

C4 财富情报 · 投资大鳄 | TOUZIDAE

■创投风云■

编者按——外资PE叩响中国之门,并且陆续加大对这个市场的投入,已不是新闻。在这个过程中,PE在中国商界的角色与作用由边缘而主流、由暧昧而明朗,不再有那么大的争议性。不过,最近国美的“陈黄之争”,却又一次将PE推到话题漩涡里:贝恩资本在这里面可能起到什么消极作用?“门外的野蛮人”话题再起。

TPG:野蛮人的进化

改变来得迅速。就在今年3月,全球最大私募股权投资机构之一TPG的创始合伙人Jim Coulter还为中国的地方政府对TPG印象模糊而苦恼,5个月后,他就已经能同上海、重庆两个经济重镇的高级政府官员把酒言欢,携手宣布双方的合作。

“我们不是导师,我们应该是一个‘小’的合伙人——无论是从股东的角度还是管理层的角度。只有对这种关系有相互的认同,才能合作成功。”TPG资深董事总经理刘伟琪说。

刘在12年TPG投资生涯里的心得是,中国的企业大多处于成长期,企业家们更注重市场的开拓,他们的疏漏在于后台的供应链、财务管理、人力资源管理。

去并购、亲成长。眼下,TPG正试图把过去十多年在中国的经验教训,归纳成可持续应用的方法论,用以颠覆PE界的传统玩法。

“去野蛮化”

2001年,中国金融业改革提速,监管层希望以深发展为标本,探讨借力于海外战略投资者提升中国银行体系竞争力的可能性。在深圳市政府的邀请下,在亚洲有过成功重组韩国第一银行经验的新桥资本开始介入深发展项目。新桥方面,TPG创始合伙人之一的大卫·波德曼(David Bonderman)带队,单伟建、刘伟琪都在项目组中。

深发展项目结果不错,但在中国无法复制。要知道,在2002年开始接管深发展后,TPG一度因谈判细节不合而跟深圳市政府闹僵,入股一度中止。到2004年,双方缓和矛盾后才得以继续。虽然接下来对深发展的重组中,TPG仍以美式风格在推进

银行改革,但鉴于此前遭遇到的本地抵触。他们开始思考如何折衷。

深发展项目谈判时的中方代表肖遂宁是TPG结交的精英朋友之一。2007年,TPG试着邀请来原任交通银行深圳分行行长的肖遂宁担任深发展行长,让擅长强权改革的纽曼退到幕后。对肖随后展现的管理能力,TPG十分满意。“所以这也体现了国内的银行业人才是足够的,无非是要给他一个平台、一个机制,让他们把潜力发挥出来。我相信不单银行业是这种情况,在其他行业也一样。”刘伟琪说。

TPG物色到的另一位理想中国通是联想集团的前CFO马雪征。在完成了对联想的投资后,马雪征面临退休。得知此事,Jim Coulter力邀这位熟悉中国企业的女将加盟。

来看看马雪征给TPG补盲点的例子。在跟TPG全球投资委员会申报达芙妮项目时,马雪征告诉TPG总部,达芙妮一年内要开500间店,电话那头的美国人难以置信地笑了起来。他问马雪征,你算过账了没有?减去礼拜天、节假日,这家做鞋的公司每天要开两家店!

“是,一天开两店。这有什么奇怪?”忆及此事,马雪征反问道,“全国30多个省份,一个省一个礼拜开一家店,而且又是小店,开在数量众多三四线城市,很容易就够数了。中国之大,他(TPG总部)不了解。”

换位

为了摒弃野蛮形象,防止深发展项目里的中国式反弹重演,TPG决定在投资前尽量淡化自己的入侵色彩,用事前就提供个性化的运营服务的方式来表达友善;在投资谈判和进场之后,则强调自己与企业主是利益共同体。

TPG开始变得“很中国”。泰凌医药的董事长吴铁觉得TPG的特点是,“有一个运营团队在关心公司,但又不是直接干预到公司的执行方面,而泰凌医药在战略扩张上提出需求时,TPG又会快速调动全球资源来协助。”泰凌医药被投资之后,吴铁觉得自己的最大变化是在TPG的指导下开始重视现金流,厘清账目,不再轻率地用自己的钱给公司运作救急。

达芙妮董事长陈英杰告诉记者,他对马雪征的良好印象正是来源于她对企业需求、企业价值的理解。“她本身在联想时的经历和思维,到了TPG之后没有完全放掉,她很多事情思考的角度还是从企业的角度出发的。我觉得她对企业的考量抓得很准,所以跟我们共识度就很高。”

