



Lessons From Experience & Advice to Chinese Investors in Europe

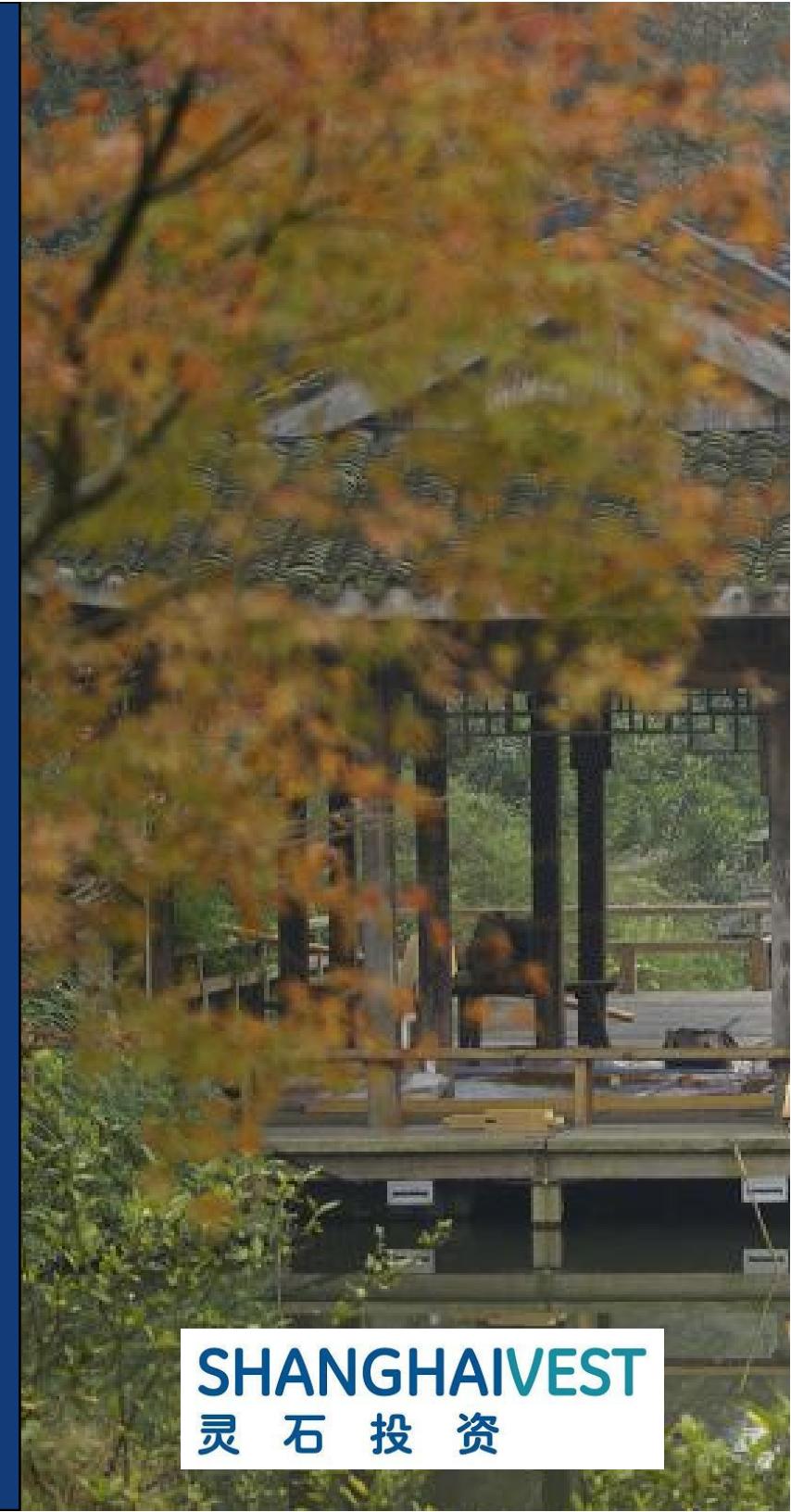
中国欧洲跨国并购
如何避免困境

Presentation to



26 Oct 2015

SHANGHAIVEST
灵石投资





布鲁诺
Bruno Bensaid



灵石投资 - 联合创始人
Shanghaivest
Co-Founder

今天的发言人：布鲁诺（ Bruno Bensaid ）



布鲁诺
联合创始人
(巴黎-上海)

