

## 投资·创业

PE·VC & Fast Company

### 晋江 创业帮

(26-27版)

#### ·[教父级]

许连捷的创业与守业

#### ·[少壮派]

周氏兄弟的“两个七匹狼”

#### ·[特立者]

乔兵“起跳”

#### ·[新一代]

晋鞋“上线”

#### ·[转型者]

吴文冲：  
从亲亲食品到红桥创投



### 复星联姻地中海背后的“洋媒人”

3个月时间“撮合”了复星入股 Club Med, 更令 A Capital CEO 龙博望喜出望外的是, 在复星国际入股 Club Med 的消息宣布后, “就收到很多中国企业的欧洲投资询问”。

本报记者 杨杨 北京报道

照片定格在“最美”的时刻。喜气笼在他们的眼角眉梢: 一方是郭广昌, 另一方则是地中海俱乐部(Club Med, 以下简称“地中海”)全球 CEO 亨利·吉斯卡·德斯坦(Henri Giscard d'Estaing, 以下简称“德斯坦”)。6月17日这场小型“婚礼”上, 这两方宣布正式“牵手”。复星通过其在香港的上市公司复星国际(00656HK), 作价近21亿人民币收购 Club Med 71% 的股权, 后者是一家高端旅游度假村经营者。

这仅是一场金额不大的小股权投资? 复星国际显然并不这么认为, 其在公告中称对地中海国际的持股至少在两年内将维持在 71% 到 10% 之间, 但若其他股东也不增持, 这个股权占比足以让复星国际稳居 Club Med 最大股东之一。目前复星在 Club Med 董事会中占一席, 但随着持股比例上升到 9%, 其所派董事也将增加到 2 名。

德斯坦的笑容似乎已经说明了“他很满意复星”。

然而笑得最欢的, 或许莫过于龙博望(Andre Loeseckrug-Pietri)。

地中海看上复星什么?

大概 3 个月前, A Capital 的 CEO 龙博望带着他的 Idea(筹款)分别找到 Club Med 和复星时, 他自己也没想到进展能如此顺利。

为 Club Med 和复星“做媒”对他以及 A Capital 而言, 并不只是“一单生意”那么简单。事实上它还是“协同投资人”, 其在 Club Med 所占的股份“包含在 71% 的总股份中”, 但龙博望拒绝透露具体数额, 至少比之复星国际 A Capital 只占了很小的一部分。

更重要的, 这意味着 A Capital 掘金中欧跨境投资有了一个“开门红”。

就在复星国际入股 Club Med 的消息宣布后, “就收到很多中国企业的欧洲投资询问”。

成立仅 3 个月的 A Capital 定位自己“对接中国企业和欧洲企业尤其是法国、德国企业”。其董事长戴伯松(Dominique de Boissesson)目前仍担任法国对外贸易部中国区副主席, 而龙博望自称了解法国和德国, 从 2002 年开始关注中国投资基金, 此前主持中欧基金(CEI), 曾经投资中盛光电。

一年多前, Club Med 就放出消息:

“中国企业最好是做锦上添花而不是雪中送炭的事情”, 龙博望认为这更容易导致双赢: 欧洲伙伴希望中国企业能在其进入中国市场时提供帮助, 而“对技术、管理等的更深层理解”则是对方可以给予的回报。

寻找在华合作伙伴。

而据接近人士透露, “复星国际所拥有的众多传媒资源是吸引 Club Med 的重要因素之一”, 其被认为有助于帮助 Club Med 在国内打开知名度。自 2008 年首次收购分众传媒 13.3% 股权开始, 复星国际打造媒体新版图的意图就浮出水面, 并尤其介入新浪。此后复星又通过激动集团投资和参与运作媒体项目, 其身影在《环球企业家》、《福布斯》等主流媒体中频频闪现。

