



terra firma

变革企业  
创造价值  
2013年度报告



所有图片由Richard Waite  
在美国犹他州Zion国家公园拍摄

---

泰丰资本  
变革企业  
创造价值

## 2013年对泰丰资本来说是非常成功的一年

### 2014年8月

欢迎阅读泰丰以及我们投资公司的最新年报。

2013年无疑是非常活跃的一年，无论对于出现强劲复苏的全球金融市场，还是对于泰丰资本来说，都取得了许多卓越的成就。

为了将各家成员企业打造成为各行业的佼佼者，我们持续加大对其的投资力度。总体来说，我们投入将近20亿欧元用于推动成员企业发展，另外还投入2亿欧元用于四季养老集团和花园中心集团的补强型并购。

去年，我们对成员企业完成100亿欧元的债务再融资，为他们打造更为稳定和恰当的资本结构，并释放更多可以重新投入到企业的现金。

2013年，许多被投资企业完成了部分退出或全部退出；我们成功出售Phoenix；Deutsche Annington 和Infinis实现首次公开募股。对于上述每一项交易，买家们都展示出极大的兴趣，从而说明市场十分认可泰丰资本通过一流运营来建立可持续发展企业的能力。

在2014年上半年，我们进一步推动Deutsche Annington取得更大成功，将TFDA持有该公司的剩余股票分配给基金投资者，由其直接持股，这巩固了TFDA作为欧洲最成功房地产基金的地位。总体来说，泰丰资本在过去三年为投资者带来65亿欧元的回报，标志着公司能够为被投资企业创造极大价值。



### 投资公司业绩

随着全球经济的复苏为企业增值和发展带来机遇，我们的各家成员企业在2013年取得令人欣喜的进步。

AWAS的业绩持续表现强劲，2013年收入和税前营业利润都超过预算。我们通过对两笔定期贷款进行再融资，将息差分别降低125个基点和175个基点，从而降低资金成本。

由于澳大利亚经历了有史以来最热且最干燥的一年，CPC的业绩受到极端天气条件的影响。在这种情况下，CPC凭借拥有的牧场和多元化的市场布局，在各牧场间调配牛群并暂停向低价市场出售牛群。随着对印度尼西亚牛肉出口限制的取消以及需求逐步上升，出口市场在过去一年出现一定改观。

2013年，四季养老集团重组为三家独立业务的公司，分别从事老年痴呆护理、私人养老护理和专科治疗护理。各家业务公司分别有专门的CEO确保公司得到必要的领导，推动未来发展。公司去年也完成了几项重要收购，包括从Majesticare购买七家高质量的养老院。

花园中心集团在2013年取得重大进步。泰丰资本实施战略将集团服务的重心扩大到不同类型的消费者——从吸引单一的园艺产品消费者扩大到休闲娱乐类客户。过去一年由于泰丰资本实施的重大战略变革和运营调整，集团收入上升50%以上。公司还在去年收购了十家新的花园中心，进一步巩固其作为英国最大的植物及园艺产品供应商的地位。

ODEON & UCI在2013年继续扩张步伐，在英国和意大利有四家影院开业。尽管电影市场状况不佳，尤其是西班牙市场对票房带来冲击，Odeon仍在2013年第四季度实现了Odeon历史上第二个最佳业绩季度。

我们在2013年8月将Phoenix出售给Hastings旗下基金澳大利亚Utilities信托以及苏格兰皇家银行养老集团基金。向高质量基础设施投资者出售该资产彰显出泰丰资本着眼未来，打造增长强劲的基础设施公司的能力。

2013年12月, Tank & Rast完成了重要的再融资项目, 大幅降低公司的资金成本, 每年额外释放约4500万欧元的现金流。这些资金将重新投入到公司未来发展的各项举措中。

我们为过去一年在可再生能源投资方面取得的成绩感到欣慰。最引人注目的是Infinis于2013年11月在伦敦证券交易所的主板市场进行首次公开募股。这是在对英国能源公司极具挑战的政治和舆论环境下完成的, 是可再生能源领域一笔里程碑式交易。

RTR在基础设施方面继续取得重要改善, 如调整电池板组件倾斜度和布线。公司也改善了生态环境操作规范, 并提升健康和安全管理系统, 该系统获得两项国际大奖。

EverPower过去一年重点确保2012年征用的所有风力发电厂都以行业领先的利用率水平运营, 全年风电厂利用率在97%, 高出预算水平1%。

我们的住宅地产业务在过去一年也表现出色。集团继续从2012年租金评估上调中获益, 租赁营业额也整体提高。2013年没有进行租金评估工作, 下一次租金评估计划于2014年开始。

Deutsche Annington2013年7月在法兰克福证交所上市, 截止第四季度, 股票交易的平均价在18.97欧元, 高出上市价格16.50欧元15%。这展示出泰丰资本能够进行一系列住宅收购交易的业务优势。2013年, 我们将Deutsche Annington转变为德国领先的私人住宅业主, 该转变得得到私募国际杂志的认可, 并于2013年被授予欧洲大型公司卓越运营奖。

### 市场展望

经济复苏似乎成为全球市场的主旋律。美国经济的强势复苏正有条不紊地进行, 而欧洲看似也从危机谷底摆脱出来。当然从投资角度来说, 这一切无疑是非常乐观的信号; 但同时值得注意, 这也是在严峻的地缘政治危机背景下展开。

乍一看, 政治不稳定是当今市场和投资面临的巨大威胁。社交媒体能够快速动员大规模群体引发动荡, 以及美国不再愿意担任世界警察这一角色的事实, 意味着未来这种不稳定要素可能加剧且难以预测。

孙子兵法写道: “知己知彼, 百战不殆; 不知彼而知己, 一胜一负; 不知彼, 不知己, 每战必殆。”

2013年我们为旗下成员企业的发展投入将近20亿欧元, 其中2亿欧元用于补强性收购

---

西方国家正在努力与它们捉摸不透的敌人和不再了解的“自身”做抗争。外交和军事介入能力还无法追上现代社会“超国别威胁”的脚步——如社交媒体对国内政治的影响、外国黑客、恐怖主义小组、宗教极端主义或民族主义运动。所有的这一切都会导致全球政治不稳定，并且当今政治领导人对这些威胁也缺乏了解。

西方世界在过去70年经历了前所未有的和平与繁荣，这很大程度上要归功于美国遏制重大威胁的能力和意愿。虽然许多人认为这种日趋稳定的形势是结构性调整的永恒基调，事实上这是周期性的，社会周期的钟摆正朝着相反的方向移动。美国已不再拥有资源和意愿去维持世界的长治久安——其他世界强国也无法取代美国的地位。

尽管欧洲的经济形势在过去一年取得显著改善，欧洲国家仍被国内问题牵绊而无暇顾及其他地区的政治、军事或经济挑战。即使当危机出现在自家门口，像俄罗斯和乌克兰局势一样，欧洲的政客们对是否介入也会非常犹豫不决。

许多人预计中国会试图填补美国的领导地位，但在未来十年这一可能性并不大。虽然中国在经济领域已经算是超级大国，但无论军事还是外交方面与美国仍有很大差距。即使中国真的取代了美国的位置，中国在国际冲突面前是否会选择介入仍是未知的，因为这对推动其实现内部目标没有任何帮助。

然而，中国似乎希望提升在亚洲的军事介入能力，这可从其与日本和其他邻国的领土争端中略见端倪。不幸的是，日本政府似乎越来越多地通过军国主义措辞和姿态来应对挑战。日本首相安倍晋三(Shinzo Abe)和其内阁帮助日本国内经济取得长足进展并走出二十年来的萧条，随之而来的是国内民族主义情绪日益高涨，加剧了与中国发生冲突的风险。

