



terra firma

年度报告

变革企业
创造价值

2016

泰丰资本

变革企业
创造价值

泰丰资本
高管团队

平等互补的 高管团队



葛涵思

“泰丰的高层管理团队汇聚了投资、战略、运营以及财务等领域的深厚专长,我坚信这样的组合会为我们的现有被投企业和挖掘令人兴奋的新机遇创造更多价值。”

诸葛熹

“我认为泰丰资本在欧洲私募基金公司中具有其自身竞争优势,使得他的投资人、员工、被投企业和更广的利益相关方受益。”

JUSTIN KING

“2016年是变革的一年,通过变革将泰丰资本打造为制度化的另类投资平台。”

A photograph of three middle-aged men in dark business suits and ties, standing in a modern office with large windows in the background. They are engaged in a conversation, looking towards the right. The man on the left has grey hair and glasses, the man in the middle has brown hair and glasses, and the man on the right has brown hair. The text '平等互补的高管团队' and '泰丰资本高管团队' is overlaid in the top left corner.

平等互补的高管团队

泰丰资本高管团队

泰丰的高层管理团队汇聚了葛涵思、Justin King以及诸葛熹三位在投资、战略、运营以及财务等领域的深厚专长。三位核心领导者均为各自领域中最具影响力的业界翘楚，为泰丰资本带来三人相加近百年的从业经历。葛涵思、Justin King以及诸葛熹三位组成的资深领导团队能力卓著且相互补充，通过紧密协作和相互挑战旨在为企业创造价值、实现卓越。



葛涵思 (Guy Hands)

董事长兼首席投资官

负责投资决策的审批核准

葛涵思先生是一位拥有30年经验、富有影响力和创造力的投资人。他被视作资产证券化的创始人，在高盛任职期间完成首个CBO交易和纽约第五大道Saks零售企业的首个三A资产证券化交易，并带领公司在英国酒吧、零售和住房领域开展多个富有创新的资产证券化项目。

葛涵思先生1994年成立野村证券直投部，2002年剥离出来创立泰丰资本。

葛涵思先生现在是泰丰资本各支基金的普通合伙人，因此负责最终投资决策。他和副董事长兼被投资企业负责人Justin King先生和首席执行官诸葛熹先生联手，为被投企业的业务战略和潜在收购交易创造价值。



Justin King

副董事长兼
在管企业运营总负责人

负责管理在管公司的运营活动

Justin King先生拥有30余年的企业运营经验，曾在英国知名超市Sainsbury、Marks & Spencer、Asda、哈根达斯、百事可乐和玛氏担任高管。在FTSE 100（英国富时100指数）成分企业英国知名超市Sainsbury担任10年的首席执行官期间，带领团队让英国知名超市Sainsbury成功实现扭亏为盈，创下利润增长两倍，股东总回报率达到85%的佳绩。

Justin King先生负责被投企业的业绩，制定合适战略且配备管理层，从而实现为投资人创造价值。



诸葛熹 (Andrew Géczy)

首席执行官

负责管理泰丰资本日常运营

诸葛熹先生在金融业拥有超过25年的管理经验，负责融资、再融资并管理股权和债务组合，带领多元化国际团队方面经验丰富。

诸葛熹先生负责泰丰资本的日常领导工作，以及公司内部流程及能力的监督管理，包括投资流程、治理机制和风险管理，确保为投资人创造最大价值。

董事长兼首席投资官致辞

2017年8月

亲爱的读者：

欢迎收看最新推出的泰丰资本及其被投资企业2016年年度报告。

我非常荣幸地宣布2016年对于泰丰资本来说，是十分关键的一年。我们有幸得到诸葛熹先生（Andrew Géczy）加盟泰丰担任首席执行官，壮大高管团队。诸葛熹先生在金融服务领域拥有25年的经验，带领世界知名金融机构的国际性多元团队开展股权和债权交易、融资和重组。在诸葛熹加盟之前，2015年我们招募到Justin King先生担任我司副董事长兼被投资企业负责人，Justin King先生过去30余年的职业生涯在带领全球知名消费企业开展运营转型方面业绩显赫。

我们正带领公司步入新的阶段。诸葛熹先生现在负责泰丰日常运营和管理，推动搭建一套缜密的获取交易、融资、重组并最终在退出时为投资人创造最大回报。与此同时，Justin King先生继续管理被投资企业，确保每家公司拥有合适的战略和管理层。我本人作为董事长兼首席投资官，专注于为潜在投资提供有创造力的见解，与Justin先生一起为被投资企业制定业务战略，与诸葛熹先生为被投资企业制定退出战略。

这支全新的高层管理团队汇聚了我们三位在投资、战略、运营以及财务等领域的深厚专长。这样一支资深领导团队能力卓著，十分善于经营收购到的目标企业并从中创造价值，为泰丰在欧洲市场赢得了独特的优势。

我们这些改进在2016年得到显著的成果，为投资人带来一系列亮点。最突出的方面则是我们完成几家被投企业的完全退出和部分退出，为剩余几家被投企业在最终退出前进行业务革新和转型，从而为投资人创造超过10亿欧元的回报。

2016年1月，AWAS完成旗下SkyFin的出售，和飞机组合的资产证券化重组工作。这一整年我们为投资人带来15亿欧元的回报。这为AWAS在2017年8月全部出售给阿布达比宇航公司奠定良好基础。关于AWAS公司如何实现成功转型的内容，您可以翻阅本年报综述部分“AWAS价值创造故事”。

2016年7月，在英国公投决定脱欧后不确定性达到高潮之时，我们宣布出售Odeon & UCI给AMC院线。这标志是买方公司认可泰丰资本接手Odeon & UCI公司12年中实现的成功转型。出售所得包括3.75亿英镑的现金和对AMC娱乐控股公司450万股票。2016年10月，我们宣布将Infinis公司的垃圾填埋气业务出售给3i Infrastructure公司，该笔交易于2016年下半年完成交割，紧随其后我们又成功将Infinis公司的陆地风电资产出售。这标注着我们完成了Infinis公司“三步走”的退出流程，始于2015年将Infinis摘牌私有化。Infinis公司的退出成为泰丰资本最成功的交易之一，陪伴公司走过十三载，将公司中非核心且被边缘化的业务转型成为英国领先的独立可再生能源发电公司之一。

在2015年完成对Tank & Rast公司退出后，该交易在2016年获得多项大奖的认可。在《国际私募股权》杂志举办的2016年度私募股权大奖评选活动中，Tank & Rast并购交易荣获“德国奥地利瑞士地区年度最佳大额交易”称号。这得益于泰丰资本成功转型Tank & Rast并出售，为投资人实现净7.5倍的现金回报。

2016年也是收获的一年。泰丰资本收购Welcome Hotels，旗下拥有德国境内12家三星和四星级酒店。我们致力于在未来几年加大对Welcome Hotels的投资力度，整合德国分散的中档城市酒店市场。

宏观层面，随着英国公投脱欧、特朗普当选美国总统以及意大利拒绝宪法改革，这接连一系列的重大地缘政治事件构成2016年政治动荡的一年，且延伸至2017年。政治动荡还体现在荷兰、法国和英国的大选，美国决定退出巴黎气候条约以及脱欧谈判的启动。这些事件为投资环境带来的不确定性，大大超过我职业投资生涯的任何时刻。

市场在2016年以及之后对这一系列政治事件的反应则又大大出乎意料，因为市场积极响应特朗普上台后对美国经济积极的政策导向。2016年11月到2017年6月标准普尔500指数上涨约10%，同期美元对英镑升值约4%。欧洲政局出现一度不确定性逐步消退且美联储对未来加息宣布更加温和的政策导向，致使美元对欧元出现反弹。同时，富时250指数也快速反弹，到2017年6月已经比英国退欧时高出15%。然而许多观察家仍对大西洋两岸的局势持谨慎态度。特别是对英国就脱欧与欧盟谈判前景的不明朗持续加剧，特别是对伦敦城和欧洲金融中心地位的影响。

在泰丰资本，我们坚信关键性变革将帮助我们驾驭全新的投资环境，适应不确定性成为新常态的时期。我们无法控制发生在泰丰资本以外的世界；然而，我们可以通过极大改进组织流程确保我们有能力应对掌控以外的事件。我们将持续评估现有投资主题和现有被投企业的战略以及潜在投资，我们将帮助他们快速按需调整。在我们高管团队中，三位核心领导者为泰丰资本带来三人相加近百年的从业经历。随着公司在深度和广度的提升，我们更有能力在快速变化的全球投资环境中大获成功。

成功背后的关键是我们过去22年一贯坚持的投资战略。我们寻求投资到缺乏关注、管理不善或存在误解的企业，并同时满足我们投资标准——“资产密集型、需要根本性变革且处在基础性行业”。一旦我们完成收购，我们采用优化被投企业的五大利器：战略转型、提升管理团队、部署资本开支、开展并购和降低企业实现进一步增长所需的资金成本。我们通过以往的业绩展示出泰丰资本在各个经济周期挖掘交易并转型企业的能力，包括两次全球金融危机。我们将继续坚持这种战略为导向的方法，为现有投资和潜在投资创造价值。