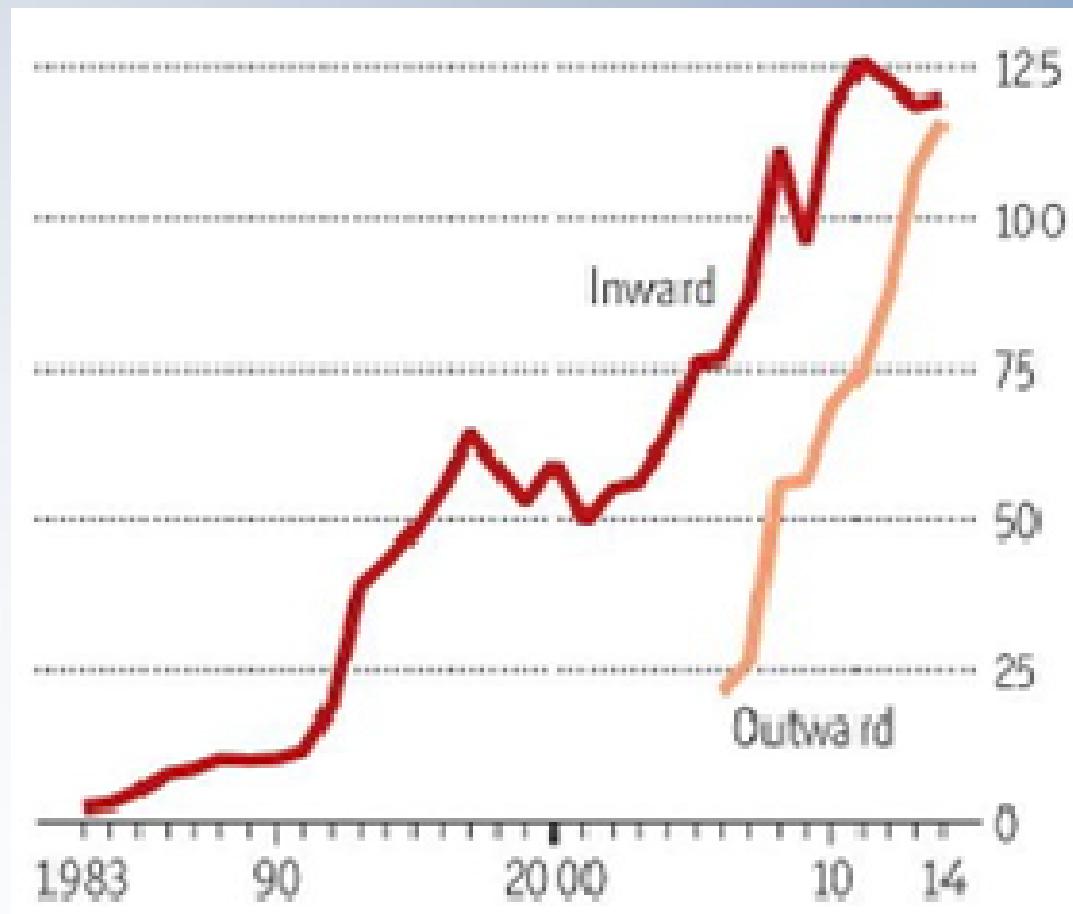
- ▶ 欧洲工商管理学院高层管理人工商管理硕士(INSEAD EMBA)和航空工程师
- ▶ 1997年来到上海学习中文(华东师范大学)
- ▶ 1999年到2002年在思科系统亚太总部新加坡财务部
- ▶ 2002年到2006年：发起并管理几家法国风险投资支持的企业在中国的运作
- ▶ 2006年到2007年：为法国风投、私募基金和投资公司提供投资和扩展策略建议
- ▶ 2007年到2008年：Ventech（法国风险投资）的第一位中国雇员
- ▶ 联合指导中国最大的天使投资机构（已投资超过35个交易）
www.angelvestgroup.com
- ▶ 为领先的高科技孵化器做导师：500startups www.500startups.co (硅谷)和Chinaccelerator www.chinaccelerator.com (上海)
- ▶ 经常在并购、投资国际大会上演讲
- ▶ 更多请参见：<http://linkedin.com/in/brunobensaid>

