

THE CARLYLE GROUP

GLOBAL PRIVATE EQUITY

创造价值之道
——透视凯雷



凯雷投资集团 2007

目录

创造价值之道 1

创始人的信 10

案例分析 16

凯雷亚洲回顾 24

社区服务 31

本年报所包含的所有内容，包括图表、标志、文章及其他材料连同其他有关附注均属于凯雷投资集团的财产，受版权及其他法律保护。本年报内展示的所有商标及标志均属于其各自所有人的财产，该等人士可能是也可能不是本组织的关联人士。任何收到本年报的人士均可复制及打印个别页面做非商业用途。接收人还可以复制或打印少量本年报用于信息参考但非商业用途。该等副本不得改变原年报的内容，包括所有合法的通告及陈述。我们不能保证将实现凯雷的投资目标，也不能保证我们的投资计划能够成功。过往的表现不是未来业绩的保证。投资者在阅读本年报时，需连同基金季度报告、财务报表以及其他本文就所列个别投资表现而披露的信息一并阅读。除非另有说明者外，否则本文所用的表现数据并不包括管理费、基金可分享的利润、税收、交易成本以及其他投资者在参与凯雷管理的基金中应该承担的开支，这些费用支出将令回报减少，费用总和预计将会颇为庞大。



每天，在世界各地的城市，凭借全球视野与对当地市场的洞悉，行业经验与管理知识的结合，凯雷得以帮助企业发展、成长并变得更具竞争力。这就是价值创造的真正体现。

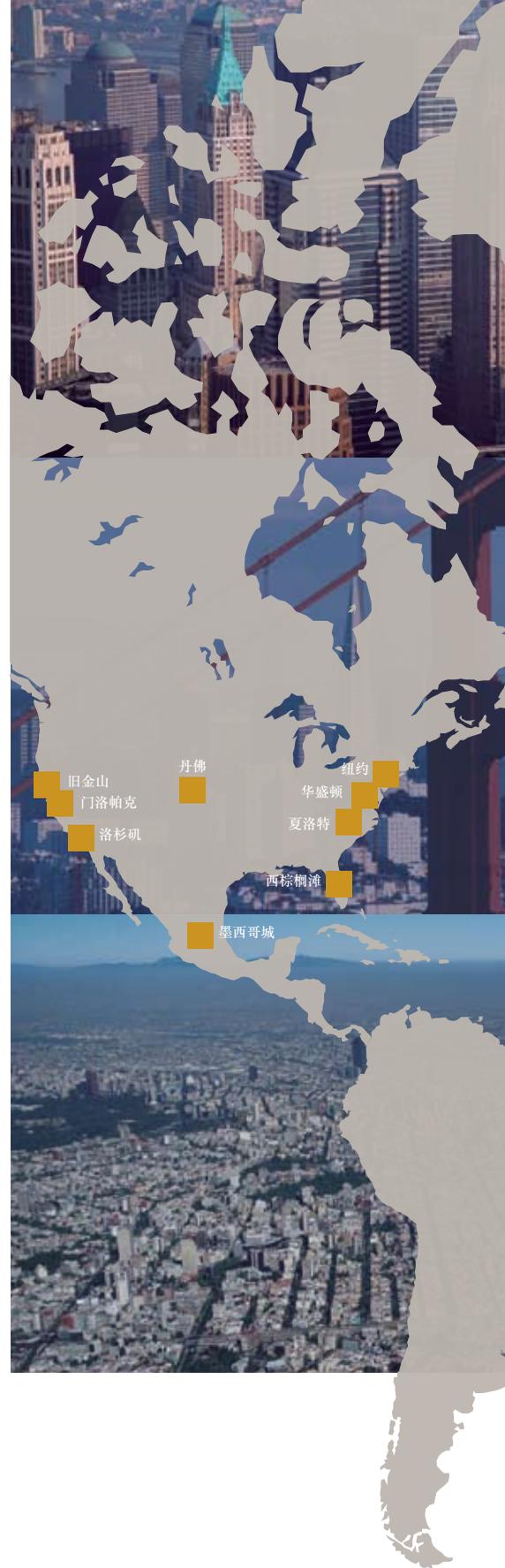
从向印尼的商务人士提供英语培训，到开发拥有自动调焦功能的新一代智能眼镜镜片，凯雷所投资的企业影响着全球数百万人的生活。

