

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

terra firma

年度报告 2009

独特视角



目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

泰丰资本致力成为一流的
逆向投资公司 – 长期负责任
地为投资提供卓越回报

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

1 总括

董事长致辞	05
首席执行官致辞	10
关于泰丰资本	12
我们的业务	16
创造价值 – Tank & Rast 案例	20
长期利益挂钩	24
透明公开以及与利益相关方互动	25
展望 2010 年	26
高级管理团队	28

2 联系方式

34

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

1 总括



目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

董事长致辞



2009 年12月31日

很高兴向您呈现泰丰资本及其旗下公司的第三期年度报告。

看过我们往期年报的人都知道：泰丰资本始终相信，私募基金通过从根本上改进其旗下公司的运营，为所有利益相关方增加价值。在当前的环境下，这一点比任何时候都更加正确。因此，在此首先我想以一系列小标题的形式展示我们的投资所取得的成就。目前，我们涉足六个行业：能源、高速公路服务站、住房、农业、交通租赁以及娱乐业。我们旗下的每个企业均取得了长足的发展：

- 能源：我们是世界上最大的、独立的绿色能源投资公司之一。2009 年，我们在全球该领域的并购交易中排名第三，仅次于中国和挪威的国有企业。通过 EverPower 和 Infinis，我们现在每年生产近 500 兆瓦的绿色能源，足够为 55 万个家庭提供电力。在发展方面，我们拥有的项目将生产总计 2 亿瓦的绿色能源，足够再为近 1 百万户家庭提供电力。此外，PNG 在爱尔兰提供的天然气所产生的二氧化碳比石油少 25%，而且几乎不产生二氧化硫。
- 高速公路服务站：Tank & Rast 在德国每年为 5 亿顾客提供餐厅和卫生间设施。它是仅次于麦当劳、汉堡王（Burger King）和汉莎国家餐饮（Lufthansa）的第四大餐饮服务公司。我们的 EBITDA 在过去 5 年里从约 1.25 亿欧元增加至 1.8 亿欧元，客户满意度从 70% 上升至 98%。
- 住房：我们通过 Deutsche Annington 成为德国最大的私营业主，而通过 Annington 则成为英国最大的私营业主之一。在德国，我们负责物业维修，过去 5 年中在这一方面花费逾 7 亿欧元。2009 年，我们开设了一家新的客户服务中心，这使我们对租户的服务率平均提高 50% 以上。此外，我们还在行业首创第一个 24 小时、全年无休的紧急维修热线，为租户提供服务。
- 农业：今年，我们收购了澳大利亚第二大牛肉生产商 CPC 公司。CPC 拥有多处农场，占地面积达 1400 万亩。共有 346,000 只牛，以牧草喂养，向东亚地区供应牛肉蛋白。我们所采用的养殖方法比玉米饲养更加环保。虽然目前仍在初期阶段，但我们已十分注重投入额外资金，以更为有效地利用宝贵的水资源，从而提高土地的生产力。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

- 交通租赁：我们将 AWAS 从全球飞机租赁业的边缘企业转变为世界最大的、独立的飞机租赁商之一。AWAS 目前拥有 200 多架飞机，另有 124 架业已预订。AWAS 的客户群高度多元化，包括来自约 45 个国家的近 100 家航空公司。虽然面对航空业的严重周期性下滑，AWAS 的业绩表现仍弹性十足。更具体地说，截至 2009 年 12 月，AWAS 取得了逾 98% 的机队利用率；2009 财年内，AWAS 的基本盈利均维持在 2008 年的水平。2009 年是有史以来航空业最为艰难的年份之一，在这样的情况下，以上两项成果都是相当出色的。
- 娱乐业：Odeon 是全球最大的连锁电影院之一，也是欧洲最大的连锁影院。我们收购该公司以来，其 EBITDA 增加了 25%；截至 2010 年第一季度，我们已把逾 350 块电影荧幕更换为 3D 荧幕。我们相信电影院在娱乐业仍有相当好的价值，因此将继续适当地投资，扩张连锁规模。在我们的其他娱乐业务中，百代唱片被泰丰资本收购后的第一个完整财年内，收入从约 1.65 亿欧元增加到近 3 亿欧元。在创作方面，过去的 18 个月里，百代已经与 200 多位艺术家签定新的合约，并继续赢得多个艺术奖项，包括 2010 年的 24 项格莱美奖。虽然百代取得的运营业绩令我们深感自豪，但它的资本架构却颇具挑战性。不幸的是，尽管泰丰资本付出了巨大的努力，但仍无法在 2009 年同花旗银行达成有关百代债务重组的协议。不过，百代将继续专注于进一步推动并改善企业业务的运营。

简言之，在极其艰难的环境中，泰丰资本仍不断地在全球各地的重要企业中创造价值。

2007 年年中以来，我们进入了一个新的金融时期，面临着相当多的不确定性。2008 年发生的金融海啸吞噬了过去 30 年来的许多熟悉的市场定律。1980 年起，我们就开始习惯于强有力的金融市场支撑下的西方经济和社会、不断下降的利率、低通货膨胀率、开放的国际贸易以及稳定的经济增长。虽然我们遭遇了周期性衰退，甚至市场的大幅下跌，但这些时期都比较短暂。整整一代经理人和投资人在这 30 年间建立事业、获得经验。

在 2009 年间，许多投资者试图找寻经济企稳的迹象，并将其作为开始持续复苏的标志。可以理解的是，他们沿用了过去一直都正确的经验。然而，在西方，我们通过赤字开支以及政府和消费者的借贷造成了不平衡，并导致了一个前景显得有些陌生的时代。东方日益上升的经济和政治实力则加剧了这种不确定性。仅在政府部门，许多西方国家的债务总额就接近 GDP 的 100% 甚至更多——通常在大型战争时期才会达到这一水平。在此次危机之前，为了贴补两场战争并为医疗和退休福利计划融资，美国已经几乎用尽了债务。但美国仍被迫融资，实施银行救援方案和财政刺激计划，在已有的债务大山上堆积更多的债务。据奥巴马政府估计，美国 2010 年的赤字目前为 1.55 万亿美元，而在可预见的未来，年度赤字不会降到 7000 亿美元以下。

麦肯锡公司 2010 年初公布的一项研究表明，同美国的情况相似，2000 年至 2008 年，英国的上市和非上市机构总体债务增长率十分惊人，达到 GDP 的 157%（超过美国经济增长率的两倍）。这使得英国与西班牙并驾齐驱——西班牙总体债务增长率占 GDP 的 150%。这一负债水平在未来 10 年才会渐渐消除，显然英国将经受一个漫长而痛苦的时期。如果无法清理其资产负债表，英国可能会发现自己被抛入欧洲最弱国家的行列。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

董事长致辞

这种情况使得西方政治和社会环境中越来越容易产生摩擦。用政策来解决英国经济中的高额债务水平和基本不平衡是需要政治勇气的。不幸的是，解决英国问题将需要 5 至 10 年，而政客的视野只限于至下次选举之前。社会压力在整个西方开始显现。收入不平等在过去 30 年中稳步增长，但并没有引起社会动荡，这是因为经济增长掩盖了它的影响。然而，在失业率尤其是在年轻人失业率持续高筑的时代，这些社会紧张关系在西方世界通过极端的反移民运动形式以及边缘党派的崛起显现出来。

展望未来，一些人认为，西方的大船正在走向日本式的通货紧缩；而另一些人则相信（我把自己也划归这个阵营），我们终究会遇到一轮严重的通货膨胀。这两个结果之间是否有中间道路？也许吧。经济学家罗杰·布特（Roger Bootle）在他的杰出著作《Money for Nothing》中说，贸易保护主义政策正在美国和欧盟日益占据上风，如果我们能够避免它，就有机会走出一条中间路线，重归繁荣。贸易保护主义对消费者、纳税人和世界各经济体造成巨大的损害。但是，在经济危机时期，标准的政治反应就是变得更加倾向于保护主义。这将是一个可怕的错误。西方需要接受中国和其他发展中国家，而它们反过来又需要向西方开放，并接受货币汇率的变化。世界需要鼓励开放、灵活和进取精神。