我们的成功退出以及泰丰作为各支基金最大投资人的地位意味着泰丰有足够的自有弹药投入到新投资中。这样的出资承诺体现了我们一直以来与投资人利益一致的基础。我们将通过不断招募合适人才来推动转型战略来持续巩固我们的公司。这不仅通过2016年加入泰丰资本和被投企业的人员构成得以体现，还通过我们从3000名毕业生中精挑细选进入我们毕业生分析师培训项目给予最好的诠释。

2016年，我们持续支持公共事业，泰丰资本合伙公司将年度税前利润的10%捐赠给慈善组织，包括London Borough of Southwark。其中一家慈善组织XLP是一家帮助为每天与家庭分裂、贫穷、事业和教育困境斗争的年轻人的组织。我们对于XLP组织支持的案例介绍请参见后文。同时，泰丰资本也继续支持格恩西岛本地措施，侧重改善年轻人生活状况。

2016年是不平凡的一年，我们提升公司组织能力、组建全新高管团队并通过退出为投资人带来10亿欧元以上的回报。

董事长兼首席投资官致辞

最后,我们深刻吸取过去22年的重要教训。谨记于心,我们持续调整和改进我们的投资方法。2016年,我们为EMI交易的诉讼案件画上句号,从泰丰资本的历史上告别这一篇章。我们现在全新投入到对未来的宏伟计划中。

Justin先生、诸葛熹先生和我本人将竭诚努力为所有利益相关方创造价值。在此衷心感谢各位为泰丰资本在2016年给予的支持和帮助,期待与您共筑美好未来。

顺祝商祺

葛涵思

董事长兼首席执行官

泰丰资本副董事长兼被投资企业负责人Justin King致投资人的一封信
参见第二章 — “在管企业综述”

泰丰资本首席执行官诸葛熹先生 (Andrew Géczy) 致投资人的一封信
参见第三章 — “公司和财务综述”

目录

01	执行摘要	2
	泰丰资本	3
	2016年亮点: 泰丰资本	8
	2016年亮点: 在管企业	9
	价值创造——AWAS的故事	12
02	在管企业综述	16
	在管企业负责人致辞	17
	在管企业一览	21
03	公司和财务综述	22
	首席执行官致辞	23
	介绍	26
	战略	28
	我们的组织	32
	我们的价值观	34
	高级管理团队	35
	运营委员会	37
04	联系信息	40

Klein-Aus Vista, Namibia

01

执行摘要

Spitzkoppen, Namibia

执行摘要

创造价值 变革企业

泰丰资本是一家欧洲领先的另类投资平台

从1994年创立以来，泰丰资本坚持采用兼具“战略眼光”、“运营为重”和“积极创新”的经营方法，不断优化旗下在管企业，为泰丰的利益相关方创造出丰厚的价值。多年来，泰丰对旗下33家在管企业的累计投资已逾160亿欧元，企业价值总计470亿欧元。

泰丰的前身是葛涵思先生于1994年创立的“本金投资部”（PFG）。此后，他于2002年领导了PFG的分立，正式脱离野村国际，成为一家独立的私募基金 - 泰丰资本。近两年，泰丰打造了由葛涵思、Justin King和诸葛熹三人组成的全新领导团队，组织实力得到显著提升。让我们得以充分运用22年的替代投资经验，打造出一套制度化、可扩展的价值创造模式。

目前，我们在全球范围内服务超过180位投资者。

泰丰理念：企业的进步和发展会让社会变得更美好

我们深信，企业的进步和发展会让我们的社会变得更美好。欧洲的投资环境瞬息万变，身处其中的企业要想不断提高生活水平，为子孙后代创造繁荣未来，就必须能够造福所有的利益相关方。在我们看来，充分考虑“环境、社会 and 治理”（ESG）问题是良好投资实践的基本组成部分，不可或缺。因此，我们十分注重将这一理念与我们所倡导的“创造价值、发展更优企业”的投资方法相结合。

泰丰资本的注释：在2002年3月27日之前，是指野村证券本金投资部，在2002年3月27日之后，根据上下文需要，是指泰丰资本控股，泰丰资本和泰丰资本管理（格恩西岛）有限公司和分支机构。

本年报财务信息是截止到2016年12月31日，但是包括Annington、CPC和Infinis的财报是2017年3月31日。

公司总览

泰丰资本

22年

投资历史

33家

被投资企业

470亿欧元

我们收购企业的
企业价值总计

160亿欧元

投入股本

140亿欧元

泰丰资本被投企业
的资本开支

70起

补强收购,
推动企业发展拥有一支多元化团队来支持
以欧洲为重心我们在伦敦、格恩西岛
和北京设立办公室，
员工数量超过80人我们的员工来自
23个国家会说25种
国家语言

我们的价值观



创新



坚韧



挑战



透明



合作



高效

执行摘要

泰丰资本的投资重点

泰丰的投资活动主要集中在五大领域。

转型类私募基金 (TFCP VI)	打造更优企业, 持续创造价值
成长助力资本	为财力不济的企业提供资金支持, 推动其发展
运营类二级市场 (OPERATIONAL SECONDARIES)	将泰丰资本的运营方法引入二级市场
经营型房地产	以专业方法管理房地产资产
基础设施“升级”	通过优化运营活动, 充分释放基础设施的价值

泰丰的方法

“创造价值, 打造更优企业”是泰丰战略的核心。二十二年来, 我们坚持采用统一的方法开展投资, 始终瞄准那些孤立无援、管理不善或被持有人误解的企业。我们的目标是, 收购这类企业后, 通过战略、运营、财务以及管理团队等层面的大规模转型, 助力它们跻身“业内最佳”的行列, 由此在瞬息万变的欧洲投资市场, 为我们的投资者带来丰厚的回报。

我们眼中“理想的投资对象”通常具备三大特征: 属于资产密集型企业、处在核心行业和需要根本性变革。我们依据泰丰特有的五大价值创造驱动要素来确定和充分把握适合的投资机会: 战略转型、提升管理层、部署资本开支、开展并购构建优势平台、降低企业实现进一步增长所需的资金成本。

我们以积极参与的姿态为每一家在管企业落实转型战略, 很多时候还会组建全新的管理团队, 为被投资企业输送战略、财务及运营专长及能力, 支持他们致力于长期的价值创造。泰丰有能力也有资源, 可根据被投企业的实际需要, 采用深度干预的方法, 助力目标企业扭转经营状况, 实现文化变革。

投资标准



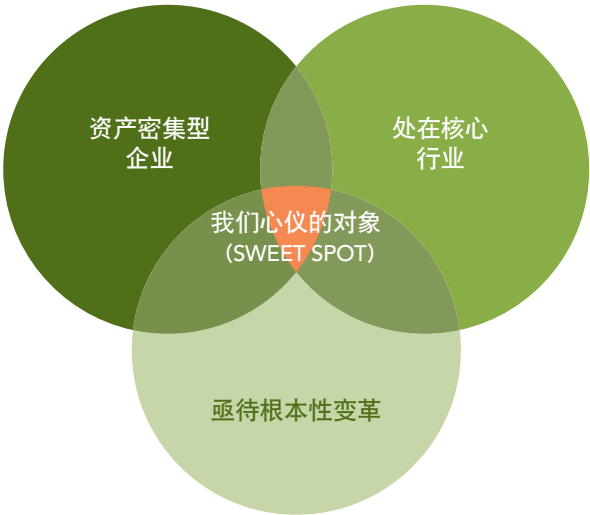
孤立无援



管理不善



被误解



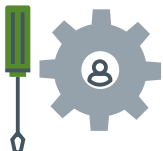
价值创造的五大战略要素



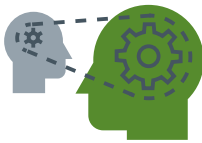
1
战略转型



2
提升管理团队



3
部署资本开支



4
开展并购，
构建优势平台



5
降低企业实现进
一步增长所需的
资金成本

执行摘要

泰丰资本的独特优势

- 葛涵思、Justin King以及诸葛熹三位最高管理者互补互益、通力合作
- 纪律严明的规范化组织, 能有效开展业务转型和业务构建
- 具有可扩展性的模块化平台, 拥有专业化的管理实践
- 专业化职能配置, 做到术业有专攻
- 秉承共同的价值观, 团队合作默契, 配合紧密
- 真正做到与投资者的利益一致化
- 拥有引以为傲的积淀传承和深厚经验, 可供各类投资项目所借鉴

泰丰的高层管理团队汇聚了葛涵思、Justin King以及诸葛熹三位在投资、战略、运营以及财务等领域的深厚专长。三位核心领导者均为各自领域中最具影响力的业界翘楚, 整个高管团队的从业经历相加总计近百年。泰丰资本的三位核心管理者各有所长, 保持着互补互益的合作关系, 因此能够在投资项目的各个阶段紧密协作, 彼此挑战, 从而达到“推动价值创造, 打造更优企业”的终极目标。

泰丰拥有一套严谨缜密的投资流程, 让我们得以对投资项目实行全程管理, 从最初锁定目标对象, 到完成收购, 及至开展转型和最终的出售退出。支撑这套投资流程的是一个制度化、模块化的投资平台, 集交易、战略、运营、财务、税务以及各类组织能力于一体。

