



terra firma

2012年度报告

变革企业 创造价值

泰丰资本
变革企业
创造价值

我们持续向被投资企业追加投资 这体现出泰丰资本致力于将 每家被投资企业打造为行业领导者

2013年4月30日

欢迎您阅读泰丰资本与成员企业最新年度报告。

2012年，全球经济依然挑战重重，政治不稳定影响欧美市场，新兴经济体发展速度放缓。

在此大背景下，泰丰资本作为独立的公司已成立10周年，所投资的企业取得重大发展。我们收购了新企业，加强了原有企业，基金总价值增加28亿欧元，较2011年增长47%。

2012年我们的投资组合中新增了两家企业：四季养老集团(“Four Seasons”)和花园中心集团。两家企业均为资产密集型企业，属于核心产业且需要根本性转变，这与我们的投资战略契合。

四季养老集团是英国最大的独立的养老和专业护理供应商。老年人护理服务属于核心产业，由于英国的老龄化人口逐渐增加，该行业正处于十分有利的发展地位。泰丰资本在2012年7月的收购将为其提供必要投资，从而不断提高护理标准，实现长期可持续发展。我们的首要目标是确保四季养老集团一如既往地为民、服务使用者及其家属提供高质量的护理和服务。

花园中心集团于2012年4月被收购，是英国植物和花园相关产品市场上最大的零售商。园艺是英国文化的一部分，几乎一半的成年人都参与园艺活动，在45岁及以上的成年人中，该数字上升至约三分之二。园艺产品市场长期稳定增长，预计还将受益于人口老龄化趋势。



2012年，我们持续不断地投资于成员企业，这体现出泰丰资本坚决致力于将每家投资的企业都打造成行业领导者。总体上，在企业建设和发展上支出近22亿欧元，其中为Infinis、RTR和EverPower的补强型收购投资2亿欧元。我们的成员企业去年出现显著增长，EBITDA总体增加10%，相比之下道琼斯工业平均指数上涨7.3%，FTSE 100指数上涨5.8%。我们之所以能取得这些成绩源于我们与成员企业的紧密合作，以五种方式创造价值：改变战略、加强管理、资本投入发展业务、通过并购壮大实力，以及降低资本成本。

我们在2012年筹集了新基金——泰丰特殊投资机会基金一期，来收购野村国际旗下的Annington。该交易金额达40亿欧元，是2008年以来欧洲最大的杠杆收购交易。我们也对德国住宅地产Deutsche Annington进行了43亿欧元的再融资，是2012年欧洲房地产行业最大的再融资交易。

全球市场始终前途未卜，但我们已向世人证明，即使市场形势严峻，我们拥有成功完成交易的能力。2012年，泰丰资本完成的杠杆收购交易价值位居欧洲、中东和非洲第一，跻身全球前十之列。

泰丰资本一直以来都追求长期回报，我们十分高兴看到整个投资业对非金融及其他因素的意识逐渐提升。泰丰资本始终关注非金融因素对投资过程的影响，因此我们邀请Bob Swarup博士撰稿，在本年度泰丰资本年度报告中献上一篇介绍环境、社会及公司治理（ESG）争论问题的文章。为进一步履行遵守联合国责任投资原则（UN Principles of Responsible Investment）的承诺，2013年期间，我们在整个投资组合内实施更深入的ESG报告，与企业 and 投资者共同确立最有效的衡量标准。在可持续性发展外部顾问的协助下，我们还在企业内进行一系列ESG审查。

董事长致辞

成员企业绩效

特别令人鼓舞的是，在严峻的经济条件下，我们的投资组合依然取得了很好的业绩。

AWAS年末完美收官，所有关键财务目标均未超出预算，2012年交付了20架新飞机，即将在2013年交付的25架飞机也已与承租商敲定订单。交付新飞机并且有选择地处理寿命到期的资产，使得其机队的平均机龄缩减到六年以内。

2012年，CPC在充满挑战的市场内运营表现优秀。CPC与中国盒装牛肉销售商丹通集团合作开办合资企业，进展良好，CPC计划进一步扩大市场，更加侧重零售渠道，面向终端消费者。该领域增长势头良好，我们乐观地认为接下来12个月CPC在指定市场的销售量会上涨。泰丰资本业务总监Fergal Leamy于10月被委任为CPC公司首席执行官，在其带领下，公司取得显著进步。CPC现澳大利亚非执行董事Mark Bahen于8月被任命为董事长，我们相信现在良好的人员配置将推动企业进一步发展。

2012年四季养老集团的工作重点是整合与改进我们在2011年底收购的前南十字（Southern Cross）养老集团旗下的养老院。在实施收购后该企业按计划也取得了重大进展，泰丰资本已任命Ian Smith为董事长，强化现有管理团队。

尽管英国天气情况不理想，花园中心集团全年财务业绩仍令人鼓舞，说明餐饮和租赁收入的重要作用，以及关注不受天气影响的收入来源的重要性。委任Kevin Bradshaw为首席执行官，以及泰丰财务总监Nils Steinmeyer担任首席财务官后，管理团队实力倍增。

即使市场形势严峻
我们具备成功完成交易的能力

董事长致辞

Odeon & UCI继续实施扩张计划,成功保持欧洲最大电影院线的地位。除此之外,持续投资让Odeon & UCI成为目前全世界最大的全数字影院运营商。

2011年成功获得燃料投标后,Tank & Rast就紧锣密鼓地为2013年初启动的新燃料输送安排铺设网络。在接下来几个月我们将加速执行新战略,预计年中之前全部项目优势将显现出来。

截至年末,Phoenix集团表现出色,由于住宅房地产市场增长缓慢,住房拥有者选择投资改造现有住房而非搬家,Phoenix新客户数量超出目标的30%。Phoenix仍是投资组合中表现稳健的企业。

我们对去年可再生能源投资取得的进步十分满意。在2012年期间,EverPower巩固了其大型风电站业主兼经营商的行业地位,其拥有6个风电场,产能超过500兆瓦,比收购前增加8倍。RTR上季度完成两项追加收购,使其欧洲最大的光伏发电运营商的地位进一步稳固。RTR公司的产能现达到300兆瓦左右,较收购前产能增加一倍多。

去年,通过有机项目规划和选择性收购新的陆上风电资产,Infinis继续茁壮成长。新的风力发电场稳固了Infinis英国最大的独立可再生能源发电公司的地位,公司业务也十分多元化,包括垃圾填埋气、陆上风力和水力发电场,装机容量超过570兆瓦。这一发展势头为实现今年出售Infinis的核心目标提供良好的基础。

去年,我们的住宅房地产投资也表现出色。我们成功从野村国际手中收购Annington,并期待在接下来十年与Annington团队继续合作。Annington的租赁市场2012年表现强劲,我们期待他们在2013年再创佳绩。

Deutsche Annington一直以来不断受益于发展相对强劲且稳定的德国经济。德国房地产市场需求强劲上涨,即使私有化减少,2012年Deutsche Annington年销售量仍创下2006年以来的最高纪录。前贝塔斯曼公司(Bertelsmann SE)管理委员会成员Rolf Buch于2013年4月被委任为首席执行官。我们相信在Rolf的领导下,Deutsche Annington依照我们制定的公司战略,会再创佳绩,步步攀升。

市场展望

欧洲危机阴霾未散，但全世界似乎已经习惯了持续不稳定的状态，这也确实确实是新的现实。欧洲问题层出不穷、交锋激烈，但这些问题逐渐成为业务运作的背景噪音。

我们目前看到的最大趋势是市场退居次要，国家政治位居上风。而1982至2007年期间，金融机构在全球范围内不断获得越来越多的自由和支持，大部分国际市场处于主导地位。

然而，2008年信贷危机后政客们纷纷接手。持续的政治干预让我们更难确定投资领域。

这一现象在欧洲最明显。除非达成强有力的国际化协议，眼下危机不会得到解决，而我们很难看到如何才会达成协议。实际上，事态正朝着相反方向发展：欧洲各国自行其是，极端派政党盛行，人们拒绝接受传统政党，因为它们被视作当前危机与紧缩措施的罪魁祸首。

欧洲大多数选民对当前形势不满意是可以理解的，但这是他们为之前十年建立在债务之上的生活标准和入不敷出的国家而买单。之前各国政府确信各自经济会不断发展壮大，于是以未来的经济产出作为担保借债。个人也认为房屋等财产的价值将持续上涨，于是增加了借款。可是当现实中经济产出并未完全实现，财产价值非涨却降时，之前的借款和消费不能继续维持。

政治家们总想受到欢迎，所以形势好，他们就消费；形势不好，他们就会为接下来出现的开支削减和财政紧缩寻找替罪羊，比如银行家，然后指责是他人的过失。事实上，政治家们本应该在形势好的时候节省开支，那么在经济低谷时，他们就可以使用这些资源。就拿英国来说，政府那时认为高税收收入会持续，于是相应地提高政府开支。既然我们知道收入上涨大多为虚假现象，我们就能够发现此举的可笑之处，但问题的关键是，我们要能够在经济景气的时候发现这一点并加以利用。

2012年泰丰资本完成的杠杆收购交易 价值位居欧洲、中东和非洲第一

董事长致辞

比如说，瑞典在经济繁荣时实施财政审慎政策，因而安然度过近期的经济萧条。德国也是一个好榜样，该国没有利用全球经济繁荣加大杠杆化，而是专注于对世界其他国家出口，加强经济实力。辛苦耕耘数年，现在是他们收获的季节了。但是对于那些在经济景气时期政治家和公民借债过多的国家，去杠杆化的过程将继续为发展带来负担。

欧洲各国政府已采取财政紧缩措施应对危机，抑制财政支出并加强对银行的监管控制。然而，税收上涨和监管收紧正在切断经济恢复的所有可能性。中小型企业是英国和欧洲经济体的支柱，但这些企业现正受到此类措施的威胁。没有这些中小型企业，我们将无法实现可持续的强劲增长。

在美国，政府面临一项巨大挑战——为不断攀升的财政支出找到一个可持续的解决方案。实现预算平衡的方法确实存在，例如设定支出上限、提高税收，但是实施这些措施中的政治危险意味着解决方案很可能遥遥无期。