中东地区仍是冲突和不安全的主要来源。与一些人的希望和预期相反，“阿拉伯之春”运动削弱政府的能力，并导致地区安全形势恶化。无论是埃及、利比亚还是叙利亚，这些国家公民的生活水平远比前几年糟糕，且没有明显改善的迹象。政府能力低下已经导致伊拉克出现武装起义，并在未来几个月还可能蔓延到其他中东国家。

由于这些政治上的不确定性，我们原本预计股票市场会因此受到冲击，但相反许多股市却再上新高。所以，要么是一些市场低估了政治风险，要么是这些市场得出完全不同的结论：这些地缘政治风险不可能对西方股票市场带来重大影响。事实上，这些不确定性甚至可能支持资产价格升值。

虽然这一结论看似有悖常理，但它已经成为现代全球经济的一个固有模式，即世界某一地区，特别是发展中国的政治或经济冲突会导致资本转移到国外寻求安全港湾。过去一年，这一趋势的受益方很大程度是西方发达国家，特别是美国和英国。

所有这些现金可能继续推动资产价格上涨，因此为人们带来发达市场经济状况良好的假象。但关键是，大多数情况下，这种市场表现良好并不能真正让普通民众尝到甜头，一方面他们的实际工资持续下降，而另一方面资产价格上扬、生活继续面临更多困难。虽然美国和英国的失业率在经济复苏背景下得到显著缓解，但这种复苏带来的利好尚未转化为民众生活水平的真正提高。在英国，普通工人的实际工资自从2008年起下降了8-10%；在美国，这种艰难的条件持续时间更长——2013年普通民众的每周实际收益几乎只达到1979年的水平。

这反映出全球一大趋势——社会财富正越来越向最富有的群体集中，而越来越多社会底层人民（也逐步扩展到“中产阶级”）仍然在为如何实现不断提高生活水平这一现代化理想而挣扎。为数不多处在金字塔顶部的富人控制着全球大部分财富，他们从生产力提升中获取越来越多的回报，而大部分工人却突然发现他们不仅要在国内经济中竞争，还必须与全球的劳动力竞争。银行家、医生、工程师和律师——曾经被认为最有保障的职业——在全球化的冲击中越来越发现他们也无法独善其身。经济水平和市场表现正在改善，然而多数人从这些发展中获益的可能性却变得越来越小。

全球动乱地区的资金有可能持续外流到发达市场，除此之外，中央银行宽松的货币政策导致全球出现大量贬值货币，也为发达市场提供了资金流动性。

由于这种流动性过剩不断推高估值，这本身对市场就是潜在的风险。在某一时刻，流动性将会枯竭，接踵而来的便会是各种负面冲击。例如，通货膨胀加剧和/或由于市场上流动性过剩，央行强制降低流动性。由于许多人认为廉价货币将在未来一段时间继续存在，这将使利率向正常水平回归的必然趋势出现推迟，并可能导致后续更为激进的纠正措施产生。

## 我们在欧洲发现很多 创造价值的机会

---

因此，近期的投资前景很难预测。然而作为私募基金公司，我们寻求长期投资和发展业务，所以我们不太关注短期的政治或经济困难，而是会密切关注企业本身创造价值的长期潜力。

我们在欧洲发现很多创造价值的机会。欧洲已经从金融危机中缓慢复苏，但完全恢复至少还需要十年时间。然而从投资角度看，这意味着欧洲存在许多基本面出色、但在金融危机中受到冲击的公司。由于危机，这些公司的管理层只能以保生存为重点，无暇他顾，因而无法为推动公司的未来发展而投资。

一旦拥有合适的发展战略、积极的管理和额外的投资，这些公司的业绩会得到转变，并有潜力实现出色的长期回报。作为着眼长期且各方利益一致的私募基金公司，我们在识别和投资欧洲有增长潜力公司并创造就业方面发挥重要作用。

## 结论

泰丰资本在过去一年取得很大成功。我们的一些投资项目实现了顺利退出，我们为投资者创造了十分可观的回报，并极大推动被投资企业的发展。

对我们来说，2014年将是激动人心的一年。这是泰丰资本前身野村证券直投部成立的20周年。迄今为止，我们已经在33家企业投资超过160亿欧元，企业价值总额超过470亿欧元。

在过去的二十年里，我们在多个行业不断打造一流的企业。我们已经向利益相关方证明了我们克服短期市场动荡并创造高回报的能力。凭借20年宝贵的投资和学习经验，我们相信泰丰资本引领企业变革并为投资者创造价值的能力会越来越强。

值此，我谨代表泰丰资本向所有利益相关方表示衷心的感谢，感谢大家在2013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，感谢泰丰团队，谢谢你们为取得如此优异的成绩作出的努力。

此致，

葛涵思

泰丰资本对于打造更为卓越的企业充满激情，  
并建立团队来实现这一目标

## 2014年8月

泰丰资本在2013年继续实现其发展壮大成员企业的核心目标，兑现创造的价值并返还给投资人。凭借我们多元化背景团队的持续辛苦努力，我们顺利完成之前设定的各项目标。

### 对业务充满激情

在泰丰资本，我们对于建立更好的企业充满激情，并为之建立团队。在私募基金公司同业中，泰丰资本凭借一支由财务、运营、法律和税务专家组成的大型团队而独树一帜。自泰丰资本成立之初，我们这支大型多元化团队在投资的各个阶段与每家被投企业紧密合作，帮忙他们最大程度地实现潜能。

拥有一支经验丰富、人数众多的团队意味着在需要快速行动的时候，我们可以动用各种技能和资源进行配合。过去五年中，我们为成员企业派送了24名泰丰资本的员工，其中四名人员担任管理层。



作为CEO,我一直重视建立一支拥有不同背景和技能的多元化团队。泰丰资本拥有将近100名员工,分别来自23个不同国家,使用23种不同语言并毕业于55家不同的大学。

多元化是我们推动根本性变革的投资战略的核心。我们打造了一种鼓励新视角和新方法的内部文化氛围。泰丰资本开放、扁平化的环境,有助于挑战固有传统。公司各个部门的专业人士为潜在投资交易进行全面且深入的调研和数据分析,此后还共同讨论项目建议方案,从交易、运营和战略的角度帮助我们获得更好的洞察观点。

无论我们决定是调整企业战略定位、或是开展变革性并购或是提升管理团队,这一流程的目的是挖掘各种能够改善企业业绩的方法,帮助他们为未来的企业增长和成功做准备。

### **着眼于公司未来做出投资**

泰丰资本的投资策略与众不同——我们不单纯关注投资的财务方面,我们充分参与到项目的每一个阶段,从收购前的尽职调查到战略制定、再到实施和退出。为了为员工注入投资的整体理念,我们推出“分析员培训项目”帮助新员工了解私募基金业务的各个方面。

2013年我们非常高兴招募到九名大学毕业生加入到我们的“分析员培训项目”,2014年还会有六名毕业生加入。最新一届加入公司的分析员是从1589名应聘者中脱颖而出,应聘者来自英国和海外各个知名高校——总共80家高校,包括纽约大学、耶鲁大学、麻省理工学院、斯坦陵布什大学、巴黎政治学院和鹿特丹大学。

三年的培训项目为每一位分析员提供了接触泰丰资本不同团队的机会,帮忙他们了解公司各个部门如何合作。

三年的培训项目中,其中一年分析员将直接与交易团队工作,熟悉投资中财务和运营的各个方面。另一年他们轮岗到泰丰资本的其他部门了解如何完成各项任务目标——他们分别在投资者关系部门、财务部门、被投资公司财务部门、法律和首席投资官办公室工作。他们再用12个月与我们被投资公司中的一家或几家合作,帮助各个分析员了解如何打造强劲且可持续发展业务。

每位分析员也有机会准备CFA考试,深入了解金融服务行业并掌握宝贵的知识和专业素养。

### 提升知识共享

从泰丰资本1994年成立到现在,我们积累了宝贵的知识和经验财富,那些任职时间最长的公司元老不断分享他们的宝贵经验和专长。泰丰资本高管团队的平均任职年限是16年,董事总经理团队的平均任职年限是10年。