泰丰资本始终都是旗下基金最大的投资方之一, 我们会为投资者提供高度透明的投资体验。同时泰丰也是首批达标监管指引“《英国私募股权投资信息披露和透明度指导方针》”的英国私募基金公司之一。“Private Equity Reporting Group”(私募股权报告集团)出版的多份年度报告 - 该集团的主要职责是监控私募基金公司是否有严格遵守《英国私募股权投资信息披露和透明度指导方针》的要求 - 报告引用了泰丰资本旗下的多家在管公司, 作为良好披露实践的范例。

2016年亮点

泰丰资本



在2016年, 我们得到葛熹先生 (Andrew Géczy) 加盟泰丰担任首席执行官, 壮大高管团队, 与葛涵思先生和Justin King先生一起并肩作战。

10%

泰丰资本有限合伙公司税前利润的10%赠与慈善机构

6

行业领先的应届毕业生培训项目选拔6名毕业生加入泰丰



泰丰资本联合赞助BVCA负责任投资项目

6.44亿欧元 3.76亿欧元

返还给投资人

返还给共同投资人

2016年亮点

在管公司大事记

126

兆瓦风电场

EVERPOWER

作为新英格兰清洁能源RFP的一部分, 位于纽约的126兆瓦 (MW) Cassadaga项目已推进至合约谈判阶段

everpower

WELCOME酒店
泰丰资本收购位于德国12家三星和四星级酒店

WELCOME
HOTELS

CPC

CPC优化养牛场组合并将收益重新投资到业务改进项目

CPC

四季养老集团
四季养老集团 (FSHC) 的“品质生活” (Quality of Life) 项目还荣获了“全英整体最佳客户体验”大奖

Four Seasons
HEALTH CARE

WYEVALE GARDEN CENTRES
WGC通过招募四名拥有资深零售经验的高管提升管理

Wyevalle
garden
centres

ODEON & UCI

欧洲排名第一的电影院线运营商泰丰资本将欧洲领先的电影院线运营商出售给AMC院线

ODEON & UCI CINEMAS GROUP

· ODEON · UCI · CINECITY · UCI ·



ANNINGTON

Annington开始通过在英国私人租赁行业开展潜在收购来挖掘机会



RTR

RTR通过收购九家太阳能发电厂将发电产能提高14兆瓦



AWAS

AWAS机组新增16家飞机



Infinis

300兆瓦泰丰资本将Infinis垃圾填埋气部门出售给3i Infrastructure, 由总计300多兆瓦的发电产能的121家发电厂组成



300兆瓦

在管公司经营业绩一览

各在管公司息税折旧摊销前利润	货币单位	2015	2016
Annington ¹	百万英镑	197	187
AWAS ²	百万美元	1,022	835
CPC ¹	百万澳元	38	50
EverPower	百万美元	60	50
四季养老集团	百万英镑	55	73
RTR	百万英镑	121	120
Wyevale园艺中心	百万英镑	42	29

¹ 基于2016年3月至2017年3月的12个月份

² 基于2015年11月至2016年11月的12个月份

创造价值

投资项目分享: AWAS 打造以未来为重的领先机队



2006年完成对AWAS的收购后,泰丰资本就着手对这家飞机租赁公司开展转型变革,力求积极顺变、与时俱进,使之能够更快更好地响应快速变化的目标市场

泰丰为AWAS投入大量资金、制定了全新的发展战略并开展全球范围的重组,将其打造为一家全球领先的商业飞机租赁特许经营企业。现在的AWAS在整体规模和业务范畴上都足以满足全球各地客户的需求,具备可持续增长的能力和实力。

抓准趋势

AWAS收购交易一年后,泰丰资本又将Pegasus购入麾下并对两者进行资源整合,形成了一个拥有250多架自有飞机的庞大机队,让AWAS一跃而为全球规模最大的飞机租赁公司之一。做出此番升级扩容之举是因为泰丰关注到了两个十分显著的行业趋势—第一、民航乘客总数持续攀升;第二、全球民航机队租赁飞机比例不断攀升,更多机队选择租用飞机,而非购置飞机。

不断调整机队组合

多年来,让AWAS显著区别于竞争对手的一大法宝就是始终采用积极主动的战略,审时度势地开展飞机资产的买入和卖出。也正是这一战略让AWAS得以不断优化机队组合,更好地迎合民航客户及投资者不断演进的需求,最大限度提升股东价值。

令AWAS在业内脱颖而出的另一个因素是其所开展交易的性质。2015年,AWAS通过资产证券化运作,成功售出30架飞机,这是AWAS首次采用此类方法处理旧飞机资产。同年开展的另一笔交易也亦颇具新意。当时AWAS顺应市场对低龄窄体机的需求,从自身庞大的新机储备中抽调出87架出售给了麦格理集团。

坚持以战略视角打造机队组合的AWAS也不断结合自身实际采购新机,其中就包括向空客订购的23架A320ceo飞机。鉴于新技术固有的磨合问题以及当前的低油价大环境,这批新型飞机对承租机构很有吸引力。

购后回租是另一个AWAS常用的核心购机模式,不过也正是公司的雄厚财力才让这一模式得以成行。通过购后回租,AWAS可以向航空公司购买飞机,然后再将飞机回租给这家航空公司。2016年底,秉承以客户为核心的经营理念,AWAS与拉美航空公司GOL Linhas Aéreas签订了5架737 Max 8飞机的购后回租协议。这笔交易对GOL Linhas Aéreas的业务生存和发展至关重要,AWAS项目组不辱使命,在时间紧任务重的状况下按时完成交付。

价值创造

上述交易只是AWAS整体积极交易战略的一部分，而这一战略的根本就是要保持自身机队组合始终处于最佳平衡点。截至2016年11月，AWAS共有飞机214架，还有一系列新机在途，机队整体机龄低于行业平均水平。AWAS不断调整机队组合中客机、窄体机及宽体机的比例，助力公司形成多元化的客户组合，为不同类型的客户提供所需要的服务。

独身定制的方法

除了不断调整机队组合的构成，AWAS还不断探索新方法，力求以更好地方式服务遍布全球45个国家的87家航空公司。为此，AWAS还开发了一套专属机制，现在这套机制已成为公司服务这一广泛多元市场的必备武器。AWAS运用该机制定期评估每个业务关系，确保自身能够充分满足航空公司的机队要求，成为他们的首选供应商。

降低信用风险和集中度风险

这种主动型信用管理机制的核心优势之一在于它能够有效监控每个客户的风险回报状况以及整个业务组合的风险回报平衡状况。而让这套管理机制能够真正运转起来的是AWAS有能力与全球各类金融机构保持紧密的合作关系，并能够获得极具竞争力的价格，从而为承租机构带来更为理想的整体回报。

这套机制给AWAS带来的根本成效是拓宽了公司在合作客户方面的选择面。现在，AWAS的客户群体中既有信用评级较高的国家航空公司——因此有能力确保最具竞争力的租赁率，也有愿意以较高价格承租机队的小型航线运营商。

正是有了这种服务更多类型客户的能力和底气，AWAS才得以分散公司业务的信用风险和集中度风险并推升公司资产的整体收益水平。

客户满意度显著提升

另一个极具说服力的统计数据是有越来越多的AWAS租赁客户在合约期满后选择续约。这充分体现了AWAS在客户满意度上取得的傲人成绩，究其根本还是因为AWAS一直能为客户奉上最理想的资产和机队解决方案。此外，客户满意度的提升还能缩短飞机资产的空置时间，从而间接起到提升公司资产效率的效用。



现在的AWAS在整体规模和业务范畴上都足以满足全球各地客户的需求, 具备可持续增长的能力和实力。

前景光明

现在的AWAS拥有最优化的机队组合、完善的全服务运营平台以及风险管控得当的多元化客户基础, 因此完全有能力为日渐壮大的客户群体提供所需服务, 同时公司还不断开展自我投资, 做到顺应市场需求, 与时俱进。航空业大环境的利好也赋予了AWAS更令人鼓舞的未来。

近30年来, 航空业持续向上发展, 航空客运量每15年就会翻一番。在这一趋势的推动下, 全球机队规模稳步增长, 未来20年整体规模还将翻倍; 预计从2015年到2035年, 租赁飞机在机队中的比例有望从40%攀升至50%。

秉承30年的卓著业绩, 在资深管理团队的带领下, AWAS将着力善用其与航空公司、原始设备制造企业各类金融机构的深厚关系, 不断带来更多优质领先的飞机租赁资源, 创造出更为丰厚的价值。

2017年8月, 泰丰资本将AWAS出售给了Dubai Aerospace Enterprise, 相信凭借现有的实力和优势, AWAS定能在新东家的带领下谱写出更美好的未来。