#### 复星的“算盘”

6月12日, Club Med 接受复星集团投资计划落定。6月13日双方公告后, 在巴黎上市的 Club Med 股价连续上涨, 3日内的涨幅达到了 25%。

“借这种上涨, 复星国际可能会是很多欧洲公司知道的第一个中国企业。”一位 PE 人士特别赞赏复星国际的这一行为, 这可能为其后续的欧洲投资提供便利。

尽管作为第一大民营企业, 复星在

国内已经是耳熟能详, “但在欧洲又有谁知道谁是复星呢?”但 Club Med 却不以为然, 这家 1950 年开始存续的公司, 在欧美拥有很高的知名度, 其 2009 年的销售收入为 136 亿欧元。

因此郭广昌认定对 Club Med 的投资是“战略性的”。就在龙博望把收购 Club Med 的建议传达给复星国际后不久, 其就建立了一支以姓氏负责人为首的专门团队, “和 Club Med”方面保持日常的沟通和推动投资。

何况 Club Med 这种与“消费升级



相关的机会”, 郭广昌表示复星从前年开始就已经持续关注了, “高端旅游品牌更是其投资目标”, Club Med 的“一站式”服务模式“在国内是独一无二的”, 尽管此前包括度假、香格里拉等高端度假、酒店品牌早已开始抢滩中国市场。

1950 年, Club Med 的创始人, 水球运动员杰勒德·布利茨(Gerard Blitz)创造了“一价全包”的服务模式, 住宿、饮食、运动、器材乃至教练指导、会议设施、私人会议空间等等服务都包含在套餐价格里。

其提供的统计数据称, Club Med 的客人中家庭占到了一半, 另一半则是情侣以及蜜月期的新婚夫妇。这是因为从 4 个月到 17 岁大的孩子都能在这里找到自己的乐园, 他们有专人组织、照顾, “家长有私人空间, 也能和孩子共进晚餐”。

“Club Med 最大的特点是 GO (Gentil organisateur)”, 其 CEO 德斯坦说, 这个由全球各地年轻人组成的团队犹如 Club Med 的亲善大使而不是单纯的

“复星和 Club Med 的合作模式”, 这一单验证了小股权, 给被投资企业“增加领导力”的投资路径。

去年年底, 龙博望寻思着转向“寻找跨境投资机会”, 这位 2002 年就开始关注中国的欧洲人开始注意到中国企业想通过并购“介入品牌、服务等产业链上游的机会”, 但苦于找不到路径。而金融危机后, “欧洲资产的低估”也为其创造了机会, 何况很多欧洲企业都不得不开始考虑中国市场。

这就是 A Capital 的由来, 但并非龙博望看到了“跨境”机会, 金融危机给中国企业创造了购买欧洲奢侈品牌的机会。去年 7 月, IDC 就支持其所投女装品牌伊芙·圣罗兰(Christian Lacroix)。在那之前, 这个与 Dior 以及 Chanel 齐名的高级时装定制品牌已经破产。此外也有温州商人把意大利的游艇品牌收入囊中。

“并购”是否捷径? “我并不这么认为。”龙博望说, 尽管可以很便宜地买到“破产企业资产”, 但在重组过程中却未必会“付出更低的代价”, 因为一家本土公司都很难重组成功破产企业, 何况中国企业是远隔重洋?

“中国企业最好是做锦上添花而不是雪中送炭的事情”, 龙博望认为这更容易导致双赢: 欧洲伙伴希望中国企业能在其进入中国市场时提供帮助, 而“对技术、管理等的更深层理解”则是对方可以给予的回报。

此次复星入主 Club Med 后, 将维持“原有战略、原有团队”, 同时日常决策也由 Club Med 现在的总部作出。这种策略对于审慎的欧洲人来讲更为适用。

龙博望认为, “小股权投资”好在可以润着“并购”, 不至于出现审批、裁员等问题。等到和地方政府、企业管理层建立起足够的信任, “再做大股权并购就会顺利得多”。

中国企业“出海”  
不要只锁定“破产企业”  
龙博望显然笑得最好, 他决心复制