我们现在正努力提升公司知识和专长分享的方法。实现这一目标的重要方法便是通过“分析员培训项目”,使年轻分析员有机会与董事总经理们一起工作并向他们直接学习。

### 结论

泰丰资本正值成立二十周年,我们依旧专注于投资能够带来根本性变化、核心行业中资产密集型业务。

我们拥有一支值得信赖的团队,由资深投资专家和鼓励全面探索私募基金业务而非财务方面的新晋分析员组成。大家通过共同协作和知识共享,将我们引以为荣的流程整合到公司文化,确保公司在未来继续取得成功。

### 顺祝商祺

Tim Pryce

我们全面参与到  
投资的每个阶段,  
不仅关注财务方面

---

# 目录

|                  |    |
|------------------|----|
| 执行摘要             | 02 |
| 泰丰资本             | 04 |
| 我们的投资战略          | 06 |
| 我们的业务            | 14 |
| 价值创造 — 花园中心集团的故事 | 18 |
| 关于泰丰资本           | 22 |
| 管理委员会            | 24 |
| 高级交易团队           | 26 |
| 长期利益一致           | 31 |
| 负责任投资            | 32 |
| 透明度和利益相关者的互动     | 33 |
| 2014年的展望         | 34 |
| 联系信息             | 36 |





## 执行摘要



## 泰丰资本

泰丰资本是一家拥有超过20年投资经验、欧洲领先的私募股权公司。

自1994年以来,我们秉持着一贯和独特的投资战略,在33家公司中投资超过160亿欧元,企业价值合计超过470亿欧元。我们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。根据这一投资战略,我们在三个方面进行投资:变革类私募股权,运营类房地产,基础设施(包括可再生能源基础设施)。

变革企业并创造价值是我们工作的核心,我们为收购的企业制定专属的商业策略,不断寻找更好的经营方法和新思路来运营被投资企业。

多年来,这种具有企业家精神的独特方法在我们的工作中不断得到发展和提炼,并应用于我们的投资和运营中。站在全新的视角,差异化地看待问题,是我们企业文化的一部分,也贯穿于我们的工作方法中。

文中的“泰丰资本”,在2002年3月27日之前对应的是野村国际控股的本金投资部,在2002年3月27日之后,根据上下文需要对应的是Terra Firma Capital Partners Limited, Terra Firma Capital Management (Guernsey) Limited和任何其他实体。

本年报包含的财务信息均截止到2013年12月31日



变革企业并  
创造价值是我们  
工作的核心

Chris Barnes, Guy Hands, Tim Pryce

我们立足长远，通过投入时间、资金和专业经验建立可持续发展的企业，对被投资公司战略、运营、财务和管理等多方面进行转型，打造一流企业。

我们的投资者类型广泛，筹集的长期资本使我们有充分的时间在公开市场外对每家被投资企业实施战略变革，为投资人创造价值。

## 我们的投资战略

泰丰的寓意是“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，我们一直执行这一投资策略，收购那些被市场忽略、业绩欠佳或有很大提升空间的企业。这些企业可能处在不被看好的行业或企业管理不善或投资不足。我们的目标是通过对公司战略、运营、财务和管理进行转型，建立一流的企业并创造卓越回报。

我们直接参与企业经营，推动转型，积极参与公司的战略制定，并确保战略得到有效实施。

### 一贯的投资特点

我们投资的所有公司具有以下三个共同特点：资产密集型、处在核心行业、需要根本性变革。

### 资产密集

我们寻找的是资产雄厚的公司。这有助于保护我们的投资价值，并提供稳定增长的平台。同时，这也为我们的企业通过融资和退出等各种方式创造价值提供了更多选择。

在投资资产密集型方面，我们广泛的专业经验可以追溯到公司成立之初。20世纪90年代初，我们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，我们发现了各项标的资产真正的经济价值。这一方法沿用至今。

### 核心行业

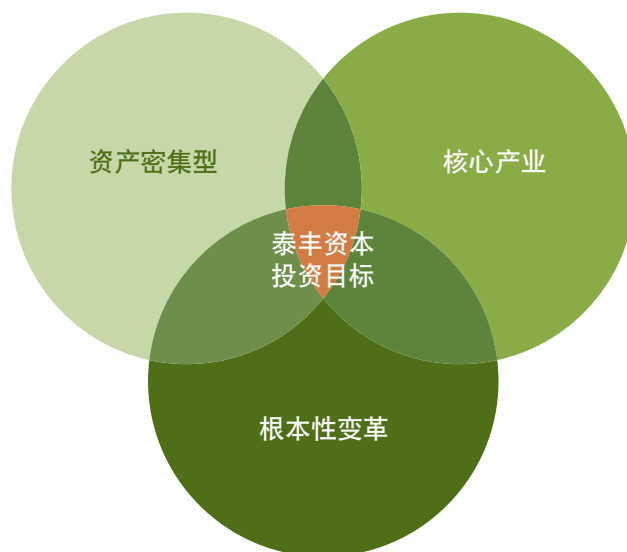
我们只投资我们称之为“核心”的行业，这些行业具有稳定的基本需求，在经济下行时期有更强的适应性，也不过分依赖技术创新和品牌。他们通常受政府管制，而我们在此类行业有着相当丰富的经验。因此基于这种投资策略，我们主要投资于能源和公用事业、基础设施、经济适用房、休闲/酒店、农业、医疗保健和资产租赁领域。

我们以战略为重心，投资满足这三个核心要求的企业，而不局限于某一特定领域。我们已经在行业进行了大量投资，这些经验也有助于我们找到价值的核心推动要素。

### 需要根本性变革

我们寻找需要根本性变革的企业，它们可能过去管理不善或投资不足，或者能够在重新定位后从我们认定的发展趋势中获利。

我们通过制定新战略、开展追加收购、投入大量资金、显著改善经营绩效进行企业变革。目前已拥有许多成功经验。我们一般将现有管理层、泰丰专业人员和新招聘人员相结合，组成新的管理团队，以此提升管理业绩。但在需要的情况下，我们也将引入全新团队来推动必要变革。我们亲力亲为，全面投入业务发展，引入泰丰内部团队来确保战略落地。



我们通过直接参与被投公司的经营推动变革

# 我们的投资战略

## 价值驱动要素

我们通过价值五力驱动模型判断投资机会。只有当投资对象在该模型下存在多个价值提升机会时, 我们才进行投资。我们的判断基于详尽的分析与扎实的研究, 并且我们的观点往往与现有管理层和其他买家不同。以下将结合案例, 就价值五力模型如何促进投资进行说明:

---

## 1

### 改变战略

确定变革性战略是为企业创造价值的根本。我们通过全新的视角和不同的方式进行业务分析, 形成新的观点和替代性的方法。通常可能引入新的商业模式、重新定位、通过收购或进入多个市场实现企业成长。

通过对公司战略及经营方式的全面调整, 我们不断推动企业步入行业发展前沿。在持有企业的整个过程中, 我们会持续优化和改善企业战略。

**花园中心集团 (TGCG)** 通过为特许经营合作伙伴和餐馆提供更多的空间, 实现了既能提升客户体验又能摆脱天气影响的收入模式。这一战略使得客户体验和店铺模式都得到改善, 从而为“休闲娱乐类”和“传统园艺类”两大类客户提供更好、更全面的产品。

泰丰资本在2012年对**澳牛集团 (CPC)** 进行战略评估, 将公司定位由生产导向转变为市场导向。我们为公司引入更商业化的理念和分析能力, 促进识别投资机会, 发展现有资产、探索新的地域市场并进行追加收购。

**Tank & Rast**通过一系列变革重新定位业务重心。这些变革包括: 合理划分租户群的布局, 使业绩最成功的租户有机会接管管理欠佳的服务区域; 与联邦政府和地方政府达成协议在高速公路上引入全新标识, 极大提高服务站的辨识度 and 收入业绩; 重新商定高速公路加油站的燃油供给计划, 使得Tank & Rast现在自行供应5%的燃油, 创造新的收入来源。