日本今后的形势充满不确定性——一方面长期以来首次出现让经济快速运转的政治意愿，但另一方面日本正在试图通过推动消费，改变根深蒂固的文化习惯。本人职业生涯中大部分时间都在日本度过，我始终认为日本需要1990年后的世代更替，才能实现真正的变革，现在我们已经开始看到变化在发生了。政治行为和人民意愿之间需要协调平衡，但是在全球增长时好时坏，中国等邻国迅速崛起的环境下，平衡并非易事。日本人口老龄化迅速，如果日本想为经济注入新活力，可能需要和中国一样，放弃文化上的相对隔离，兼容并包地对待外国理念。

董事长致辞

今年中国领导层换届,如果要延续高增长,中国还面临很多重大挑战。独生子女政策带来的后果已经显现,劳动力储备开始缩减,中国大型制造业基地将面临压力。然而,在继续保持中国经济中出口所占重要地位的同时,政府在接下来几年将致力于转为更加内向型的发展战略。

全球经济恢复虽然步履维艰,却在进行中。全球经济发展没有许多人担心的那么严重,也没有许多人期望的那么好。全球市场重新焕发生机,主要是因为前所未有的低利率导致。但利率总归会上涨,只是还有很长的一段路要走。与此同时,投资者渐渐习惯了当前形势并且意识到这就是“新常态”,他们需要重整旗鼓,继续让钱生钱、利滚利。

寻找投资对象时,人们总是问:经济增长从何而来?很遗憾,这个问题很难回答。人们通常认为经济增长会提供丰厚的投资回报,但事实并非如此,还可能背道而驰。正是因为这一原因,我们过去并不主张投资新兴市场的私募股权。如今,巴西和印度经济增长放缓,私募股权公司在中国很难实现投资回报,此决定的明智之处也变得更加清晰。新兴市场的发展更加不稳定,因此高增长率并不一定等于更好的投资回报。

投资者不该认定增长一定会带来回报。虽然欧洲经济增长可能持续缓慢,但其经济环境对投资机遇仍旧十分有利,欧洲仍旧是最适宜投资的地点之一。美国的整体投资状况也相当乐观,虽然长期的宽松货币政策本身存在风险,但因为利率不太可能变好,风险也在降低。

我们相信私募股权会在欧洲经济体复兴的过程中扮演重要角色。专注于企业变革是私募股权与其他公司所有权模式及其他资产类别的不同之处。私募股权是从根本上进行长期转型式投资。我们筹集的资本期限为十年,利用此资本改善企业,创造价值。

董事长致辞

相比之下,每季度发布经济报告的要求使上市公司难以保持长远眼光。私募股权模式通过加速决策过程,确保所有利益相关者同舟共济、齐心协力,使管理层利益与所有人利益相一致。欧洲政治风险虽然不容忽视,经验却已经告诉我们,只要考虑到政治风险,你就能拨云见日,走出政治风暴,交易也能顺利进行。

总结

去年市场挑战重重,泰丰资本依旧完成重要交易,提升成员企业业绩表现。我们已经向世人证明:复杂环境下的投资佳绩和在管制行业中的工作经验,让我们有能力适应欧洲“新常态”,并在变幻莫测的政治和监管环境中摸索着前进。略过短期波动,专注于长期增值,我们将继续发掘投资机遇。

泰丰资本未来一年雄心勃勃。我们将为被投资的某些企业制定退出战略,将资本返还给投资者。我们也会继续寻找机会,投资与我们的投资理念相符的企业,并改善和强化我们现有的成员企业。

值此,我谨向所有股东表示衷心的感谢,感谢大家在2012年给予的支持。同时,我也要感谢我们成员企业的高管和员工,感谢泰丰投资团队成员,谢谢你们为取得如此优异的成绩作出的努力。

此致,

葛涵思

泰丰资本的员工在 变革企业和提升基金价值 方面起到了关键作用

2013年4月30日

2012年，泰丰资本的交易规模在欧洲私募股权公司中位居第一。这一成功根本上取决于公司全体员工的智慧和决心，以及良好的团队合作。这使我们有能力亲力亲为，深入参与被投企业的战略变革。

人才投资

泰丰资本的专业人士与成员企业密切配合共同对被投资企业实施战略变革，为利益相关者创造价值。

一般来说，泰丰资本员工会借调至或在成员企业工作，如此紧密的合作关系将推动成员企业进行成功变革。每个成员企业平均有六名泰丰员工，这个数目不小，但也正反映出我们实施的变革规模。

作为首席执行官，我的责任之一是确保我们拥有最好的专业人员来执行投资战略，让大家以高效的组织形式进行团队合作，确保每个人都在合适的岗位上发挥其功效，以取得最佳效果，使泰丰与投资者战略统一，步调一致。

今年将有9位新毕业生加入泰丰毕业生分析师培训项目，项目培训为期三年，毕业生不仅可以在公司内部的不同团队还可以在泰丰成员企业工作。分析师项目是企业招募聪慧年轻的专业人士，内部培养人才的绝佳渠道。

这九位毕业生经过层层严格的测试和面试筛选，从近千名申请人中脱颖而出。他们毕业于顶尖高校，攻读经济学、自然科学、现代和中世纪语言等不同专业学位，其中三分之一新人为女性。



为更长远地受益于此人才渠道,从2013年开始,我们将之前每隔一年招收一届新毕业生改为每年招收一届。该项目的扩大将充实泰丰专业人才库。

判断毕业生能否成为泰丰团队的一份子十分重要,因此我们对毕业生招聘非常谨慎。在金融服务业,个人绩效通常是以金钱来衡量,因为这比对照目标或衡量个人对团队的贡献更为简单。但在泰丰资本,团队合作是头等要务之一。

因为能够提供广阔的机遇,泰丰资本一直能够招聘到最优秀的人才。

对于金融和运营专业人士而言,他们可能会在成员企业与管理层共同实施某项目,而该项目对成员企业成功转型来说至关重要。或者针对企业内部因不具备某些相关技能而无法解决的问题,泰丰资本的金融、运营专业人士帮助开发创新解决方案。

今年,泰丰各个职位的金融专业人士都参与了新企业的收购工作。花园中心集团(TGCG)投资项目中,他们协助对公司的各块房产进行了实地考察,并且采取严格的操作方式分析与评估各类商业提议。四季养老集团投资项目中,他们促成了收购战略的成功实施,与管理团队紧密合作寻找并收购资产,从而稳固了四季养老集团英国领先的独立护理供应商的地位。

对于运营专业人士,我们可以为他们提供与处于不同发展阶段、不同领域、不同地理位置的成员企业合作的机会。

首席执行官致辞

无论从事投资还是运营工作，泰丰资本的专业员工都需要暂时或永久地成为成员企业的团队一份子。今年，我们按照往常一样已安排泰丰员工就职于成员企业，担任首席执行官、首席财务官等职务。

我们提供这些机会不仅是让专业人士更好地理解公司的运营，理解如何将战略转化成实际操作方案，以及如何让人们支持并且共同实施这些计划，还因为对被投资企业进行变革的核心环节之一就是安排泰丰的专业人士脚踏实地地参与。

团队合作

像泰丰这样的企业，员工背景、专长、实践经验各不相同，要共同工作，团队合作的理念十分重要。

秉持该理念，我们在2012年4月开始的新财年中，对年度绩效评估流程进行全面审查。现在，每位员工的直线经理会按照一套有关个人绩效和团队表现的标准对其评估。

为确保一些标准与团队表现有关，我们明确地指出团队合作表现与个人表现同等重要。

这些措施旨在确保支持个人杰出表现的同时提升团队整体表现。长远来看，这对企业可持续发展必不可少。

成为利益相关者的好伙伴

泰丰长期以来承诺对投资者保持透明，因此也建立了一流的投资者报告制度。本年度报告已是第六版，也是泰丰努力成果的结晶。但近期，我们决定进一步提高透明度。

泰丰作为一家企业旨在让整个团队都了解其目标，并且为了保持透明度和清晰度，我们决定与投资者分享这些目标。我们制作了详细的价值传递演示稿，向投资者清楚地解释我们返还资本的计划。这使得投资者能够对我们承诺的目标进行核对，也使我们能够在内部认真衡量项目进展。

我们应当实现诺言，人们也会通过我们实现目标的能力对我们进行评价。在公司内部、外部都明确目标将确保我们专注于同一目标的实现。我们在投资者报告与透明度方面处于领先地位，对此我们十分自豪，也将继续公开透明地与利益相关者进行交流。

首席执行官致辞

另外,泰丰资本还直接参与当地社区活动,同时鼓励成员企业积极参与,泰丰在努力成为良好的企业公民。

泰丰致力于对伦敦市中心Southwark社区的支持。2006至2008年期间,泰丰资本将年度10%的净利润捐赠给泰丰慈善基金。自2009年以来,此笔捐赠款分拨给泰丰慈善基金和私募股权基金会(PEF)。除向私募股权基金捐款外,泰丰慈善基金为当地社区内的慈善机构或为社区工作的慈善机构捐款超过160万英镑。

总结

泰丰资本自成立之初就遵循其投资策略——投资于核心产业中需要根本性转变的资产密集型企业。

2012年整体经济面临重重挑战,泰丰资本仍然集中精力进行价值创造,凭借团队的辛勤耕耘,泰丰基金的整体价值上涨47%。

泰丰资本的员工在企业变革和提升基金价值方面起到了关键作用,我们仍将持续关注如何更好地招聘、管理和培养人才,推动企业取得进一步的成功。

我们对员工的许诺,与被投企业的紧密合作,与投资者保持信息公开,将帮助我们在2013年再创佳绩。

此致,

史若天

在整个投资界，人们越来越深刻认识到可持续因素的潜在影响力。与此同时，环境、社会及公司治理（ESG）策略也渐渐用于分析投资过程中的非经济因素

在下面的特邀稿件中，Bob Swarup博士从基本原理来审视ESG：ESG是什么；ESG对长期投资回报的影响；以及投资者运用ESG策略时的重点考虑因素

界定可持续性原则

Bob Swarup博士

近些年来，ESG已成为投资界使用频率较高的词语。进行ESG尽职调查和实施ESG管理程序成为一种快速发展的趋势。2013年4月，拥有总资产超过34万亿美元的1188名投资者和资产经理人，签署了联合国责任投资原则中的六项原则（UN PRI）及针对全球有限合伙人（LP）与普通合伙人（GP）的ESG原则主要承诺计划。

