

# 重磅 | 赵令欢4大案例详解弘毅投资逻辑

2016-11-14 投资界



投资界——

中国创业与投资第一门户

---

不大懂投资的人，通常把过去看得过重，不管是过去的成功经验还是失败教训。这通常来说是可行的，但在今天的新环境下，由于有着诸多的不确定性，过去经验教训和今后的相关性就不那么直接。

---

报道 | PEdaily投资界整理

11月14日，第四届弘毅论坛在深圳举行，弘毅投资董事长赵令欢以《投资“新”“中”“国”》为题进行主题演讲。

今年的弘毅论坛，我依然是以投资者、实践者的身份，用弘毅自身的案例来说明我们眼中投资中国的风向。而为了准备今天的发言，我回顾了这两年来在弘毅论坛的发言，那实际上代表着我们当时经过深思熟虑的决定和进行投资布局的依据。

做投资实际上是件很有意思的事情，因为我们看的是过去，要投的是未来，对我们来说最重要也最难的事，是在一切没有发生之前、投资没有投入之前，就要决定今后和未来的相关性。

不大懂投资的人，通常把过去看得过重，不管是过去的成功经验还是失败教训。这通常来说是可行的，但在今天的新环境下，由于有着诸多的不确定性，过去经验教训和今后的相关性就不那么直接。实际上这是做投资挑战最大的时候。但另一方面，作为投资人我们需要在任何情况之下做好自己的本职工作——投资，为了做好投资，需要有分析、判断、讨论，更重要的是要有能够支持长期投资策略的信念。

### 弘毅布局：投资“新”“中”“国”

2014年，我们提出投资“新”“中”“国”。而去年弘毅论坛上，也就是我们提出投资“新”“中”“国”一年之后，当时的市场仍然有各种各样的悲观情绪和预测。而恰恰在这两年，我们的思考逐步清晰和更加坚定：2014年我说这是一种判断，2015年我说这是我们信心很足的想法，而过去这一年我称之为三个“信念”，而不仅仅是“判断”或者“观点”。而过去这一年，我们在确定弘毅的方针政策时正是按照这三个信念进行的：

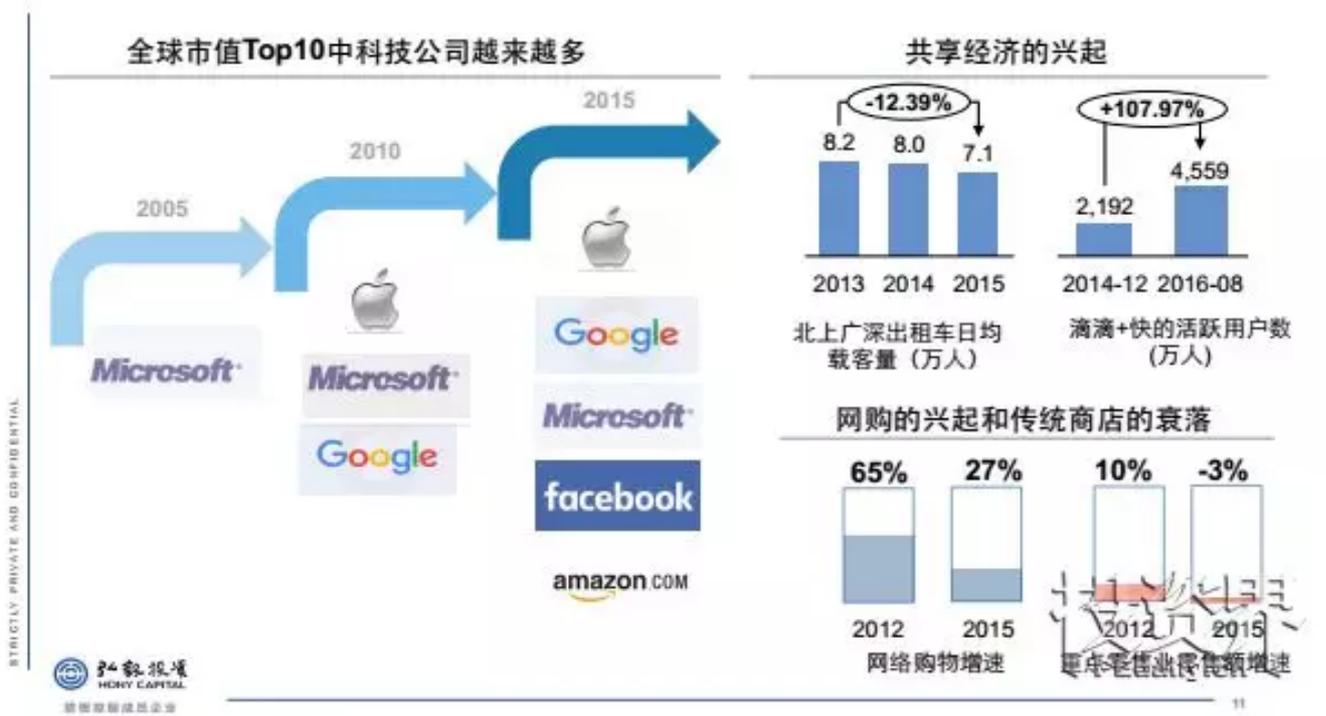
第一，中国走世界，新的世界格局中中国的位置和作用一定会越来越重要。虽然黑天鹅事件在一次次引发我们对世界的重新思考，但从长期看我们对这一点是十分确信的。宏观趋势实际上是和我们业务息息相关的，我们为什么要选择前海这个特殊的地方建设未来的全球运营总部？这是因为我们相信人民币国际化、资本项下的有限开放一定会发生，我们希望会在深圳、会在前海率先发生，弘毅也一直在积极参与先行先试的实验。