趋势：中国境外投资增多

Trends: China Outbound Investment on the Rise

中国境内/境外投资（单位：10亿美金）

China Inbound/Outbound investments (\$ Bil)



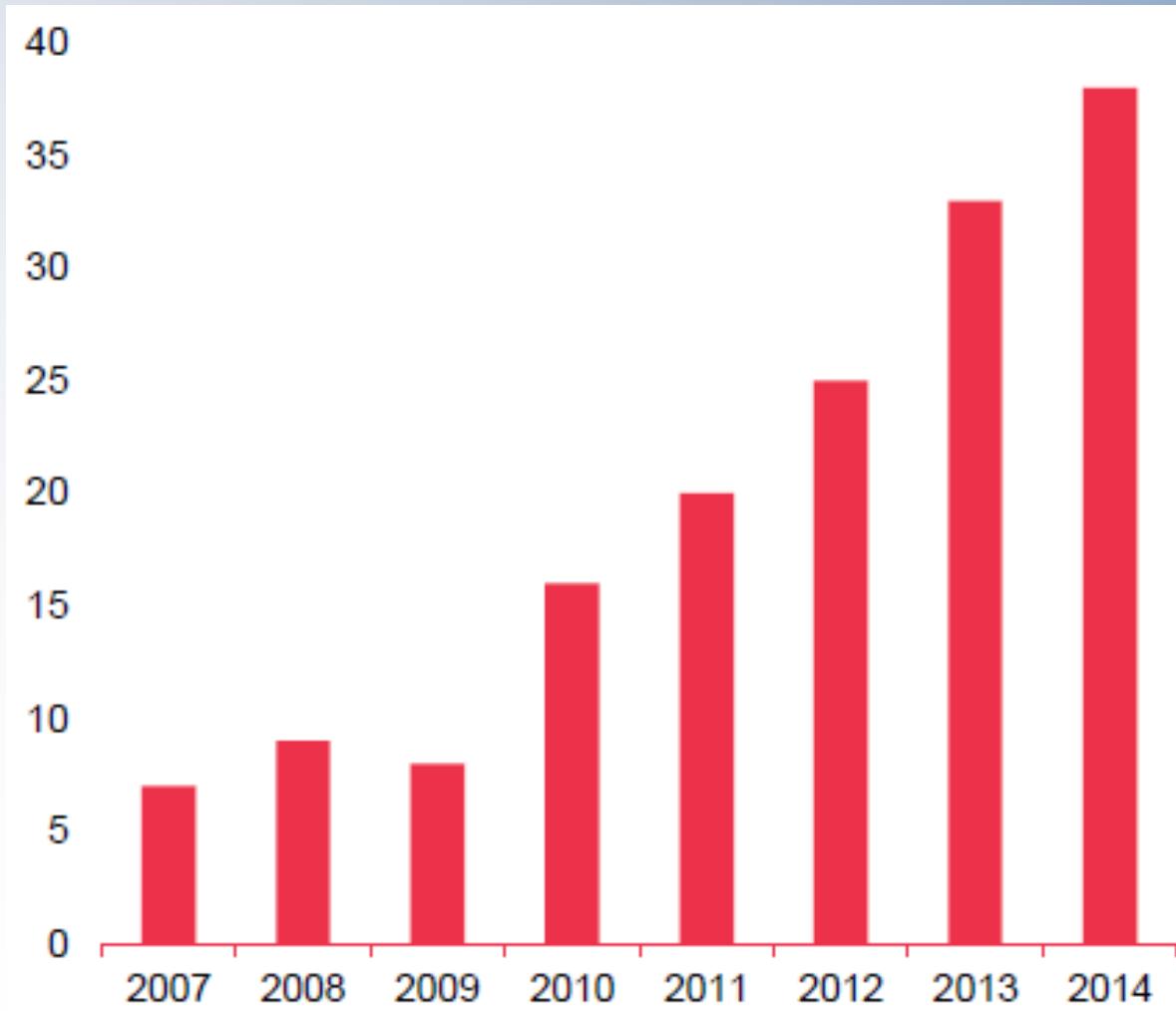
- 中国境外投资2015年上半年同比增长14%，投资金额高达560亿美元（中华人民共和国商务部）**China outbound investments rose 14% YOY to \$56 Bil in H1'2015 (MOFCOM)**
- 中国境外投资将在2015年超越境内投资 **China Outbound Investment will outpace Inbound investment in 2015**