我们把这种群策群力的协作精神称之为“一个凯雷” (*One Carlyle*)。我们全心全意提高投资项目的价值，这也是我们对投资最核心的承诺 — 致力提供良好回报，倾力以诚实可信、具有高职业操守和专业精神进行投资。

凯雷如何创造价值？

精英团队、全球网络、行业专业化、专才运营。

凯雷在全球21个国家的33个办事处聘有近950名专业投资人士，各个基金、各个行业以及各个地区之间通力合作，更有效地应用行业专业知识及管理经验。这就是价值创造的真正体现。



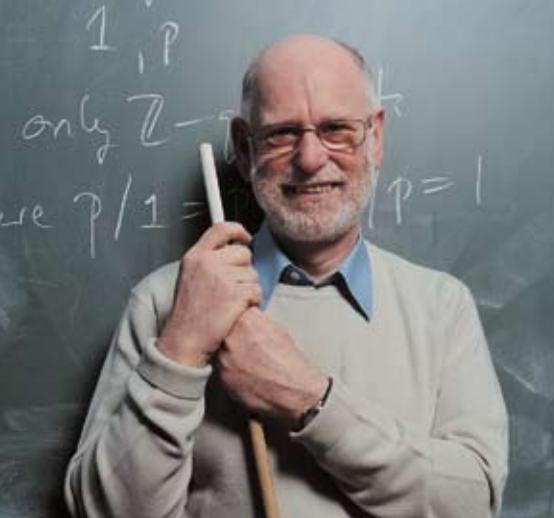


谁是凯雷投资成功的受益者？

他们包括护士、教师、搬运工人、环卫工人、学生、消防员、教授及警员等。他们是公共及私人退休基金、大学捐赠以及慈善基金下数以百万计的受益者，而这些正是构成凯雷投资者基础的主体。

凯雷在2006年和2007年取得历史性的辉煌业绩，为投资者（包括金融机构及高资产净值人士）提供了高达191亿美元的股权及盈利回报。







价值创造如何影响增长？

成立20年的凯雷已经成为全球最大的私人股权公司，
管理资产超过810亿美元。

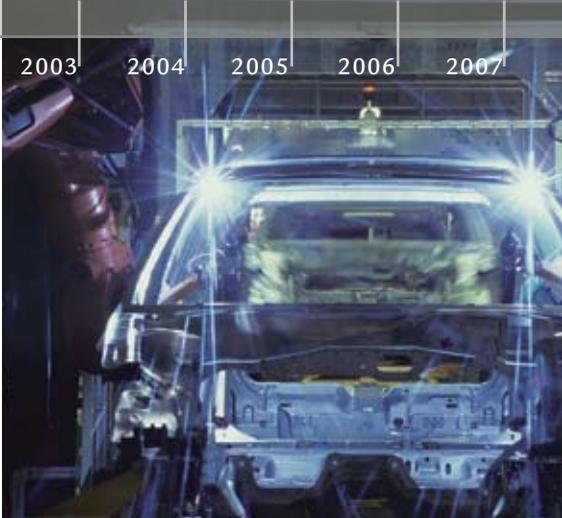


1987 1988 1989 1990 1991 19

自成立以来的总投入资本



单是在过去五年，凯雷旗下基金所管理的资本增加了432%。



1987年，凯雷创立时的资本只有500万美元。时至今日，我们管理着全球60支基金的810亿美元资产。

透视凯雷投资集团

我们的使命

成为全球顶尖的私人股权公司，凭借凯雷旗下500名投资专才敏锐的洞察力，为广泛领域的投资创造卓越的投资回报，并持之以恒的维护自身与投资者的良好声誉。

我们的投资策略

全球视野/洞悉本土市场。凯雷招募来自世界各地的投资专才，从物色投资项目、尽职调查、到旗下投资公司的业务发展均鼓励跨境合作，力求创造协同效应，化零为整，实现团队的整体效应。