第二，中国的深化改革，今后社会治理更法治化、经济发展更市场化，我们认为也是必然。对弘毅这样着眼于长期和价值投资的投资公司是极为重要的，我们会藉此去选择我们的行业，我们的企业，我们的投资模式。

第三，互联网生活已经到来，各行各业技术发展的汇聚效应，真正冲击的是生活方式，而这个冲击才刚刚开始。新一代年轻人、工作者不会重复过去的理念，而这会改变几乎所有的业务模式、盈利模式，直至人们的思想观念。跨界颠覆正在发生，而且在加速发生。弘毅是做并购投资为主的公司，通常并不投资于科技或创业公司。但对于这种会影响到每一个行业、每个人生活的趋势，作为投资者必须面对变化并进行布局。

以上三点是我们两年前的基本判断，今天我们的投资布局仍是基于这三点信念——投资“新”“中”“国”。

### 3.新技术、新模式正在颠覆旧有生活方式



**新——投创新：**最新的例子是全球共享经济的巨头WeWork，我们希望帮助这个公司通过在中国的快速成功，成为整体价值更高的公司。对于它已有的成功，不是复制，而是再造，因为中国有中国的调性，我们要让这些公司变成有中国调性的新型跨国公司。

**中——投跨境：**今天的跨境投资有了比过往更加丰富的内涵，打造以中国为中心的跨国公司是弘毅矢志不渝的追求。

**国——国企改革依然是重要的主题，**而弘毅过去13年所总结的真经是：治理市场化、管理专业化、人员职业化、发展国际化。

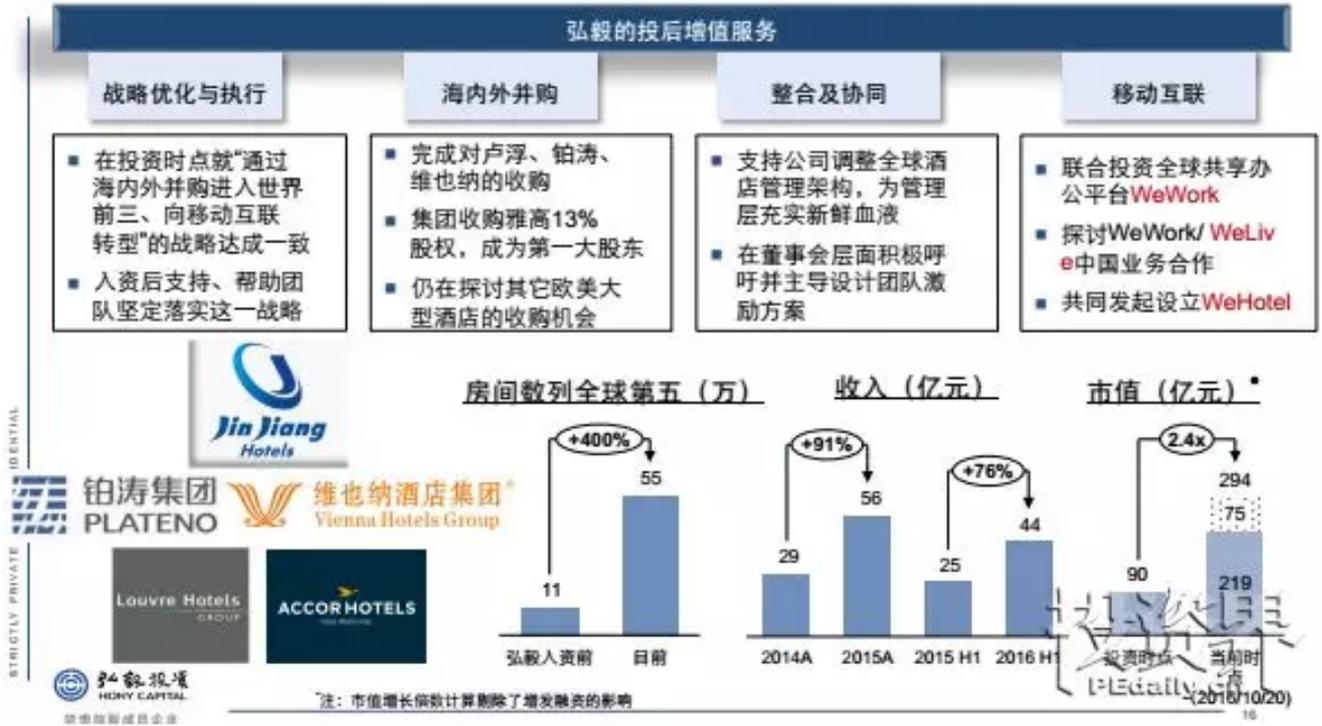