02

在管企业综述

Lake Powell, Arizona, USA

泰丰在管企业运营总负责人JUSTIN KING 致利益相关人士的一封信

2017年8月

尊敬的各位利益相关人士，大家好！

今年是我在泰丰资本工作的第一个整年。这一整年中，不论是泰丰还是我们的在管企业都经历了很多大事，正是这些成就了我们的事业，让我们收获了巨大的成功。

Andrew Géczy受命出任泰丰CEO，与葛涵思先生和我共同组成了泰丰新一届的高层领导团队；我们深信，新的领导团队会成为泰丰角逐欧洲私募基金市场的一大差异化优势。2016年，由Andrew牵头，葛涵思先生和我配合支持，泰丰资本实施了一系列重大变革，朝着打造制度化替代投资平台的共同目标迈出了重要的一步。

此外，我们在深入强化内部在管公司业务团队方面也取得了实质性的进展，运营董事总经理、战略总监以及规划总监接连上任；其中，规划总监将负责为泰丰在管企业提供有关英国地产规划的相关信息并出谋划策。所有这些从外部引进的人才为泰丰的运营团队注入了深厚丰富的相关经验，并已经为泰丰资本的发展做出了巨大的贡献。

作为在管企业业务团队的领导，我非常重视的一点就是，运营专业人才与财务专业人才的搭配必须做到充分协调，只有这样才能确保泰丰团队能在投资项目生命周期的各个阶段不断提升投资对象的运营业绩，让我们的投资者切身感受到泰丰资本始终致力于打造更优企业的决心和努力。

我们在2016年完成的多个退出项目正是对这番努力和决心的完美诠释。私募股权投资公司必须克服的一大挑战是，不论出售在管公司的过程经历多少不平和坎坷，都必须保证这些企业的经营业绩不受影响。因此，我很高兴地看到，Odeon & UCI和Infinis的填埋气业务在整个退出过程中始终保持着十分优异的业绩。

在管企业负责人致辞

先来看Odeon & UCI。这家影院集团在前一年业绩已经十分出色的前提下再接再厉，2016年上半年收入同比增长400万英镑，达到3.67亿英镑。同期市场上座总量的增幅也超过100万，达到4500万。再来看Infinis的填埋气业务。2016年前半年，公司业务如期增长，发电量达到84.7万MWh，总利润4400万英镑。确保在管公司的经营业绩是重中之重，因为投资项目的退出过程常常伴随着很多不确定因素，需要我们有百折不挠的韧劲。因此，我们始终坚持，只要在管企业在泰丰麾下，我们就必须确保矢志不移地为其实施既定的发展战略。正是有了这样的坚持，我们才得以将“打造更优企业”的目标落到实处，从而让我们的投资对象能在出售后还为新东家不断创造价值。

2016年完成的退出项目也为我们2017年的退出工作奠定了良好的基础。2017年5月，Infinis陆地风电业务成功出售；同年8月，AWAS出售交易顺利完成。正如我们曾对投资者所描述的那样，泰丰将继续为手中持有的投资项目运作退出事宜，同时对于那些需要深入转型的在管企业，我们也会继续实施既定战略。2016年，旗下在管企业在经营上取得了可圈可点的成绩，亮点颇多。充分证明泰丰所采用的方法行之有效，能帮助投资对象实现持续的价值创造。

先来看四季养老集团这个投资项目。2014年8月，需要停业整顿的养老院（embargoes）最多时达到32家，而到了2016年底，这一数字已骤减至2家。多年来，泰丰一直坚持在四季养老集团推行各种运营改良举措，现在所取得的进步正是最好的例证。不仅如此，四季养老集团（FSHC）的“品质生活”（Quality of Life）项目还荣获了“全英整体最佳客户体验”大奖。四季养老集团从来自多个行业的750多家参选企业中脱颖而出，以超过97%的客户整体满意度摘得这项殊荣。

在花园中心集团（Wyevalle）这个投资项目上，我们为公司任命了新的首席执行官Roger McLaughlan和新的首席财务官Anthony Jones，让高管团队的实力得到大幅提升；此后，我本人也受命出任花园中心集团的董事长一职，Paul Emslie担任营销总监。全新管理团队的进驻给企业带来了更为丰富的零售经验，让公司的经营状况在2016年出现了实质性的改善，有效落实了一系列重大变革举措，经营业绩也实现了大幅扭转。

在CPC这个项目上，我们完成了对Carlton Hill养牛场的售后回租以及Humbert River养牛场和昆士兰地区三个小型养牛场的出售，由此进一步改善了CPC的资产组合，为经营改善项目提供了所需的资金。

在管企业负责人致辞

再来看看EverPower这个项目。作为新英格兰清洁能源RFP的一部分, 位于纽约的126兆瓦 (MW) Cassadaga项目已推进至合约谈判阶段。预计在不久的将来公司还将坐拥更多同类机会, 充分反映出美国市场对风电的强劲需求。

RTR继续保持超高的运营效率, 工厂正常开工率达到99%以上。此外, 2016年我们还收购了9个太阳能发电场, 发电产能总计14兆瓦 (MW)。截至2016年底, RTR的发电总产能已达330兆瓦

在Annington项目上, 泰丰不断评估各种方案, 为每个楼盘项目定制有针对性的价值创造策略; 凭借租售并行的经营策略, 为英国国防部争取到最大的灵活性。此外, Annington还开始摸索英国私房租赁市场的潜在增长机会。

在完成出售交易前, Odeon & UCI 在麦肯锡“组织健康指数”(OHI) 调查中的得分跻身前25%之列, 进入第一梯队, 较三年前第三梯队的位置有了大幅度的提升。Odeon & UCI 也籍此成为麦肯锡OHI调研项目推出至今, 两年内排名升幅最大的机构, 充分体现员工尽职度的大幅提升以及由此所带动的客户体验的显著改善。2016年的成功退出标志着泰丰在Odeon & UCI 的转型工作画上了一个异常圆满的句号。通过这一场声势浩大的转型, 我们缔造了规模最大的泛欧院线, 并将业内最佳经营实践落实到了整个集团的每个板块。

在Infinis这个项目上, 我们完成了填埋气业务的出售交易, 让废物回收公司内部这组非核心资产实现成功逆袭, 转型为一家在英国市场具有领先优势的新能源企业。在泰丰持有期间, Infinis的填埋气发电产能从57兆瓦大幅扩容至300兆瓦。伴随着2017年该公司陆地风电业务的顺利出售, Infinis所实现的傲人回报使之跻身泰丰历史上最成功的投资项目之列。

再来看AWAS。在2017年完成出售前, 这家飞机租赁公司的业绩表现就一直可圈可点。公司已宣布向空客公司增订23架A320系飞机, 订单交付期为2018年。2016财年, AWAS机队共新增飞机16架。在持有期间, 泰丰对AWAS开展了一系列转型, 以期与时俱进, 跟上目标市场快速变化的步伐。而今, 我们十分欣慰地看到, AWAS的企业实力已有显著提升, 能够在未来的发展道路上走得更好更远。

最后要提到的是我们新收购的一项资产, 德国酒店集团Welcome Hotels。该集团在德国境内拥有一系列三星级和四星级现代化酒店资产。2016年, Welcome Hotels推行全新战略, 力求为客户提供更具针对性的产品和服务。目前泰丰正在对这家企业开展转型, 助其再上一个台阶。

在管企业负责人致辞

泰丰资本素以“负责投资、高度透明”享誉业内并始终以此为准绳，经营和管理旗下所有在管企业。不仅支持在管企业落实其企业社会责任战略，更敦促它们恪守私募股权报告集团的指导方针，并在此过程中坚持以身作则。泰丰资本从2012年起就一直是一家碳中和企业。去年，我们通过对一系列项目的持续支持来抵消集团的碳足迹，如：“清洁发展机制”金质标准项目 - 苏丹达尔富尔 (Darfur) 的高效节能炉灶项目。如此努力是因为我们深信，企业的进步和发展会让我们的社会变得更美好。通过对环境、社会和企业治理 (ESG) 的充分考量，泰丰资本及其在管公司在成就自我的同时还能所在的社区造福。而这些举动本身亦能助力我们实现更具可持续性的价值创造。

泰丰资本尤善为自身及旗下在管公司吸引、网罗并挽留各行业中最有经验、最具才华的专业人士，充分表明我们十分重视通过对人才的培养和发展以及对实力团队的打造，帮助在管企业创造出最丰硕的价值。

明年，我们还将继续着力做好现有投资项目的退出工作。同样的，未来新投资项目可能带来的机会和挑战也让我倍感兴奋。热切期盼我所领导的在管公司管理团队能够发挥所长，为泰丰新收购的企业制定战略、监督在管企业落实转型、为泰丰现有及未来的投资者创造价值。

加入泰丰资本后，我有幸在公司内外结识了许多优秀的人才，正是他们的努力推动了泰丰的成功。其中不仅包括泰丰在管公司的领导和员工，还有他们的客户。泰丰资本每年在伦敦举行的年度大会让我们有机会与泰丰的投资者进行近距离的接触。对葛涵思先生、诸葛熹先生和我本人来说，这都是一个重要的日子。此刻，我相信，我们已经以自己的努力和行动，有力兑现了我们在去年九月所做出的承诺。