凯雷优势。凯雷只选择可发挥我们优势的领域进行投资——无论是我们的全球网络、行业专业知识还是管理经验——这正是我们在激烈竞争中脱颖而出的原因。

审慎而自律。审慎而自律的投资策略为我们带来了强健而稳定的回报。凯雷挑选拥有卓越管理团队的优质公司进行投资，同时以相对保守的投资及借贷结构进行交易。

行业专业化。凯雷重点投资的领域是我们最为擅长的行业，因此我们能更好地物色及创造投资机遇，对投资对象进行有效的尽职调查，与旗下投资公司的管理层保持良好的合作关系，并物色潜在买家，实现理想的退出策略。

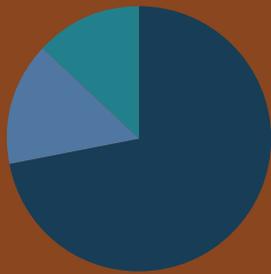
增值合作伙伴。凭借行业专业知识和强大的网络，凯雷的投资专家与旗下投资公司紧密合作，共同制定有效的经营、财务和市场策略。

我们的行业

私人股权这一定义涉及众多领域，主要是将私人资本投资于私有企业、房地产及其它资产。凯雷拥有三大业务线：企业私人股权投资（杠杆收购、创投及增长资金）、替代型资产投资（杠杆融资、夹层融资及不良资产）以及房地产投资。

私人股权广泛地投资于估值偏低或表现不佳的资产（如公司、房地产和债务）。我们投入资金、时间、精力和人力去改善资产的表现和前景。在资产价格，可为投资者创造理想回报时，则出售资产。一般而言，投资者获得80%的净利润，而私人股权公司则获得20%的净利。根据Private Equity Intelligence（伦敦）公布的资料显示，1991年至2006年期间，全球的私人股权公司为其投资者带来超过4,300亿美元的盈利回报，其中40%投资者来自公共及私人退休基金及基金会。

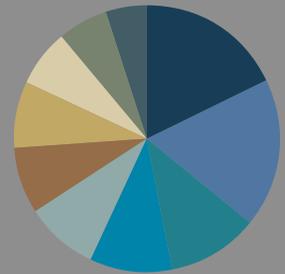
管理资产
— 以主要业务分类



- 企业私人股权投资 72%
- 替代型资产投资 15%
- 房地产投资 13%

自1987年以来，
共完成774项企业私人股
权和房地产投资，单是股
权投资总额已达
430亿美元

投资
领域分布



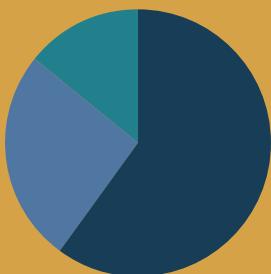
- 能源与电力 18%
- 工业 8%
- 房地产 18%
- 运输 8%
- 电信与媒体 11%
- 医疗保健 7%
- 消费与零售 10%
- 航空 6%
- 科技与商业服务 9%
- 其他 5%