这是弘毅长期践行的战略，因为战略是不能每天都改，该改的必须要改，该调的必须要调，但高水平的战略要相对把未来看得比较清楚，把不确定性如何影响我们的策略梳理清楚，在此前提之下不断的复盘，不断的微调。

我们的信念之一是，中国必然在世界新格局中起到更重要的作用，同时我认为，中国未来起作用的最重要途径，是通过中国的跨国公司，在全球经济中做到你中有我、我中有你，这是一个特别健康和有效的方式。所以我在几年前提出，随着中国实力的提升、影响的增强，可能有一天描述经济的指标不仅限于GDP的增长，也包括不断做大的GNP。一个发达国家的标志是有诸多的跨国公司，为这个国家产生比GDP还要大的GNP。中国现在称之五百强的公司中，实际上有不少只是五百大，而不是五百强。通过跨境打造以中国为中心的跨国公司，打造真正的五百强，这是弘毅今后5年、10年甚至20年都要努力去做的。

【案例分析】

锦江的并购式跨国成长路径

### 弘毅案例：锦江的并购式跨国成长路径



锦江正在通过国内国际并购的方式继续做大，目标是做成世界上房间数最多的酒店集团；同时，通过资产证券化的方式，让一个传统的中国酒店集团从重资产型走向轻资产型；结合我们投资的共享经济领先者WeWork，去打造移动互联网时代的、颠覆传统的新型酒店。这三件事是弘毅希望帮助锦江去做的，到目前为止，如果这是一个马拉松式的赛跑，我们跑完了前十公里，看上去效果不错，房间数已经是全球第五，收入和利润都在成长，资本市场对此也很认可，市值不断提高。