趋势:中国欧洲的收购增长迅速

Trends: China -> Europe Acquisitions Grow Faster

中国大陆&香港在欧洲的收购数量

Number of Mainland China & HK Acquisitions in Europe



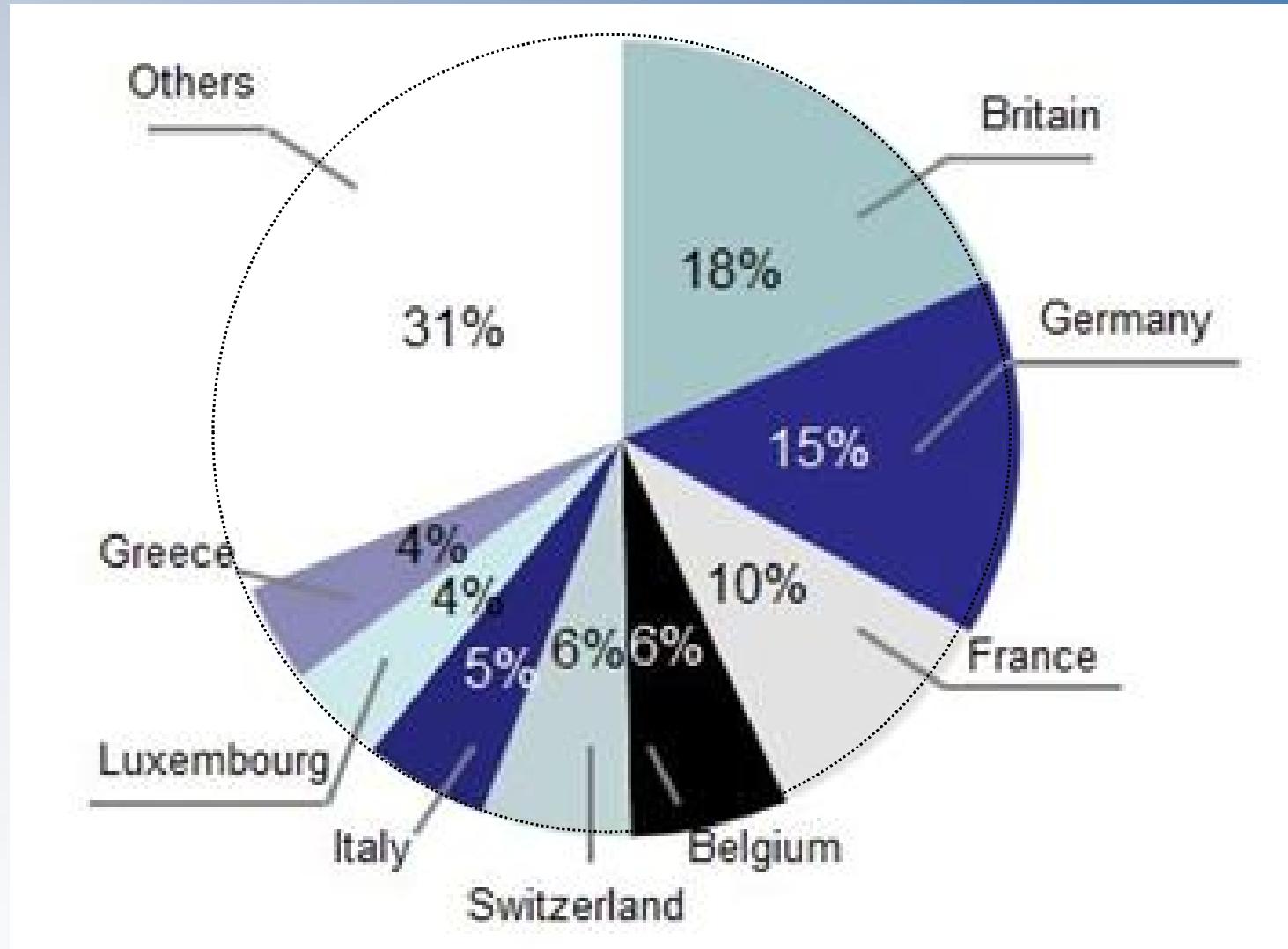
Source: S&P Capital IQ (Disclosed Transactions above EUR 50 Mil)

- 2014年在欧洲的投资达到180亿美元，主要投入品牌，科技和知识领域。**Investments in Europe rose to \$18 Bil in 2014, particularly in brands, technology and know-how**

Source: EU Research (published by Bank Of Finland)

中国在欧洲的投资- 国家分布

Chinese Investments in Europe – Breakdown by Country



为何现在作跨国并购? Why Now?