私募股权界正在适应这一观念转变以保持步调一致。2012年普华永道报告指出，40%的私募股权基金对可持续性予以较高等度的重视，较去年的33%有所提高。与此同时，24%的私募股权基金已经执行联合国责任投资原则，另外有16%在计划中——几乎全是受到有限合伙人对可持续性高度重视的推动。

尽管数目可观，但值得注意的是，还有一半基金没有将ESG视为重要工作。投资界对ESG的真正含义以及执行的最佳方式争议激烈，更广层面的利益相关者持有的一系列观点让情况更加复杂。不列颠哥伦比亚省的教师养老金计划——联合国责任投资原则签署方之一，就是一个例证。2005年一份已经通过的成员决议引发了争议。决议要求撤走原计划对烟草的投资，然而理事会主席反驳：因为高红利将帮助养老金计划满足日益增多的义务，烟草投资必不可少。

是否撤销对可能对社会或环境带来负面影响的高回报行业的投资，是投资者反复面临的两难决策。哈佛大学校产基金（Harvard Endowment Fund）最近收到了来自一个学生团体的来信。这个名为责任投资（Responsible Investment）的哈佛学生团体要求其撤出对煤炭生产企业的投资。另外一些人还对哈佛大学校产基金和其他机构投资者在非洲购买农业用地种植作物并出口提出批评，认为此做法会引发食品价格上涨，环境退化。哈佛大学校产基金方面则辩称，投资完全基于可持续性原则。

1,100

超过1100名投资者和资产经理人签署了联合国责任投资原则

¹ 私募趋势发展报告 2012, 普华永道

即便是常常被视作道德投资典范的挪威政府养老基金，也曾面临设定合理与不合理投资界限的问题。2012年2月，一家挪威报社报道称，挪威政府养老基金已向15家生产窃听及监视技术的公司投资20亿美元。由于该基金明令禁止直接或间接参与剥夺自由或其他侵犯人权的行为，上述报道中的投资引发了激烈争论。

投资经理人、投资者和利益相关者之间的争议来自两方面：

- 对投资者和基金经理人而言，ESG的定义不明确，条款解释不充分；
- 对于在投资过程中关注ESG因素可否改善投资表现一直以来怀疑不断。

如果ESG不再只是含糊不清的首字母缩写，而是在投资方式中拥有真正价值，我们就应该深入钻研这些问题。

ESG是什么？

“ESG”代表环境、社会和公司治理。一般来说，这三个术语是评估企业行为的原则，通常涵盖方方面面的一系列标准，如企业政策、管理结构、战略决策、各种成果绩效以及报告流程。ESG一词现已成为在资本配制、尽职调查、投资组合管理和/或退出阶段运用ESG原则的多种投资方式的简写。

同样，整个投资界内对ESG的关注焦点也多种多样。有些投资者将ESG视作对烟酒等特定行业投资的“道德”约束。其他人则认为ESG是积极主动地提高长期风险调整绩效的方法之一，比如说通过减少企业成本，或通过酝酿可再生能源发电等新投资方案，使长期发展有利于环保，而且可能符合宏观经济走势。还有一些人主要把ESG当作风险管理工具，集中于防范污染、影响气候、违反童工法例、受贿等负面事件的发生，进而防范可能导致的经济价值损失。

许多投资者、基金经理和利益相关者对ESG理解不清

界定可持续性原则

各种各样的解读以及由此引发的争论是ESG复杂性的佐证。由于术语模糊，人们对其又缺乏统一的理解，许多投资者、基金经理人和利益相关者对ESG理解不清也在所难免。

回到经济学原理，在资源配置和民主化的背景之下认真思考ESG的概念，无论是对ESG新手还是经验丰富的老将都有帮助。

在最基本的水平，自由市场经济需要开发资源（例如石油、煤炭等能源）从而生产并销售物品。这种贸易继而给我们自己和社会整体带来财富。与此同时，民主化要求大众共享政治权力，侧重于社会整体而非少数特定人群的富裕。这自然而然将引发某种形式福利的出现，并促使政府持续进行调节，以重新分配和共享经济发展成果。

上述两者密不可分。民主化创造出巨大的消费者市场，巨大的自主性消费力使贸易成果更加丰硕。资本主义继而编织出各贸易行业互相连接的复杂网络，使社会更加紧密地连结在一起。所有这些都为培养创业精神和创新精神的发展营造出强大的共生环境。

然而，上述两者的组合并不完美，这段联姻存在两个主要长期风险：

- 其一，生产产品的资源出现枯竭或匮乏时，供应瓶颈蔓延到整个经济链条，维系已形成的复杂经济体日益困难。
- 其二，卡特尔或垄断行为会导致不公平感加强以及随之而来的社会矛盾激化。这会削弱生产链中的核心环节（如果涉及劳工），而且从长远来看，会威胁到购买物品的广大消费者群体。

建立在宏观经济学基础之上，ESG成为一种通过管理以上长期定性风险，从而有效公平地管理社会和经济可持续性的合理方法。然而，人们仍然不禁要问之前提到的第二个问题：ESG对投资回报有影响吗？积极还是消极影响？

ESG与阿尔法系数

根据定义，任何形式的有效的风险管理都会提高风险调整回报率。因而，由此推断，ESG应该可以为基金和投资者带来更好的回报，进而实现某种形式的可持续阿尔法系数。

但是，由于ESG固有的定性性质，ESG绩效和财务“阿尔法系数”之间的联系错综复杂。企业和行业领导人还在努力探索到底如何估算ESG对价值的影响，但是，如今人们普遍认为，ESG绩效理论上可以通过以下渠道影响价值：决定公司是否可以获得“经营许可”或进入新市场；使企业向有ESG意识的消费者收取额外费用；协助减少成本；提高企业声誉和/或降低风险。这些影响之后或许有望提高利润，改善现金流和/或估值乘数，从而提高投资回报。

虽然这张理论图设定了潜在影响的范围，但根据环境、社会和公司治理原则的制定商业决策所产生的实际财务影响依据公司具体情况各不相同。企业经营性质和地点、适用法律法规、当地劳动力期望、供应链的整体情况以及消费者喜好，所有这些共同决定潜在财务损失和相关风险水平。虽然欧美消费者愿意为几乎所有贴有公平贸易标签的产品支付额外费用，但是在其他市场，该标签却没有那么重要。如果政府对排污和污染的监管处罚治理不力，投资者可能被迫确定是否需要仅仅出于声誉影响而进行规避。

以下一些例子和话题对解释这一点会有帮助。德意志银行对近期学术报告的一项全面调查发现²，ESG因素中得分高的企业的负债和股权的资本成本都更少。随着媒体越来越重视环境问题和政府监管活动，企业纷纷意识到环境影响管理没有捷径。近期最引人瞩目的是，2010年4月墨西哥湾“深水地平线”钻井平台爆炸导致漏油之后，英国石油公司股价近期跌至14年来最低点位——清楚证明了环境破坏对股东价值造成的显著负面影响。

另外，环境表现与价值的普遍联系还体现在资源与能源效率产生的潜在价值。传统原料的开发开采成本不断上涨，当维持投资所需的能源价格上涨影响到产业链中的各方，投资者将发现，通过简单的操作和技术就能够减少能源使用，进而大幅降低成本。另外，环保也可能推动企业收入增加。美国三位学者进行的一项研究发现，与同类未获绿色能源与环境设计先锋奖评级的办公楼相比，获得评级的办公楼租金高6%³。

虽然减少投入和能源使用能为环境带来显而易见的好处，但ESG与价值之间的联系不仅局限于环境问题。不良治理与不当劳务行为可能导

² Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance, DB Climate Change Advisors, June 2012

³ Eichholtz, P., Kok, N., and J. Quigley. 2010. Sustainability and the Dynamics of Green Building: New Evidence on the Financial Performance of Green Office Buildings in the USA. Working paper

致员工对企业灰心失望，员工对此采取的反抗行为会对企业造成高成本。例如，官方估计，2010年法国大罢工导致法国经济每天大约损失3.5亿英镑⁴。我们还曾经目睹社会福利问题激化，整个经济体出现瓦解的情况；例如，阿拉伯之春（Arab Spring）就源于食物价格过高，而不平等的机制无法帮助民众应对不断上涨的生活成本，民众以此表达失望和不满。

从积极的方面来看，某些研究证据表明超出最低劳动管理标准会带来好处。例如，2012年麦肯锡的一项研究发现，董事会成员技能组合、种族和性别更为多元的公司的息税前利润率比平均水平⁵高出14%。此外，美国的一项研究发现，被《财富》杂志选为美国100家最佳雇主的公司绩效优于市场平均水平⁶。虽然过度解读统计数据存在风险，但这些研究为投资者提供重要的方向性指示。

最后同样重要的一点是，有效的管理机制对财务收益的重要性清晰可见，而且至少在发达经济体中被广为认可。近期，汇丰和渣打银行因协助洗钱被处以巨额罚款，就是很好的例子。贿赂、盗用公款或投资有利政治或管理层既得利益的低回报投资机会，都是投资者想要避免的价值破坏的重要例子。

从这个角度来看，ESG与价值之间的关系显而易见：资源枯竭在缺乏调整的情况下意味着成本上升；劳工待遇标准低可能会形成有抵触情绪的劳动力，引发社会动荡；企业治理不好可能引发价值漏损。相比之下，良好的环境和社会行为可以使公司在市场中收取溢价，提高生产力，通过消除无回报的风险确保延长企业寿命。意识到ESG考虑因素的投资者可以依凭现有的投资策略或管理方式，保留甚至提高长期回报。

什么是好的ESG策略？

上述简略分析指出，我们称为ESG的理念，一旦合理定义，可以对现在乃至未来整个经济各方面的财务表现起到深远影响。获得长期回报需要拥有长远视野，我们需要将ESG作为投资策略的重要部分看待。

我们需要积极主动、持续不断地在企业和机构中执行ESG，以推动变革，加强企业机制。以下是让每位私募股权投资投资者都受益的基本核心原则：

- 确定可能影响未来收益的关键环境、社会和公司治理问题，如气候变化、水资源匮乏、人口结构变化、全球化或地区间的人口迁移

⁴ <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/8900262/Striking-public-sector-will-cost-the-UK-economy-millions.html>