那么，现在这种持续不明朗的环境对私募基金意味着什么？我看到的是挑战和机遇。我们面临的挑战是，一直到最近几年，收益都可以通过持续走高的负债率得到不断提高。不过，鉴于目前信贷匮乏，为获得回报，私募基金需要通过改善旗下企业的运营或公司策略，提供实际价值并提高股权现金流。能够做到这一点的企业就会拥有真正的机会。

根据我对经济和资本市场的上述看法，我认为，私募基金现在应该寻求降低旗下企业的负债水平，并在新交易中极其小心地使用负债。这就是为什么泰丰资本将在未来数年内降低其旗下企业的负债水平。如果经济稳定、市场持续上扬，这种做法将带来良好的回报，但不会是最大的回报。然而，如果像我预期的那样，西方经济无法在未来数年内恢复持续增长，那么这可以降低被投资企业的风险。总之，这将改善我们旗下企业的风险调整后收益，我也坚信这是目前环境下的正确策略。

这样的环境也造就了投资特定公司和情形的美好前景——在这些公司和情形中，能够推动业务变革、管理风险。正如我所说的，泰丰资本在这方面处于有利地位。我们一直认为，提供这种运营改善绝对是私募基金公司价值体现的关键环节。一个强大的运营团队始终是我们的业务核心，我们也在继续寻求扩大运营资源。我们运营团队至关重要的作用不仅是在提供战略性转变方面，更体现在向公司施加压力上。能否取得良好的业绩，差别就在于是否注重细节、不放过每一个增加价值的机会——无论是将 Sanifair 卫生间的概念拓展到 Tank & Rast 高速公路服务站业务以外，还是为 EverPower 采购低成本涡轮。对细节如此注重的结果是，总体而言，尽管经济环境不利，泰丰资本旗下企业的总体 EBITDA 在 2009 年增长了约 2%。虽然现在获得上市公司的年终数据为时尚早，但为了更好地说明这一点，在截至 2009 年第 3 季度的 12 个月中，富时 250 指数公司所报告的 EBITDA 实际下降超过 10%，而道琼斯 600（欧洲）指数公司则下降近 25%。当您考察我们旗下企业的业绩时，我希望您会认同这一点：在当前这个充满挑战的时代，对运营的重视和控制使我们的旗下企业表现得出类拔萃。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

同过去十几年相比，由于我们所面临的经济不确定性，私募基金在当前的环境下获取交易变得尤为困难。然而，对于愿意深入分析行业趋势和商业动态、并致力于业务细节的私募基金，无疑有一些有趣的领域。有一些行业支离破碎，缺乏市场领导者，又经得起补强收购。有一些企业需要庞大的资本开支或发展资本；还有些行业由于面向不断增长的市场，因而在西方遇到麻烦之时还能整体拥有良好前景。

这类机会并不是能轻易发现的，特别是在目前的经济环境下。宏观经济形势往往掩盖或忽略了有利的行业趋势。一个行业内的资产可能会因为配置不当而显得没有吸引力。泰丰资本的做法一直是这样的：在较长的时期内分析这些主题，然后确定具体的投资机会。以我们在农业和绿色能源的两个最新投资为例——这两个领域都很令人兴奋，并可显著受益于运营方面的投入——我们在相当长的时间内对肉类生产和风力发电的关键推动因素进行了深入的探索，拒绝了许多潜在的机会，最后才收购了 CPC 和 EverPower。

泰丰资本的理念，是给行业带来独特视角和在企业发起变革。我们知道，过渡时期是动荡和不确定的，并使进行交易和管理业务变得困难。然而，在这种不明朗的时期做出的投资、管理的企业却有可能获得巨大成功。当您阅读这份报告时，我想您会找到充分的证据证明我们的做法是明智的；尽管我们面前的道路充满挑战 and 不确定性，我们的管理人员仍有能力在被投资企业建立价值。我对他们的努力感到非常自豪。

成功地收购、管理和出售旗下企业只是私募基金对投资人所负的一部分责任。私募基金与其投资人之间的利益挂钩，是我们业务中同样重要的组成部分，尤其是在当前这个充满挑战的环境中。在这一方面，机构有限合伙人协会 (ILPA) 发布了关于利益关系、治理和透明度的私募基金准则。我觉得这在很大程度上向前迈进了一大步。感兴趣的读者可以在 www.ilpa.org 找到更详细的信息。许多准则从一开始就一直是泰丰资本运作模式的一部分；也正是出于这个原因，泰丰资本决定正式认可这些准则。

例如，准则要求更严格的附带利益分配条款。泰丰资本的基金结构是以“基金整体”为基础的，并安排了现金暂留款制度。这就确保了在泰丰资本参与分配基金所产生的利润之前，我们的投资人先取回他们投入的所有现金以及约定收益。

这些原则还要求私募基金重新把重心放到从他们管理的基金所产生的利润中，获取大部分回报，而不是赚取过度的费用收入。因此，准则建议，不应当向私募基金支付“监测”费或“交易”费等附属费用。泰丰资本一直秉持这一观点，因而也从未收取这些费用。准则也涵盖了投资战略的一致性、投资人的权利、基金咨询委员会的运作以及基金审计师的独立性等多个管理问题。泰丰资本的运作从一开始就限定在上述多个参数内。

准则真正触及的问题核心是，其坚持私募基金应大量投资于自身所管理的基金。这无疑是实现利益挂钩的最佳方式。而泰丰资本及其员工是其旗下基金的最大投资者之一。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

董事长致辞

ILPA 规定的一般性原则中，最重要的一条是强调透明度的重要性。泰丰资本亦秉持这一信念。本年度报告以及我们对投资者的季度报告就证明了这一点。我们相信，我们旗下企业的所有利益相关方都应当了解这些企业的战略和财务业绩，我们的投资者应当能够充分理解我们收益和估值的来源。当然，虽然透明度是一个值得拥护的目标，但如果私募基金要成功地管理旗下企业，透明度也必须有合理的限制。透明度如果走向极端，就会造成巨大的损害，因为竞争对手和银行家只要读读报纸就能够利用投资组合企业。准则恰当地重申，一切专有信息应当受到保护，免于泄漏；对此，泰丰资本亦完全支持。

尽管许多投资者都对私募基金当前的困难处境采取了合理的应对方式，但是政府对私募基金的态度恐怕会演变为具有破坏性和惩罚性的，尤其是在监管方面。当然，我完全赞同政府为限制金融体系的系统性风险所做出的努力；但当监管变革演变为报复性时，我感到震惊。私募基金的确在泡沫时期也犯过错。不过我认为，公平地说，我们的错误从未威胁到金融体系，而且我们承担了自己的损失，并未获得任何西方国家政府的救援。即便如此，大西洋两岸的政客在愤怒的选民面前，还是决定把私募基金锁定为绝佳的目标。

对私募基金业的任何人而言，2010 年都不会是好过的一年。而且我觉得 2010 年一定会比大多数人预期的更加困难。因此，我想感谢我们所有的投资者，感谢他们在这困难时期继续支持我们。我相信，像泰丰资本这样专注于通过战略和运营革新为旗下企业建立价值的私募基金，在 2010 年既会展现投资机会，亦会出现使旗下企业成长的良机。

此致
敬礼

葛涵思 (Guy Hands)

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

首席执行官致辞



2009 年12月31日

自泰丰资本 2002 年成立以来，私募基金业的景象发生了巨大变化——从 2002-2004 的困难时期，到 2005-2007 的全盛时期，再到充满挑战的后信贷紧缩时期。

不过，泰丰资本的战略始终如一。我们持续关注资产被低估的基础产业。并从运营和战略上重新定位资产来推动它们增值。在当前这个不明朗的时期，改进运营比任何时候都更加重要。

8 年来，泰丰资本旗下的资产和员工都有了大幅增长。自成立以来，我们已从近 200 名投资者处筹得逾 100 亿欧元的资金。我们目前投资了 10 个企业，业务遍及 60 多个国家，收入达 45 亿欧元；我们的团队已经从不足 70 人发展到 2009 年底的 100 人左右。

