

在特殊情境中挖掘价值

如何在处于困境或是无法获取有效信息的投资项目中，最大限度地提高投资（股权或债务）回报？

普华永道的专家曾协助众多利益相关方在特殊情境中克服挑战、维护投资价值。我们通过丰富的经验，了解到**高效取得资产控制权的方法、快速维护资产价值的重要性以及处理复杂跨境纠纷的途径。**

以下为部分我们成功为客户解决财务困境的案例。

跨国太阳能基金 – 成功重组并处置一家涉及繁琐诉讼且债务超过5.4亿美元的意大利太阳能集团

- 尚德电力控股有限公司（清盘中）（“尚德”）在意大利投资了一家依赖政府补贴的高杠杆太阳能发电集团（“GSF”）。有关GSF前首席执行官欺诈的指控引发了刑事诉讼，政府补贴也因此被中止。GSF无法偿还债务，意大利政府也因此启动了吊销GSF经营许可的程序。
- 作为尚德的清盘人，我们透过与全球各地的网络成员机构合作，迅速控制了各个司法管辖区的子公司，并任命了新的当地管理团队以稳定情势。
- 我们与新的管理团队密切合作，成功为GSF的刑事诉讼进行抗辩，并因此重启了部分政府补贴。在我们的支持下，GSF通过经营重组显著提高了盈利能力。
- 我们通过扮演与中国投资者的沟通桥梁，并参与数轮磋商，成功对GSF进行财务重组。
- 随后，我们与顶尖顾问团队合作，通过高效处置流程，成功以超过5亿美元的企业价值将GSF股权出售与一家意大利财团，为尚德的债权人带来了可观的回报。

我们成功的两个关键因素是我们在全球范围内调动资源的能力以及与中国金融机构的沟通与合作。

辉山乳业 – 成功主导一家拥有超过 8,000 名员工、200,000 头牲口和超过 300 亿人民币债务的垂直一体化中国乳业集团的破产重整

- 辉山乳业曾经是中国最受欢迎的乳品企业之一。其在港交所的股价因一份做空报告于一天内暴跌91%。公司随后宣布与涉嫌挪用现金的首席财务官失去联系。
- 我们被中国法院任命为 83 家境内子公司（“集团”）的联合破产管理人。该项目为中国历史上最复杂的破产重整项目之一。
- 我们实施了高效的监管制度，集团的经营和现金流逐步改善。我们调查和分析了破产前两年内发生的超过30万笔银行流水，涉及100多个实体的1,000多个银行账户，并向当局报告我们发现的一些可疑交易。
- 在管理层的重整计划被债权人否决后，我们牵头寻找潜在投资者。众多战略投资者表现出浓厚的兴趣。最终我们选择了越秀集团作为“白武士”重组投资者。该重整计划于2020年获得多数债权人和中国法院的批准。

是次重组成功的关键，是我们能够有效监督集团复杂的运营并向利益相关方提供及时准确的信息。

联系我们

香港



庄日杰

中国重组与破产业务负责人
+852 2289 5010
victor.yk.jong@hk.pwc.com

香港



Peter Greaves

亚太区重组与破产业务负责人
+852 2289 1826
peter.greaves@hk.pwc.com

香港



苏文俊

合伙人
+852 2289 2577
christopher.mc.so@hk.pwc.com

广州



陈曦月

合伙人
+86 (20) 3819 2212
susan.hy.chen@cn.pwc.com

北京



刘振宇

合伙人
+86 (10) 6533 2208
chen.lau@cn.pwc.com

上海



郭庭廷

合伙人
+86 (21) 2323 2610
tim.guo@cn.pwc.com

香港华信 - 成功并及时出售了一家知名中国能源集团价值约40亿港元的资产组合

- 负债超过 450 亿港元，及创始人因涉嫌经济犯罪被拘押后，华信集团陷入财务困境。我们最初为集团的中国内地债权人提供了重组建议，但并不可行。
- 随后，我们为承受巨大债权人压力的香港子公司，香港华信的当地管理层提供建议。
- 由于 (1) 债权人发起的强制执行可能导致财产被甩卖；加上 (2) 与一位境内投资者就出售其欧洲资产正在进行的谈判存在的潜在风险，债权人的回报可能受损。
- 作为临时清盘人，我们迅速与境内投资者进行了谈判，并在当地进行了尽职调查。我们展示了资产的潜在价值，并成功协商到更高的售价。假如当时未有处置该等资产，其价值可能因疫情大幅下降。