⁵ “Is There a Payoff From Top-Team Diversity?” McKinsey Quarterly, April 2012

⁶ Goenner, C.F. 2008. Investing in Fortune’s 100 Best Companies to Work for in America. Journal of Economics, 34(1), 1-20

⁷ 2013 ESG Trends to Watch, MSCI ESG Research, December 2012

动态。根据MSCI ESG研究，⁷MSCI全球指数中15家最大的电力公司的总装机容量的62%位于容易遭受洪灾和气旋影响的地区。此外，根据世界银行和美国哥伦比亚大学灾难和风险研究中心的研究，17家最大房地产投资信托所持资产的46%也位于此类地区。这些数据反映了不容投资者忽视的隐藏关联和风险；

- 估算每笔单独投资中此类问题实际发生的可能性，考虑政治、商业和监管背景以及企业策略。通常情况下，重要性表现为实质负面风险，比如，可能需要支付碳税或核心劳动力来源出现中断。但也可能是机遇；比如消费者越来越偏好有机食物，可能有利于避免使用农药的生产者。
- 确保投资分析中包括ESG策略中的重大考虑因素。传统的财务模型建立在资源均衡，永久存在的假设基础上，考虑到ESG强调的长期风险，模型常常没有对未来现金流充分折现。虽然这些风险通常是定性的，但同样重要。在这种情况下，情景分析可以用来分析、帮助了解ESG定性问题对财务的影响。

- 确定短期和长期策略，分析新兴市场（如印度、中国）不可避免出现的变化（例如气候变化、资源限制、人口向城镇迁移等）以及该变化对我们国家、社会带来的风险和机遇。这包括资本配置策略、投资企业首席执行官选任，以及确定董事会和业务层监管的重要指标等方方面面。
- 积极主动地利用利益相关者或企业所有者的影响，确保投资企业和价值链一致遵循环境、劳工和公司治理标准，从而以可持续的方式改善每笔投资的运营与财务绩效。可持续性长期健康回报的核心。

ESG策略不仅仅是利他主义。目标简单明了：不仅在今天也在未来，尽可能提高投资回报，做大经济蛋糕。否则，就会出现共有资源悲剧，长此以往，我们的处境都会恶化。



Bob Swarup是Camdor Global公司创始人。Camdor Global是一家为机构和投资者提供战略建议的咨询公司。他是英国经济事务研究所(Institute of Economic Affairs)成员，在媒体和学术报告中发表了大量文章，其中最近一篇报告分析了欧洲主权债务危机、历史上的类似事件以及决策者面临的选择。

目录

1 执行摘要	02
泰丰资本	03
我们的投资战略	04
我们的业务	11
价值创造: RTR的故事	17
关于泰丰资本	21
管理委员会	23
高级交易团队	25
长期利益一致	29
透明度和利益相关者之间的互动	30
2013年展望	31
2 联系信息	33

执行摘要

泰丰资本

泰丰资本是欧洲领先的私募股权公司之一。自1994年以来，我们已在33家公司中投资近150亿欧元，企业价值合计超过450亿欧元

我们的投资方式为收购核心产业内可以通过根本性变革实现转型的资产密集型企业

我们立足长远，通过投入时间、资金和专业经验改变企业的战略、经营和财务状况，从而建立可持续发展的企业

由于我们从各类投资者处筹集的是长期资本，所以有充分时间在公开市场外对每家被投资企业实施战略变革，为股东创造价值

我们投资的关键在于，控制和积极参与所有成员企业的经营，平均投资期限约为五年

我们是长线投资者
旨在建立可持续
发展的企业

“泰丰资本”在2002年3月27日之前是指野村国际的本金投资部，在2002年3月27日之后视上下文情况可以是TFCP Holdings Limited、Terra Firma Capital Partners Limited、Terra Firma Capital Management (Guernsey) Limited、Annington Management Services (Guernsey) Limited及其任何相关联公司。

本年度报告中的财务信息截至2012年12月31日正确无误。

我们的投资战略

泰丰的英文意思是“坚实的大地”，这体现了我们一贯和独特的投资策略。自1994年以来，我们的投资策略成功地经历了经济周期的考验，其并不依赖金融工程或牛市环境，尽管这些可能会创造更大的价值。

我们通过直接参与所收购企业的经营来实现投资增值。通过战略和经营的综合变革、持续投资和改进管理来实现企业的转变。

我们利用“从宏观到微观”的方式来确认投资机会。我们的投资过程开始于对全球宏观形势的认识。评估这些形势将带来怎样的投资机会，之后我们会寻找能够把握这些机会的企业。我们在可能不被看好的行业里寻找机会，投资那些管理不善或投资不足的企业。

确定了行业机会后，我们会寻找具有以下三个特性的公司，把握投资机会。

资产密集型

我们寻找的是具有雄厚资产的公司。这有助于保护我们投资的价值，并提供稳定增长的平台。雄厚的资产也为企业创造价值提供了多样化的选择。

在投资资产密集型公司方面，我们很早就拥有广泛的专业经验。20世纪90年代初，我们就开创性地对铁路和酒吧行业进行逐项资产的尽职调查。通过分解总现金流，我们发现了每项标的资产的潜在经济价值，直到今天我们还继续使用这种方法。

核心产业

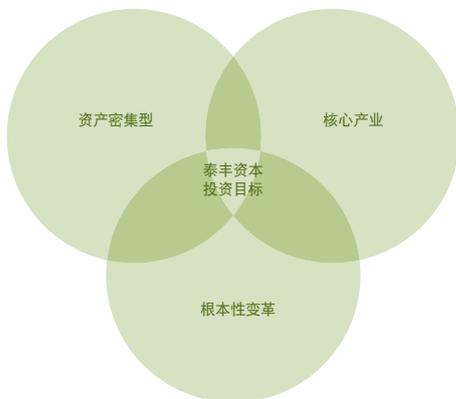
我们只投资于我们称之为“核心”的产业。包括能源电力、基础设施、经济适用房、休闲、农业、养老和资产租赁。这些行业在经济下行时期有更强的适应性，也不十分依赖技术创新和品牌。它们通常属于受政府管制的行业，而我们在此类行业有着相当丰富的经验。

按照“从宏观到微观”的策略，我们没有专门限定行业，而是以我们对相关前景的认识为指导，在若干有限行业内灵活操作。

需要根本性变革

我们寻找需要根本性变革的企业，它们可能是因为过去管理不善或投资不足，或者能够通过重新定位，从我们认定的发展趋势中获利。

制定新战略，投入大量资本，显著改善经营绩效变革企业，在这方面我们有着许多成功的经验。



我们的投资战略

只有当十分清楚如何创造价值时，我们才会投资。该认识基于我们详尽的分析和研究，常常与企业现有管理团队和其他竞争性买家所得出的结论不同。以下是几个获利于此方法的例子。

1

改变战略

寻找变革性战略是在企业中创造价值的根本。在制定新战略时，通常要考虑如何最大程度地利用前一阶段投资程序中认定的长期宏观趋势。这可能需要采用新的企业模式、在行业内重新定位、通过收购或市场多样化实现企业成长。

通过对公司战略及其经营方式的集中全面调整，我们不断推动企业步入行业发展的前沿。在持有企业的整个过程中，我们会持续地优化和改善企业战略。



在我们收购**AWAS**时，**AWAS**存在客户和机队集中的问题，也没有真正的风险管理框架。我们为它制定了新的战略，在租赁时更加以客户为中心，提供个性化的客户解决方案和机队规划展望。经过重新调整，该企业日后逐步拥有领先的资产交易能力，同时实现了客户和资产的多样化。

四季养老集团（“**Four Seasons**”）在被泰丰资本收购前，长期受到投资不足的困扰。由于获得新的资本注入、调整资产负债表并更换了一个更加积极的企业所有者，四季养老集团有能力在养老医疗行业依赖度从低到高的转变中树立其领先地位。

泰丰资本收购**East Surrey Holdings**这家受监管的公用设施集团时，看到了北爱尔兰的燃气公司**Phoenix**收购之后的发展前景。它有着强大的管理团队，经营和资本投资效率远远高于英国大陆的同类型企业。泰丰资本将该集团的另外两块业务**Sutton and East Surrey Water**和**East Surrey Pipelines**出售，只保留了**Phoenix**。

我们寻求从五个方面 为成员企业创造价值

2

加强管理

我们的目的是为成员企业建立出色的管理团队。我们提供具备必要素质的管理人员和激励办法，确保投资战略和绩效改进得到有效实施。

一般通过现有团队、专家和新聘人员相结合的方式加强管理，而新聘人员通常是有独特视角的行业外人士。

在取得英国竞争许可前，Odeon & UCI是两家独立的企业，由泰丰资本临时调派的首席执行官暂时负责经营。当获得竞争许可后，两家企业合并，引入了包括首席执行官和首席财务官在内的新的高级管理层，负责实施新战略，明确经营和投资原则。

我们还收购了一些剥离管理团队后的企业。英国住宅地产企业Annington就是一例。公司的核心部分房地产仅作为资产出售给泰丰资本，我们必须组建一个强大的管理团队，并建立有效的公司治理和经营架构。Annington的经营模式是以小型团队为核心，以外包作为工具来满足企业波动性的需求。

而CPC的现有管理团队由于对牛群和牧场有着丰富的认识，我们只增加了几个新聘请的高层人员，包括董事长、首席执行官和首席财务官。通过这些改变，公司的管理架构便能促进企业向前发展。

我们的投资战略

3

资本投入发展业务

我们为企业投入大额资金，推动战略变革，并实行新的资本投资计划，实现绩效改进和企业的有机增长。我们还建立大规模的企业扩张平台，让企业能通过收购实现更快的成长。所有资本支出都由泰丰资本按严格的回报标准予以控制，确保只实行效果最好的投资计划。

Tank & Rast在2005年启动了一项5亿欧元的长期投资计划，以建设新的高速公路服务站、装修旧的服务站、引入资本支出、推动以客户为中心的发展计划。该公司采用更好的零售方案改进餐饮业务；在整个服务网络中引入Sanifair优质厕所设施；创建新高速公路服务站品牌Serways，融入新的零售餐饮业务，提高了其服务和设施质量。