今天，我由衷地感到自己已经深深融入了私募基金这个大家庭。衷心希望能在未来的日子里与各界利益相关人士保持合作，同舟共济，共创更美好的未来！

顺颂，崇祺！

Justin King

副主席兼在管企业运营总负责人

来自董事长兼首席执行官葛涵思先生的信详见《2016年年度报告》第一章

来自首席执行官诸葛熹的信详见第三章

在管企业



英国住宅企业 -
销售和租赁



英国可再生
能源企业



全球飞机
租赁公司



欧洲电影
运营企业



澳大利亚
肉牛企业



意大利光伏
发电企业



美国风电企业



德国现代
三星四星酒店



英国养老服务
专业公司



英国植物和
花园零售商

03

公司和财务综述

Erongo, Namibia

泰丰资本首席执行官致投资人的一封信

2017年8月

尊敬的同仁，

泰丰资本是一家有着22年令人骄傲投资历史的公司，通过成熟的方法变革企业来为投资人创造价值。这正式吸引我加入泰丰资本担任首席执行官的原因之一。通过这个机会，我能够与葛涵思和Justin King两位在各自领域最具影响力的领导合作，加入这支卓越的高管团队。过去一年，我也葛涵思和Justin King先生精诚合作，推动公司前行。在这一过程中，我更深信公司拥有雄伟计划提升组织方方面面，旨在不断变革的全球环境中抓住新的投资机会。

我对泰丰资本的了解可以追溯到多年前。我在花旗集团任职14年时，担任过不同的高管职位，最引人注目的是全球公司结构化融资负责人。我负责覆盖70多个国家的资产融资和资金结构交易，同时管理超过300亿美元的债务和股权组合。这些资产组合与泰丰资本的投资有很多共同的特点，一些也处于基础设施、能源、航空和铁路行业。我所在公司也参与到泰丰早期投资项目的融资工作，包括酒吧项目和Angel Trains火车项目。

在劳埃德银行集团与HBOS合并后，我开始出任集团执行总裁兼批发银行和市场CEO。我负责一家收入54亿英镑、债务和股权规模1600亿并拥有8000多名员工的企业，带领公司完成基本的组织架构变革，这与泰丰资本对被投企业的转型有异曲同工之处。除了负责批发银行和市场部以外，我还负责集团的私募基金业务、劳埃德发展基金和处理集团非核心资产。我也有机会和就花园中心集团(现更名为Wyevalle Garden Centres)的出售与泰丰资本合作。

上一份工作我担任澳新集团(ANZ)国际和机构银行的集团执行委员会成员和CEO, 负责该部门的业务收入在70亿澳元、税前净利润25亿澳元、员工人数16000人并覆盖33个国家。这期间我第又一次与泰丰资本在为旗下CPC公司担任主要贷款行上开展合作。

正如我职业生涯一样, 在澳新银行我带领多文化国际团队, 这点与泰丰团队构成很相似。虽然泰丰资本规模比我之前管理的公司要小很多, 但是泰丰旗下掌管八家被投企业, 总企业价值超过50亿欧元, 团队人员总计超过35,000人。同时, 泰丰资本自有员工80多人, 来自20多个国家, 这也为公司带来有创造力的洞察和高度专业化的技能。

以上所述的协同效应构成推动我加入泰丰的主要原因, 其中最吸引我的一点是有机会打造一家全新的组织。在过去12个月中, 葛涵思先生、Justin和我本人设计出一套组织架构来支撑我们可扩展、模块化且灵活的投资方法, 持续创造价值。我们坚信这会为我们这家欧洲私募基金公司提供竞争优势, 不仅使得投资人受益, 还帮助我们的员工、合作的管控企业和各大范围的利益相关方受益。

葛涵思先生、Justin和我本人就公司所有的重大决策紧密合作但各有侧重: 葛涵思先生负责审查投资机会、制定退出战略和再融资方案从而降低资金成本; Justin先生负责管控企业拥有合适的战略和管理层从而为投资人创造最大价值; 我本人结合我在带领大型融资和债务重组和管理股债结合项目方面的经验来评估各种资本结构和并购机会。

同时, 我还负责管理泰丰资本日常运营。因此我会监督公司治理和组织委员会的运转, 结构和团队的配置、员工事宜和投资和尽职调查流程。这有助于确保公司有效开展各项举措从而提升组织结构并进行持续的改善。

首席执行官致辞

自从去年加入公司,我带领公司开展一系列重大变革,使公司组织架构焕然一新。我们通过为投资流程的各个阶段设定会议和委员会机制,从而改善投资流程。这包括交易发起和候补交易评估会议、投资委员会和首席投资官委员会;我们交易团队会在正式向普通合伙人提交投资建议书之前在这些会议中推进他们的投资提案。我们还设立管理委员会和运营委员会来处理公司内部事宜并进行各项重大决策。

上述这些变革巩固我们的公司组织和领导团队,从而帮助我们在2016年完成一系列重大成就。我们完成两项出售:在英国脱欧不确定性达到顶峰时,将Odeon & UCI 出售给AMC院线,出售Infinis地上填埋气业务给3i Infrastructure plc。我们也为2017年的两项分拆进行充足的准备工作:分别是出售Infinis的陆上风电资产给摩根大通资产管理公司、出售AWAS给迪拜航空航天公司。在2016年12月,我们还完成近四年以来的首笔收购交易。

当我回顾这些成绩的时候,我相信2016年是泰丰资本历史上最为成功的一年之一。这是我为泰丰资本带来最好的见面礼并使我对公司的未来充满信心和期待。未来,我们将专注于转型现有被投企业并挖掘欧洲新的投资机会。我竭诚期待与各位同仁携手共进、加深了解。

顺祝商祺,

诸葛熹

泰丰资本首席执行官

泰丰资本董事长兼首席执行官葛涵思致投资人的信,请参见开头

泰丰资本副董事长兼被投企业负责人Justin King致投资人的信,请参见第二章:在管企业综述

介绍

泰丰资本是一家欧洲领先的另类投资平台。从1994年创立以来，泰丰资本坚持采用兼具“战略眼光”、“运营为重”和“积极创新”的经营方法，不断优化旗下在管企业，为泰丰的利益相关方创造出丰厚的价值。多年来，泰丰对旗下33家在管企业的累计投资已逾160亿欧元，企业价值总计470亿欧元。我们专注于涉及不同资本结构的五大投资领域：转型类私募基金、成长助力资本(support capital)、运营类二级市场(operational secondaries)、经营型房地产和基础设施“升级”。

我们寻求投资到缺乏关注、管理不善或存在误解的企业，并同时满足我们投资标准——“资产密集型、需要根本性变革且处在基础性行业”。我们制定持续的投资战略，采用优化被投企业的五大利器，采纳缜密的投资流程纳入组织模式。

我们在伦敦、格恩西岛和北京设立办公室，员工数量超过80人。

企业目标

泰丰资本向包括公共和私人养老金、主权财富基金、保险公司、慈善捐赠金筹集资金。筹集资金分布在泰丰资本旗下各支基金，用于收购企业。

泰丰资本的目标是通过释放被投资企业潜力实现价值最大化。这些企业在几年后会被出售，并为泰丰基金投资人兑现回报。

业务环境

过去22年，我们一直专注于投资欧洲市场，这一环境是我们非常了解且能够提供有创造力洞察。我们成功地在各个经济周期实行投资战略，包括两次全球金融危机，以往的业绩展示出泰丰资本在各个经济周期挖掘交易并转型企业的能力。

我们的投资战略不分行业限制，使得我们能够利用市场趋势带来的优势，而非受其所限。我们会将市场发展和创新融入到我们对现有和潜在投资的分析中。

我们与政府、非政府组织和监管机构保持丰富的合作经验。自从1994年起，我们收购的33家企业有28家总部设在欧洲。在我们现有管控企业中，九家中的七家总部设在欧洲，69%的收入也是由欧洲创造的。¹

¹ 大部分企业的财务数据是截至到2016年12月，AWAS是2016年11月，Infinis、CPC和Annington是截止到2017年3月。

我们的结构

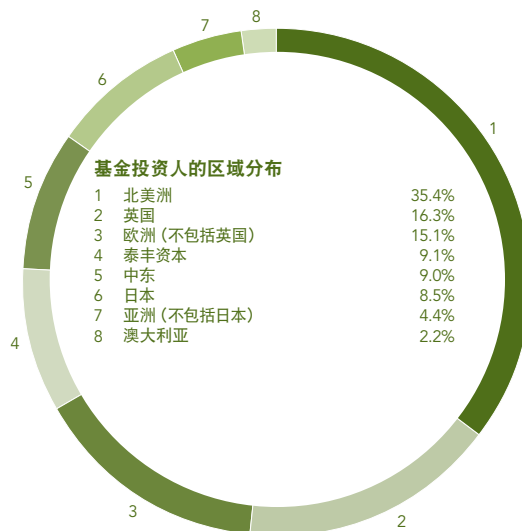
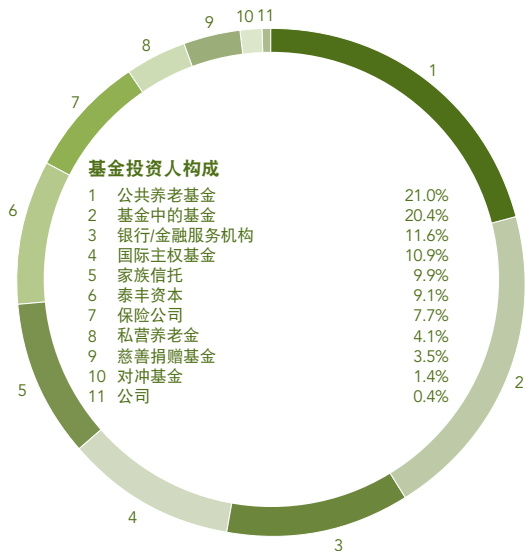
泰丰资本的基金主要是格恩西岛有限合伙企业。我们现在旗下三支活跃基金分别是泰丰资本基金一期（‘TFCPII’）和泰丰资本基金三期（‘TFCPIII’），它们是并购型私募基金，而泰丰资本特殊机会型基金（‘TFSOFI’）是一支专门的英国地产基金。