---

## 2

### 加强管理

我们的目标是为被投资企业建立卓越的管理团队，确保被投资企业高水平运营。我们一般将现有团队和新聘人员相结合，组成新的管理团队。这一组合有助于形成新的视角。

必要时，我们也会引入全新的管理团队来实施战略并推动业务发展。

**四季养老集团 (Four Seasons)** 新战略的一个关键要素是将公司重组为三家独立的业务公司，各家公司分别配备CEO和高管团队。通过业务细分，各个团队能够侧重各自客户群的需求并制定相应的产品和服务。泰丰帮助各业务公司组建团队，招募有识之士，推动业务变革。

我们对**RTR**的收购仅针对其公司资产。泰丰资本为公司配备员工、制定公司体系、在罗马设立总部并招聘高管团队，共同快速有效地扩展业务。

## 我们的投资战略

---

### 3

#### 通过资本开支发展业务

我们为企业投入大量资金推动转型, 制定并实施新的资本开支框架, 促进绩效改进, 帮助企业实现有机增长。我们还建立大规模的企业扩张平台, 帮助企业通过收购实现快速发展。泰丰资本采用严格的回报标准来控制每一项资本支出, 确保只有效果最好的投资计划才能够得以实施。

我们为成员企业投入总计134亿欧元的资本开支<sup>1</sup>。

**AWAS**在“买入并持有”的策略外, 具有对飞机资产投资和处置资本化的架构。按照这一更积极的战略, 企业变卖机龄较长的飞机, 提高投资组合回报。AWAS与空客和波音签订了交付48架现代化节能飞机的大型订单。此外公司在2013年交付了29架新飞机, 向航空公司和其他租赁公司收购了16架飞机, 资产规模不断发展。

自从收购**EverPower**以来, 我们在行业周期低点投入超过3.8亿欧元进行待建项目资产的建设。凭借有针对性的采购计划和与所有大型供应商的良好关系, **EverPower**以较低的成本实现快速发展。截止2013年底, **EverPower**已经建立并运营五个一流的风力发电厂。

**Annington**投入资金提升房屋物业和地块环境, 从而最大程度提升房屋出售价值。

**Annington**团队研究发现, 就旗下拥有的房屋类型而言, 房屋所处位置、环境比其内部装修、陈设对买家更有吸引力。因此, **Annington**有针对性地投入资金在房屋周围创造有吸引力的环境和“街景”。

<sup>1</sup> 所有成员企业的资本开支总额是截止到2013年12月31日

---

## 4

### 通过并购壮大实力

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、开展行业整合、提高成员企业在行业内的地位实现协同效应。自1994年以来，泰丰资本投资了33家企业，完成超过50起补强型并购，大幅提升被投资企业实力。

**Odeon & UCI**作为两个独立的项目被收购，合并后具有很大的协同效应。这两家英国企业在通过并购审查之前，都是作为独立的业务各自运营。在并购审批通过后，Odeon & UCI成功实现整合并取得了超过收购计划预期的协同效应。此后，Odeon & UCI抓住行业整合机遇，通过收购西班牙、意大利、葡萄牙、德国、英国和爱尔兰地区的独立电影院，新增100家电影院和超过1000个电影屏幕，使其成为整个欧洲最大的电影院线运营商。

泰丰资本经分析发现，**Phoenix**是旗下多元化公用事业公司East Surrey的核心资产。于是决定剥离集团内其他子公司，重点发展Phoenix。公司团队剥离Phoenix输气部门和天然气供应部门后，持续发展和保护其核心配气业务，使公司进入稳定单一的配气业务模式。

## 我们不断寻求更好和更新的方式来运营被投资企业

---

### 5

#### 降低资本成本创造额外价值

我们通过降低企业风险来减少被投企业的资本成本。具体方法如分散和稳定现金流, 解决企业和监管的不确定性。我们也积极利用市场环境中的机遇, 通过再融资和证券化来积极管理资本结构。

促进Infinis发电资产种类多元化, 在英国全国范围内布局资产, 可以降低企业的经营风险, 从而实现资本结构的优化和简化。2009年12月, Infinis通过发行五年期高收益债券完成2.75亿英镑再融资。2013年2月, 又发行3.5亿英镑六年期高收益债券, 完成新一轮再融资。2013年10月, Infinis通过2.96亿英镑的担保贷款和3350万英镑的配套贷款完成风电资产再融资交易, 将债务成本降低超过2%。

2013年7月, **Deutsche Annington**在法兰克福证券交易所上市, 发行5.75亿欧元股票。公司自此能够进入公开债务市场融资, 发行了超过25亿欧元无担保债务, 包括首次在美国债券市场发行10亿美元。这是欧洲地产公司迄今为止规模最大的美元债券融资。进入股票和债券市场后, Deutsche Annington有能力获得更多资本, 从而进一步推动公司发展。



# 我们的业务

2013年,我们继续重点推动成员企业的变革和价值创造。各个企业分别面临挑战,我们将与他们的管理团队紧密合作,提升运营并按战略计划推动发展。

对于其中一些公司来说,这意味着通过补强型收购扩大市场份额,并创造协同效应;或有选择地通过资产处置实现合理化运营。Odeon & UCI新开了四家电影院,关闭了另一家电影院。AWAS新收纳45架飞机,同时出售17架飞机,使其资产集中度优化,并更好管理即将报废的飞机。花园中心集团在去年完成了几项收购,包括收购Garden & Leisure集团,为集团新增七个网点。四季养老集团也完成了资产组合的扩张,包括收购17家高质量的养老院,并以此为基础成立了新的私人养老护理部门。

对于更成熟的被投企业,我们的战略是实现部分或全部退出。2013年,我们通过出售的方式实现Phoenix的退出,分别通过在伦敦证交所和法兰克福证交所上市实现Infinis和Deutsche Annington的部分退出。

## 财务状况

对于被投企业来说,管理资产负债表是实现持续成功的关键。我们与各家公司的管理团队一道,持续关注于降低企业风险,跟踪债务市场的发展动态,从而保证利用一切有吸引力的再融资机会。

Deutsche Annington在2013年成功上市,开始进入公开债务市场融资。公司被Standard & Poor's评为BBB,这使其能够顺利完成两年前启动的资本结构重组。

2013年12月,Tank & Rast完成了21亿欧元的债务再融资。这极大地降低了资本成本,释放更多现金流用于业务发展。

AWAS完成了两笔定期贷款的再融资,降低债务成本,并延长仓储融资的提款期。AWAS的财务团队被《航空金融》杂志评为“年度最佳租赁财务团队”,彰显其在公司融资及架构设计上取得的成绩。

## 估值

我们对帮助企业提升业绩感到自豪,并致力于成为透明报告的佼佼者。我们坚定地认为,私募股权投资公司应基于市场进行真实透明的估值。就泰丰资本而言,我们每年对成员公司的估值进行一次细致而详尽的估值。如果条件允许,估值的频率甚至更高。我们还会请毕马威对年度账目的编制流程和估值进行审计。

虽然公允市场估值是价值的重要指标,但我们是长期投资者,我们推行的变革需要一定时间来实现。着眼长期对于打造成功且可持续发展的企业至关重要,我们设计的商业计划也是着眼于长期增长,而非短期利润。

最重要的估值是企业最终出售时实现的价值。为此我们不断努力, 确保投资项目的最终业绩尽可能高。在确定年末估值时, 我们仍然保持谨慎。自2012年底以来, 我们投资组合中几乎所有成员企业的市场公允价值都实现了增长。