#### 中国巨石从桐乡走向全球

巨石是目前世界最大、技术最领先、产品最广泛的玻璃纤维制造企业。以前它的主要市场是出口到美国。巨石最近做了一件事，在美国投资建工厂。这里面最有意思的不是建工厂本身，是这一次破土动工之后，所有的设备、工艺、专利都是在中国浙江的桐乡提升和优化的，是世界最好的。对此我很感叹，以前咱们做的事是带着美国的资金和先进技术到中国建工厂的。今天正好相反，而做这件事最大的好处是，在美国开工厂可以把本地最好的工程师请来做研发、专利。这样的话，再过几年就有可能参与全球这个行业的横向整合，变成中国下一轮产生的真正的世界五百强之一，不光大，主要是强。这正是弘毅所追求的，打造以中国为基础、为中心的世界五百强。

#### 新奥的全球化、新能源转型

在新能源领域，王玉锁先生正在打造中国的“第四桶油”，但是是通过整合产业上下游、打通国内国际的方式。新奥正在弘毅的支持下，以极高的效率将产业链上下对齐，同时中外对接，正在收购澳大利亚第一大的清洁能源公司——纵向把价值链整合好，横向把资源链打通，中国“第四桶油”的梦想我认为会实现。

我想用这个例子来说明弘毅是如何看待投资的，实际上逻辑非常简单：第一，看长远，看企业家有什么样的梦想；第二，看弘毅的特色——弘毅13年如一日恪守价值投资，而且是通过增值服务做价值投资。在我们看来，投资可不是简单那地做资本运作，资本运作是我们的工具，但不是我们的主要工具，我们最主要的工具是价值创造。而且投资是投人，是圆企业家的梦想，不管是国企的领导人还是民营企业企业家，而这实际上才是最难的。

前30年中国做成了世界工厂，现在已经快速地变成了全世界最好的消费市场，中国消费者的消费能力有目共睹，而且从结构角度正在快速地向发达国家趋近。这其中的关键词是“消费”，不仅是消费产品，而且是消费服务。再加上现在像滴滴打车、WeWork这种共享经济的概念，不求所有，但求所用，因此我们的投资需要关注向服务转型，向智能转型。