在21个国家
设有办事处，
拥有**500名**投资专才

所管理的
总资产达
810亿美元

管理**60支**
基金，横跨
三大资产类别

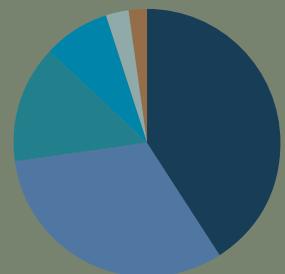
投资
区域分布



- 北美 60%
- 欧洲 26%
- 亚洲 14%

集团已投资
35亿美元
的自身资金于各支
凯雷基金

来自68个国家的
1200名投资者
截至2008年4月



- 公共养老金与公共机构 41%
- 金融机构 32%
- 高资产净值投资者 14%
- 企业年金 8%
- 捐赠与基金会 3%
- 企业投资 2%

创始人的信

我们相信，凯雷的各投资基金将凭借其良好的势态以及强大的资源，成功渡过当前动荡的局面，并把握绝佳投资机会，赢取理想回报。

去年是凯雷投资集团成立二十周年的重要一年。1987年凯雷注册成立时，仅有500百万美元的资金和10名员工，如今凯雷已发展成为全球最大的私人股权公司之一。我们在全球33个办事处有500名投资专才，管理超过810亿美元的资产。公司拥有60支基金及来自近70个国家的超过1,200名投资者。我们旗下的224家投资公司雇用员工超过350,000名。在2007年，我们共投入了176亿美元的资本。

投资机构的成功与长青源于他们能为股东创造持久的价值。凯雷目前的规模与业内地位已证明过去20年里它为投资者所创造的价值不菲，去年也不例外。在2007年我们为投资者创造了89亿美元的股本和利润回报，仅次我们于2006年所创下的102亿美元的历史新高。我们以往的投资业绩令凯雷一直稳居全球私人股权投资业内排名的最佳25%。

2007年，我们完成了多个标志性的投资，其中包括：

Kinder Morgan我们与Riverstone Holdings及其他合作伙伴斥资近200亿美元，收购了这家美国天然气管道公司——这是凯雷有史以来最大的投资项目。

HD Supply。我们与合作伙伴斥资85亿美元，收购了这家美国工业用品分销商。

Manor Care。斥资61亿美元，收购了这家提供病后急性护理（即出院后护理）服务的美国公司。

Applus Servicios Tecnológicos。与合作伙伴斥资13亿欧元，收购了这家提供技术测试及检验服务的西班牙公司。

扬州诚德钢管有限公司。以1.39亿美元收购了这间中国钢管制造及供应商49%的股权。

我们于2007年所进行的企业私人

1. 包括退出及部分退出的项目。

2. 所有股本的盈利倍数均为毛利，除收取的现金外，还包括剩余价值。这些股本盈利倍数计算所获得的款项时并没有扣除资产管理费用及基金可分享的利润。凯雷每年的基本费用约为管理资产的1.5%到2.0%，而凯雷基金可分享的利润通常为投资利润的20%。2007年相当于投资股本3.2倍的投资回报并不代表凯雷任何一支投资基金或任何其他年份的表现，我们也不能保证未来也会取得同样的业绩。自1987年开始，凯雷已退出及部分退出的企业私人股权投资回报为投资股本的1.8倍。



由左至右

丹尼尔·德安尼罗

威廉康威

大卫·鲁宾斯坦



郭士纳
主席

股权投资中的67宗项目，也同样实现了相当于投资股本3.2倍的平均回报。我们于2007年的出售项目包括：

Firth Rixson。我们以相当于投资股本9.7倍（如包括美元升值在内则为10.8倍）的价格出售了这家冶炼金属产品的制造商。

HT Troplast。我们以相当于投资股本9.1倍的价格出售了这家欧洲塑料产品制造商。

Standard Aero及**Landmark Aviation**。我们分别以相当于投资股本2.8倍及4.6倍的价格出售了这两家为区域性通用航空及军用飞机市场提供售后服务的公司。

Petroplus。凯雷及其能源合作伙

伴**Riverstone Holdings**从投资这家欧洲石油精炼商及批发商获得了相当于投资股本7.8倍的回报。

Intelligence, Ltd。我们以相当于投资股本5.2倍的价格出售了这家提供就业信息的日本公司。

除了以上交易活动外，凯雷在2007年还为17支基金募集了近310亿美元。

尽管我们为取得这些成就而感到自豪，但凯雷却从来不敢满足于现状。我们深知，以往的成绩并不代表着将来的成功。虽然从许多方面来说，2007年对我们乃至整个行业来说都是创记录的一年，但同时也见证了全球金融市场的巨变。我们投资最为