我们专注于为成员企业创造可持续的长期价值。我们的成员企业在2013年实现了稳健的运营业绩, 大部分企业实现了EBITDA的同比提高。

私募股权的估值有三个主要因素: 成员企业的经营业绩; 可比上市公司或最近交易中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, 汇率变动的影响。

| 投控企业税息折旧及<br>摊销前利润       | 货币   | 2012 | 2013 | 增长率   |
|--------------------------|------|------|------|-------|
| Annington <sup>1,2</sup> | £m   | 137  | 177  | 29%   |
| AWAS <sup>4</sup>        | \$m  | 831  | 931  | 12%   |
| 澳牛集团 <sup>1,2</sup>      | A\$m | 2    | 0    | (95)% |
| Deutsche Annington       | €m   | 474  | 470  | (1)%  |
| EverPower                | \$m  | 18   | 54   | 200%  |
| 四季养老集团                   | £m   | 97   | 98   | 1%    |
| Infinis <sup>1,3</sup>   | £m   | 125  | 148  | 18%   |
| Odeon                    | £m   | 101  | 80   | (21)% |
| Phoenix <sup>5</sup>     | £m   | 23   | n/a  | n/a   |
| RTR                      | €m   | 116  | 121  | 4%    |
| Tank & Rast              | €m   | 217  | 235  | 8%    |
| 花园中心集团                   | £m   | 28   | 43   | 54%   |

<sup>1</sup> 基于2013年3月至2014年3月的12个月

<sup>2</sup> 未经审计并以管理报表为基础呈现的

<sup>3</sup> 未剔除非经常性损益项目的EBITDA

<sup>4</sup> 基于2012年11月至2013年11月间的12个月

<sup>5</sup> Phoenix的EBITDA是2012年数据, 因为同年间该业务被出售, 故没有2013年数据

## 我们的业务

### 我们被投企业的运营业绩

#### ANNINGTON

过去一年, 集团的租赁营业额继续受益于2012年租金上调, 但销售和管理费用比同期预期要高, 这将房屋出售创造的利润抵消。国防部(MoD)向Annington释放约514套房屋, 但房屋库存仍处于较低水平。

#### AWAS

AWAS在2013年继续表现出色, 收入和税前营业利润都超出预期。通过与波音和空客公司签订合约订单, 以及在公开市场收购飞机, AWAS在2015年之前拥有可观的飞机储备。订购的48架飞机中, 有33架飞机在2013年底签订了正式协议。

#### 澳牛集团 (CPC)

CPC的业绩受到极端天气条件的影响。澳大利亚经历了有史以来最热、最干燥的一年, 我们的业务也因此遭到极大压力。然而, CPC凭借牧场和市场的多元化布局, 在各牧场间调配牛群, 并暂停向低价市场出售。干旱的气候导致肉牛饲养成本高于预期, 运输和租赁成本也相应上升。值得欣慰的是, 由于印度尼西亚取消对牛肉进口的限制且需求有所上升, 出口市场在过去一年得到提升。

#### DEUTSCHE ANNINGTON

Deutsche Annington的投资继续稳健增长, 公司专注于提升储备房屋的质量、提升社区环境, 允许老年人尽可能长久地居住在自己的住房。到2018年前, 实现上述举措大约需要8亿欧元。

#### EVERPOWER

EverPower过去一年集中精力确保2012年征用的所有风电厂都以行业领先的利用率水平运营。Mustang Hills和Twin Ridges电站中风机的一些问题(EverPower最大的两个风电厂)在制造商的承诺下顺利解决, 两个风电厂全年可利用率超过98%。这一强劲的运营业绩以及优惠的电价意味着公司全年收入超过预期。

#### 四季养老集团 (FOUR SEASONS)

2013年, 泰丰资本完成了对四季养老集团详细全面的评估。随后依据评估结果制定策略, 将公司按三大业务重组为三家企业, 即老年痴呆护理、私人养老护理和专科护理。作为三大业务里最大的一块, 老年痴呆护理主要为政府委托服务。私人养老护理为老人提供私人膳宿及护理。Huntercombe公司则为精神和后天脑部损伤患者提供专业的治疗和服务。公司业绩良好, 但由于行业监管严格, 为了超过要求造成高额的人工费用, 再加上一次性的重组费用, 导致最终财务业绩不够理想。

---

### INFINIS

Infinis继续通过有机发展,巩固其在英国可再生能源发电行业的领先地位,同时也为公司的出售做准备。Infinis在2月和10月成功完成再融资。11月,Infinis完成了在伦敦证券交易所的首次公开募股,将30%的股份出售给机构投资者以及散户。

### ODEON & UCI

2013年对于ODEON & UCI是非常具有挑战性的一年,尤其是西班牙的业务。该年度EBITDA低于预期;但最后一季度的业绩是公司历史上第二好的季度,这得益于该季度排片的强大阵容和运营效率的提升。

### PHOENIX

寒冷的天气、自住房市场强劲增长带来新建天然气管道连接点的业绩增长,导致上半年EBITA高于预期。7月和8月,泰丰资本完成再融资后将Phoenix出售给Hastings旗下基金澳大利亚Utilities信托以及苏格兰皇家银行养老基金。

### RTR

RTR持续提升基础设施;环境、健康和安全流程,包括员工培训和电站场地设施改进。在对RTR的环保措施和健康、安全管理系统进行外部评估之后,RTR通过了全球认可的BS OHSAS18001(职业健康安全)和ISO 14001:2004(环境管理)的认证评估。由于上一年的收购带来的利润超过了恶劣天气和电价下降带来的负面影响,2013年EBITDA超过了上一年。

### TANK & RAST

Tank & Rast在2013年专注于发展机会,包括使加油站逐渐适应新的燃料配售安排,推出新的液化石油天然气供应计划以及将Sanifair扩展到更多的第三方。总体上,EBITDA高于预期,并超过了上一年。这主要得益于高营业额、低利润的自主供应举措。

### 花园中心集团 (TGCG)

尽管不利的天气条件导致同比营业额低于预期,花园中心集团本年度的业绩非常突出,EBITDA高于预期。利润增长主要源于战略调整和运营改善,包括更加重视特许经营权、食品及饮料收入,更大程度掌控员工工作时间,减少营销费用。

## 价值创造 — 花园中心集团的故事



## 不断变化的花园中心

当花园中心不再只是一个花园中心, 它能变成什么样? 它可以变成一个午餐的地方, 一个可以买到休闲鞋或猫篮的地方; 它可以成为雨天孩子们嬉戏玩耍的乐园, 一个父母们品尝咖啡、享受片刻休闲的地方。

英国人逛花园中心是一种习俗, 但是越来越多的客人不单单是被园艺吸引过来, 这些郊外的花园中心备受青睐还因为它们是零售购物和休闲放松的好去处。

泰丰资本为花园中心集团创造价值的策略正是基于市场的这种改变。被收购后的两年里, 花园中心集团致力于通过提供优质的植物和客户服务促进其传统园艺市场份额的增长, 同时继续推进业务多样化, 以最大限度地获得其在休闲和散客方面的营业份额。

2013年, 园艺业务占据了花园中心集团营业额的一半以上, 家庭装饰部门的营业额占了集团的三分之一以上, 剩余的则被食品饮料占据。通过与更多特许经营商签约以及改善食品饮料的供给, 公司希望为更多客户提供更好的选择。

这个战略不仅响应市场需求的不断变化, 同时也缓解了花园中心销售中的季节性影响。近年来, 不利的天气条件已经明显冲击到传统园艺产品的销售。通过多元化经营, 花园中心集团正在使其业务摆脱天气影响, 并且确保即使是在天气恶劣、园艺不被人们优先考虑的时候它的各大中心依然会是受欢迎的去处。

### 扩大供给

在详细评估每个零售中心及其空间使用之后, 管理团队已经发现一些关键区域。在这些区域, 或者可以使现有的产品供给更加高效运转, 或者引入新的业务理念, 增加客流量。