考虑到这种增长以及更具挑战性的投资环境，我们在过去的 12 个月中对组织结构进行了多项调整。

2009 年 4 月，我们把首席执行官、董事长和首席投资官的角色分开。葛涵思先生成为董事长兼首席投资官，并由此可专注于泰丰资本的投资项目、投资者和战略发展。同时，我担任首席执行官一职，负责管理泰丰资本的日常运作。

2009 年 9 月，巴罗毕（Robbie Barr）加盟泰丰资本并担任财务总监，全面负责泰丰资本及其旗下公司的财务管理；这两项原先是分开管理的。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

葛涵思，裴康耀，巴罗华和我构成了泰丰资本最高层的管理团队。

2010 年初，我们决定将投资团队重新组织成为数量更多、专业更精的小团队，以便能够更好地利用私募基金交易的新兴环境。我们现在拥有 6 个投资团队，每个都专注于不同的地域和行业。不少人在这一重组中得到晋升，包括 3 位新的投资董事总经理。展望未来，我们将继续扩大和发展资源，特别是我们负责提高旗下企业经营业绩的团队——虽然已经不小，但仍需扩充。

在泰丰资本，我们很清楚：是我们的员工在真正为投资者推动我们的业绩；我们坚信我们的员工是最棒的。我们为员工提供从在职培训到职业资格的课程，为所有员工提供个人发展和职场发展的机会。2009 年，我们启动了为期 2 年的毕业生培训计划，并招收了 6 名毕业生。

最后要提及的是，2009 年，泰丰资本在格恩西岛（Guernsey）建立了新的办公室。泰丰资本继续扩大在格恩西岛的业务，葛涵思和裴康耀常驻此地。

我们坚信，这些组织结构上的调整非常及时，而且将极大地优化我们的业绩，也会让我们同合作伙伴以及利益相关方更加有效和高效地协同工作。

此致
敬礼

史若天（Tim Pryce）

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

关于泰丰资本

我们通过直接参与所购买的企业的运营为其增加价值

已融资 170 亿欧元

已投资 130 亿欧元

共做出
总计 430 亿欧元
企业价值的投资

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



泰丰资本投资于基础产业中有资产保证却在某种程度上表现不佳的企业。随后，通过战略和运营上的变革、持续的投资以及改善管理，发展培育所投资的这些企业，使其不断发展壮大。

泰丰资本寻求投资于拥有低估资产、不依赖技术创新或品牌建设的基础产业。我们进行投资的基础是自己的分析和研究，这些分析研究往往使我们形成不同于市场共识的意见和战略。不论是通过不同的方法运营企业、找到办法解决他人认为难以处理的问题，还是对宏观问题采取逆向思维，泰丰资本得以发现许多企业的潜在价值。

我们首先确定投资的行业趋势，然后寻找具体的投资机会，并运用我们的能力改变企业。这种从宏观到微观的投资机会识别法构成了我们投资策略的基础。

我们通过直接参与所购买的企业的运营为其增加价值。泰丰资本从战略和运营上对企业进行大的调整，常常对管理做出重大变革。在企业做出如此根本性的改变需要时间，但长线投资的方式对于创造成功和可持续发展的企业至关重要。

¹ 这里所指的“泰丰资本”是指 2002 年 3 月 27 日前野村国际下属的私募基金部，以及（根据上下文意思）2002 年 3 月 27 日以后的泰丰资本、Terra Firma Capital Partners Limited、Terra Firma Capital Management (格恩西岛) Limited、Annington Management Services (格恩西岛) Limited 及它们的附属公司。

² 本年报所包含信息截至 2009 年 12 月 31 日。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

关于泰丰资本

泰丰资本的基金在世界各地有选择性地
进行投资，但投资重心
在欧洲。

我们的投资者

泰丰资本的基金是典型的格恩西岛
有限责任公司结构。现有基金包括
泰丰基金二期 (TFCP II)、泰丰基金
三期 (TFCP III) 和泰丰德国基金
(TFDA)。泰丰资本的投资者作为有限
合伙人进行投资，把每个基金的日常事
务交由格恩西岛的普通合伙人管理。普
通合伙人代表基金做出投资决策。

我们的结构

泰丰资本的基金是典型的格恩西岛
有限责任公司结构。现有基金包括
泰丰基金二期 (TFCP II)、泰丰基金
三期 (TFCP III) 和泰丰德国基金
(TFDA)。泰丰资本的投资者作为有限
合伙人进行投资，把每个基金的日常事
务交由格恩西岛的普通合伙人管理。普
通合伙人代表基金做出投资决策。

泰丰资本的基金在世界各地有选择性地
进行投资，但投资重心在欧洲。我
们所投资的企业业务遍及全球 60 多
个国家。

泰丰资本 (TFCPL) 总部设在英国，并
在德国和格恩西岛分别设有 terraforma
GmbH 和泰丰资本管理有限公司
(TFCML)，为普通合伙人提供投资咨
询意见，包括获取资源、提供关于投资
机会和实现策略的建议。

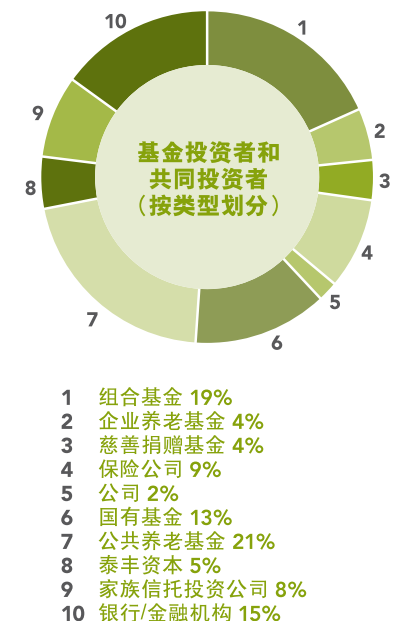
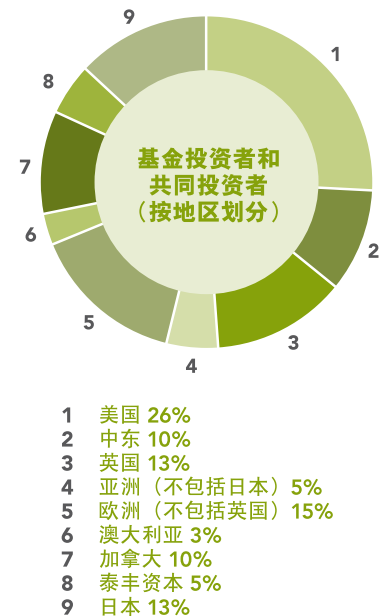
我们的员工

为追求与众不同的投资策略、战略性地
重新定位企业，我们拥有的人才具备所
需的广博特长。我们高度多样化的团队
汇聚了金融、运营、法律、税务和组织
结构方面的专家，使我们能够发现别人
所忽视的机会，并捕捉到隐藏在企业中
的价值。从一开始，我们的交易团队就
不仅拥有多学科的背景，又兼有地域和

部门专长，反映了团队成员的语言能力
和不同工作经验。

精通运营是提高我们旗下企业价值的根
本；在目前大的经济环境下，这种技能
尤为重要。我们的运营团队有着多年的
运营经验，曾经成功提高了多家企业的
业绩；他们同时具有很强的战略、运营
和管理专长。尽管如此，我们还在继续
发展我们在企业内部的业务能力，并为此
额外招揽了不少这方面的高级人才。

泰丰资本的咨询团队约有 100 人，分
布在伦敦、法兰克福和格恩西岛，来
自 23 个国家，流利地使用 24 种语言。
他们来自各行各业，包括工业界、金
融业、咨询业、私募基金、法律和会
计业。