活跃的许多市场都已经受到影响。目前的挑战是有效运用我们的资源来保障我们现有的投资，同时另辟蹊径，寻求新的机遇赢得理想回报。总而言之，我们将一如既往地审慎勤勉行事。

信贷危机的爆发标志着2003年以来流动资金过剩时代的终结。这对凯雷来说有三方面的启示。首先，获得杠杆收购（LBO）债务的难度更大，代价亦更为昂贵。近年大宗收购之所以能顺利进行，是由于借贷方愿意以诱人的条件提供数十亿美元的债务融资。在信贷市场恢复正常以前，我们（及其他私人股权公司）都不大可能参与类似规模的交易。其次，信贷危机

“一个凯雷”的协作精神是整个集团的文化基石，也是我们的竞争优势的源泉，它使得我们能把集团的资源、优势发挥得淋漓尽致。

导致经济增长放缓，这可能会对我们旗下投资公司的经营带来更大挑战。最后，低迷的资产价格可能会限制我们出售目前的部分投资。

2007年1月，我们向投资团队发出警告，流动资金过剩的环境必将恶化，并指示他们加倍留意将风险降低。在去年的年报中，我们强调凯雷应采取谨慎的对策：“如果2007年经济增长开始放缓，股市略有下滑，而举债成本上升及难度提高，我们将做好充分的准备。”我们的投资团队听取了这些建议，在2007年信贷市场崩溃之时完成收购计划中的全部八项交易，并获得相应的融资安排。

然而，信贷危机仍然对我们

造成了一定影响。2006年，我们成立了凯雷资本公司 (Carlyle Capital Corporation)，主要投资由政府担保之金融机构发行、获评级机构评为AAA级的按揭相关证券。尽管这些证券的违约风险较低且历史记录稳定，然而按揭市场前所未有的崩溃仍然造成了这些证券的大幅减值。对此，贷款方要求就凯雷资本所贷款项增加担保。2008年3月上旬，凯雷资本无力支付多个贷款方要求的保证金而进入清算程序。尽管我们已经尽力为凯雷资本商讨更加稳定的融资安排，并为其拨出了1.5亿美元的信贷额，仍然未能挽回局面。

我们对凯雷资本的表现未如预期

感到遗憾，但是我们认为凯雷资本的事件对我们其他基金以及投资不会造成实质影响。事件同时说明，在全球信贷风暴中，投资组合中拥有按揭相关证券的公司面临巨大的挑战，即使是由美国政府担保机构所发行的AAA级证券亦不能幸免。

我们相信凯雷各投资基金将凭借其良好的势态以及强大的资源，成功渡过当前动荡的局面，并把握绝佳投资机会，赢取理想回报。早在去年夏天金融市场出现衰退之前，我们就已经积极增强各方面资源，使我们在严峻经济环境中亦能为投资者创造理想回报。我们拥有足够的资源以及专业能力，可抓住转瞬即逝的新投资机

积极应对变化万千的环境



进一步扩大我们在全球的业务，尤其关注新兴市场



不断招募世界级
资深营运人才

打造专注于金融
服务业的投资平台



会，同时为所有旗下投资公司提供运营支援以及策略指导。我们在瞬息万变的市場情况下采取主动，以确保我们的竞争优势。例如，我们目前正：

不断招募世界级资深营运人才。我们的投资团队拥有18名资深顾问，他们作为各自所在行业的翘楚，拥有极为丰富的经验。最近加盟凯雷的包括日产汽车前副董事长Takeshi Isayama，以及联合国防公司前董事长兼首席执行官Thomas Rabaut。

进一步扩大我们在全球的业务，尤其关注新兴市场。我们认为亚洲、拉丁美洲、中欧和东欧，以及中东和北非地区的经济正快速增长，很可能在未来几年内产生大量极具吸引力的

投资机会。此外，这些市场的投资往往需要很少甚至并不需要任何杠杆融资，因此几乎不受信贷市场波动的影响。2007年，我们成立了中欧及东欧地区的投资团队，并扩大了公司在亚洲、中东及北非地区以及拉丁美洲的投资规模。