该战略的一个重要组成部分是让更多的零售合作伙伴加入进来。如今已有超过160个特许经营合作伙伴覆盖400多处专营区域, 为集团创造的收入不断增长。新加入的商户有WH Smith、Laithwaites Wines、Millets、Bonmarche和Oak Furniture Land。除传统的零售行业以外, 公司还在不断探索开辟生鲜食品区域, 在多个场地尝试农场商店、葡萄酒零售和烹饪店等经营形式。

## 价值创造

从短期到中期来看,这一策略将显著增加特许经营在花园中心集团中的比重,提升营业收入。

完善和扩大餐饮种类是业务多样化的另一个关键支柱。公司已新任命经验丰富的餐饮总监,并在花园中心集团的109家餐厅推动一系列举措,以扩大餐饮选择并提高质量。以上举措将帮助花园中心集团从传统竞争中脱颖而出,使它成为集休闲、娱乐、消费、园艺为一体的综合性目的地。如前所述,公司目标在于全年保持吸引力,即使顾客不需要购买园艺相关产品时,也有兴致前来参观。

英国的咖啡市场呈现指数化增长。花园中心集团也在尝试两种咖啡厅的经营模式,试图将其进一步推广:一种是花园中心联手Costa咖啡的特许经营模式,另一种是花园中心自己经营咖啡厅的内部模式。

### 招聘适合的员工

无论董事会还是前线店铺,配置合适的团队始终是泰丰资本企业增值战略至关重要的一部分。因此花园中心集团不断从零售业、休闲业引入人才,加入到公司原有的以园艺为主的公司团队中。

董事会和执行管理团队带来了丰富的品牌管理经验,其中不乏Virgin、Avis、Gap、M&S、Waitrose和AIRMILES。花园中心集团利用知识去改善包括产品选择、顾客体验和顾客忠诚度等各个方面,目前已拥有三百万名会员。

花园中心集团在企业的各个层面贯彻以人为本的理念,坚持为消费者提供新的、更好的服务。公司投资了一系列服务于此目的的项目,比如学徒计划、管理技能开发项目以及包括灵活工时和员工援助等。



花园中心集团确保即使是在天气恶劣、园艺不被人们优先考虑时,它依然是受消费者欢迎的休闲娱乐的好去处

#### 资金投入

2014年,花园中心集团划拨2500万英镑资本开支用于扩建和改善零售、休闲和特许经营区域,并发展餐饮服务。空间优化项目已在15个花园中心实施,并预计会推广到所有其它花园中心。此外,伴随着咖啡店的试营计划,一个低成本、大影响力的花园中心餐厅整修计划也在进行中。

收购后的两年,花园中心集团已建立并优化其团队、战略以及融资,以充分利用其在市场和集团内部的商机。公司的诸项举措正在改变消费者在花园中心的体验,并吸引更多新的消费者前往体验。而且,其它一些试验项目和运营计划也在推进中,这必将促进花园中心集团在运营上取得更大的进步。

## 关于泰丰资本

### 我们的投资者

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。我们的投资者遍布全球,其中相当大一部分是养老基金。

泰丰资本的成功为所有投资者提供更高的收入,我们也十分清楚本公司对背后受益人的受托责任。

### 公司架构

泰丰资本的基金一般为根西岛有限合伙制。目前活跃的四支基金包括:两支普通私募股权收购基金——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,合伙企业日常事务由普通合伙人管理,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和中国代表处的支持下,向普通合伙人提供投资建议,包括搜寻投资机会、投资决策建议、战略实施等。

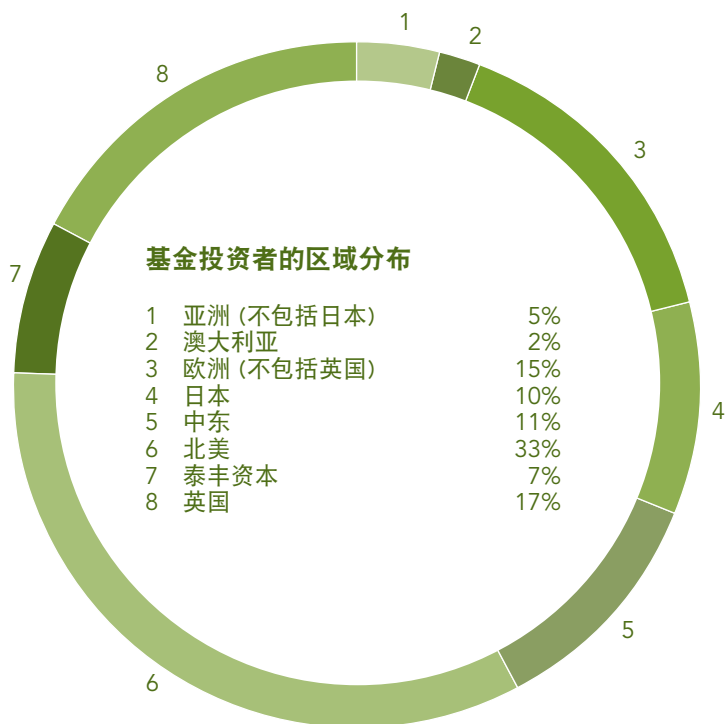
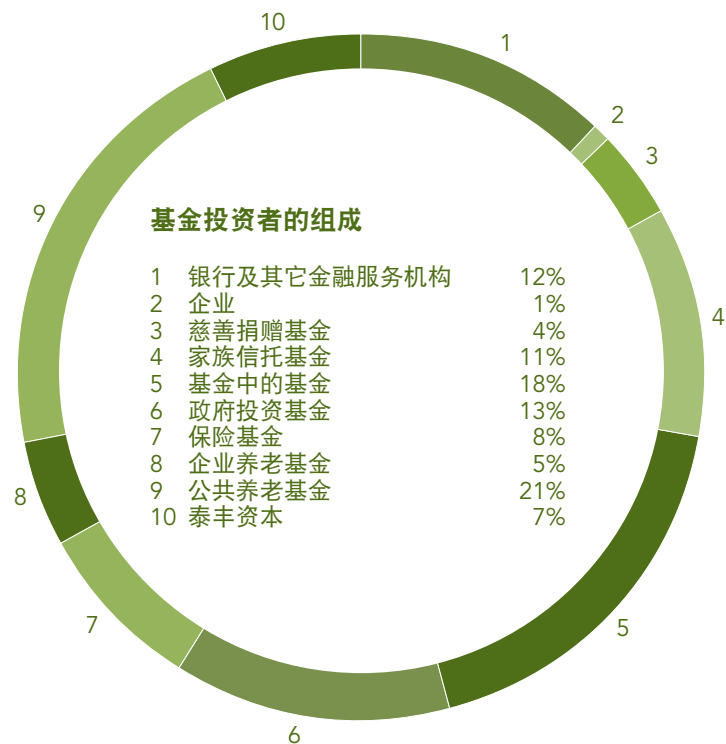
泰丰资本的基金面向全世界筛选投资机会,但主要关注范围在欧洲。

### 我们的团队

我们聘用对公司发展有热情并愿与其共同进步的员工。用全新视角、创新地看待问题是我们的公司文化,也融入到我们的工作方式中。我们认为一支拥有各类技能、背景和经验的内部团队是提供创新性观点的最佳方式。受益于多元化的团队,我们能够对行业和业务模式有独特的理解并能够管理整个投资流程,从收购到转型再到最后退出。

我们的战略强调变革,因此我们采用非常实干和亲力亲为的方法来管理资产,这也可通过我们的团队规模、多元化和技能组合体现。泰丰资本顾问团队大约由100人组成,分布在伦敦、根西岛、法兰克福和北京。他们来自20个国家,掌握的语言达到20种。他们的背景各不相同,包括工业、金融、咨询、私募股权、法律和会计。

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



## 管理委员会

自从泰丰资本2002年从野村集团独立出来后，高级管理团队便一直紧密合作。他们负责制定公司的战略方向、维护与利益相关方的关系并积极履行个人和公司职责。该委员会由公司最资深的高管组成，他们利用多年在私募基金行业的经验，为投资项目评估带来不同的视角，良好互补。