Rete Rinnovabile (“RTR”)是泰丰资本新成立的公司，其战略目的是整合意大利的太阳能光伏(“PV”)发电资产。在由泰丰资本所有的两年内，该公司利用“先购入再建设”的策略发展成欧洲最大的太阳能光伏发电企业，装机容量近300兆瓦，相比之下，2011年4月收购时其装机容量只刚刚超过140兆瓦。

4

过并购壮大实力

我们通过兼并和收购来壮大成员企业的实力，扩大规模和产能，进行行业整合，提高成员企业在行业内的地位。自1994年以来，泰丰资本投资了33家企业，另外又进行了45次追加并购以提高这些企业的实力。

Infinis实行了持续的兼并和收购活动，通过一系列收购有选择性地扩张，提升经营和资产开发水平。这些并购中既有投机性的小型交易，也有类似将上市公司Novera等竞争对手私有化的相对大型的战略并购。通过并购和有机增长，该企业的资产组合中增加了陆上风能和更多的水力发电业务。如今，Infinis已是英国领先的独立可再生能源发电商。

花园中心集团 (The Garden Centre Group) 为公司日后发展成英国领先的园艺及园林相关的休闲产品零售商提供了良好的平台。该行业十分分散，最大的四个园林中心集团只占市场9%的份额。该团队将寻求对较小园林公司和家庭私营园林种植场进行收购的机会，通过整合实现规模效益。

我们的投资战略

5

降低资本成本创造额外价值

我们通过减少投资企业风险的方式来降低资本成本。减少风险的方法是分散和稳定现金流，并解决企业和监管的不确定性。我们也通过再融资和证券化实现对企业资本结构的积极管理。

EverPower就是通过与泰丰资本团队合作并利用我们的关系和专长，实现了低成本建设和半永久融资。该团队还成功地完成了长期债务的非公开募资。

Deutsche Annington在2012年末通过其GRAND票据的证券化实现了再融资，既降低了融资成本，也减少了经营和投资限制。这是欧洲2012年最大的房地产再融资交易。



史若天, 葛涵思

我们的业务

2012年我们在继续推动现有企业的变革, 为出售成熟企业作准备的同时, 还收购了花园中心集团和四季养老集团。

我们于2012年4月收购了花园中心集团。花园中心集团是英国最大的以植物和园艺为主业的零售商, 在英格兰和威尔士有129个不同品牌经营的种植场。随后我们收购了英国最大的独立的养老和专业护理服务商——四季养老集团。这两家公司都符合典型的泰丰资本风格的投资——即处于核心产业的亟待战略性变革的资产密集型企业。

在这一年, 许多公司面对很大的挑战, 而我们则继续专注于投资, 在企业建设和发展上支出近22亿欧元, 为Infinis、RTR和EverPower的补强型并购项目投资了2亿欧元。

我们与被收购的企业的管理层紧密合作, 专注于战略计划和改善经营, 以保证持续地推动这些企业的积极转变, 为我们的投资者创造价值。

在这一年中, 我们还为出售更加成熟的成员企业进行准备, 在接下来的数月中还会继续这项工作。我们对现有成员企业秉持严格的操作方式, 只有当所有企业表现出明显的价值提升和可持续性后才会出售。

并购和扩张的一年

财务状况

债务市场继续紧缩，整个行业都面临着挑战。但在2012年的最后几个月内，泰丰资本完成了几笔成功交易。12月，泰丰资本从野村国际手中收购了Annington，这是自2008年以来欧洲最大的杠杆收购。这项收购包含了5.5亿英镑的新债务。

同样在12月，Deutsche Annington成功实现了再融资，这是2012年欧洲最大的房地产再融资。作为本次再融资的一部分，未偿付的GRAND债务从43亿欧元减至38亿欧元。Phoenix、Infinis和EverPower也在2012年借入新债或成功实现了再融资。

企业再融资能力和积极管理资产负债表是取得持续成功的关键。除了管理，我们还会密切关注资本市场的发展，从而保证利用一切有吸引力的再融资机会。

估价

我们坚定地认为，私募股权投资公司应在市价基础上对其企业进行真实透明的估值。就泰丰资本而言，我们每年对资产组合中的公司估值进行一次细致而详尽的复核，如果条件允许复核频率更高，还会聘请毕马威对年度帐目的编制流程和估值进行审计。

虽然公平市场估值是价值的重要指标，但我们是长期投资者，所制定的企业计划是为了实现长期可持续发展，而非短期利润。对我们而言，最重要的估值是企业被最终出售时实现的估价，为此我们会不断努力，确保投资的最终业绩尽可能高。

自2011年底以来，我们投资组合中几乎所有成员企业的公允价值都实现了增长。然而，在决定其年末估值时，我们仍然保持谨慎。

私募股权的估值有三个主要因素：成员企业的经营业绩；可比上市公司的选择或最近交易中所使用的倍数或折现率；资产组合中成员企业的报告货币与基金货币不同时，汇率变动的的影响。

如第14页中的表格所示，我们的成员企业在2012年的经营业绩十分优异，且大多数公司实现了EBITDA的同比提高。

我们的业务

经营业绩

我们的企业在经济一直不确定的情况下，始终表现良好，我们对这些企业通过战略计划调整促进增长所取得的根本性进步也十分满意。

投控企业税息折旧及摊销前利润	货币	2011年	2012年	增长率
Annington ¹	百万英镑	122	137	13%
AWAS	百万美元	698	831	19%
CPC	百万澳元	33	4	(87)%
Deutsche Annington	百万欧元	501	471	(6)%
EverPower	百万美元	(11)	18	265%
四季养老集团	百万英镑	不适用	97	不适用
Infinis ¹	百万英镑	92	84	(9)%
Odeon & UCI	百万英镑	103	101	(2)%
Phoenix Group ²	百万英镑	23	23	1%
RTR	百万欧元	75	116	55%
Tank & Rast	百万欧元	208	217	4%
花园中心集团	百万英镑	不适用	27	不适用

¹ 基于2011年后三个季度以及2012年12月的数据

² 税及摊销前利润

成员企业的就业人员超过50,000人

ANNINGTON

Annington截至2012年12月的前九个月，租金收入较去年同期增加，这说明繁荣的租房市场预计在2013年将会继续。同样地，销售业务的收入也高于去年同期，这是因为Annington采取了灵活的定价策略，对短期租赁房源转为出售房源进行了有效管理，而且还推出了一些营销计划和销售激励措施。

AWAS

AWAS在2012年的经营成果反映了其良好的增长和出色的经营业绩，截止年末，所有关键财务指标都超过了预期。AWAS在该年交付了20架飞机，从航空公司和其他出租人处购入24架飞机，因寿命到期处置飞机21架，这使得其机队的平均使用年限减少了一年，缩减到六年以内。

CPC

在充满挑战的市场中，由于印度尼西亚持续的进口限制和较低的国内价格，CPC的销售量和售价低于预算，收入受到了影响。在国内市场，由于牛群需要运到昆士兰进行销售，导致运输成本上升，直接成本也受到了不利影响。因市价较低和牛群数减记，牛群的估值下调。但该企业在经营上表现良好，其效率的提高几乎抵消了销售的弱势，而且近100,000头幼牛被品牌标记——创下该企业的历史记录。

DEUTSCHE ANNINGTON

德国住宅市场增长强劲，尽管私有房源减少，但Deutsche Annington在2012年仍然取得了自2006以来最高的年销售额。在出租方面，虽然物业数量减少了，但租赁收入略高于预期。此外，Deutsche Annington在2012年通过与德国一家大型物业管理服务提供商的合资公司，对近4,500套公寓进行了重新装修。

我们的业务

EVERPOWER

EverPower在2012年实现了目标，成为大规模的风能企业。所有的建设项目都按时、按预算完工，至2012年12月底装机容量达到512兆瓦，是上一年的四倍以上。由于内部增长和150兆瓦的重大收购，该企业在2012年首次实现EBITDA为正。

四季养老集团

自被收购后，四季养老集团团队的主要任务就是整合和改善在2011年末收购的前南十字(Southern Cross)养老院，和执行泰丰资本制定的收购后计划。在一个以护理质量取胜的行业内，此企业在2013年的主要任务就是推动以质量、经营和物业为中心的发展。2013年2月，该企业与三家工会签订了一份自愿的联合认可协议。我们认为，这会为我们为该企业制定的战略提供直接支持，为扩大员工培训和发展以及减少人员流失创造条件。

INFINIS

Infinis正在按其三项核心经营活动——沼气、水力和陆上风能发电——推行分事业部经营，以求协调和简化组织结构并保证更大的经营和融资灵活性。在此过程中，Infinis于2013年2月发行了3.5亿英镑的高收益债券，以偿还其在2009年12月发行的2.75亿英镑的高收益债券。

该企业在2012年继续扩张，增加了陆上风力发电容量。其中在5月收购了三个风力发电场，增加了25兆瓦的运行容量。Infinis目前在英格兰和苏格兰还有五个风电场正在建设，总装机容量53兆瓦。

ODEON & UCI

Odeon & UCI在这一年继续扩张，在英国、爱尔兰、意大利和西班牙开设了新的电影院。该集团的所有银幕都实现了数字化，这在欧洲是第一家，也是管理团队取得的重大成就。尽管在Odeon & UCI所在的主要市场中，年度观影人次出现了下降，但去年Odeon & UCI的观影人次却增加了。这主要是因为其在主要市场上市场份额的增加和热门电影的出色表现，包括詹姆斯·邦德系列的最新一部《大破天幕杀机》，创下了英国电影票房收入之最。

PHOENIX GROUP

Phoenix天然气输送业务的客户继续增加, 本的增长率近30%, 再一次超过了预计的新接入数量。由于业主希望使用燃气替代石油, 并且增长缓慢的住宅市场导致人们选择改装现有住房而非搬家, 所以住宅用户依然是增长的主力。

Phoenix的供应业务在2012年出售给了SSE。这说明了该企业以发展输送业务实现投资者回报的长期战略。

由于在集团内对安全的重视, Phoenix再次获得了Sword of Honour奖。这个奖项授予的是那些在全世界实施最佳安全制度的组织。迄今为止, Phoenix是英国获得Sword of Honour奖次数最多的企业。