目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

1994 年至今：

募集 170 亿欧元私人股本，用以实现泰丰资本的投资策略

130 亿欧元股本投资于世界各地各行业中表现不佳但有发展潜力的企业

总计 430 亿欧元企业价值的投资

在我们看来，关键是我们为投资者带来长期利润，而不是每年定期评估资产——我们的基金已经在原有投资的基础上翻了一番

泰丰资本持有投资项目平均近 5 年，远远超过英国机构投资者平均持有上市公司股票的年限

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

我们的业务

我们旗下企业 2009 年取得出色业绩

2009 年又是充满挑战的一年，但我们的企业业绩出色。它们表现出对经济衰退具有抵抗性，重视成本且有效运营。

虽然有迹象显示在去年年底开始金融复苏，但消费者信心指数仍然很低，政府和个人较高的债务水平对支出模式和消费需求产生了不利的影响。

在此环境下，我们的投资和经营团队关注保护现有价值、重视推动促进企业发展的计划，因此，我们旗下企业的表现良好。

我们在年内新收购了 CPC 和 EverPower 两家企业。它们都拥有丰富的资产，能为增值收购提供平台，并为较大的发展和进一步扩张创造机会。

我们和旗下企业的管理层携手努力，共同在战略和运营上改革企业。

旗下企业的 EBITDA				
	货币	2008	2009	变化 %
Annington ¹	百万英镑	99	106	7%
AWAS	百万美元	699	652	(7%)
CPC	百万澳元	19	22	16%
DAIG	百万欧元	473	480	1%
EMI ¹	百万英镑	228	241	6%
EverPower	百万美元	(11)	(8)	27%
Infinis ¹	百万英镑	39	49	26%
Odeon	百万英镑	72	80	11%
PNG ²	百万英镑	25	24	(4%)
Tank & Rast	百万欧元	188	186	(1%)

1 以截至 2008 年 12 月及 2009 年 12 月为止的 9 个月为基础
2 EBITA

与旗下企业的
管理层并肩协作，
我们在战略及运营
层面调整业务。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

财务状况

在目前流动资金紧缺的大环境中，泰丰资本所投资的企业在 2009 年并没有重大的再融资需求。

未来一年中，所有的企业都将集中精力进行积极的资产负债管理，减少风险。2010 年，每个管理小组都将密切关注资本市场发展，确保充分利用有利的再融资机会。

估值

我们始终认为，私募基金在以市值估算资产时必须本着现实和透明的原则。在泰丰资本，我们每年都详尽仔细地审查旗下每一家企业的估值，如果情况需要的话，频率甚至更高；然后由毕马威会计师事务所为我们的年度帐目进行审计。

私募基金估值有三大要素：旗下企业自身的经营业绩、用已上市的同类公司或市场最新收购企业所使用的定价参数或折现率估算上述业绩，以及汇率波动的影响（如果旗下企业报告所用货币与基金估值货币不同的话）。

泰丰资本旗下企业的业绩在 2009 年继续表现良好，且大多数与去年同比有所进步，投资整体的 EBITDA 大约增长了 2%。

虽然市场 2009 年的年终估值高于 2008 年底，但在这一年呈现出大幅波动。对于我们所投资的企业而言，尽管大多数表现出市场可比参数的同比增长，但并不是每个企业都如此；在某些行业，市场指标同上年相比出现下滑。

此外，一些货币兑欧元（泰丰资本旗下基金报告所用货币）汇率的表现也出现波动，英镑和澳元在年底走强，美元下滑。

2008 年底至今，几乎所有被投资企业的市场价值都有所增加，但泰丰资本一如既往地确定其旗下企业年终估值时保持谨慎态度。尽管市场估值是一个重要方针，但由于私募基金投资的流动性较差，所以最重要的估值是在企业最终出售时做出的。

泰丰资本的每位员工都在努力尽可能确保我们将投资的最终售价不断提升。

**泰丰资本的所有员工
拥有一个共同的目标——确保
我们的投资尽可能
表现得最好**

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

我们的业务

14,000
所投资的
60

名雇员服务
于我们的
旗下企业，

家公司分布
于 60 多个
国家

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

经营业绩

ANNINGTON

Annington 报告的租金和销售收入从 2009 年 3 月到年底比 2008 年同期有所增长。由于对 Annington 的房屋需求比预期提前增加，销售量也比同期有大幅增加。其间共出售了 466 套房屋。租金收入良好，EBITDA 在这段时期也有所回升，公司为 2010 年做好了充分准备。

AWAS

在全球经济危机持续影响下，旅客减少出行，从而使航空业陷入低迷，但 AWAS 仍表现不俗。随着同业拆借利率下降减少了可变租金租赁，出租率下降影响了收入，但部分被低利率支出所抵消。展望 2010 年，我们通过关注信贷风险、加速资产再租赁以及对所持飞机进行积极管理，继续提升投资价值。

CPC

虽然过去的一年受到澳洲极端天气的负面影响，CPC 仍然通过改善牧群管理及增加牲口数量取得了较好的业绩。2009 年，1200 多万澳元被投入到改进饮水设施、新建围栏等资产改善项目中。迈向 2010 年，公司希望能受益于牲畜出口价格可喜的上升势头，并希望能将其最新并购的 Wrotham Park 整合进来。

DEUTSCHE ANNINGTON

作为重组的重要一年，Deutsche Annington 的盈利增长来自于营业收入和 EBITDA 的同比增长。在过去 6 个月中，公司在与客户沟通以及资源部署的方式上做出了重大改变，这些改变的长期影响将体现在一个更精干、更高效、从而能更好地达到股东预期的组织结构上。

EMI

百代唱片 (EMI) 2009 年的 EBITDA 继续增长。虽然受到广告市场和音乐类消费品衰退的影响，但唱片和音乐出版部门在截至 2009 年 12 月的 9 个月里业绩却好于 2008 年同期。在唱片方面，甲壳虫乐队翻版合辑的热销带动了唱片销售。音乐出版方面亦有不俗表现，网络发行份额增加弥补了 CD 销售收入的下降。

EVERPOWER

2009 年 11 月，我们成功收购了 EverPower。这是一家总部位于美国的风能开发和管理公司，拥有一个运转中的风力发电场和 7 个近期开发机会。公司到 2009 年一直处于亏损状态，预计随着开发更多的资产组合和扩大运营规模而将持续亏损一段时期。公司未来的成功取决于对开发团队的投入以及预期会有不错回报的项目的资本开支。

INFINIS

Infinis 今年表现良好，EBITDA 比去年同期有大幅增长，主要源于新开发项目比计划提前投产以及经营的改善。Infinis 并购 Novera 是公司的一项重要进展，因为它将从实质上提升 Infinis 在陆地风电市场的地位，并为重要协作提供了机会。

ODEON/UCI

Odeon/UCI 持续关注改善客户体验，继续推进 3D 荧幕，并增加对影院座位以及提供零售食品和饮料上的投资。这些投资加上受欢迎的影片——特别是在 2009 年第四季度——继续带来同比增加的高票房和 EBITDA。鉴于来年即将上映的大片和旗下 3D 荧幕数量的增加，公司对未来一年发展充满信心。

PNG

PNG 在 2009 年表现良好。它在 11 月份完成了再融资，并获得了超过预算的 EBITDA。公司在颇具挑战性的市场中表现不俗；在过去一年里共新装了 8,100 个燃气接口。

TANK & RAST

Tank & Rast 的 EBITDA 在一次性调整后与 2008 年相当。这在德国经济困难、高速公路流量低于前几年的情况下是个不错的结果。公司在过去一年中采取了一系列降低成本、提高收入以及改善设施质量和稳定性的措施。

自从 2004 年收购 Tank & Rast 以来，泰丰资本着重改进客户体验、提升 Tank & Rast 资产的回报。下页的案例分析了泰丰资本如何与 Tank & Rast 及其租户一起，开发并实施诸项促使业务转型增加企业价值的提案。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

创造价值

共同努力， 增加价值

TANK & RAST 案例

自 2004 年被泰丰资本收购以来，Tank & Rast 由一家房地产管理公司转变成为一家创新性服务公司。今天，Tank & Rast 在德国的高速公路上拥有 378 家餐厅、345 家加油站和 47 家酒店，每年在全德高速公路系统接待 5 亿顾客，被评为欧洲最好的、家庭出行最友好的服务站网络，顾客满意度高达 98%。它的成功在很大程度上是泰丰资本和 Tank & Rast 及其租户之间合作与信任的结晶。