- 国内市场越来越成熟，本地竞争压力巨大：中国企业在国外寻找出路。More Mature Domestic Market, Stiff Local Competition push Chinese Companies To Look Overseas
- 政府支持：为了完成中国的第十二个五年规划，CIC(主权财富基金)和国有企业专注在以下行业：高端设备生产，节能减排，生物技术，绿色能源汽车，新能源，IT，新材料。**Government Endorsement:** China executing 12th 5-year plans and CIC (Sovereign fund) + SOEs are “mapping” the plan (from 2011). Sector Focus: high-end equipment manufacturing, Energy conservation, biotech, clean energy vehicles, new energy, IT, New materials
- 规定松绑：国家发改委放宽限制小于10亿美金的跨国并购（2014年5月），并对小于3亿美金的交易提供“快速通道”。中国企业现在只需要通知国家发改委，而不是等待批准。同时，银行可代表国家外汇管理局。但还是需要得到商务部和国资委（只对国有企业）的批准。**Easing Regulations:** NDRC relaxed restrictions on cross-border acquisitions < \$1 Bil (May 2014), and sets a “fast track” for deals < \$300 Mil. Chinese firms now only required to notify NDRC that a transaction is taking place and not wait for Approval. Also banks can act on behalf of SAFE. MOFCOM and SASAC (for SOEs only) still need to grant approval

为何要投资欧洲？ Why Investing in Europe?

- 进入欧洲市场(5亿消费者)
Accessing the European market (+500 Mil consumers)
- 众多的公司有技术，知名的品牌和已经开通的国际市场
Plenty of Tech companies, famous brands, access to global market
- 2015年欧元贬值 Cheaper EURO since 2015
- 2008年经济危机后的不良资产和政府减少开支 Some Distressed Assets post 2008 crisis or European Governments Spending cuts
- 风险分散(稳定的基础设施收入，房地产，酒业，等等) Risk diversification (stable Infrastructure Revenue, Real Estate, Wine...)

交易案例 Examples of Transactions in 2014-2015

- ChinaChem 华懋集团 acquiring Italian tire maker Pirelli (EUR 7.1 Bil) -> **Brand, Tech, Clients**
- Fosun 复星 (with Ardian) acquiring Club Med + investing 5% in Thomas Cook (& setting up a JV -> **Catering to Chinese tourists travelling overseas and at home**)
- Wanda 万达 acquiring Sunseeker Yacht Brand (UK) -> **Catering to Chinese Millionaires**
- Hony Capital 弘毅投资 buying Pizza Express (EUR 1.1 Bil) -> **Brand and Know-How transfer**
- New Horizon 新天域 investing in Punch Powertain (Belgium) -> **Tech Transfers, client access**
- Bright Food 光明集团 acquiring Weetabix -> **Brands access + addressing Food Safety concerns**
- HNA 海南航空 acquiring 48% of Aigle Azur -> **Developing new Europe – China routes**
- HNA 海南航空 acquiring ESMA (pilot training school, France) -> **Training new pilots**
- Bluefocus 蓝色光标 acquiring WeAreSocial (\$30 Mil)-> **Accessing multinational clients**
- Cheetah Mobile 猎豹移动 Buying France's MobPartner (\$58 Mil) -> **Know-How , new markets**
- COFCO 中粮集团 -> Nidera (NL grain trader) (EUR 1 Bil, 51% 2014) -> **Strategic food supply**
- Synutra 圣元奶粉 -> invested EUR 100 Mil for a milk factory in France -> **Strategic food supply**
- Huawei 华为 acquiring Neul (UK). US\$ 25 Mil. 2014 (IOT) -> **Access to Vodafone & IOT Tech**
- CDH 鼎晖投资 investing in a joint MBO with Temasek, Sagard, Ardian in Ceva Sante Animale