在被任命为临时清盘人后的6个月内，我们成功实现了价值约40亿港元的资产，包括欧洲的酒店资产组合和香港的物业。

Project Swallow - 作为接管人，我们在面临复杂法律纠纷的情况下，保全了价值约40亿港元的澳门酒店和赌场综合体。

- 我们被英国枢密院任命为一所英属维尔京群岛投资公司80%股权的接管人，该公司间接控制该酒店赌场综合体。我们通过维持其运营及保护该物业，为该综合体的重新开业打下基础。
- 股东间对该80%的股权和资金安排存在争议。两位股东因此在英属维尔京群岛和澳门进行的法律诉讼可能对资产价值带来负面影响。
- 我们通过任命董事而行使控制权，维护并保障了英属维尔京群岛公司的股份。我们控制了账簿和记录，并在安保公司和测量公司的协助下保护该酒店赌场综合体。我们就公司的财务状况和法律诉讼情况进行持续沟通，为英属维尔京群岛法院和股东带来了更透明高效的信息传递。
- 我们与法律顾问合作制定策略，以处理英属维尔京群岛和澳门的法律诉讼，并对债权人的申索进行辩护，以保存公司的资产价值。

我们作为接管人采取行动稳定了混乱局势，让关键利益相关方清晰地了解了运营状况，为综合体的重新开业打下坚实基础。

一家香港酒店 - 接管并出售香港一家地标性酒店，全额偿付逾40亿港元的债务

- 作为接管人，我们在三个月内完成了这家知名酒店的出售。在此期间，酒店共21层，超过500多间客房和设有商店和餐厅的公共服务空间均维持全面运营。
- 在银行贷款违约后，我们被第一抵押权人，一家中资银行任命为接管人。业主牵涉复杂的法律诉讼，与第二、三顺位抵押权人也存在纠纷。
- 我们制定了通过竞价机制出售酒店物业的计划，同时最大限度地减少对酒店运营造成干扰。通过实地考察，我们对主要管理层进行了访谈，并在保证酒店业务照常进行的前提下，监控运营及财务状况。我们聘请了独立评估师对酒店价值进行评估，利用普华永道强大的关系网络物色潜在投资者，并与法律顾问合作解决法律方面的挑战。
- 由于交易涉及公共用地，复杂程度较高。我们与监管机构协商交涉以确保符合政府法规，保证最终交易的实现。

我们的经验表明我们能够在维持资产运营，保护资产价值的同时确保快速出售。

Project Altair - 为一家国际咨询集团的中国业务重组提供从战略到执行的端到端一站式服务。

- 客户希望将两家业绩不佳的科技咨询子公司撤出中国市场。我们帮助客户评估可行方案，并提供财务、税务和法律咨询，以及项目管理服务以实施撤出计划。
- 我们进行了财务和业务审阅，分析了不同重组情景下的潜在成本和风险，并提出了相应的风险控制措施。我们的分析得以帮助客户作出重要的重组决策。
- 随后，我们为客户制定了详细的行动计划，并协助他们实施计划，克服过程中的众多挑战。
- 最终，特定的业务分部、资产、员工及客户都顺利过渡至其他集团实体。同时，我们在合理预算内裁撤了员工，并避免了负面的社会影响。在我们的支持下，该子公司在没有引起任何法律诉讼的情况下收回了全部应收账款。
- 最终，我们在计划的时点内注销了两家子公司，并向股东汇出了超过2,000万美元现金，超出股东预期。

客户受益于我们由重组至处置过程中提供的综合性团队。

本文仅为提供概要信息之目的，不应用于替代专业顾问提供的咨询意见。