁。这一转型,彰显这家扎根上海77载、改制21年的本土银行,主动服务国家战略与上海城市发展的责任担当与创新智慧。

徐力表示,面向未来的发展新阶段,上海农商银行将始终锚定“打造为客户创造价值的服务型银行”长远愿景,推进三维客户价值创造体系落地,驱动全行发展模式系统性升级,真正完成从规模扩张向价值创造的战略跨越。

(CIS)