目前TPG的达芙妮、物美、中金等几个项目,都是马雪征跟刘伟琪联手操作,马雪征负责“理解中国”,刘伟琪则在其间平衡,防止马雪征太过于“坐到人家那边去”。在陈英杰看来,刘伟琪的强项则是对投资界的深厚知识积攒。“在资本面上,对每件事透露的讯息、对方向的把控、对投资机构的见解、对资本市场的运作评估,Ricky(刘伟琪)是很强的。”

做“第一代”的配角

达芙妮是一个典型的先提供企业运营解决方案、再谈投资的投资案,也是TPG怎么进入一个家族控股企业的案例。

2007年,马雪征刚加盟TPG一个月,就被朋友邀请去给达芙妮国际控股有限公司梳理供应链。她到场后的第一个惊叹是:180天库存!用马在联想攒下的运营经验来看,这个库龄简直冗长到不可思议,她当即给董事长陈英杰提出了几项改善建议。随

后的一年半里,TPG与达芙妮并未真正展开投资谈判,但每隔两个月就作为顾问给达芙妮提供一个跟进方案。

十七八个月之后,TPG给达芙妮提供了一份改进运营的最终方案,在这份方案里,TPG建议达芙妮对自己的运营模式进行根本性的调整,从原来的厂商推动型,走向消费者拉动型。换言之,是从代工商脱胎成为零售商。

陈英杰清楚,TPG对达芙妮的帮助已经到达了旁观者的能力极限,要继续依仗TPG的力量完成转身,必须让其运营团队真正进场。虽然据说达芙妮账上有充裕的现金,但他同意TPG“意思一下”。2009年,TPG斥资近1亿美元参股达芙妮,成为金融危机发生后全球第一单亿美元规模的PE投资项目。

作为达芙妮的“第二代”,陈英杰像是接通外来PE与家族的一个桥梁。刘伟琪说,“第二代观念相比老一代都有一定的变通,他比较能接受外来的配合。”在与TPG不断沟通磨合的一年半时间里,陈英杰一边观察TPG,一边去说服家族第一代接受TPG。“随着一代代传下去,家族持股比例一定会稀释。每个企业都想把自己的品牌做成百年老店,可是有没有诚意很重要。你又希望百年老店又希望都是自己人在掌权,那这个跟百年老店的逻辑就有点差别了吧。”陈英杰说,“要做到公众化,每个家族企业都要一些时间去理解、吸收和体会。”

客户化定制运营

“TPG在中国的投资形式有一个特点,我们叫做客户化定制。”马雪征说,“其实在美国做LBO(Leveraged Buyout,杠杆收购)很少做这

个,但在中国,几乎个个都是这种项目。”对达芙妮,TPG提供的运营关键词是供应链;对深发展,关键词是信贷文化;对收购IBM PC资产后的联想,关键词是全球生产成本控制;对物美,关键词是品类管理;对广汇汽车,关键词是中央管理。

刘伟琪也负责TPG对广汇汽车的三次投资。2006年,TPG遇到孙广信时,广汇汽车只在广西、河南、新疆三个省区分别有独立的汽车经销平台。孙广信希望通过并购实现全国扩张,但TPG提醒孙广信,广汇汽车的缺点是,有三个省区的经销平台,却没有中央管理系统。“要做并购,并购之后的管理怎么做?所以其实最难的不是并购,而是支撑并购的中央管理,要能做到把所有并购资产放到同一个平台上面去管理。”刘伟琪说。

TPG随即斥资1亿美元从孙广信那里受让42%的广汇汽车股权,派出在亚洲的运营合伙人金珍君为广汇汽车搭建三层管理平台,并物色人才。合作一年后,孙广信干脆邀请金珍君来做广汇汽车的CEO。“广汇汽车是TPG在全球提供运营服务的60多家所投公司当中,唯一一个TPG的运营人同时做他的总裁的一个公司。”金珍君说。金是TPG的运营合伙人,但他更像广汇汽车的合伙人。孙广信对他完全放权,只每个星期与他打一通电话交流运营进展,并参加每季度的董事会。

“哪一类项目我擅长,哪一类不是我擅长的,TPG的想法很清楚。如果有公司就是想要点流动资金,你给3亿美元能换10%的股份,但董事长各方面都挺有主意,也不用你帮忙,这样的话我投进去3亿美元,但一点参与能力都没有,我心里还不踏实,就不去了。”马雪征很干脆地说。

(摘自《中国企业家》蔡玉/文)

龚挺:投资如品酒

海纳亚洲基金总经理龚挺在外人看来有点“酷”,而他也确实有自己独特的一面,比如在选择投资项目上,他仿佛有天生的本领。而在龚挺说看来,这没有什么,投资就像平酒一样简单,愉快。