RTR

在由泰丰资本所有的第一个完整年度内, RTR在2012年继续优化和扩大其资产规模, 完成了先进的远程监控和控制系统, 通过两次追加收购增加了57兆瓦的装机容量。RTR现在是欧洲最大的太阳能光伏运营商。该企业在这一年的财务业绩也十分优良, 由于天气状况超过预期, 所以发电量也得以增加。

TANK & RAST

Tank & Rast的发展计划在2012年取得了更大的进展。其中包括在高速公路网之外开设Sanifair公共卫生间的项目现已在第52个第三方服务区中开始运营。除了现在高速公路网以外的三处服务区, 还签订了收购公路外两家服务区(汽车旅馆)的协议。但汽油销量和相关餐饮的销售依然受到了油价相对较高的不利影响。

花园中心集团

在泰丰资本收购花园中心集团后的第一年, 英国恶劣的天气条件给公司带来了挑战。但全年的财务业绩依然令人鼓舞, 虽然天气不好, 但餐饮和出租收入很突出, 说明企业发展不过于依赖天气的收入来源的战略是十分正确的。在2012年末, 该企业任命了新的管理团队。在对收购后的战略进行了详细的研究之后, 泰丰资本在2013年将与其管理团队一起制定战略实施计划, 然后由公司实施。



RTR: 打造未来企业

在两年多一点的时间内，通过并购意大利的一些小型太阳能光伏发电场，泰丰资本打造出了欧洲最大的太阳能光伏发电企业——RTR。

在此过程中，对这些工厂的管理、流程和技术进行了全面变革，建成了一个具有优异业绩表现的公司，并为行业内的其他公司树立一个学习的榜样。

这个过程也很好说明了泰丰资本的风格，即为收购的所有企业创造出新的价值。

增长机会

对RTR的收购始于2011年3月，当时泰丰资本发现，在欧洲最重要的可再生能源市场之一的发展和整合过程中，存在着可以利用的机会。于是从意大利的高压电网运营商Terna手中收购了其太阳能光伏发电厂资产，并创建了管理这些资产的最佳平台——RTR。此后工作重点是企业的发展，即通过收购和战略计划的实施来为RTR的各项业务创造价值。





合适的企业团队

在任何企业，每一层级都需要配置合适的人选，这非常重要。就RTR而言，因为收购的仅是之前公司的非核心资产，并不包括管理层或其他员工，因而整个RTR团队的建设必须从零开始。

在收购之后，泰丰资本组建了一个30人的团队，从核心的工程技术到财务、从法律到业务拓展，他们都十分擅长各自的专业领域，而且决心做出一番成绩。

在这样一个新兴的细分市场内，这些经验和技能对于RTR十分重要——因为RTR虽然是意大利光伏市场的领先者，但RTR的竞争对手是一些急于通过资本扩张来抓住这些增长机会的大型组织。

竞争仍在继续。RTR始终聚焦于在各个方面加强团队建设，只有这些才能帮助RTR从竞争中脱颖而出，为这个新成立的企业不断创造可观的价值。

价值创造

更智能的系统和工作方式

在这个技术密集的行业，需要大量投资来保持领先的竞争地位。在泰丰资本的支持下，RTR对其系统和流程进行了重大升级。自2011年以来，大多数的新技术都是从零起步的，而且RTR一直在引领着行业潮流。

这些升级的后续效应对技术实践和企业业绩都产生了重大影响。

例如，RTR投资了一项用于监控全国所有光伏发电场输出的新系统。该技术使得员工可以从位于罗马的RTR总部实时发现故障并远程查证。然后通过发送文本信息或电子邮件给现场的技术员，由他们解决问题，这样就提高了该团队的响应速度。应用这项技术的综合结果就是，故障时间大幅降低，生产力提高。

这项先进技术还有其他功用。例如，借助对数据的仔细分析，RTR可以找到产量最大化的解决办法。在一个项目中，RTR通过对阴影的研究，发现在该公司最大的两个发电场中，太阳能板的倾角改变五度，每年的发电量便可增加超过3%。



将此数据与可靠的天气预报相结合，便可准确地预测出未来48小时的发电量——这对于生产计划和满足政府监管来说是个强大工具。

技术提高的另一方面是对人身安全和生产安全的积极作用。为防止太阳能板和铜被盗，特别是在遥远的发电场，RTR建立了一个多层次的安全体系。它有许多安全机制用于检测现场侵入者，并帮助分辨错误报警和真正的盗窃风险。整体结果是盗窃风险降低，保险成本下降。

通过大量投资 RTR收购后的发电量已经翻倍

下一代远景规划

与在泰丰资本旗下前两年的表现一样，RTR不会仅仅满足于与快速发展的高科技行业保持同步。该公司每天都在进行新技术测试，新技术则会为工作实践、发电效率与输出设定新标准。

受益于2011年以来的发展，RTR目前正以自有资金投资于该行业最有前景的技术创新，作为欧洲卓越与创新中心的地位也逐渐得到认可。

正在研究中的用于提高效率的新技术之一是“太阳能电源优化器”技术。这个设备的作用是减少太阳能板的阴影对发电量的负面影响，现在已经成功地通过了测试。该企业还正在测试变频器的新软件，有可能显著增加发电场的发电量。

创造长期价值

即使是在可再生能源这个快速发展的行业内，RTR的变革和发展也十分引人注目。

自2011年以来，泰丰资本通过投资已经把一系列分散的资产整合为一家大型的可再生能源企业。在此期间，该企业规模扩大了一倍，成为了一家在全国拥有并管理着117座发电场，发电量近300兆瓦的企业。在意大利和欧洲其他地区已经开始的这场整合过程中，RTR理所当然地成为领导这次行业整合的最佳人选。



为了促成这个转变，泰丰资本通过对企业各个方面实现增值，从结构、流程到其工作、创新的方式。

这种策略以稳固的资本结构和坚定的收购计划为依托，使得RTR在意大利和其他欧洲市场取得了无可匹敌的表现。

在泰丰资本的坚定支持下，该企业具备了在未来几年保持这种势头并创造更大价值的优势条件。

关于泰丰资本

投资者

泰丰资本代表各类组织进行投资，包括养老基金、金融机构、主权财富基金、捐赠基金和家族办公室。我们投资者中相当大的一部分是养老基金，这些养老基金代表当今和未来领取养老金的人进行投资，他们中很多是退休公职人员。我们的投资者遍布全球。

泰丰资本成员企业的成功可为所有投资者提高收入，我们也十分清楚本公司对背后受益人的受托责任。

组织结构

泰丰资本的基金组织形式一般为根西岛有限合伙企业。我们四个活跃的基金为一般私募股权收购基金——泰丰二期基金 (TFCP II) 和泰丰三期基金 (TFCP III)；德国住宅房地产基金——泰丰Deutsche Annington基金 (TFDA)；以及英国住宅房地产基金——泰丰特殊投资机会基金一期(TFSOFI)。泰丰资本的投资者以有限合伙人身份加入基金，每个合伙企业的日常事务由其普通合伙人管理，普通合伙人为一家位于根西岛的管理公司。普通合伙人代表相关基金制定所有投资决策。

Terra Firma Capital Partners Ltd (TFCPL)在根西岛的Terra Firma Capital Management Ltd (TFCML)、德国terrafirma GmbH和中国办事处的支持下，向普通合伙人提供投资机会的寻找、咨询、实施战略等投资建议。

泰丰资本的基金投资于从全世界挑选出来的企业，但主要关注范围在欧洲。这些资产组合中的成员企业目前来自58个国家。

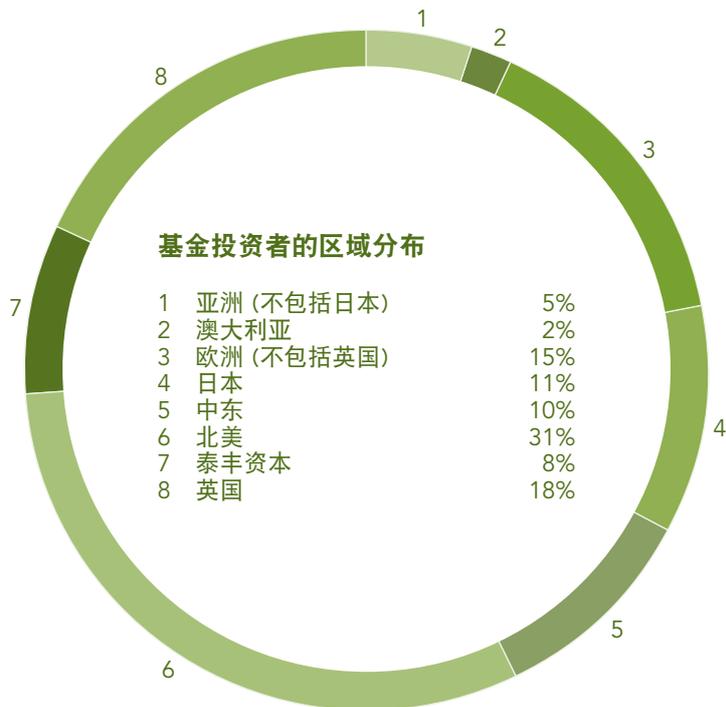
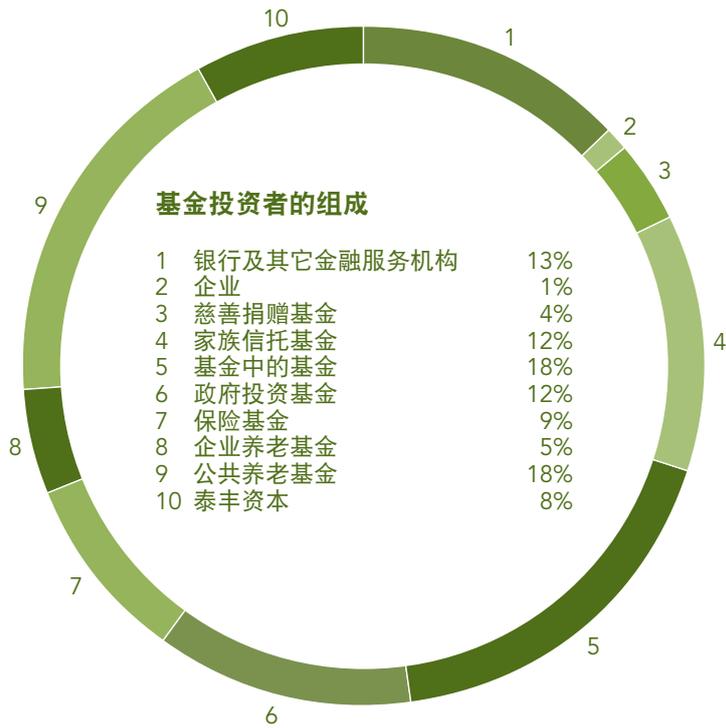
员工