泰丰资本的投资人是基金的有限合伙人，各个有限合伙公司的日常运作由位于格恩西岛的管理公司负责。普通合伙人代表所有基金进行所有投资决策。

位于英国的泰丰资本公司（‘TFCPL’）在位于格恩西岛的泰丰资本管理公司（‘TFCPL’）和中国代表处的支持下，为普通合伙人提供投资建议，包括筛选和建议投资机会和退出战略。泰丰资本的基金就全球相关业务做投资，但是重心在欧洲。

我们的投资人

泰丰资本代表包括养老金、主权财务基金、捐赠基金和家族办公室等进行投资。我们大部分投资人是养老金机构，代表今天的养老金缴纳方和未来的缴纳方做投资。我们的投资人遍布世界各地。



投资战略

22年来，我们秉承的投资准则始终如一。泰丰眼中“理想的投资对象”是那些孤立无援、管理不善或被持有人误解的公司，同时还需满足以下三大投资标准：属于资产密集型企业、处在核心行业和需要根本性变革。



资产密集型

泰丰会对每一项目标资产开展详尽的，自下而上的尽职调查。这种方法对资产密集型企业十分适合。通过对每一项资产开展深入细致的分析，我们就能为投资对象制定并实施有针对性的独特战略，从而最大限度地释放在管企业内部每项资产的潜在价值，还能在此过程中洞悉其他投资者视而不见的优化机会。

早在20世纪90年代，泰丰资本就已开始在欧洲的铁路和酒吧行业对各项资产逐一开展深入尽调，堪称开路先锋。如今，泰丰依然沿用此方开展尽调。这样的方法有助我们捕捉良机，开展具有增值潜力的资本支出项目和补强型收购。

二十二年的历史业绩充分证明，泰丰特有的“以运营优化为本”的经营方法特别适用于资产密集型企业，改善成效显著。由于其经营业绩不佳，泰丰往往有可能以低于长期趋势的价位将这类企业收入囊中 - 然后，通过优化其运营业绩，力争实现目标企业资产的价值最大化，同时还能大幅强化此类企业的整体价值。

泰丰拥有深厚的融资专长，因此在寻觅收购对象时的可选择面非常广。这一点为我们创造了很多独特的投资机会；这些机会可能乍一看并不显眼，但实际蕴含的潜力相当可观。就其性质而言，资产密集型企业具有一定的可分割性，因此作为投资者的我们总能以不同的方式，通过对这类企业的融资及退出运作来创造价值。

我们过去22年的投资业绩彰显我们高度重视运营的方法会有助于资产密集型公司发展。



Patrick Finan, Pav Subramaniam

基础性行业

身处基础性行业的企业也是泰丰心仪的投资对象。我们认为，这类企业通常自带稳健的市场刚需，对经济不景气的抵御力和复原力也更强。支撑这类企业发展主要力量是客户的必需类支出，而非技术创新或品牌打造。这类企业往往位于管制行业，泰丰在这些领域拥有十分丰富的经验。目前，在这一方法的引领下，泰丰已在能源、公用事业、基础设施、经济适用房、休闲娱乐、酒店业、农业、医疗以及资产租赁等众多领域开展了一系列的投资。

我们始终坚持投资符合泰丰战略核心要素的企业，而非局限于特定行业中的企业。多年来，泰丰投资的企业广泛分布于众多行业，正因为如此才能够从中总结出一系列推动价值创造的共性要素。

需要根本性变革

需要转型变革或重新设立市场定位的企业也是泰丰心仪的投资对象。泰丰之所以选择这类企业，可能是因为看到这类企业的症结在于管理不善，投资不足，也可能是因为我们认为经过重新定位，这类企业就能从泰丰确定的某种市场趋势中捕获发展契机。

泰丰在推动企业转型方面拥有骄人战绩，主要方式是制定新战略，投入大量资金和大幅提升运营绩效。泰丰交易团队掌握一流的经营技能，因此能够对成员企业现有的管理层形成有力的补充，必要时还可以取而代之，并确保达到实施变革，推进卓越运营的最终目的。

价值创造流程

我们选择投资那些通过五大价值要素能够创造多项机会的公司。我们通过缜密的价值创造方法，推动企业转型或是再定位。我们对企业通过五大价值创造要素，确定多项接触点，帮助企业推动变革。

因为我们不会依赖旧有管理层，而是通过多个方面提升业绩、改进效率并创造价值，我们经常推出新的洞察和战略。

我们有专长和资源来通过一线深入参与来打造更优企业。葛涵思、Justin King和诸葛熹先生组成的高管团队能力互补，推动我们为被投企业创造价值。此外，我们将拥有财务和运营能力的内部团队配备到被投企业，推动战略的落地。

1

战略转型

确定转型战略是泰丰“创造价值，打造更优企业”方法的核心。我们会以全新的视角来看待在管企业，为它们带来全新的深刻洞察和另辟蹊径的经营策略。同时，我们还经常会为被投公司定制全新战略，帮助它们充分利用好泰丰早在投资流程之初就已慧眼识得的长期宏观趋势。

我们所做的工作包括实施新的业务模式，重新定位一家企业在本行业中的位置，通过并购交易谋求增长，通过拓展多元化市场，寻求发展。

截至目前，泰丰已经为旗下33家在管企业中的32家实施了新的经营战略。在整个持有期间，我们还会不断根据在管公司的发展状况，对这些战略进行评估和修订。

2

提升管理团队

我们的目标是为在管公司打造能力卓越的管理团队，有效实施变革举措，推进卓越运营。

为了强化在管公司的管理团队，我们会派出泰丰的内部专家，与在管公司的现有团队并肩合作，还常常会把人才招聘的视线投向本行业以外更广阔的领域，为企业发展引入全新的视角和观点。如果有需要，我们还会为被投公司组建全新的管理团队，帮助实施泰丰制定的战略，推动企业向前发展。

多年来，泰丰已为曾经持有和当前持有的33家在管公司中的29家指派了新的首席执行官。我们认为，应当给予被投公司管理层适当程度的激励，从而促使他们与泰丰资本“齐心协力”，共同实现公司业务价值的最大化。

3

部署资本开支

泰丰始终坚持对在管企业投入大量资金，推动它们的转型和成长。作为上述流程的一部分，我们会采用全新的框架来开展资本支出项目，从而有效改善被投企业的经营业绩，帮助它们提升“内力”，持续发力成长。此外，我们还会为在管企业打造可扩展的发展平台，通过适时而为的并购活动，帮助它们加快发展步伐。

所有资本支出活动均由泰丰根据严格的回报标准加以管控，此举旨在确保新注入的资金能发挥出最大的增值效力。

迄今为止，泰丰为旗下在管企业部署的资本支出总额已达140亿欧元。

4

开展并购，构建优势平台

泰丰会审时度势，适时开展并购活动，用以强化我们的在管企业，帮助他们扩大规模、强化能力、通过整合提升他们在各自行业的地位，充分实现协同效益。

我们的团队有能力，有经验，能够将收购到的新资产与现有在管企业有效整合。自1994年至今，泰丰已为旗下33家在管公司完成了70多宗补强型收购。

5

降低企业实现进一步增长所需的资金成本

多年来，我们一直致力于通过重新定位来降低在管企业的业务风险，由此降低这些企业的资金资本。具体做法包括实行多元化经营，获得稳定的现金流，积极化解业务和监管不确定性所带来的不利影响。

此外，我们还通过各种再融资活动，积极管理在管企业的资本结构，力图为每家企业配备最适合的融资机制。

我们的组织架构

一家制度化的另类投资平台

我们打造的组织模式能够克服传统私募基金方法的弊端：过分依仗个别明星投资经理来完成从投资到退出全过程。我们采用灵活、可扩展、模块化的投资方法，在各个投资阶段配备相关职能专业人士，从而在整个投资生命周期汲取多领域专长，创造额外价值。

我们推动各项业务战略的运营举措，有时通过调派自有员工去被投资企业来推动变革，我们把总结吸取的经验教训应用到新形势下。

泰丰的高层管理团队由葛涵思、诸葛熹和Justin King先生组成，汇聚了投资、战略、运营以及财务等领域的深厚专长，推动泰丰资本的投资流程并利用全公司的多元化和创造力。