**葛涵思 (Guy Hands)**  
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与高盛全球资产重组集团的负责人。在此期间，葛涵思是全球证券化市场中的领军人物，他将证券化从简单的债务工具延伸到包括购物中心、家庭移动停车场和不良贷款等资产类别。

1994年离开高盛后，葛涵思在野村国际的旗下成立了本金投资部 (PFG)。2002年，葛涵思领导了PFG的分立并成立了泰丰资本。

在过去的20年里，葛涵思在33家企业完成超过160亿欧元的投资，企业价值总额超过470亿欧元。

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”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、园艺及陪伴他的家庭。



**史若天 (Tim Pryce)**  
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。他是泰丰资本主要咨询公司的董事会主席。他也是Deutsche Annington监事会成员。

史若天最初在伦敦和巴黎的司力达律师事务所开始法律职业生涯，之后供职于通用电气资本金融集团、Transamerica和野村本金投资部。

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。他参与了泰丰资本众多的投资项目，包括Annington和Deutsche Annington。

史若天是一名律师，拥有伦敦国王学院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 (Chris Barnes)**  
首席财务官

巴克利在2001年加入泰丰资本，现任公司首席财务官。他是泰丰资本各基金普通合伙人委员会、管理委员会和薪酬委员会成员，也是泰丰资本主要咨询公司的董事会成员。他还是公司可持续发展委员会主席。

巴克利参与了泰丰资本许多投资的结构化操作和执行，包括WRG/Infinis、Odeon & UCI、Tank & Rast、Phoenix和AWAS。

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，是剑桥大学经济学与历史双学位优等生。

Chris已婚并育有三名子女，他是一名切尔西队的球迷。

## 高级交易团队

泰丰资本拥有一支高质量的内部团队，拥有投资、运营、交易、法律、税务和结构化技能。团队由于在识别积极投资机会并打造有一定规模企业方面经验丰富，有助于抓住市场上出现的机遇。高级交易团队共同合作，积极管理成员企业并推动所需的变革。



**巴罗毕 (Robbie Barr)**  
运营董事总经理

巴罗毕于2009年加入泰丰，现在负责三个成员公司。他是Odeon&UCI的主席，Deutsche Annington监事会的副主席，四季养老集团的董事。直到2013年7月，他暂任Deutsche Annington的首席执行官。

在加盟泰丰资本之前，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。

巴罗毕已婚并育有三名子女。他爱好网球、高尔夫和滑雪。



**卜尔杨 (Arjan Breure)**  
财务董事总经理

卜尔杨2008年加入泰丰资本，专注于运营房地产业务、住宅地产和医疗方面。他负责泰丰资本对Deutsche Annington和Tank & Rast两家公司的投资。卜尔杨目前是他负责收购的Deutsche Annington和四季养老集团的董事会成员。

加入泰丰前，卜尔杨是花旗房地产投资部门的资产管理部负责人，该投资部门是泰丰在Deutsche Annington的共同投资人之一。

之前他在Cherokee投资公司、保诚证券商业银行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。



### 靳仕杰 (Mike Kinski)

运营董事总经理

靳仕杰从2000年起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、Infinis和East Surrey Holdings。他目前是RTR公司的董事会成员, 泰丰任命他担任Infinis能源工作的非执行董事, 在Infinis上市之前他还担任公司董事长。

加入泰丰之前, 靳仕杰担任过Stagecoach控股公司的集团首席执行官和苏格兰电力公司电力传输和水务业务的首席执行官。他还曾担任Manweb电力公司和英国南方水务公司(Southern Water)的董事长和首席执行官, 以及捷豹企业公司主要董事会成员。另外受政府指派, 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, 有两名子女。除陪伴家人外, 他还喜爱园艺, 对足球有浓厚的兴趣。



### 李伦佐 (Lorenzo Levi)

运营董事总经理

李伦佐2002年加入泰丰资本并参与了泰丰众多的投资项目, 他目前是AWAS和花园中心集团的董事。

加入集团之前, 他曾在IBM和北电网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学士学位和经济学学士学位, 以及哈佛大学工商管理硕士学位。除母语意大利语之外, 他能够说英语和法语。

李伦佐已婚并育有两名子女。他爱好足球、音乐和旅游。

## 高级交易团队

---



**Stefan Thiele**  
运营董事总经理

Stefan于2013年加入泰丰资本,主要负责泰丰资本的再生能源投资业务。他担任Everpower和RTR的董事。

在加入泰丰资本之前,Stefan在Energie Baden-Württemberg AG (EnBW)公司工作了十四年,该公司是欧洲最大的能源企业之一,拥有2万名员工,年营业额超过180亿欧元。Stefan自2008年起担任该公司多个高管职位,包括可再生能源部门董事会主席。他还在能源行业担任销售和运营方面的要职。

Stefan曾经是德国水力发电企业Neckar AG公司的董事长、土耳其可再生能源企业Borusan EnBW Energy董事和西班牙公用事业公司Hidroelectrica的董事。

Stefan拥有亚琛工业大学(University of Aachen)电子工程硕士学位,可以讲流利的德语和英语。

Stefan已婚并有两名子女。他喜欢和家人在一起,也热爱体育和古董汽车。



**Steven Webber**  
财务董事总经理

Steven于1996年加入泰丰前身——野村证券。Steven目前主要关注于休闲、租赁以及交通行业。他负责了对Annington、AWAS和四季集团的投资,并担任董事。Steven也负责收购花园中心集团。

在他任职泰丰期间,他参与了公司诸多成功投资项目,包括集团首个地产项目Annington、Tank&Rast和酒吧项目。

Steven毕业于Reading大学,获得国际证券、投资与银行专业硕士学位。

Steven爱好旅游、户外运动和摄影。



**Ingmar Wilhelm**  
财务董事总经理

Ingmar于2014年加入泰丰,主要负责公司可再生能源领域的投资。

Ingmar曾在Enel Green Power担任执行副总裁兼业务发展部主管,直接负责全球约30吉瓦的可再生能源储备项目和一支180人的全球团队。

Ingmar2003年加入Enel集团,负责欧洲电力项目的找寻和交易。2006年之后,他管理公司的增长战略和意大利电力和天然气供给自由市场方面的客户群。此前,他在德国的E.ON和法国EDF公司任职。

Ingmar也曾在几家国际合资公司和协会担任董事,包括EEX、Powernext、EPIA和dii。

Ingmar毕业于Aachen大学电力工程硕士学位。他的母语是德国,他还可以使用英语,法语以及意大利语。

Ingmar已婚,有三个孩子。他热爱音乐、园艺、文学和赛车。

团队在挖掘有吸引力  
投资并打造大规模企业  
方面拥有丰富的经验

## 高级交易团队

---



**朱丽雯 (Julie Williamson)**

财务董事总经理

朱丽雯1998年加入了泰丰资本的前身野村证券。朱丽雯专注于娱乐和休闲行业。她领导了泰丰对花园中心集团和Tank & Rast的投资、Tank & Rast 2006年的再融资和2007年的部分退出。她也积极介入了泰丰的酒吧投资业务。朱丽雯现担任Odeon & UCI和花园中心集团的董事。

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工商管理学士学位(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。

Julie已婚并育有一子，她爱好滑雪和登山运动。

高级交易团队精诚合作，  
积极管理成员企业  
并推动所需的变革

---

## 长期利益一致

泰丰资本始终相信由提供资本的投资者与利用资本投资的私募股权基金组成的合作关系。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。

泰丰资本是我们基金的最大投资人之一，葛涵思和泰丰资本已经向我们四支活跃基金承诺出资超过8亿欧元。这种承诺以及附带权益机制能够确保我们有极大的动力为投资人利益最大化而努力。

泰丰资本的薪酬体系反映了这种利益的统一，尤其是对于收入主要来自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取得设定的年投资回报率时，泰丰资本的管理团队才有资格收取附带权益。