创造价值的能力与我们团队的多样性直接相关，并且我们内部已经形成了强大的交易、经营和分析的专业化团队。由于有了这种多方面的能力，所以我们能够完整地管理一项投资，从最初的机会选择，到收购和转型，再到最后的出售。在整个投资过程中，我们的专职专家团队都会与管理团队共同努力，以实现成员企业的长期价值最大化。

运营的专业技能对于提高投资企业的价值十分重要，而在当前的经济环境中这些技能显得比以往更加重要。我们的经营团队在无数企业中有着许多年的经营和业绩改善经验，也有高超的战略、运营和管理专长。

泰丰资本的顾问团队超过85人，分别位于伦敦、根西岛、法兰克福和北京，他们来自19个国家，共使用20种语言。他们的背景多种多样，包括工业、金融、咨询、私募股权、法律和会计。

养老基金占投资者数目 近四分之一



管理委员会



葛涵思
董事长兼首席投资官

葛涵思是泰丰资本的董事长和创始人。他不仅担任首席投资官，还是普通合伙人委员会成员和泰丰资本管理委员会主席。

葛涵思的职业生涯起步于高盛国际，曾先后担任高盛欧洲债券交易主管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野村本金投资部(PFG)，先后收购了15家企业，企业总值达200亿欧元。2002年，葛涵思领导了野村本金投资部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”活动的主席，该活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。他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、园艺及陪伴他的家庭。

泰丰资本管理委员会
由最高级经理组成
负责战略指引、
股东关系、人事和企业责任



史若天
首席执行官

史若天是泰丰的创始成员和首席执行官。他是泰丰普通合伙人委员会成员和管理委员会与薪酬委员会成员。

史若天加入泰丰时担任首席法律顾问，负责建立和领导公司的法律、结构化、税务与合规团队。他参与了泰丰的众多投资项目。

史若天最初在司力达律师事务所开始法律职业生涯，之后供职于GE金融、Transamerica和野村本金投资部

(PFG)。他同时也是一名律师并拥有英国LLB法律学位，获得伦敦国王学院AKC法律学位和巴黎索邦大学的Maîtrise法国法律学士学位。

除了母语英语之外，史若天也能够使用法语。他和伴侣喜欢旅游和艺术。



巴克利
首席财务官

巴克利是泰丰资本的首席财务官，负责投资者报告、基金财务和交易股权融资，以及泰丰资本的内部财务管理和所有税务事项。他分管信息技术与设施团队，是泰丰普通合伙人委员会、管理委员会与薪酬委员会成员。

巴克利于2001年加入泰丰，参与泰丰许多投资项目的结构化操作和执行。

加盟泰丰资本之前，巴克利供职于安达信的私募股权投资税务部门。巴克利是注册会计师，也是剑桥大学经济学和历史双学士学位优等生。

巴克利已婚并育有三名子女，是切尔西队的忠实球迷。

高级交易团队



巴罗毕
首席运营官

巴罗毕是泰丰资本的首席运营官，全面负责泰丰资本及旗下成员企业的运营管理。他的职责包括收购前和收购后的经营变革规划和实施、绩效监控和治理流程。他领导一支由运营、财务和变革管理专家组成的团队，从而能够直接参与到特定领域。巴罗毕是TFCPL董事和Odeon & UCI董事长。

在2009年加盟泰丰资本之前，巴罗毕在沃达丰集团担任多个高级职位，包括集团财务总监和西欧以外业务的区域首席财务官。

巴罗毕是英格兰和威尔士注册会计师协会会员，持有牛津大学马格达伦学院的数学硕士学位。

巴罗毕已婚，育有子女三人。他爱好网球、高尔夫和滑雪。



卜尔杨
投资董事总经理

卜尔杨积极参与交易发起和企业价值优化。目前他负责商业和住宅地产的运营管理，包括泰丰在德国最大的居民住宅公司Deutsche Annington，以及高速公路服务站项目Tank & Rast的投资。卜尔杨是Deutsche Annington和四季养老集团的董事。

在2008年初加入泰丰资本之前，卜尔杨是花旗房地产投资部门的资产管理主管，该投资部门是泰丰在Deutsche

Annington的共同投资人之一。再之前他在Cherokee投资公司、保诚证券商业银行的和荷兰合作国际银行（Rabobank International）的纽约办公室工作。

卜尔杨拥有INSEAD工商管理硕士学位和Utrecht大学经济史专业硕士学位。除了母语荷兰语外，卜尔杨还使用英语和德语。

卜尔杨力争成为好的高尔夫球手，爱好旅游和音乐。

我们创造价值的能力 与团队多样性直接相关



邓达美
投资董事总经理

邓达美在泰丰完成了大量交易，包括WRG的出售、Infinis的分拆和发展，及其随后的收购。他还领导了Phoenix集团的再融资和对EverPower与RTR的收购。

邓达美目前负责能源和基础设施行业，尤其是可再生能源。他担任Infinis、EverPower和RTR董事。

邓达美于1993年加入野村国际并在泰丰的前身——野村本金投资部工作。在休假年期间，邓达美取得了伦敦商学院斯隆项目理学硕士学位，于2005年重新加入了泰丰资本。

邓达美还持有曼彻斯特大学与北部高等电子学院 (L'Institut Supérieur D'Electronique du Nord) 联合授予的电气工程硕士学位。他的母语为英语，法语流利。

邓达美已婚并育有三名子女。他爱好滑雪、高尔夫、潜水和观看足球比赛。



靳仕杰
运营董事总经理

靳仕杰参与了泰丰大量的交易，包括部分酒吧交易、英国最大的垃圾填埋企业WRG、Shanks和East Surrey Holdings。他目前是Infinis董事长、Odeon & UCI和CPC的董事。他同时也负责EverPower。

在2000年加入泰丰资本前，靳仕杰担任过Stagecoach控股公司（富时250指数成分股公司）的集团首席执行官，以及苏格兰电力公司（现为西班牙IBEX 35指数成分股公司Iberdrola的一部分）电力分配和水力运营的首席执行官。他还曾担任Manweb电力公司

董事长和首席执行官、英国南方水务公司 (Southern Water) 董事长和首席执行官，以及捷豹汽车公司主要董事会成员。另外受政府委任，他在1998至2002年担任英国邮政的非执行董事。

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，并以优异成绩在华威大学获得工商管理学荣誉硕士学位。他是Middlesex大学的客座教授和荣誉博士，也是Brunel大学和雷丁大学的客座教授。

靳仕杰已婚，有二名子女。除陪伴家人外，他还喜爱园艺，对足球有浓厚的兴趣。

高级交易团队



李伦佐
运营董事总经理

李伦佐参与了泰丰众多的投资项目，目前担任Phoenix Group、AWAS、Tank & Rast、RTR、四季养老集团和花园中心集团的董事会成员。

在2002年加入泰丰以前，他曾在IBM（标准普尔500指数成分股公司）和北电网络等公司从事销售管理与企业发展，以及在贝恩咨询公司从事战略咨询工作。

李伦佐是意大利人。他拥有麻省理工学院的电气工程和经济学学士学位、以及哈佛大学的工商管理硕士学位。李伦佐的母语为意大利语，并且说英语和法语。

李伦佐已婚并育有两名子女。他爱好足球、音乐和旅游。



Stefan Thiele
运营董事总经理

Stefan于2013年2月加入泰丰资本，主要负责泰丰资本的可再生能源投资业务。

在加入泰丰资本之前，Stefan在Energie Baden-Württemberg AG (EnBW)公司工作了十四年，担任多个高级职位，其中自2008年起担任该公司再生能源业务管理委员会的主席。

Stefan在能源行业还担任过其它要职，包括德国的水力发电企业Neckar AG 总裁、土耳其再生能源企业Borusan EnBW Energy董事和Hidroelectrica的董事。

Stefan拥有亚琛工业大学(University of Aachen) 电子工程硕士学位。他的德语、英语流利。

Stefan已婚并育有两名子女。他喜欢和家人在一起，也热爱体育和老汽车。



Steven Webber
投资董事总经理

Steven参与了泰丰最成功的一些交易，包括最初对Annington的投资、Tank & Rast和泰丰的酒吧投资。最近，Steven参与了对AWAS的投资和以及AWAS对Pegasus的收购。他负责休闲、租赁和交通行业。Steven是Annington、AWAS和CPC的董事。

Steven于1996年毕业于Reading大学，获得国际证券、投资与银行专业硕士学位，此后就加入了泰丰的前身——野村本金投资部。

Steven爱好旅游、户外运动和摄影。



朱丽雯
投资董事总经理

朱丽雯领导了泰丰对Tank & Rast的投资、2006的再融资和2007年的部分出售。她也直接参与了泰丰资本的酒吧投资业务。

朱丽雯目前负责娱乐和休闲行业。她现担任Odeon & UCI和花园中心集团的董事。

在1998年加入泰丰之前，朱丽雯曾任野村国际法律团队主管，为公司提供法律

风险分析和交易执行支持。在此之前，她在Winthrop & Weinstine律师事务所担任银行部门合伙人。

朱丽雯持有爱荷华大学的财务专业商业管理学士学位（主修金融）以及法学博士学位。她还是明尼苏达州律师协会会员。

朱丽雯已婚并育有一子，她爱好滑雪和登山运动。

长期利益一致

私募股权基金的组织结构一般是合伙企业，由提供资本的投资者与利用该资本进行投资的私募股权基金组成。泰丰资本始终相信这种合作关系以及投资者、私募股权基金及其员工的长期利益一致是极其重要的。