### PizzaMarzano（比萨玛尚诺）的中国味道



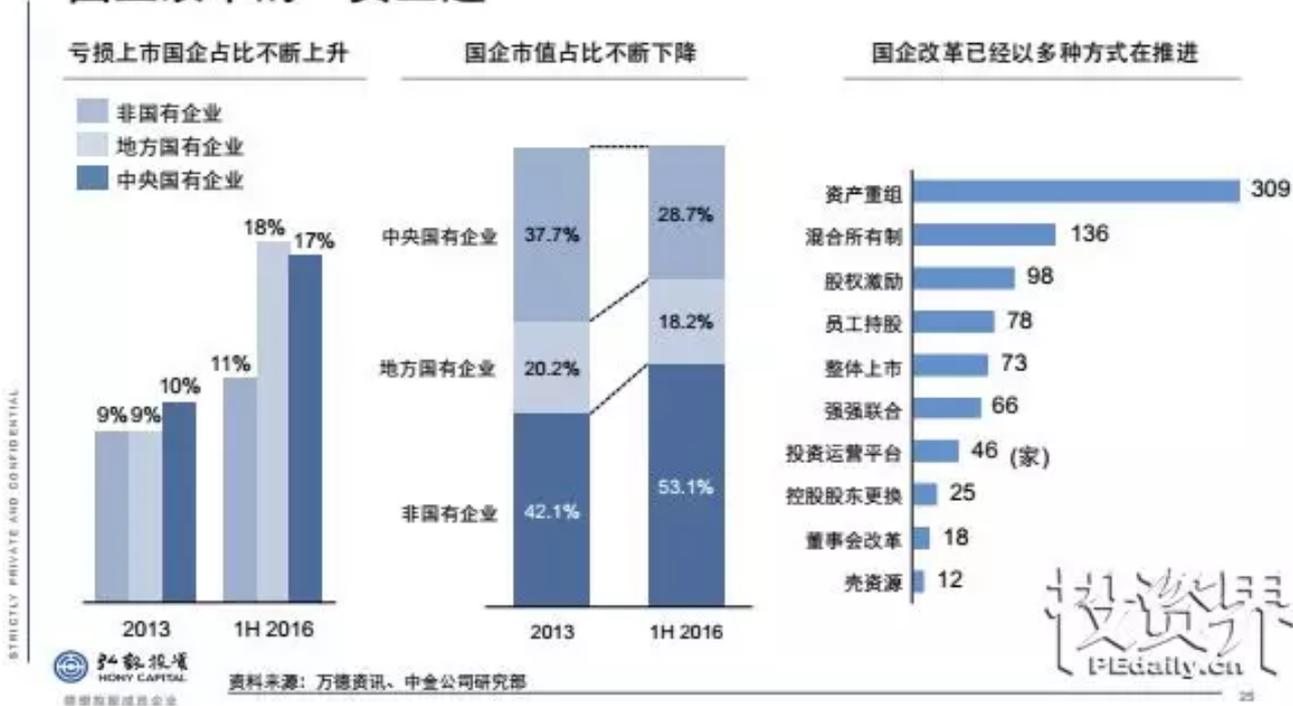
弘毅投资在2014年全资并购了PizzaExpress，中国业务的发展不是把伦敦的500家点复制到上海、北京就可以，必须要中国化、本地化。我们已经邀请星巴克前全球副总裁、中国区总裁王金龙先生做PizzaExpress的全球主席和中国CEO，开始落实在中国新一阶段的业务拓展。同时，中国市场的品牌定为**PizzaMarzano**（比萨玛尚

诺)。它在中国的基础已经打好，未来我们相信在中国会有几百家店，它现在已经是一个了不起的英国公司，我们相信在弘毅的帮助下会变成一个更有价值的跨国公司。

这是弘毅打造跨国公司的方向：不止帮中国公司走出去，也要借用中国这个“世界市场”的力量和资源，把全世界好的服务、技术、管理团队引到中国来，打造新格局中参与制定规则的跨国公司。

重视存量的创新

### 弘毅十三年的经验告诉我们：引入市场化、提高效率是中国国企改革的一贯主题



这几年全社会都十分关注创新，弘毅投资作为以并购投资为主的公司，提出了一个新的理念：在科技创新之外，也要重视存量的创新。例如，大家现在似乎在担心国企改革是不是停滞了甚至倒退了？但我们认为，国家在推进改革，国企改革也没有停息，方向非常明确。十八大以来的几年中弘毅参与国企改革脚步没有停息，我们继续在为国企治理的市场化、管理的专业化、人才的职业化和发展的国际化添砖加瓦。刚刚讲的锦江就是典型的例子。

2014年，弘毅投资于城投控股，投资主题是做实大环保产业，通过转型进一步释放势能。上海是全亚洲最大的垃圾产生地，现在是全世界最先进的固态垃圾处理的城市。对于环保产业我们在投资时点就希望对此加强，今天基本已经做到，并且在全国的三百多个城市复制。同时，这几年城投实现了两项“重大无先例”：吸收合并晨B股，并实现分立：城投环境的定位是多领域综合布局的全国领先环保集团，而存续公司城投控股致力于成为综合性金融投资+资产管理集团。而这两项创新举措都得到了监管部门的支持。由此我们也相信，虽然困难不断，改革从来是步子不停。

弘毅是以并购投资为主的，实际上不是一个要去引领新技术的公司，但是我们必须拥抱和准确判断新的技术、新的模式、新的方式对我们投资的影响。例如WeWork，目前中国联合办公行业发展的速度很快，但模式上做二房东居多，真正的社区打造、会员体系、尤其是全球打通的会员体系还不多，这是WeWork的实质，而我认为分享经济的概念要有中国的调性，这一优势也需要中国化和本土化。11月17日在上海，随着有上千个工位的威海路办公空间的开幕，我们也会宣布WeWork中国的发展战略。WeWork本轮融资是以中国投资人为主导的，这个组合也是我们精心选择的，都会为WeWork在中国的发展提供独特的资源、品牌助力。这是我们的增值服务。

