

## 凯雷如何创造价值

深厚的行业专长、全球规模和覆盖、广泛的企业营运专家网络、丰富的投资公司数据——我们称之为凯雷优势。这是凯雷的价值创造模式的四大支柱。通过利用这些核心能力和资源,凯雷已经在投资公司方面建立了30年的往绩,致力于为公司增值,满足投资者的需求。



# Haier

凯雷协助海尔由一家白色家电制造商加速转型成为中国一流的家用电器O2O(线上线下渠道)整合服务提供商。

### 海尔电器集团和项目简介

凯雷于2011年7月投资海尔,在董事会占有一席。

海尔是中国最大的家用电器整合服务提供商之一,生产国际知名的洗衣机和热水器,总部位于中国青岛,全球约有15,000名员工,在港交所上市,股票代码1169。

凯雷看中白色家电行业在中国的快速增长机会,海尔在中国三四线城市拥有广泛的分销网络,有助于打造显著的竞争优势。

在凯雷的投资期间,海尔成功由白色家电制造商转型成为中国一流的家用电器O2O整合服务提供商。

2010至2014期间,海尔的营收、EBITDA和净收入的年复合增长率分别达到了16%、21%和26%。

凯雷于2015年4月退出了对海尔的投资。

## 投资概览

海尔电器集团有限公司

行业: 消费与零售

地区/国家: 中国青岛

基金: 凯雷亚洲基金III

投资日期: 2011年8月

状态: 已退出

# Haier



凯雷帮助海尔与中国著名电商平台阿里巴巴集团达成战略合作伙伴关系。

## 关于凯雷投资集团

凯雷投资集团（美国纳斯达克上市，股票代码为CG）是一家全球性另类资产管理公司。截止2017年9月30日，凯雷的资产管理规模为1,740亿美元，拥有306个投资基金。凯雷的宗旨是为投资人明智投资，创造价值，这些投资人中很多都是公共养老金机构。凯雷主要投资于四大类资产——企业私募股权、实物资产、全球市场策略及投资解决方案，投资的地区遍及非洲、亚洲、澳大利亚、欧洲、中东、北美和南美。凯雷在各种行业拥有深厚的专业知识，包括航空、防务与政府服务、消费与零售、能源、金融服务、医疗健康、工业、房地产、科技与商务服务、电信与传媒、交通运输等行业。凯雷投资集团在六大洲的31个办事处拥有超过1,550名员工。

凯雷相信所选投资案例应被视为描述凯雷投资的流程，所提及的公司不应视为推荐特定的股票、投资或被投资公司。案例中针对被投公司的描述信息只起说明作用，而不应用来理解凯雷投资的公司当前或未来的业绩。所选投资案例的投资并非由任何单个基金或其他产品完成，并不代表任何基金或其他产品所收购或售出的所有投资。这些投资案例只是提供信息分享，不应以任何方式视为出售凯雷或其附属公司所支持或所管理任何基金或其他产品的建议或要约，也不能当作购买此类基金或其他股权产品的要约申请。任何购买要约或申请的完成都应在合格投资者的要求之下，以提供保密私募备忘录的形式进行。

## 主要价值创造

- 提供战略支持，协助董事会组建三人战略委员会（包括首席执行官，一名独立董事和一名凯雷董事）来指导公司的主要战略决策
- 通过协助高管招募，设计管理层激励机制以及组织访问凯雷在美国的投资组合公司，来支持业务运营，分享分销战略的最佳实践
- 增加外部董事，改善公司治理
- 利用凯雷的全球资源网络，帮助海尔改善投资者关系和市场研究覆盖面，在公开市场给予了有力的支持

## 加速商业模式转型

在凯雷的协助下，海尔成功精准定位成为家用电器产品O2O渠道整合和物流服务提供商。2013年，凯雷帮助海尔与中国著名电商平台阿里巴巴集团达成战略合作伙伴关系，并成立了一家专注于大型电商产品的“最后一公里”物流和安装服务的物流合资企业。凯雷还帮助海尔招募多名资深高级管理人员负责分销和物流业务。

在凯雷投资期间，海尔的渠道整合业务EBITDA占EBITDA总额的百分比从2010年的25%上升到2014年的40%。渠道业务从传统的离线实体分销网络模式转变为以物流和售后服务为重点的线上线下整合业务模式。第三方物流业务在与阿里巴巴合作伙伴关系的推动下猛增，物流业务从2010年到2014年的年均复合增长率达到22%。

## 提高公司治理水准

凯雷协助海尔作为一家在港交所上市企业改善公司治理。在凯雷投资后，海尔的外部董事人数从三名增加到六名，而董事会总共九个席位。凯雷帮助引荐多名外部董事，其中包括前亚马逊中国首席执行官、雅虎亚洲高级副总裁、前安利亚洲执行主席、以及阿里巴巴集团首席执行官。新就任的外部董事在海尔向线上线下模式的战略转型、优化渠道战略和全球扩张方面，发挥了重要作用。