在并购 Tank & Rast 的过程中，泰丰资本为其制定了新的战略计划。泰丰资本指出，Tank & Rast 需要通过给最成功的租户以机会取代经营不善的租户、改进向顾客提供的设施以及实行长期投资计划，重新定位业务重点。从收购初始，泰丰资本就与 Tank & Rast 管理层密切合作，制定并实施了这些变革战略。

挑选最好的租户

Tank & Rast 重要的第一步是关注其租户关系网络。公司将场地出租给大量的租户以获取固定或浮动的租金，因而要确保租给合适的租户，并为他们提供所需的支持和资源。泰丰资本确信，这需要慷慨的业绩激励以鼓励持续改进。近年来，Tank & Rast 持续不断地淘汰业绩不佳的租户，并把额外租期奖励给

最成功的租户（他们只须为此另支付固定租金）。

提供品牌服务

对于租户来说，与 Tank & Rast 合作的重要优势之一是可以利用公司新的中央服务系统与合作协议。提供的服务包括培训、推广、业务咨询以及使用 Tank & Rast 的品牌。事实上，所有租户都是该项目的成员，最成功的租户还可以在自己的服务站使用 Serways 品牌（请见下文），享受其带来的业绩改善。

租户还能利用由 Tank & Rast 开发的各种服务“模块”，以更快更省地把新品牌引进服务站。包括 Gusticus 品牌、Lavazza 和 Segafredo 咖啡吧、Barilla 意大利面馆以及 Serways 商店和面包店下的标准化餐厅供应。对于其中的每一项服务，Tank & Rast 都会帮助租户，并在必要的时候为相关联的投资买单。作为回报，Tank & Rast 获得更高的系统收入，以及服务站额外投入所带来的更高的固定租金。

Tank & Rast 还与租户一起制定出各方均能受益的持续改进计划。它特别关注经营成本和流程；这项计划现在正为各服务站盈利能力的增长做出贡献。

成功在很大程度上是泰丰资本和 Tank & Rast 及其租户之间合作与信任的结晶。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



引进 SERWAYS

然而，流程改善只是泰丰资本创造商业成功的因素之一——改进公司产品的质量和服务同样关键。Tank & Rast 与泰丰资本一起，构思了完善的质量标准和管理体系。服务站得到升级并赋予了新的品牌名称——Serways。Serways 融合了“服务（service）”和“高速公路（motorways）”两个词，于 2005 年开始推出。目前，Tank & Rast 的网络中有 170 多个服务站在 Serways 品牌下经营。作为 Serways 升级的一部分，引进了许多新措施以增加顾客满意度并增加收入。

为提高驻足于 Tank & Rast 服务站的客流量，公司在高速公路上设立了新的指示牌，主推下一个服务站的餐饮和汽油品牌。这在德国还是第一次，促进了收入提高。

对任何一个服务站而言，把访客变成顾客的最好方式就是提供高质量的卫生系统。泰丰资本与 Tank & Rast 一起研发出一个经济可行的概念。几十年来，清洁都是德国高速公路服务站的一个问题；但随着 Saifair 的推出，Tank & Rast 及其租户把一个负面因素变成了正面卖点。消费者只需支付入场费换取消费券，即可在服务站的商店和

餐厅消费。这是帮助增加每个客人花费的又一个推力。Sanifair 概念自推出起就屡获奖项，包括由独立市场调研机构 SWI 评选的“2008 德国最佳公共厕所”，以及德国驾驶员联盟 ADAC 的最高级别奖项。事实上，Tank & Rast 获得专利的系统非常有效，现在已在高速公路系统以外的第三方企业中经营，为 Tank & Rast 创造了全新的收入流。

Sanifair 只是泰丰资本发起的更为广泛的现代化项目中的一部份，它使 Tank & Rast 的网络得到了改进。在泰丰资本的参与下，Tank & Rast 在 2005 年推出了 5 亿欧元的投资项目，包括新建大楼以及翻新现有物业，为客人提供更具吸引力的服务站。

关注家庭

在 2009 年，Serways 的一项重要活动是加强服务站的家庭友善形象。一年中，假期中最受欢迎的 50 个服务站被授予“SerwaysKiDS”品牌，并针对有孩子的家庭推出了一整套设施，包括室内外的游乐场。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

创造价值



改善为客户提供的项目

在服务站的零售区域，为加强餐饮和购物服务引进了新的合作伙伴。到 2009 年底，Tank & Rast 的服务站配备了：

- 90 多个汉堡王柜台
- 约 10 个麦当劳餐厅
- 约 40 个 Nordsee fish 柜台
- 200 多个意式咖啡厅，提供乐瓦萨（Lavazza）或瑟滴（Segafredo）咖啡、以及意式浓缩咖啡（espresso）
- 约 160 家 Barilla 意大利面馆

同时，Tank & Rast 还推出了经过改进的新零售概念，主打新店铺形象、为顾客提供更好的选择以及更具吸引力的产品展示。加油站内安装了新的咖啡机，还引入了小酒馆风格的桌子并推出了一系列好吃的小吃，以吸引来到加油站的客人延长逗留时间。

泰丰资本的影响

显然，Tank & Rast 自从被泰丰资本收购后发生了巨大的变化。它坚持以客户、服务和质量为重，带来了更满意的客户、业界的嘉奖以及盈利能力更强的服务站。顾客满意度从 2003 年的 70% 攀升至 2009 年的 98%。Tank & Rast 与泰丰资本携手保持这种势头，并继续与租户及其他合作伙伴一道，以新的方式让服务站不辜负客人、租户和其他业主的期望。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



2005 年推出了

5 亿欧元

的投资计划

泰丰资本接手后的 EBITDA 增加了

47%

调查显示顾客满意度达

98%

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

长期利益挂钩

为保持有效性，
激励机制必须
在本质上长期化

在泰丰资本，
我们对与投资者
的合作充满
坚定信念

私募基金通常由提供资金的投资者和将这些资金进行投资的私募基金的合作伙伴关系构成。在泰丰资本，我们对这种合作充满坚定信念。

尽管并不完善，私募基金的长期性反映在它的回报结构中。投资者和私募基金的员工之间的长期利益挂钩对于私募基金的模式而言一直是最重要的；近期金融风暴发生后，我们看到有识之士已经开始尝试在世界金融业的其它部门复制这种利益挂钩机制。

泰丰资本对其员工的报酬反映了这种挂钩，特别对于高管，报酬主要体现在附带权益上。附带权益基于业绩，用以嘉奖那些在基金的生命周期中平均每年为投资者带来超过 8% 回报的泰丰资本团队。一个基金通常有 10-14 年的生命周期，而附带权益通常在后几年支付——此时基金的大部分投资都已经实现，投资者已经收回他们的投资和主要的盈利。当附带权益支付给泰丰资本时，会被冻结在储蓄账户里，直到基金关闭 5 年后才发放给团队。

我们相信这种激励机制至关重要，因其确保了私募基金员工不仅重视投资的选择，而且不断促进投资回报直至退出，这样才能确保投资者和投资项目的回报最大化。

附带权益是挂钩私募基金经理和其投资者之间利益的重要途径，但它并不能取代基金经理在自己管理的基金里投资。每当我们筹募一个基金，几乎所有的员工都会投入资金。总体而言，我们在自己的基金里投资了超过 5 亿欧元，我们是自己最新的 TFCP III 基金最大的投资人。在泰丰资本，我们对未来投资成功的信念表现在我们将自己的私人储蓄以及职业生涯和声誉都投入其中。

正如前文所述，ILPA 已经颁布了私募基金准则，强调了利益挂钩、治理和透明度。很多准则都是泰丰资本从成立之初就奉行的，这也是泰丰资本决定支持他们的原因。



巴罗毕于伦敦

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

透明公开以及与利益相关方互动

私募基金 正变得越来越 公开和透明



丁冠杰和卜尔杨于格恩西岛

信息是至关重要的，特别是在经济前景不明朗的时代。所以在当前环境中，扩大对我们自身以及我们所做工作的认识显得尤为重要。泰丰资本投资的业务影响着很多人的生活，我们意识到我们的工作所带来的社会责任。有必要让我们的利益相关方——客户、雇员、投资者、供应商、工会、政府和贸易集团——了解我们的意图、规划和结果，以及我们是如何通过旗下公司对更加广泛的社会做出贡献。