欧洲投资：对准目标和协同效应

Investing in Europe: Aligned Objectives & Synergies

- 遵循集团的国际战略目标及投资原则来清晰地定义好并购目的和期望
Clearly define the acquisition objective and expectations in accordance with the group's international development strategy
- 尽量了解并购目标公司的实际目的和期望，好对策解决双方不能达成一致的问题
Understand the target's objectives and expectations to identify any unaligned issues that need be solved
- 找到和卖方的协同效应： Identify synergies with target company
 - 品牌或者技术在中国能用到吗？ Will the brand or technology be used in China?
 - 为了贯穿欧洲市场吗？ Is it to penetrate the European market?
 - 全部还是部分整合？ Full or partial integration of target?
 - 整合后给予本地团队多少自主权？ Level of autonomy of local teams post integration?

欧洲投资：从文化入手，各个国家都不同

Investing in Europe: need thorough, culturally-aware strategies

- 理解欧洲各国之间的文化差异 Understand cultural differences between each EU country
- 学习本地劳动法，税务法和管理环境 Study local labor law, tax laws and regulatory environment
- 表现出真诚、承诺和透明度，及时回复邮件和电话，保持联系通畅。 Show honesty, commitment and transparency – respond to emails or calls, be approachable to European counterparts if you want to be taken seriously
- 和其他共识的投资者合作（私募资金，大型企业）以得到高质量的交易机会。准备好了联合投资。 Network with like-minded Investors (PE funds, Large Corporations) to access more quality deal flow, and be ready to co-invest
- 并购后聘请双文化和有经验的高级管理人才和兼并协调员/促进者。这些人才需要具备国际视野、对当地环境了解，并有在欧洲及中国工作过的经验 Post acquisition: hire experienced bicultural top managers and coordinators / facilitators with international mindset, local knowledge & work experience in Europe and China.

欧洲并购：不可忽视的其他“股东” * European Acquisitions: dealing with all stakeholders

如何避免交易失败

How to avoid getting burned:

- Avoid early leaks on deal 避免提早透露交易信息
- Taking Care of public statements 小心处理公开声明
- Overcoming regulatory issues and political Opposition in European Countries 解决欧洲国内的监管问题和政治反对
- Navigating work councils and Unions 和工会组织合作
- Mitigating Minority Shareholders' actions
减轻少数股东诉讼产生的影响

海外并购欧洲企业的失败案例 #1

Chinese failed Investment in Europe – case #1

收购后巨额亏损：中国平安投资比利时富通集团

Ping An Insurance investment in Fortis N.V. led to heavy losses

2007年11月，中国平安宣布斥资约18.1亿欧元（折合人民币238.7亿元）购买以经营银行及保险业务为主的国际金融服务比利时富通集团9,501万股股份，约占总股本的4.18%，成为其最大单一股东。就在收购富通后不久，2008年遭遇金融危机的富通集团出现巨额亏损，到2008年10月15日，富通股价只有1.16欧元/股，平安在一年内投资亏损高达228亿元之多。平安通过各种渠道，与比利时政府进行长达数年的索赔、诉讼、仲裁。2015年4月30日，世界银行投资争端解决国际中心（ICSID）就“平安诉比利时案”裁决宣称：国际仲裁法庭称对本案无管辖权。按照比方代理律师单方面公布的消息，对于中国平安来说，要拿回228亿的投资损失几无可能。

并购后失败原因：并购前缺乏对当地的经济环境和卖方的资产的深入评估
前期缺少对富通净资产预判的经验，特别是低估了金融危机对西方金融机构影响。

海外并购欧洲企业的失败案例 #2

Chinese failed Investment in Europe – case #2

收购后破产： TCL收购汤姆逊

TCL acquired Thomson but bankruptcy ensued; followed by TCL paying heavy damages

2004年7月，TCL多媒体(TMT)并购法国汤姆逊公司彩电业务，双方合资成立TCL汤姆逊公司(TTE)。但由于欧洲业务持续亏损，TTE欧洲公司2007年4月申请破产清算。2010年11月16日，清算官通过法国南特商业法庭向本公司、TCL多媒体及其相关子公司提出两项诉讼请求，被索赔金额共计超过5亿元人民币。2011年初审TCL败诉。