打造专注于金融服务业的投资平台。我们正投入一支世界级团队专注于金融服务业，以捕捉已经深受信贷危机影响的金融服务公司的投资机会。我们相信现在是金融行业中百年一遇的大好机会，我们将牢牢把握这一机会。

这些业务实力每一项都非常重要，与凯雷成为一家实力强大而且多

样化的投资公司密不可分。我们的投资策略中最重要的原则是自律，但同时亦强调迅速抓住新涌现的投资机会的重要性。

我们通过分权的组织结构来掌握各个行业的专业知识，同时由经验最为丰富的投资专才对所有的投资方案进行严格的审核。

每当我们投资持有一家公司，我们都会与公司的管理层及我们的资深顾问紧密合作，努力提高该公司的经营表现。这一过程是促使我们的投资回报不断增加的重要原因，在当前经济放缓的情况下，这点显得更为关键。

自始至终，我们的投资专才以

2007年，我们在许多方面取得了历史性的成功。目前我们所面临的挑战是如何有效运用资源，保障现有投资，同时另辟蹊径，寻求新的机遇，赢得理想回报。

“一个凯雷”的策略充分分享他们在各基金、行业及地域方面的专业知识。

这一协作精神是凯雷的文化基石，也是我们竞争优势的源泉。它使我们能把集团的资源优势发挥得淋漓尽致。在过去的20年里，无论经济的起起落落，凯雷都为投资者创造了理想的价值，在当前的经济环境下，我们相信凯雷将一如既往的完成这一使命。

然而，我们预计信贷市场在可预见的未来仍将持续动荡，而全球经济增长率可能显著放缓。短期内，我们创造的回报可能难以达到过去几年的成绩。尽管如此，我们在未来一年将会作出的部分投资仍有可能成为凯雷

历史上盈利最高的投资项目。

2007年，穆巴达拉发展公司 (Mubadala Development Company) 加入加州公务员退休基金 (CalPERS) 的阵营成为凯雷的策略投资者，以13.5亿美元的价格购买了凯雷7.5%的股份，并对凯雷估值180亿美元。我们非常高兴能与两家声誉卓越的机构投资者联手，未来几年，相信穆巴达拉的加入将在提高全球交易量以及在提供共同投资机会方面产生积极有效的成果。

我们对投资者在过去20年间的支持表示由衷的感激。凯雷代表投资者管理投资项目，在作出投资决策时，首先考虑的是为投资者带来理想的回报。

我们期待继续与投资者紧密合作，

在未来继续努力谱写我们在过去20年间的卓越成就。



威廉康威
董事总经理



丹尼尔 德安尼罗
董事总经理



大卫·鲁宾斯坦
董事总经理

透视凯雷



首席执行官：DAVID C. MORTIMER

员工人数：约1,800人

收购日期：2003年2月

收购价格：1.525亿英镑

退出日期：2007年12月

打造成主要的供应商

当凯雷在2003年收购福瑞盛 (Firth Rixson) 时，看中了它独特的技术和资产基础，以及强大的市场份额。福瑞盛总部位于英国，主要为航空及一般工业市场制造精密加工锻造、铸造的金属产品以及其他专门的金属产品。

机遇

凯雷认为福瑞盛具有良好的有机增长前景以及改善营运的空间。在收购完成后，凯雷将福瑞盛与旗下一家美国的投资公司 Forged Metals 合并，提高生产效率，使得扩大后的集团能更好地满足顾客的需求。2005年，福瑞盛成为使用轧制工序在中国设立工厂的首家西方公司。在凯雷的投资过程中，该公司被重新定位为跨国喷气引擎及工业客户的全球供应商。2007年，福瑞盛收购了粗加工的顶级供应商 Future Tech，粗加工是一个用于为精加工及最终锻造准备环形锻件的工序。这在福瑞盛的大型无缝环加工工厂实现了粗加工过程的垂直一体化。