泰丰资本坚定地贯彻执行 2007 年 11 月由 Walker 报告建立的准则，并且很高兴我们的努力受到了由 Michael Rake 爵士领导的准则监查小组（GMG）的承认。

我们持续致力于 Walker 准则的执行，甚至在很多方面做得更好。泰丰资本旗下的两个企业 Odeon 和 Annington Homes 依据准则进行报告，并完全符合准则的要求。此外，泰丰资本的另外 6 家公司自愿承诺遵守准则。在符合标准或自愿承诺执行标准的 60 家公司中，我们共管理 8 家，多过其它任何一家私募基金。明年，我们最新投资的 CPC 和 EverPower 两家公司也将自愿执行该准则。

我们增加透明度并不是完全无私的。我们认为渐进式地增加透明度可以使我们对潜在的雇员、对我们想要投资的公司以及我们打交道的政府和工会而言更具吸引力，从而增强我们的竞争优势。当然，对于重要的投资资金提供方——我们的投资人来说，我们企业的财务工作一直是完全透明的。尽管如此，我们还将继续改进我们对投资人的报告质量。

**我们承诺
与我们的投资者
和利益相关方进行
清晰、开放的
双向沟通**

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

2010 年展望

即将到来的一年
对私募基金来说
可能仍极具挑战性

虽然 2010 年的交易量可能会持续走低，我们相信对于具有运营专长的私募基金而言，无论从行业角度看，还是从战略上来讲，仍然会有绝佳的投资机会



葛涵思、史若天和朱丽雯于格恩西岛

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

从 2009 年初开始的灾难性世界经济环境已逐渐趋于稳定。不过，虽然 GDP 已经恢复增长，但在许多西方国家的私有和政府部门中，负债率仍然过高，且仍依靠总有一天要退出的政府刺激政策。

这种持续不确定的环境对私募基金有以下几点影响：首先，波动可能使私募基金出售旗下企业比人们所希望的更困难。第二，在企业并购方面，去年股价的攀升意味着卖方对股价具有更高的期望值。第三，未来的私募基金交易将很大程度上受到企业内部创造价值的运营变革驱动。所有这些都意味着私募基金在 2010 年会继续遇到挑战。

放眼未来，私募基金改善权益现金流必须是依靠改进企业的运营或公司战略，而不是在泡沫时期许多交易常用的纯粹提高负债率的方式。因此，私募基金的运营技巧在创造价值方面空前重要。在泰丰资本，我们长期以来一直坚信，运营方面的改进绝对是非常重要的，我们通过直接参与所购买的企业来增加其价值。一个强大的经营团队一直是我们业务的核心部分，它的重要性不仅体现在实现大的战略性转变上，更在于优化公司的业绩上。我们并不急于从我们的企业中退出，而是持有它们并使其从我们所做出的改变中获益。由于我们的收购目标常常需要在战略、运营和/或管理方面做出巨大改变，这就意味着我们所进行的投资是长线的，因为我们知道这些改变需要时间。

虽然 2010 年的交易量可能会持续走低，我们相信对于具有运营专长的私募基金而言，无论从行业角度看，还是从战略上来讲，仍然会有绝佳的投资机会——包括那些支离破碎又经得起补强收购和整合战略的行业、需要庞大的资本开支或发展资本的企业、需要努力而密集地参与运营才能提高效率的公司，以及那些能从中国或亚洲市场的增长中受益的企业。

为了寻找能真正创造价值的机会，私募基金需要对有吸引力的行业做出判断。它们需要理解推动行业的因素以及宏观政策对这些行业基层参与者的影响。这种首先判断宏观政策、再找出特定投资机会的方式一直是泰丰资本的投资方式。

未来的一年对私募基金来说可能仍是艰难的一年，但是对于象泰丰资本这样有着规范的投资策略、重视通过战略和运营方面的变革为旗下企业创造价值的公司来说，机会依然存在。



雷博斐于格恩西岛

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

高级管理团队

一家私募基金公司的真正资产是它的团队；我们为整个团队感到无比骄傲。

高级管理团队包括：

葛涵思——泰丰资本董事长兼首席投资官，常驻格恩西岛。葛涵思先生专注于开拓西欧市场的交易，集团交易的执行以及泰丰资本投资的价值最大化。

史若天——伦敦 TFCPL 的首席执行官，全面负责日常管理并具体负责专家团队及后勤团队。其中包括确保 TFCPL 拥有合适的员工为普通合伙人提供咨询。

巴罗毕——TFCPL 财务总监，全面负责泰丰资本及其投资业务的财务管理。其中包括在财务需求、战略发展和财政控制等方面与各个投资业务的财务总监紧密合作，并且向普通合伙人提供基金财务和投资报告的解释。

裴康耀——主管泰丰资本与利益相关方的关系，常驻格恩西岛。负责泰丰资本与投资者、政府、监管机构和工会的业务往来。裴先生在多个私募基金协会代表泰丰资本，尤其与泰丰资本旗下基金各咨询委员会中主要的投资者进行密切的合作。



葛涵思
董事长
及首席投资官

葛涵思是泰丰资本的董事长和创始人。他是首席投资官并参与普通合伙人董事会。

葛涵思从高盛国际开始职业生涯，曾先后担任高盛欧洲债券交易与高盛全球资产重组集团的负责人。1994 年离开高盛后，葛涵思在野村国际的旗下成立了 Principal Finance Group (PFG)，先后收购了 15 家企业，企业总值达 200 亿美元。2002 年，葛涵思领导了 PFG 的分拆并成立了泰丰资本。

葛涵思毕业于牛津大学曼斯菲尔德学院，获政治学、哲学及经济学硕士学位。他于 2000 年被评为

选为世界经济论坛全球“明日领袖”之一，成就倍受瞩目和认可。葛涵思还担任总部位于牛津大学曼斯菲尔德学院的“通向杰出”运动的主席，该运动的主旨是尽可能为大众拓宽在英国获得高等教育的机会。葛涵思获有牛津大学曼斯菲尔德学院的 Bancroft 会员资格和牛津大学 Chancellor's Court of Benefactors 会员资格。他还是爱丁堡公爵奖学金计划（the Duke of Edinburgh's Award Scheme）的成员之一。

葛涵思已婚，有子女四人。他业余爱好摄影、园艺及陪伴家人。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



史若天
首席执行官

史若天是泰丰资本的创始人及首席执行官。他主持 TFCPL 的董事会及其投资审核和薪酬委员会。

史若天作为法律总顾问加盟泰丰资本。他建立和领导法律、组织、税务和监察小组。他也是投资建议和薪酬委员会成员，并越来越多的参与公司日常管理。

史若天在司力达律师事务所开始了其法律职业生涯，其后供职于通用电气、Transamerica 和野村证券。

史若天具有诉讼律师资格并拥有 LLB（英国法律）资格、伦敦国王大学院士，并持有巴黎索邦的 Maitrise（法国法律）学位。史若天的母语为英语，能操流利的法语。

史若天和他的伴侣爱好旅行、滑雪和艺术



巴罗毕
财务总监

巴罗毕是泰丰资本的财务总监，全面负责泰丰资本及其旗下公司业务的财务管理。

在 2009 年加盟泰丰资本之前，巴罗毕在沃达丰集团担任一系列高级职位，包括集团财务总监以及较近的沃达丰西欧以外业务的区域财务总监。

巴罗毕是英格兰和威尔士特许会计师公会资深会员，牛津大学数学硕士。

巴罗毕已婚，有子女三人。他的兴趣爱好包括网球、高尔夫球和滑雪。



裴康耀
董事总经理——利益相关方关系

裴康耀的主要工作集中于泰丰资本与投资者、监管机构和政府的核心关系。裴康耀是普通合伙人委员会成员及投资建议委员会主席。

裴康耀于 2007 年加盟泰丰资本。之前，他曾任高伟绅律师事务所（Clifford Chance）的全球主管合伙人，高伟绅是全球领先的国际法律事务所，在 30 个办公室拥有逾 3,500 名律师。