我们的财务、投资者关系和法律由其领域的顶尖专家构成，推动公司发展，推动被投资企业和与更广泛的利益相关方的发展。这些专业人士分布在伦敦、格恩西岛和北京办公室。我们的组织规模体现了我们在投资分析和流程方面的深度，还彰显我们在创造价值打造更优企业上实施的转型变化。

我们拥有一支多种技能、背景和经验构成的内部团队，推动我们在各项投资配备人员。由于我们的战略非常重视运营转型，我们采取干预性方法来管理资产。我们的投资团队由广泛的行业专家和“应届生培养项目”脱颖而出的人才。

我们的交易团队和专家推动我们识别可能的战略、收购、再融资和退出机会。这些专业人士为我们带来广泛的投行和咨询经验。

我们的被投资企业运营团队在评估潜在新投资时推动识别新战略和举措，之后带领收购后改进项目来实现战略和运营变革。在必要时，我们为在管企业派驻泰丰人员轮岗或担任过渡高管的职位。我们的专业人士在运营企业和大公司部门时拥有出色的领导、管理和财务经验。

我们的法律、税务和财务团队协助我们处理复杂的交易。我们的资深法律、税务会计和财务专家在处理复杂交易拥有的广泛经验。泰丰资本吸引这些专业人士的加盟，推动公司有效实施高度复杂交易、评估和解决监管、合同、法律、税务和财务风险。这些团队又由人力资源、IT和设备管理专家提供支持，推动公司作为高效组织运转。

公司和财务综述

富有创造力的视角

我们对于自身采用富有创造力的方法引以自豪。我们鼓励员工挑战传统、不拘一格挖掘新想法并释放运营和财务效率。通过采用替代方法，泰丰资本坚信能够找出许多公司不易发觉的价值。我们挖掘各种可行方案，经常是一些不易发觉的路径。这种企业家精神对我们采用差异化方法成功实现价值创造起到至关重要的作用。

外部专长

除了内部专家，泰丰资本与各个行业、职能和学科的许多资深专家保持合作。这些专家为我们保在管企业的业绩提供独立的看法和与众不同的视角，以及相关行业的洞察以及不断变化的政治环境如何影响新市场的潜在机会。我们许多外部专家与公司保持长期关系，包括其中在泰丰曾经担任资深职位的同事，以及一些在被投企业管理层和非管理层与泰丰有过合作的同仁。

此外，泰丰资本管理人也和来自外部专业公司，例如律师和会计师、投行、税务专家、环境顾问、行业专家和业务变革顾问开展合作。

积极的角色

泰丰资本与他们在管企业同事合作，实施转型战略。这种紧密的合作关系推动企业成功并为利益相关方创造价值。

泰丰资本的同事也会派驻到在管企业，支持他们实施变革。我们大多数时会在收购完成后就参与变革，这对于在被投企业创造推动力并激励管理层和员工与我们合作最大化挖掘价值至关重要。在泰丰管控下，我们一直非常紧密参与到企业的战略决策。

我们的价值观

我们坚信我们倡导的价值观有助于我们实现战略目标并为利益相关方创造价值



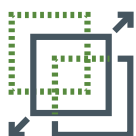
创新



坚韧



挑战



透明



合作



高效



Sophie Blackburn, Pasquale Nazzaro

高层领导团队



葛涵思

董事长兼首席投资官

主要负责投资决策

葛涵思先生拥有超过30年的行业资历，是一位极富创造力和影响力的投资大家。作为证券化领域的开路先锋之一，早在高盛工作期间，葛涵思先生就已率先主持开展了全球首批“市场流通债券再证券化”（CBO）项目中的一个并为Saks Fifth Avenue旗下一零售业务完成了首个AAA证券化项目。此外，在泰丰资本的前身，野村国际旗下本金投资部（PFG）工作期间，他还带队在英国的酒吧、铁路和住宅等行业开展了数量众多的创新证券化项目。

1994年，葛涵思在野村国际旗下成立了本金投资部（PFG）；此后在2002年，主持了PFG的分立并成立了泰丰资本。在过去的22年中，葛涵思先生一直主理泰丰资本对33家企业的160亿欧元股权投资，目前这些在管企业的价值总计已达470亿欧元。

每年，葛涵思先生都会将泰丰资本控股有限公司全年税前利润总额的10%捐赠给英国伦敦的本地项目，而泰丰资本管理（格恩西岛）有限公司则在格恩西岛鼎力广泛支持各类慈善活动。此外，葛涵思还是“迈向卓越”（Access for Excellence）项目的主席。这个项目旨在让大众有更多渠道和机会享受高等教育。

目前，葛涵思先生是泰丰资本旗下所有基金的普通合伙人委员会成员并因此负责泰丰所有投资项目的最终核准。同时，他还不断为集团的潜在收购项目贡献视角新颖的创新洞见，与集团副主席兼在管企业运营总负责人Justin King共同为在管企业制定业务发展战略，与集团首席执行官诸葛熹一起为投资项目制定退出战略。



Justin King

副主席兼在管企业运营总负责人

主要负责在管企业运营事宜

Justin曾在全球多家大型消费品企业担任运营要职，30多年来为Sainsbury's、Marks & Spencer（玛莎百货）、Asda、哈根达斯、百事可乐以及玛氏等知名消费类企业负责运营事务。在FTSE 100（英国富时100指数）成分企业英国知名超市J Sainsbury（J 森宝利）担任首席执行官的十年间，他让这个英国知名品牌实现了彻底的转型，公司利润增长了两倍并创下股东总回报85%的佳绩。

在“创建负责任企业”方面，Justin一直走在行业前列，贡献了很多先人一步的观点并因此著称业界。在Sainsbury's工作期间，他让这家英国超市与Comic Relief（慈善机构“喜剧救济”）建立起了长期的合作关系；在Justin任内，Sainsbury's每向这家英国慈善机构捐赠10英镑，就能募集到1英镑的善款。此外，他还开创性地发起并主持了Sainsbury's对残奥会的赞助项目，此后还曾担任2012年伦敦奥组委（LOCOG）执委会委员。

2011年，Justin因其在英国零售业的出色表现和卓越贡献，荣获CBE英帝国司令勋章。2013年，Justin被商业媒体Management Today评选为“最受尊重的商界领袖”。

目前，Justin主要负责泰丰旗下的在管企业，职责是全力确保在管企业拥有适合的战略和管理团队，能为投资者创造出最丰厚的价值。

高层领导团队



诸葛嘉 (Andrew Géczy)

首席执行官

主要负责管理泰丰资本组织的日常运作

Andrew是一位出色的商业领袖，拥有超过25年的从业经验，足迹遍布众多金融服务市场。Andrew曾就职于多家大型全球金融机构，如：澳新银行集团（ANZ）、劳埃德银行集团以及花旗集团，主要负责融资和重组业务，管理股权组合和债务组合，带领多元化的国际团队开展工作。

加入泰丰之前，Andrew曾在澳新银行集团（ANZ）担任集团执委会成员以及国际和机构银行事业部CEO。在此之前，他还曾在劳埃德银行集团担任集团常务董事和批发银行及市场事业部CEO。在花旗集团工作的14年中，他历任多个高管职务，如：结构化企业融资业务全球负责人。而普华永道和毕马威则是Andrew职业生涯的起始之地。

Andrew是International Medical Corp – UK的创始人之一并担任主席一职。该组织的主要使命是为那些在自然灾害或战乱冲突中受伤的人们提供紧急救生医护。

目前，Andrew主要管理泰丰组织的日常运作。他的主要职责是敦促泰丰组织以严谨有序的方式，落实企业收购、融资、重组以及最终出售的各项工作，确保投资项目能为投资者带来最大限度的回报。

运营委员会



Trudy Cooke

首席运营官

Trudy是泰丰资本的首席运营官，同时也是泰丰资本的执委会成员，主要负责监督泰丰资本的日常运营。

目前Trudy是泰丰法务合规、IT和基础设施以及人力资源团队的负责人。她的经验和专长对泰丰日常运作的顺利开展起到了至关重要的作用。目前，Trudy是泰丰资本控股有限公司的董事，该公司是泰丰资本在英国的顾问机构；同时，她也是泰丰CIO委员会和投资委员会的委员。

作为COO，监管集团合规事务也是Trudy的职责之一，须确保集团健全的制度化流程能得到每一位员工的严格遵守。

Trudy于2004年加入泰丰资本的法税和交易构建团队，目前是公司的法律总顾问。在泰丰工作期间，Trudy已参与公司开展的一系列交易，其中就包括Tank & Rast和Phoenix Natural Gas。

加入泰丰资本之前，Trudy曾在全球知名律师事务所Lovells(现更名为Hogan Lovells)的私募股权团队工作。

Trudy拥有英国西英格兰大学的欧洲法和语言(法语和德语)学士学位(成绩优异)，并拥有法律实务硕士学位。此外，她还是BVCA法律技术委员会和的律师公会的成员。

Trudy已婚，现有两个年幼的孩子。平时喜欢骑自行车、从事摩托运动以及水上运动。



Paul Spillane

投资者关系负责人

Paul是泰丰资本的执委会委员，泰丰全球投资者关系团队的负责人。同时他也管理着泰丰与北美和南美投资者的关系。

Paul在国际金融服务行业拥有三十余年的经验，因此在泰丰与新投资者和现有投资者的关系管理方面发挥着极为重要的作用。目前，Paul是泰丰二期基金和三期基金顾问委员会的主席，同时也是泰丰资本CIO委员会和投资委员会的委员。在投资者关系管理方面，泰丰资本始终力求与投资者建立起更为亲厚且牢固的关系，而Paul所拥有的专业知识和深厚人脉正是这一策略得以落实的核心要素。