我们相信，这种激励机制对于确保基金管理人保持专职至关重要，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来实现共同的利益。

泰丰资本是我们基金的最大投资人之一

## 负责任投资

私募基金投资带来的影响不仅停留在为投资人创造财务回报层面。我们认为我们也需要考虑投资的非财务方面的因素，如对人类、社会和环境的影响。

我们始终秉持负责任投资的价值观，同时这也是运营工作的重要部分。环境、社会 and 治理因素(ESG)是我们建立一流企业不能忽略的一部分，我们也将负责任投资政策和流程纳入我们的投资战略中。我们拥有严格的投资审查流程，在审查过程中我们考虑了包括ESG要素在内的所有相关风险；对于那些我们认为风险无法得到妥善管理的项目，我们不予投资。我们制定了企业ESG报告材料，帮助我们的团队在投资前识别和评估相关环境、社会 and 治理方面的风险。

我们的负责任投资政策在考虑ESG要素的同时，制定出我们开展运营、做出新投资并管理成员企业的指导原则。该政策的实施受到我们可持续发展委员会的监督，该委员会主席由泰丰CFO巴克利担任，委员包括泰丰团队的其他成员。



Steve Webber, Arjan Breure

作为一个拥有强大运营宗旨、表现活跃的基金管理公司，我们通过与成员企业紧密合作来为所有利益相关方创造最大价值。我们鼓励成员企业关注并管理影响他们发展的重大环境和社会风险，鼓励他们实施能够为环境和社会带来积极影响的价值创造举措。

## 负责任投资融入到 我们的工作方法中

## 透明度和利益 相关者的互动

我们对推动成员企业发展做出的努力引以为豪，我们希望所有的利益相关方都能够了解我们的目标、规划和成果，以及我们的活动对更大范围的社区所作的贡献。因此，我们致力于成为透明报告方面的佼佼者，为投资人和更得多利益相关方更加深入介绍泰丰及成员企业的运营。

在2007年，大卫·沃克爵士发表了有关《私募基金信息披露与透明度指导原则》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。

我们的成员企业在透明度、企业社会责任和环保意识方面与我们拥有同样的热情。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。

2014年3月，根据沃克爵士指导意见设立的致力于监管私募投资行业合规性的规范监察小组将泰丰资本的五家成员企业选为良好信息披露的



Julie Williamson, Robbie Barr

典范，并全面阐述了几项关键点。报告中引用了泰丰资本成员企业的16个案例，包括自愿首次公布年报的案例。

泰丰资本主要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推动中。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》。

## 我们致力于成为透明 报告方面的佼佼者

## 2014年的展望

尽管全球经济在2013年平稳复苏，政治风险和不确定性因素却在增加。美国正逐步淡化其国际警察的角色，国际上也出现了一些政治热点问题，都可能对全球经济的复苏带来潜在冲击。

另一个风险来自退出超宽松的货币政策。虽然政治环境欠稳定，市场的表现却一直出人意料地坚挺。但市场的乐观情绪很大程度来自于充裕的廉价资金供应。然而，如果中央银行认为有必要中止该政策——无论是出于对通货膨胀的担忧、国内增长势头强劲或是担心廉价资金过多，这些资金会戛然而止。很明显，由于劳动力市场复苏且存在通货膨胀，美联储正做好准备开始紧缩银根，但不幸的是美国的这种变化会对全球市场带来冲击。

许多投资者一直追求收益率，而忽略基本面表现。目前，企业税较低且利润较高，但这种现状会容易受到政府的干预而出现逆转。许多公司意识到这些风险并对扩大投资非常谨慎，更倾向于建立庞大的现金储备或通过回购和股息的形式返还给股东资金。这种对投资的谨慎情绪会阻碍经济出现更强有力的复苏。

这一大环境下，私募基金公司的表现依然可圈可点。这得益于股市表现不俗，包括泰丰资本在内的许多公司可以以有吸引力的价格实现成员企业的退出。尽管如此，也存在高企的股价可能降低公司实现高回报的风险。其中美国市场最为明显，股市上涨导致许多公司的交易价格极其昂贵。

我们继续坚信欧洲市场蕴含最佳投资机会。欧元危机导致很多企业的估值较历史水平出现缩水。许多卖家有意向并准备出售旗下有吸引力的资产，这些卖家可能是准备清理资产负债表的银行、将重心聚焦在主营业务而出售非核心业务部门的公司或是努力削减赤字的政府。

我们继续坚信欧洲市场  
蕴含最佳投资机会

---

我们预计欧洲存在许多有意出售的企业,但这些企业缺乏强大的领导团队和资金支持,需要大规模的变革。提升这些公司的价值是一项艰巨的任务,需要专注力和耐心,但是这些机遇正好与泰丰资本亲力亲为的运营方式不谋而合。

许多投资者担心公司的出售价格过高,基金可投资金过多以及私募基金公司无法完全将资金全部投出。这些顾虑不无道理,但这正是为什么泰丰资本只投资那些我们认为可以通过企业变革和重新定位创造更大价值的机会。在目前私募基金公司所处的环境下,单靠市场和杠杆不足以确保实现预期回报率;还需要一支经验丰富、能够吃苦耐劳、愿意切身参与企业变革工作的运营团队。

创造价值的最佳机遇将是与一家有能力为企业增值的私募基金公司合作。私募基金模式的优势在于公司持有方和管理层拥有一致的利益。我们无需承担发布季度报告的压力,可以专注于建立出色且持续发展的企业这一长期目标。在这一方面,私募基金将继续为全球经济的强势复苏做出贡献。



Lorenzo Levi, Stefan Thiele

## 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  
Old Bank Chambers  
La Grande Rue  
St Martin's, GY4 6RT  
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

Morgan Sharpe Administration Ltd  
Old Bank Chambers  
La Grande Rue  
St Martin's, GY4 6RT  
Guernsey

#### 审计机构

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

#### General Partners' Auditor

Deloitte LLP  
Regency Court  
Glategny Esplanade  
St Peter Port, GY1 3HW  
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  
66-68 Esplanade  
St Helier, JE4 8WA  
Jersey

#### 媒体问询

Ryan O'Keeffe  
Finsbury Limited  
Tenter House  
45 Moorfields  
London, EC2Y 9AE  
United Kingdom  
+44 20 7251 3801

---

## 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](http://www.annington.co.uk)

### Autobahn Tank & Rast GmbH

Andreas-Hermes-Strasse 7-9  
53175 Bonn  
Germany  
+49 228 922 2002  
[www.rast.de](http://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](http://www.awas.com)

### Consolidated Pastoral Company Pty Limited

72 Newmarket Road, Windsor  
Brisbane, 4030  
Queensland  
Australia  
+61 7 3174 5200  
[www.pastoral.com](http://www.pastoral.com)

### Deutsche Annington Immobilien SE

Phillippstrasse 3  
D-44803 Bochum  
Germany  
+49 234 314 0  
[www.deutsche-annington.com](http://www.deutsche-annington.com)

### EverPower Wind Holdings Inc

12th Floor  
24 West 40th Street  
New York, NY 10018  
USA  
+1 412 253 9400  
[www.everpower.com](http://www.everpower.com)

### Four Seasons Health Care

Norcliffe House  
Station Road  
Wilmslow  
Cheshire, SK9 1BU  
United Kingdom  
+44 1625 417 800  
[www.fshc.co.uk](http://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](http://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](http://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](http://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](http://www.rtrenergy.it)

### The Garden Centre Group

Syon Park, Brentford  
Middlesex, TW8 8JF  
United Kingdom  
+44 20 8568 0134  
[www.thegardencentregroup.co.uk](http://www.thegardencentregroup.co.uk)



Terra Firma is a carbon neutral business,  
offsetting emissions resulting from our  
operations and our business travel.

Designed and produced by Dusted.