他在高伟绅期间负责管理亚洲、英国、美国和欧洲大陆的一系列办公室。

裴康耀拥有埃克塞特大学经济学和历史学荣誉学位。他于 2007 年被法律业务杂志选为“年度律师”。他是 BVCA 理事会成员，也是 BVCA 全球收购委员会副主席。

裴康耀已婚，有子女四人。他的兴趣爱好包括滑雪、冲浪、高尔夫球和网球。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

高级管理团队



巴克利
董事总经理——法律和税务

巴克利负责法律和税务团队。他于 2001 年加入公司，负责泰丰资本许多投资的构建和执行。

加盟泰丰资本之前，巴克利供职于安达信的私募基金税务组。

巴克利是注册会计师，拥有剑桥大学经济学和历史学双学位。

巴克利已婚，有三个孩子，是切尔西的忠实球迷。



卜尔杨
投资董事总经理

卜尔杨在交易创始和投资组合价值优化方面发挥积极的作用。他主要负责中欧交易，包括商业地产、电信、零售和本地公用事业。

在 2008 年年初加盟泰丰资本前，卜尔杨曾任花旗房地产投资组总监，花旗房地产是泰丰资本在 Deutsche Annington 的合作投资项目。他也曾任 Cherokee 投资合伙人，并在纽约保德证券商业银行和荷兰合作国际银行纽约办公室工作。

卜尔杨拥有 INSEAD 工商管理硕士学位以及 Utrecht 大学经济历史学位。流利英语，德语和荷兰语。

卜尔杨仍在完善高尔夫球艺，并喜爱旅行和音乐。



雷博斐
投资董事总经理

雷博斐曾参与收购 WRG 和 Shanks 的英国垃圾填埋业务，并负责 Deutsche Annington 的 Viterro 融资收购。雷博斐专注于负责北欧的医疗保健、批发、财务服务、非客运物流、民用住宅和本地公用事业业务。

2002 年加盟泰丰资本前，雷博斐曾任高盛投资银行副总裁。

雷博斐毕业于密歇根大学，拥有航空航天工程学士学位，后毕业于 Syracuse 大学，以优异成绩获得法学博士学位。

雷博斐喜好滑雪、帆船运动、跑步和骑自行车。



邓达美
投资董事总经理

邓达美在泰丰资本参与完成许多交易，包括出售 WRG，延续和发展 Infinis 再生能源业务，Infinis 收购 Summerleaze Re-Gen 和 Novera Energy Plc，菲尼克斯天然气重新募集资金以及收购 EverPower。

邓达美擅长能源和基础设施领域，尤其专注于再生能源，也负责南欧地区。

从曼彻斯特大学毕业，获得北部高等电子学院 (L'Institut Supérieur D'Electronique du Nord) 的电子工程科学学位（工程硕士）后，邓达美于 1993 年加入泰丰资本的前身，野村证券主要金融

集团。休假后他完成了在伦敦商学院斯隆管理学院硕士奖学金，于 2005 年重新加入了泰丰资本。

邓达美英语和法语流利。

邓达美已婚，有三个子女。他喜爱滑雪、高尔夫球、潜水和观看足球比赛。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



李毓萍
投资董事总经理

李毓萍参与过公司各种投资，包括许多酒吧公司的收购，Tank & Rast 的部分出售和最近的 CPC 投资。

李毓萍负责农业、基础资源、采矿业、化工、食品和饮料，以及本地公用事业。她负责的区域包括北美、亚洲和加拿大等其他地区。

在 2001 年加盟泰丰资本前，李毓萍曾就职于 JP Morgan 纽约的私募基金和并购组。

李毓萍拥有宾夕法尼亚大学经济学和亚洲及中东研究双学士学位，INSEAD 工商管理硕士学位。她能够说流利的台湾话和英语。

李毓萍已婚，有两个子女。她喜欢旅行、潜水和款待朋友。



霍迈科
投资者关系董事总经理

霍迈科在泰丰资本中负责管理投资者关系，包括欧洲、中东和澳大利亚投资者。

在 2004 年加盟泰丰资本前，霍迈科是太平洋资本的负责人和董事。他曾在摩根士丹利任职八年，并担任其私募团队副总裁。

霍迈科拥有牛津大学哲学和政治经济学硕士。

霍迈科已婚，有两个儿子和一个女儿。他是一个富有激情的滑雪者，网球球技仍待改善，但高尔夫球技毫无进步的希望。



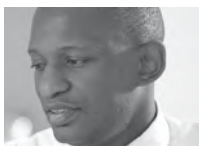
迈必达
投资者关系董事总经理

迈必达是美国投资者关系部门的负责人之一。他于 2002 年加盟泰丰资本，其时泰丰资本正开始其首次对外募集资金的筹资活动。

加盟泰丰资本以前，迈必达曾任第一联合资本市场（现富国银行）固定收益销售和交易部门的董事总经理和联席主管。从 1982 年至 1997 年，他担任高盛固定收益副总裁。

迈必达获得范德比尔特大学政治学学士学位。毕业时，他被委任在美国海军服役；主要在东南亚地区。他服役七年后以海军少校退役。

迈必达已婚，有两个女儿。全家热衷于划船，并将大多数休闲时间花在南佛罗里达和巴哈马的水面上。



马凯勤
投资董事总经理

马凯勤密切参与了 Odeon 和 UCI 收购项目，并领导了 AWAS 和 the Pegasus 的投资。马凯勤负责零售金融服务、保险、旅客运输、支持服务和本地公用事业。除了以上他还负责法语系欧洲地区、中东、非洲和巴基斯坦。

2001 年加盟泰丰资本之前，马凯勤曾任职于波士顿咨询集团伦敦办公室，主要负责在金融服务和工业产品领域的战略发展。

马凯勤获得牛津大学政治学、哲学和经济学学士学位。在获得罗氏奖学金（Rhodes Scholarship）

后，他继续在牛津大学完成了经济学硕士学位和博士学位，之后获得了经济学的研究奖学金。

马凯勤能够说英语和法语。

马凯勤同他的妻子和三个孩子住在一起。他的兴趣包括足球和高尔夫球。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

高级管理团队



靳仕杰
营运董事总经理

靳仕杰参与了许多泰丰资本的投资，包括一些酒吧公司、WRG 和 Shanks 的英国垃圾填埋业务，以及 East Surrey Holdings。他是目前 Odeon/UCI 电影院营运公司的主席，他负责的其他投资组合包括 Infinis、CPC 和 EverPower。

在 2000 年加盟泰丰资本前，靳仕杰曾任 Stagecoach Holdings Plc (FTSE 250) 首席执行官，苏格兰电力集团（目前为 Iberdrola 的一部分，一家 IBEX 35 公司）电力分配和水力营运首席执行官。这包括 Manweb Electricity Plc 主席和首席执行官，以及 Southern Water plc 主席和首席执行官。他也是 1998 年至 2002 年政府指定的英国邮政局非执行董事。

靳仕杰在兰彻斯特理工学院（考文垂）获得电气和电子工程国家高级证书，以优异成绩在华威大学获得工商管理学硕士。他是米德萨克斯大学的访问教授和荣誉博士，并且是布鲁内尔大学和雷丁大学的访问教授。

靳仕杰已婚，有两个孩子。不陪伴家人的时候，他喜欢园艺，并对足球拥有浓厚的兴趣。



李伦佐
营运董事总经理

李伦佐参与泰丰资本许多投资项目，包括 Odeon/UCI 电影院、East Surrey Holdings 和 AWAS。他目前是 AWAS、PNG 和 Odeon/UCI 电影院营运公司董事会成员。

在 2002 年加盟泰丰资本前，他的职业领域从负责销售管理和企业发展到战略管理，曾任职于 IBM 公司（标准普尔 500 强公司）、北电网络和贝恩咨询公司。

李伦佐是意大利人。他获得麻省理工学院电气工程学士学位和经济学学士学位，以及哈佛大学工商管理学硕士学位。李伦佐能够说意大利语、英语和法语。

李伦佐已婚，有两个孩子。他喜欢足球、音乐和旅行。



白珊
营运董事总经理

曾任百代首席重组官的白珊于 2009 年加入泰丰资本，她曾在百代领导唱片音乐业务重组，并带领团队发展业务的战略方向。她负责的投资组合包括百代音乐出版和唱片音乐以及 Tank & Rast。