另一个例子，为了适应中国的行业特点，包括退出较难的问题，我们在所专注的行业比如医院、品牌连锁餐饮，以创新的方式打造投资控股管理平台。为了做好餐饮投资，我们在香港打造资本平台百福控股，并投资于和合谷、遇见小面、西少爷等，解决这些公司发展中的资本和管理的瓶颈，用资本的平台、管理的平台、共享的平台，帮助中国小、散，但是有梦想的餐饮行业企业家快速做成领先企业。我们在连锁餐饮行业的“万家店”梦想，相信几次年会之后可能实现。

这些例子实际上说清楚两件事情：第一，不管宏观形势如何，一个好的投资公司总有活干。第二，弘毅的选择始终紧扣价值和价值创造。一年前大家对宏观经济不看好，一年之后PE行业的状况似乎也不妙：新募集资金数量严重降低，募集金额几乎没有增长，投资案例越来越少，但投资金额反而增加，这和弘毅的体验完全一致，在行业的大浪淘沙之中，有实力、有积累、有品牌的投资人可以强者恒强。

### “价值创造，价格实现”

弘毅一直选择做中国专家，希望做成有战略、以战略为生产力的领先投资企业，希望通过增值服务做好投资、提升价值。过去一年，我们继续围绕“价值创造，价格实现”的使命展开布局，也得到了业界更高的认可，在业界权威的PEI 300 中国PE机构融资金额排名中，弘毅投资领跑中国；投资额方面创了历史同一时段的新高。同时，我们所追求的创新也被充分地加载到每一件事：例如投餐馆，做模式的创新；要帮助锦江结合途牛、结合WeWork，充分拥抱互联网，我们的业务链在这么困难的情况之下仍然在不断的优化和完善，创新不断。

昨天柳总问：那么多的不确定性，是挑战还是机会？我说当然是机会，我也把这句话理解成一种勉励。为什么这么说呢？我们是一个追求做百年老店的公司，过去13年的实践充分证明这是可以达成的目标，但前提是要有与之相匹配的文化、理念，而且为此不懈地总结、复盘、提高，百折不挠。我们经常会摔跤，很多时候我们会错判，但只要这个信念不变，很多复杂的事情就变得很简单。

在弘毅，最复杂的就是这八个字“价值创造，价格实现”，因为在变动的环境中要做到不容易。最简单的还是这八个字，因为对此不需要犹豫动摇。我最骄傲的是，在柳总的辅导支持之下，我们13年如一日，在弘毅一分钱都没投出的时候，先把这八个字立了出来。今天我也很骄傲、很认真地把这八个字亮给大家、亮给全世界，我相信，很多弘毅已经投资的企业家，充分地理解我们的业务模式是有进有退；在座很多希望弘毅投资的企业家，也充分理解企业家在圆自己的梦的时候，一个阶段退出的金融投资者，实际上有时候是比产业投资者更好的投资

者。但是弘毅要进得负责，退得更负责，而退得更负责的标志，是在我们退出之后这个公司成为治理更优、价值更高、更有持续力和内在生命力的公司。

柳总多年前对我提了一个要求：弘毅作为一家投资公司，什么时候真的就赢得了信赖和信任？就是你投的公司别人都跟着投，你卖的股票别人都跟着抢，因为大家都知道，也都相信在弘毅做增值服务之后，这个公司从治理到管理的基础提高，这些企业可以在我们退出之后稳健前行。过去的例子让我对此有充分的信心。

因此，尽管大家认为现在还有诸多的不确定性，但我仍然比较乐观，当大家都说挑战的时候，我想得更多的是投资的机会来了。而价值创造、价格实现是我们不变的追求，是弘毅作为价值投资者的使命。

---

更多创业投资资讯，请关注

投资界官方微信

微信号：pedaily2012



---

阅读原文