Paul于2010年加入泰丰。加入泰丰之前，Paul曾在证券公司Soleil Securities工作五年，担任首席执行官和总裁。他的职业生涯始于高盛，在高盛国际固定收益及货币事业部工作了12年，主要负责管理全球利率产品的销售。

1995年，Paul加入德意志银行并在那里工作了八年。最初是担任固定收益销售部美洲区负责人以及集团北美区管理委员会成员。后调至证券事业部，担任美洲地区国际销售负责人和证券事业部高管团队成员。Paul是德意志银行关系管理团队的创始成员，管理着该集团全球的关系管理事务。

Paul拥有美国科尔比学院的文学士学位以及哥伦比亚大学的MBA学位，成绩优异。前往哥伦比亚大学深造前，Paul曾在Oakland A打了三年棒球，是一位职业棒球选手。

运营委员会



Dominic Spiri

首席财务官

Dominic是泰丰资本的首席财务官，同时也是泰丰资本的执委会成员，主要负责泰丰的财务部门。

作为首席财务官，Dominic在泰丰资本的财务风险管理及报告方面发挥着极其重要的作用，同时还负责集团的税务和交易构建部门。目前，Dominic是泰丰CIO委员会和投资委员会的委员，同时也是泰丰资本控股有限公司的董事。该公司是泰丰资本在英国的顾问机构。此外，Dominic还是Annington和四季养老集团的董事会成员。

Dominic于2005年加入泰丰资本的财务团队，担任税务和交易构建专员。此后陆续参与了泰丰资本一系列交易项目的运作，其中包括Infinis、Phoenix Natural Gas、EverPower、AWAS以及RTR。

加入泰丰资本之前，Dominic曾在知名会计事务所德勤的私募股权交易服务集团工作。

Dominic毕业于剑桥大学费兹威廉学院，拥有化学工程学士学位（成绩优异）和硕士学位。Dominic是一位注册会计师（ICAEW）、注册税务顾问（CIOT），同时也是BVCA税务委员会的委员。Dominic的母语是英语，此外他的意大利语也很流利。

闲暇时间里，除了陪伴家人和与朋友相聚，Dominic还喜欢旅游、跑步和滑雪，对科幻作品也很感兴趣。



Andrew Miller

董事总经理

Andrew于2016年9月加入泰丰，主要负责泰丰在管公司的运营优化工作。目前是飞机租赁公司AWAS的董事长¹。

Andrew在消费品行业成功开展数字化转型方面拥有丰富经验。近期，他与“创业家论坛”（Founders Forum）合作，协助跨国企业开展数字化转型。

2010年至2015年，担任卫报传媒集团首席执行官期间，Andrew重塑了集团的业务组合，将卫报集团转型为一家世界领先的数字化企业。2002年至2014年，在传媒集团Trader Media Group担任首席财务官和非常务董事期间，Andrew在集团内部开展了一场主题相似的数字化转型项目。目前，Andrew是AA plc的非常务董事。

此前，Andrew还曾经在百事欧洲、宝洁、Bass以及一家创业公司担任财务高管。

从爱丁堡大学获得法学学位后，Andrew加入普华永道，经过一系列专业培训后，Andrew于1991年通过考核及认证，成为苏格兰特许会计师公会（ICAS）的会员。目前，他是由莎拉·布朗主持的世界儿童慈善组织“ Theirworld” 的顾问团成员，同时还担任着Benjamin Franklin House Museum博物馆的馆长。

Andrew已婚，现育有三个孩子。他的兴趣爱好有摩托运动、滑雪和艺术。

¹ Andrew在2017年8月出售AWAS之即卸任董事长一职

运营委员会



Michele Russo

董事总经理

Michele于2016年4月加入泰丰。此前，曾在意大利私募基金公司Opera SGR担任董事长兼首席执行官；该公司主要管理经营不善的私募基金。

在Opera之前，Michele曾在泛欧基金 Lazard European Private Equity Partners Limited 任合伙人。再之前，还在Doughty Hanson的伦敦和米兰分公司工作过七年，历任董事总经理和南欧地区负责人。此外，Michele还曾就职于IBM、摩根史丹利、Olivetti SpA、Stet Società Finanziaria Telefonica以及麦肯锡。

Michele拥有美国宾夕法尼亚州大学沃顿商学院的MBA学位以及纳波利大学的电子工程学士学位。

闲暇时间，Michele喜欢航海、潜水、参加铁人三项和阅读文学作品。



Robin Boehringer

董事总经理

Robin于2009年加入泰丰，在经营类地产和基础设施领域拥有丰富经验。Robin曾参与过泰丰资本旗下多家在管公司的运作活动，如：AWAS、Deutsche Annington和Tank & Rast。

Robin曾参与Deutsche Annington的再融资、IPO和最后退出、Tank & Rast的再融资以及AWAS旗下SkyFin的出售。2015年，Robin带领团队，完成了Tank & Rast投资项目的成功退出，该交易在当年荣获多项行业大奖。2017年，Robin主持完成了AWAS的退出项目。

目前，Robin是AWAS¹董事会的成员，过去还曾担任过Tank & Rast和四季养老集团的董事会成员。

加入泰丰之前，Robin曾在瑞士信贷集团的并购部门工作。

Robin拥有牛津大学金融经济学硕士学位以及St. Gallen大学经济学学士学位。

Robin的德语和英语都很流利。Robin已婚，现有两个孩子。非常热衷于踢足球。

¹ Robin在2017年8月出售AWAS之即卸任董事会成员一职

泰丰基金

普通合伙人

泰丰投资(普通合伙人)2有限公司
泰丰投资(普通合伙人)3有限公司
泰丰投资(特殊投资机会基金一期)有限公司
Old Bank Chambers
La Grande Rue
St. Martin's
GY4 6RT
格恩西岛

普通合伙人董事会

Glen Broadhurst
葛涵思 (Guy Hands)
Fred Hervouet
Tim Pryce
John Stares
Iain Stokes

行政管理公司

Estera Administration (格恩西岛) 有限公司
Old Bank Chambers
La Grande Rue
St. Martin's
Guernsey GY4 6RT

基金审计机构

毕马威海峡群岛有限公司
Glategny Court
Glategny Esplanade
St. Peter Port
Guernsey GY1 1WR

普通合伙人审计机构

德勤会计事务所
Regency Court
Glategny Esplanade
St. Peter Port
Guernsey GY1 3HW

泰丰服务供应商

泰丰资本控股有限公司

2 More London Riverside
London SE1 2AP
United Kingdom
+44 20 7015 9500

泰丰资本管理有限公司

Royal Chambers
St. Julian's Avenue
St. Peter Port
Guernsey GY1 3RE
+44 1481 754 690

顾问审计机构

Deloitte LLP
Regency Court
Glategny Esplanade
St. Peter Port
Guernsey GY1 3HW

媒体洽询

Rollo Head
Finsbury Limited
Tenter House
45 Moorfields
London EC2Y 9AE
United Kingdom
+44 20 7251 3801

投资者关系团队

Paul Spillane

投资者关系负责人

北美和南美

paul.spillane@terrafirma.com

+1 203 550 3840

Martin Bates

总监 – 欧洲

martin.bates@terrafirma.com

+44 20 7015 9720

Anthony D'Souza

总监

anthony.dsouza@terrafirma.com

+44 20 7015 9558

Manabu Kurata

总监 – 亚洲

manabu.kurata@terrafirma.com

+44 1481 754675

Eunho Lee

总监 – 韩国和澳大利亚

eunho.lee@terrafirma.com

+44 20 7015 9544

Ali Munir

总监 – 中东

ali.munir@panarae.com

+971 561 011 744

赵芳

中国区负责人

fang.zhao@terrafirma.com

+44 20 7015 9526

泰丰在管公司

Annington Homes有限公司

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

AWAS

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

澳牛集团有限公司

72 Newmarket Road, Windsor
Brisbane
Queensland 4030
Australia
+61 7 3174 5200
www.pastoral.com

Everpower风能控股有限公司

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

四季养老集团

Norcliffe House
Station Road
Wilmslow
Cheshire SK9 1BU
United Kingdom
+44 1625 417 800
www.fshc.co.uk

Infinis有限公司

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

Odeon & UCI电影院线有限公司

Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester M1 5JW
United Kingdom
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

Rete Rinnovabile S.r.l.

Viale Regina Margherita 279
Rome 00198
Italy
+39 06 6489 3200
www.rtrenergy.it

Welcome Hotel

Welcome Hotel
Domring 2
59581 Warstein
德国
+49 2902 88-1190
www.welcome-hotels.com/en

Wyevale园艺中心

Syon Park
Brentford
Middlesex TW12 8FF
United Kingdom
+44 20 8326 1358
www.wyevalegardencentres.co.uk