在 2007 年加入百代之前，白珊曾任 Northern Foods plc 的行政长官，Northern Foods plc 是 FTSE 250 公司，她领导其重组事务。白珊是薪酬委员会非执行董事和主席，也是 Xchanging plc (FTSE 250) 董事局成员。

白珊拥有埃克塞特大学社会学学位，也是皇家艺术学会会员。她是切丽布莱尔妇女基金会信托人、英国论坛成员，并作为许多年轻女性在商业上的导师。

白珊喜欢文学和戏剧，也喜欢美食和好酒。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



丁冠杰
投资董事总经理

丁冠杰是农业、能源、公用事业和废品利用领域的专家。他领导 WRG、Shanks' 英国垃圾填埋业务、East Surrey Holdings、CPC 和 EverPower 等投资。他监管 WRG 的销售，Infinis 的建立及其之后收购 Novera，以及各种来自 East Surrey Holdings 的销售。丁冠杰也参与收购和出售 William Hill 以及在 Thorn 的业务。

丁冠杰目前正专注于交易收购并与所有六个投资团队合作发展泰丰资本的收购能力，负责除西欧外的世界其他地区。

丁冠杰是注册会计师并拥有莱彻斯特德蒙特福德大学商业学位。在 1997 年加入泰丰资本前，丁冠杰任职于安达信会计师事务所。

丁冠杰已婚，有一个女儿。他喜欢运动、电影、音乐和艺术。



朱丽雯
投资董事总经理

朱丽雯领导团队在 Tank & Rast 的投资，并负责其在 2006 年的重新募集资金和在 2007 年的部分出售。朱丽雯也密切参与泰丰资本的酒吧业务。从 2007 年 9 月到 2009 年 10 月，朱丽雯作为集团首席投资官被全职借调到百代唱片音乐业务。

朱丽雯负责招待、休闲、媒体和本地公用事业，负责英国及爱尔兰地区。

在 1998 年加入泰丰资本前，朱丽雯曾任野村证券法律团队主管，为公司提供法律风险分析和交易执行支持。在此之前，她是 Winthrop & Weinstine 法律机构的银行部合伙人。

朱丽雯拥有工商管理学士学位，在爱荷华州立大学主修金融，并在爱荷华州立大学获得法学博士学位。她是明尼苏达州律师协会会员。

朱丽雯已婚，有一个儿子，她喜好滑雪和爬山。



石博
中国区总裁

石博负责泰丰资本中国业务，是飞机租赁业，再生能源行业领域的专家。他于 2008 年加入公司，参与完成许多交易的投资和运营，也是泰丰资本慈善委员会的成员之一。

加盟泰丰资本前，有多年国际金融领域工作经验，历任瑞士信贷（纽约）、美国花旗银行副总裁，是国际注册金融分析师。

石博拥有美国康乃尔大学工程学士及 INSEAD 工商管理硕士学位。他能够说流利的中文和英语。



黄方毅
泰丰资本高级顾问
中国全国政协委员、著名经济学家

黄方毅 1946 年出生于上海。目前以无党派人士身分担任中国全国政协委员。

黄方毅拥有美国杜克大学硕士学位，曾任北京大学教授。他长年供职于中国社会科学院、北京大

学等机构从事经济研究工作，并任美国霍普金斯大学高级国际研究院、哥伦比亚大学客座教授。

黄方毅为全国政协委员以及全国政协经济委员会委员。

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

联系方式

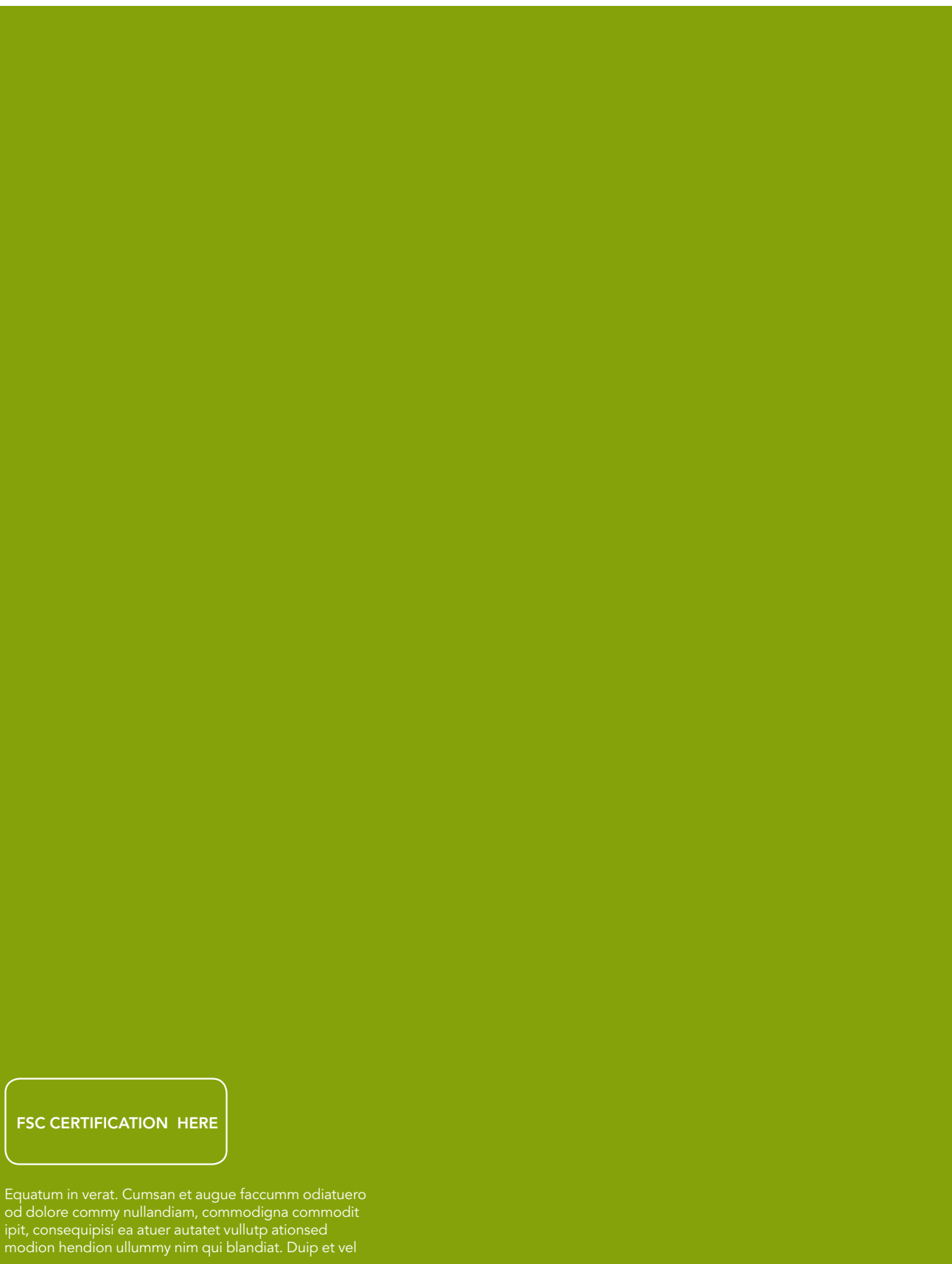
石博
中国区总裁
+86 10 6402 8621
bo.shi@terrafirma.com

媒体联系
曲冰
富迪讯（北京）咨询有限公司
+86 10 8591 1952
jacqueline.qu@fd.com

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式



FSC CERTIFICATION HERE

Equatum in verat. Cumsan et augue faccum odiatuero
od dolore commy nullandiam, commodigna commodit
ipit, consequipisi ea atuer autatet vullutp ationsed
modion hendion ullummy nim qui blandiat. Duip et vel

目录	总括	董事长致辞	首席执行官致辞
关于泰丰资本	我们的业务	创造价值 – Tank & Rast 案例	长期利益挂钩
透明公开以及与利益相关方互动	展望 2010 年	高级管理团队	联系方式

Designed and produced by Dusted.