并购后失败原因：TCL集团产品策略和欧洲市场缺乏协同效应

当时欧洲彩电行业一直处于低利润时期，液晶电视的销售量增长快于世界其他任何地方，但是TCL集团却继续大量生产普通显像管电视机。

中欧合资公司失败案例 Failed Euro-China JV

TCL收购法国阿尔卡特之前的失败合资公司

TCL failed JV with Alcatel Mobile Phones, before TCL finally acquired Alcatel Mobile Phones

2004年7月，TCL集团并购了法国阿尔卡特的移动电话业务。当合资公司开始运营后，双方在业务整合和文化整合方面都出现了问题。随着文化冲突的加剧，业务整合的失败，合资公司的经营状况迅速恶化，出现严重危机，人才大量流失，公司出现巨额亏损。2005年5月17日，TCL公布合资企业解体，在合资不到一年就以失败告终。

并购后失败原因：TCL集团缺乏对文化差异的整合管理经验

海外并购欧洲企业不可忽略的民众反应 M&A in Europe facing public opposition

收购引起个别争议反对：山东高速集团联手中资企业收购法国图卢兹机场
Public controversy and objections to the acquisition of Toulouse-Blagnac Airport by a consortium led by Shandong Hi-Speed Group

2014年12月4日，法国政府宣布将该机场49.99%的股权出售给中国资本组成的组合，由涉足道路和港口运营的中国山东省政府下属的综合交通集团、山东高速集团等组成。这是中国资本对法国机场的首次出资，并购额达到3.08亿欧元。该并购方案得到双方政府批准后，中资企业主要领导人之一潘浩文突然于2015年6月中旬失踪，跟一起受贿案联系到一起受中国官方调查。法国当地反对派质疑该交易签署没成功。最后于2015年7月6日，法国经济部做出反应，确认交易成功并有效。

个别争议反对原因：民族排外主义，认为国家利益受到损害

由于该机场是法国第六大机场，也是空客公司的实验机场，因此这项决议引起个别团体和人士的争议，法国保守势力称收购图卢兹机场会损害法国利益



谢谢!



上海市南京西路1168号中信泰富42218室
Unit 42218, 42/F CITIC Square
1168 West Nanjing Road
200041 Shanghai (PRC)
Tel : (8621) 5117 5199

SHANGHAIVEST
灵石投资

contact@shanghaivest.com
www.shanghaivest.com

关于灵石投资 - 前言 About Shanghaivest

- ▶ 领先的投资银行顾问公司：专注于跨国并购、中国/亚洲和欧洲之间的集资交易。灵石投资由并购和技术投资行业的资深人士在2010年建立。
- ▶ 灵石投资在上海（总部），巴黎和旧金山均有业务。
- ▶ 建立跨国协同效应：
 1. 科技产业和先进制造业（互联网和电信、汽车、航空、电子、绿色能源等）
 2. 化妆品、奢侈品、零售
 3. 医疗
- ▶ 客户：包括中小型企业、寻找跨国退出或者扩展策略的基金（欧洲->中国，中国->欧洲，欧洲->美国，等等）

多文化的团队 A fully-multicultural Team

上海
Shanghai



旧金山
San Francisco



上海/巴黎
Shanghai / Paris



巴黎
Paris

重大代表性的交易 (手机科技领域)

TCL

*In the
Acquisition of*

sage
Wireless

R&D Center & Assets

S
示

SHANGHAIVEST

App Annie

*In Raising Series A
from*

IDG Capital Partners

SHANGHAIVEST

近期完成的交易案例



In Fundraising & Partial Sale to

1000mercis®
Interactive Advertising & Marketing

SHANGHAIVEST



In Raising Series A from



SHANGHAIVEST



In Raising Series A&B from

A Pool of
Institutional
Investors

SHANGHAIVEST

最新动态新闻

**Start-up 2.0:
Upscaling for success**

#SCMP GameChangers

ME
GERS
E S
ming Post

Reeve Kwan
Co-Founder
GoGo Van

Bruno Bensaid
Co-Founder
Shanghaivest

Poman Lo
Chief Executive Officer & Founder
Century Innovative Technology Limited

Douglas Young
Chief Executive Officer & Co-Founder
G.O.D. (Goods of Desire)

China VC investments (Bil USD)

13.5

SHANGHAIVEST
灵石投资