龚挺喜欢品酒。据悉,在龚挺家中,搜集了数千瓶的红酒。每到空闲时间,他都会约上投资圈三五好友一起品酒。

在投资圈中,喜欢品酒的投资人可谓不少,但是能够从品酒中感悟出投资真谛的投资人,龚挺却还是头一个。

“品酒如投资,每一次细细品味美酒的过程,都会在自己的投资上有些感悟和沉淀。”龚挺这样说。

首先,品酒是要有耐心的,不能够品尝的太早。酒一定要陈年若干,才能品得出其真正的味道。“这与投资也有几分相似,做投资也是要有耐心,一个好的项目往往要经过很长时间的成长,才能散发自己的光芒。”

其次,在品酒的过程中需要有足够的想象力。想象酒是在怎样的周边环境、怎样的空气配合,怎样的土壤上长出来的。“投资亦是如此,一定要有好的想象力的人才能够挖到‘潜力股’,一个有好的想象力的人才能成为好的品酒师和好的投资人。”

最后,酒在进化过程中要耐得住寂寞,很多好的项目亦是比较孤独的项目。中国很多伟大的公司,如阿里巴巴,在刚刚创业之初被人批评的一塌糊涂,但是正是它的管理者和投资人耐住了寂寞,最后使得阿里巴巴成为了如此优秀的公司。酒在酒窖里慢慢进化的过程,正如一个企业从无到有、从小到大的过程一样。

“愈品愈佳”以及“独树一帜”是龚挺非常喜欢的两句对酒的评价,他在不断寻找具有这样特点的酒,同时也立志寻找这样的公司作为他的下一个投资项目。

(摘自《投资与合作》严彦/文)

方源资本唐葵:看好二三线城市房地产投资机会

专注于中国市场投资机会的大型私募股权投资基金(PE)——方源资本(FountainVest Partners)日前表示,看好中国二、三线城市的房地产投资机会。此外,医疗健康和清洁能源也“肯定是投资方向”。

方源资本首席执行官(CEO)唐葵称,其首期10亿美元基金已投出约4亿,余下资金将保持每年约2

亿的投资速度;且公司目前尚无募集新一期美元基金和人民币基金的计划。

在谈到未来的投资方向时,唐葵特别提到了中国的房地产市场。“我们看好二、三线城市的中高端房地产的投资机会,相比沿海地区和一、线城市的高端地产,这类市场主要为大众消费者,刚性需求大,泡沫更

少或者基本没有泡沫,因而增长也更为健康。”他说。

2009年8月,方源资本向建业地产投资6.87亿港元,购买其附认股权证的五年期可转换债券。建业地产主要从事中国中部地区的房地产住宅开发。

唐葵还表示,医疗健康和清洁能源“肯定是投资方向”,他对电子

商务“也很有兴趣”。

去年,包括方源资本在内的三家投资机构与新浪管理层投资联合投资1.8亿美元,以收购新浪9.6%股权。这是除建业地产外,方源资本披露的另一宗交易,因涉及上市公司信息披露。

(摘自《网易财经》)

姚欣:从前辈的粉丝到前辈的搭档

一年前,曾为微软互联网业务部全球资深高管、微软虚拟地球部的创始人,带领微软团队创建了基于云计算的虚拟地球技术平台及商业模式,占领了全球近80%的B2B市场份额的陶闯,义无反顾地从微软离职,转而加入了PPLive,成为80后创始人姚欣的事业伙伴,PPLive联席CEO。一个80后加一个60后,恐怕目前再难在国内商界找出另外一对类似的组合。

为什么放着现成的游艇不开,反而跑去跟一个毛头小伙子一起吃地沟油的盒饭?除了技术上看好PPLive,与姚欣的第一次见面也打动了陶闯,“当时跟姚欣见面,他第一句话就是说,我想找一个搭档,这句

话让我非常感动。”

从此,这对罕见的“老少配”便开始了“一内一外,一土一洋”的组合,技术创新、理解用户是姚欣的强项,而陶闯在大公司运作、市场和管理上的经验,则正好弥补了姚欣在营销上的短板。陶闯的管理经验是姚欣从这位前辈身上学到的最重要的东西,这些只有通过资源和阅历去积累,而姚欣得以在这位前辈面前引以为豪的东西——“当然是梦想和创新啦。”

“吸引陶闯,也是我创业过程中的一个变迁。比尔·盖茨也需要斯蒂夫·鲍尔默呢,我也需要一个CEO来辅助我。”姚欣笑言。

“企业家就是和平时时代的英雄,



姚欣(前排左2)、陶闯(前排左3)与公司的年轻团队在一起。

这种英雄崇拜的感情是任何一个民族都会有的。但是包括我在内的80后这一代年轻人,甚至90后更年轻的一代,大家缺少这种精神崇拜,所

以他们不知道什么东西是最好的。这些通过自己的双手创富的企业家应该得到社会的尊重和承认。”姚欣说。

(摘自《网易财经》)