总体而言，泰丰资本及其员工已向我们的基金投资超过8.8亿欧元，是泰丰三期基金（TFCP III）的最大投资人，也是泰丰二期基金（TFCP II）的最大投资人之一。对于泰丰资本而言，我们对于投资成功的信心体现在我们的实际行动：将自己的积蓄以及我们的职业生涯投入其中。

泰丰资本的薪酬体系反映了这种利益的统一，尤其对于收入主要来自于附带权益的高层管理人员来说更是如此。附带权益完全取决于绩效，只有当我们的投资人在基金存续期间的年投资回报率超过8%时，泰丰资本的管理团队才有资格收取附带权益。基金的存续期通常是10-14年，而附带权益的支付一般在基金存续期的后期，即基金投资的项目已基本成功退出而且投资人已经收回投资本金以及大部分的利润之时。在泰丰资本收到附带权益后，会将附带权益作为准备金储备，直至基金到期五年后才分发给管理团队。



李伦佐, Steven Webber, Stefan Thiele

我们相信，这种激励机制对于确保基金管理人保持专注至关重要，这不仅体现在对投资项目的谨慎筛选上，同时也体现在细致经营投资项目直至退出，这样才能确保投资人的投资回报最大化，进而确保投资团队的利益最大化。

这种员工薪酬以附带权益为主，且与员工个人投资相结合的方式，会让我们与投资者一起通过企业的成功发展来实现共同的利益。

泰丰资本及其员工 已向我们的基金投资 超过8.8亿欧元

透明度和利益相关者之间的互动

泰丰资本投资的企业与民生息息相关，因此我们对于我们的社会责任十分清楚。我们希望所有的利益相关者，包括客户、员工、投资者、供应商、政府以及贸易团体都能够了解我们的目标、规划和成果，以及我们的活动和成员企业对更大范围的社区所作的贡献。

我们为企业提供资金并帮助它们成长为成功的、可持续发展的企业，我们深信泰丰资本以及私募投资行业可以为社会创造价值，并引以为豪。我们提倡与利益相关者和成员企业就私募投资行业的职能及其价值创造展开公开而积极的对话。

在2007年，David Walker爵士发表了有关《私募基金信息披露与透明度指导意见》报告后，泰丰资本发布了关于成员企业的年度报告，是英国最早发布年度报告的私募基金之一。虽然对于非英国企业没有强制要求，但我们大多数的成员企业已经或准备按照沃克爵士的指导意见发布年度报告。事实上，在2013年2月，根据



朱丽雯，巴罗毕

Walker爵士指导意见而设立的致力于监管私募投资行业合规性的透明度和信息披露监察小组 (the Guidelines Monitoring Group on Transparency and Disclosure) 发表了一份报告，其中泰丰资本的两家成员企业，被选为良好信息披露的典范。

泰丰资本主要是通过英国风险投资协会和欧洲风险投资协会，积极参与到行业最佳实践的制定中。此外，泰丰资本还签署了《机构有限合伙人协会私募股权原则》和《联合国负责任投资原则》。

我们提倡与利益相关者和成员企业展开公开而积极地对话



巴克利, 史若天

2013年展望

2012年欧洲处于持续危机的笼罩下, 欧洲国家重返稳定的任务依然艰巨。虽然所有国家都表达了希望实现经济增长的愿望, 但就如何实现增长却出现了分歧, 这也是欧盟内部持续争论的焦点。这些问题看上去似乎没有结束的迹象, 但投资者好像正在习惯于这种状态, 也不再让这些问题阻止他们自己的行动。这是2013年需要依然保持谨慎的原因, 但也是值得乐观的原因。

在全世界, 我们看到政治家们为推动经济增长而采取了金融控制手段。欧洲的前景仍不明朗, 而美国政府一再支持经济发展的努力似乎取得了短期成效, 尽管这些政策的长期后果需要较长时间才能显现。中国, 好像已经成功地从经济过热过渡到软着陆。总体而言, 政治干预的风险上升了, 这使投资何处的决策更加困难。

随着欧洲在当前危机的迂回曲折中探索方向, 各个国家正在寻求不同方式促进经济增长。虽然尚未取得欧洲政治家们的高度认可, 但我们相信, 私募股权行业在这个过程中应该发挥重要作用, 而欧洲政府官员也应当鼓励其参与欧洲经济的发展。基金竭尽全力引领企业的战略变革, 创立长期成功的企业, 这是欧洲十分需要的发展方式。像泰丰资本这样的公司, 吸收全世界的资本, 投入到增长潜力最大的企业, 正是遵循了这一发展之道。

私募股权基金会继续成长
并适应不断变化的环境

私募股权需要记住的是，增长之后并不一定都有回报。虽然繁荣的经济环境肯定对投资有正面作用，但却不是必要的前提条件。在一些快速发展的经济体中，政府行为缺乏稳定性或不可预见性才是投资的真正风险。相比之下，在如欧洲这样的低增长地区，仍然存在许多低风险的好机会。

至于泰丰资本，我们会继续寻找因欧洲经济环境不佳或当前所有者面临压力，而被忽略或不受青睐的企业。这些企业需要战略或运营上的变革，也需要投资、关注和投入——所有这些私募股权基金都可以提供。

当以更加全球化的视角审视私募股权在2013年的潜在机会时，由于上述各种原因，决定投资地区成为一个大难题。新兴市场尽管继续受到交易者和投资者的亲睐，但却充满了风险，而且由于其他地区增长乏力，对新兴市场的投资回报可能会预期过高。

美国的形势也好坏参半。随着私募股权巨头重新促成巴菲特对亨氏的收购、银湖资本 (Silver Lake) 对戴尔公司收购等巨额交易，这一年的私募行业已经出现了复兴的迹象，但总体交易进展十分缓慢。

2013年筹资环境依然严峻；但那些表现出清晰和一贯性战略、为投资者提供差异化产品的公司将会成功。可以投资的基金并不缺乏，甚至由于募资的基金数量众多，有限合伙人挑选合适的经理人和产品并不容易。对于急需流动性，不能等到退出时的公司而言，二级市场将慢慢发展成为一种退出途径，但依然难以实施。

私募股权基金会继续成长并适应不断变化的环境。私募股权基金作为一个行业，在创新方面已经有诸多成功的先例，而且会继续为投资者创造价值而努力。其中的一个例子就是，随着银行在借贷市场上撤退而投资者在低利率环境中寻求收益，作为债务融资的替代品，欧洲高收益市场应运而生并得到了发展，我们希望其在2013年能够持续地发展。

我们相信私募股权模式的优势在于实施变革的能力。所有者和管理者的利益一致性加速了决策过程，同时没有向市场提供季度报告的压力让企业有了更加长远的考虑。私募股权能让所有利益相关者为实现企业的可持续愿景而加强合作，所以无论是政治、经济或其他方面的短期问题，当无法被忽略时都可以得到解决。

联系信息

泰丰资本旗下基金

普通合伙人

Terra Firma Investments (GP) 2 Limited
Terra Firma Investments (GP) 3 Limited
Terra Firma Investments (DA) Limited
Terra Firma Investments (DA) II Limited
Terra Firma Investments (Special
Opportunities Fund I) Limited
1st Floor, Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

普通合伙人董事会成员

Chris Barnes
Nigel Carey
Guy Hands
John Loveridge
Tim Pryce
John Stares
Iain Stokes

行政机构

State Street (Guernsey) Limited
PO BOX 543, 1st Floor
Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

审计机构

KPMG Channel Islands Limited
20 New Street
St Peter Port, GY1 4AN
Guernsey

泰丰资本的服务部门

泰丰资本合伙人有限公司

4th Floor, 2 More London Riverside
London, SE1 2AP
United Kingdom
+44 20 7015 9500

泰丰资本管理有限公司

4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

泰丰资本顾问有限公司

4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

terrafirma GmbH

An der Welle 4
60322 Frankfurt
Germany
+49 69 7593 7611

顾问审计机构

Deloitte & Touche LLP
Lord Coutanche House
PO BOX 403, 66-68 Esplanade
St Helier, JE2 3QB
Jersey

媒体问询

Andrew Dowler
Finsbury Limited
Tenter House
45 Moorfields
London, EC2Y 9AE
United Kingdom
+44 20 7251 3801

联系信息

泰丰资本的业务

Annington Homes Limited
1 James Street
London, W1U 1DR
United Kingdom
+44 20 7960 7500
www.annington.co.uk

Autobahn Tank & Rast GmbH
Andreas-Hermes-Strasse 7-9
53175 Bonn
Germany
+49 228 922 2002
www.rast.de

AWAS

4th Floor, Block B, Riverside IV
Sir John Rogerson's Quay
Dublin 2
Ireland
+353 1 635 5000
www.awas.com

Consolidated Pastoral Company Pty Limited
72 Newmarket Road, Windsor
Brisbane, 4030
Queensland
Australia
+61 7 3174 5200
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien SE
Phillippstrasse 3
D-44803 Bochum
Germany
+49 234 314 0
www.deutsche-annington.com

EverPower Wind Holdings Inc
1251 Waterfront Place, 3rd Floor
Pittsburgh, PA 15222
USA
+1 412 253 9400
www.everpower.com

Four Seasons Health Care
Emerson Court
Alderley Road
Wilmslow
Cheshire, SK9 1NX
United Kingdom
+44 1625 417 800
www.fshc.co.uk

Infinis Limited
1st Floor, 500 Pavilion Drive
Northampton Business Park
Northampton, NN4 7YJ
United Kingdom
+44 1604 662 400
www.infinis.com

Odeon & UCI Cinemas Limited
Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester, M1 5JW
United Kingdom
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

Phoenix Natural Gas Limited
197 Airport Road West
Belfast, BT3 9ED
United Kingdom
+44 28 9055 5888
www.phoenix-natural-gas.co.uk

Rete Rinnovabile S.r.l.
4th Floor
Viale Regina Margherita, 279
Rome 00198
Italy
+39 06 6489 3200
www.rtrenergy.it

The Garden Centre Group
Syon Park, Brentford
Middlesex, TW8 8JF
United Kingdom
+44 20 8568 0134
www.thegardencentregroup.co.uk

www.terrafirma.com

Designed and produced by Dusted

风景图片由摄影师Richard Waite
拍摄于美国亚利桑那州羚羊峡谷 (Antelope Canyon)
www.richardwaite.com