团购网站满座网获凯鹏华盈千万美元投资

目前已有注册会员45万名,成功进驻北京、上海、杭州、青岛等城市,为上百商家成功组织团购活动,并且北京胜利剧场携手满座网改名为“满座剧场”,成为全国第一家团购剧场。满座网CEO冯晓海先生表示,有了这笔资金的注入,满座网将在年内开拓10余家城市,业务量发展5倍。

负责该项投资的凯鹏华盈合伙人周炜先生称:“我们一直非常关注互联网和新兴消费行业涌现出来的大量机会和初创企业,我们看中的不是热门的概念,而是创业团队是否具有成功挖掘巨大市场潜力的实力。”

谈及在Groupon模式遍地开花的

“百团大战”中为何选择满座网作为投资对象时,周炜先生表示:“Groupon这个模式在美国兴起后,我们就在关注中国市场的发展情况,我们不会盲目跟风,投资满座网是我们整个投资团队做出深入的行业分析,商家及消费者需求调研,访谈过国内所有领先的团购网站后做出的选择。我认为绝大多数创业者蜂拥而上团购项目,都只是看到这个模式赚快钱的机会,而能够理解这个模式的精髓并能够具有树立企业品牌,注重长远发展,同时能够很好执行这个模式的团队几乎是凤毛麟角。而满座网立志做‘最有品质的团购网’,创始人是具有成熟创业

经验的企业家,公司团队具有优秀的执行力,这些让满座网脱颖而出。”

目前在团购领域不乏热钱追捧,冯晓海表示选择投资人并不是看重资金,而是看重投资人的专业度,是否能为公司带来的各种资源和附加值服务。“打动我的是凯鹏华盈团队的专业度和愿意扶持企业家的奉献精神。从双方建立联系第一天起,我就感到凯鹏华盈是深入了解和研究过团购领域的,并且双方还在合作洽谈过程中,他们已经无私的为我们市场定位,整合营销资源,商务合作拓展等方面提供了很多帮助和资源。目前,我们正在紧锣密鼓地进行地域扩张,他们更是

■声音■

龚宇: 奇艺要做中国的“Hulu”

百度旗下网络视频公司奇艺CEO龚宇在之前接受某知名财经周刊专访时,就奇艺未来发展等话题回答了记者的提问。龚宇表示,奇艺的目标是成为中国的“Hulu”,不排除五年之后进军影视产业、出品影视作品的可能。

以下为龚宇观点摘录。

互联网企业与12580是不同的商业模式,互联网行业更依赖市场与用户,而12580更依赖政策,我更熟悉的领域是互联网行业。

我们自己有很多技术评价指标,集中在用户体验上,比如流畅程度,全国超过30个点,奇艺一直在做测试。而在用户体验方面,在网站测试阶段,就请常看视频的用户来看,试用奇艺,然后再做一对一和一对多访谈,从而改进我们的产品。

美国(视频)内容是高度垄断的,6家媒体公司占的市场份额非常大,大致超过70%,但是中国视频内容极其分散,任何一家公司或者多家公司合起来也不会占市场主导,所以渠道的主导性更强,奇艺应该集中资源做好自己的互联网传播渠道。

现在已经有有些广告客户投放了,我们目前的合同金额接近2亿。6月份会有大批广告主投放。目前,奇艺网的广告投放客户主要来自品牌广告主,已有中国银行、蒙牛、创维、美的等公司投放广告。我们预计,2012年实现单季盈亏平衡,2013年实现盈利。

随着奇艺的网络铺开、内容的增加、用户体验更好,百度对奇艺的宣传与支持会逐渐增加。百度的支持有三方面:一是流量,二是百度品牌,三是百度数据,比如搜索电视综艺节目、电影、电视剧搜索排名。

奇艺对网络视频公司介入内容创作采取比较慎重的态度。第一,网络视频公司介入视频内容创作,根本解决不了网络视频公司版权采购成本高的问题;第二,网络公司制作视频内容质量得不到保障;第三,现在市场确实有需求,广告主需要低成本的植入性视频内容做营销。但奇艺也会做一些尝试,建立了互动艺创事业部,是做视频原创的。

我们要做就做出电视、电影能播出的质量,不排除五年之后奇艺买大的电影公司或者电视剧公司,对奇艺而言,我们要做中国的“Hulu”。内容和渠道永远是博弈的,这个阶段重点是渠道,未来的某个阶段,重点才是内容。

根据9月13日艾瑞咨询发布的《中国网络团购市场研究报告》称,2010年7月,中国团购网站的每周访问用户持续增长,全月整体的访问用户规模达到4625.8万人,占有网站访问用户的比重为12.4%,占购物网站访问量的19.3%。

(摘自《创业邦》)