创造价值

在凯雷投资福瑞盛期间，通过成功的收购策略及大力集中提高车间的经营效率，该公司的业务规模大幅扩大。目前，福瑞盛在中国、欧洲及美国共经营11家工厂，并向世界各个主要航空引擎制造商供应产品。

凯雷成功收购了英国上市公司福瑞盛 (Firth Rixson)，并将其公司私有化。

凯雷将旗下一家美国公司 Forged Metals 与福瑞盛合并。

凯雷收购一家美国公司 Schlosser Forge，该公司拥有30年服务于航太工业的历史。

在西方辊环生产企业中，福瑞盛是第一家到中国设厂的企业。

福瑞盛与通用电气航空集团 (GE Aviation) 签署为期五年的合作协议，为通用电气的 GE nx 引擎供应无缝辊环。

雷曼兄弟公司从凯雷收购福瑞盛36%的股权。

福瑞盛收购 Future Tech。凯雷退出其在福瑞盛的投资，这一交易总值近20亿美元。

Firth Rixson (福瑞盛) 公司在英国谢菲尔德 (Sheffield) 成立。

1850

2003

2004

2005

2006

2007

打造行业领袖





“凯雷的全球网路使得我们能够与世界各地的新客户建立商业关系。这也是目前全世界航空业各大制造商都选用福瑞盛产品的原因之一。”

首席执行官
福瑞盛
2007

透视凯雷

KITO

首席执行官：鬼头芳雄

员工人数：约1,430人

收购日期：2003年9月

收购价格：134亿日元

一个凯雷的价值创造之道

Kito Corporation成立于1932年，从事物料装卸设备制造以及提供工业应用的相关服务，如分销中心及工厂等。该公司在全球拥有1,400多名员工。

机遇

90年代初期，面对日本经济衰退的挑战，Kito尝试专注于核心业务，并积极开拓海外市场。但该公司却缺乏资金来支持这一策略性的转变。在对全球的策略投资者进行充分的评估后，Kito的家族创始人之一也即是当时的首席执行官Shinjiro Kito先生选择了凯雷，他相信凯雷拥有深厚的行业专业知识及遍布全球的网路，是帮助Kito实现其预期增长目标的不二之选。

创造价值

在私有化Kito后，凯雷—Kito团队实施了重大革新。出售亏损的物流系统业务为公司另辟现金流并使其集中于核心业务。前丰田汽车的营运效率顾问对工厂的经营进行了改革，大幅缩短了产品的交付期并降低了存货水准。Kito美国附属公司的新管理团队成功将其转变为该公司盈利贡献最大的附属公司。Kito还在中国开设了一家新的工厂，并增加了在中国合资企业的所有权。在凯雷的支持下，Kito得以挺进新的海外市场，现在，其产品已销往多达45个国家。在实施这些革新的同时，Kito的企业文化、传统及核心价值也得到了保存。2007年8月，凯雷帮助Kito在东京证券交易所重新上市，回到了公开交易市场，使日本公众再次有机会投资这家已经享誉全球且前景无限的公司。

Kito制造公司于东京大森成立。

1932

凯雷收购在日本创业板上市的Kito，将其私有化。

2003

Kito于中国成立上海凯道贸易公司。

Kito出售其物流系统业务，从而增加现金流。

2004

中国建立凯澄江阴起重机生产厂。

2005

Kito在德国建立欧洲分公司。

2006

Kito重新在东京证券交易所上市。

2007

实现全球扩张





“在凯雷拥有Kito期间，公司走出了经济上的困境。同时，员工们的薪酬增加了，更重要的是，他们见证了Kito全球扩张的光明前景。那不再是梦想，而是现实”

花轮丰
系统集团生产总监
兼KITO工会副主席

透视凯雷

Wall Street
INSTITUTE

首席执行官：TIMOTHY F. DANIELS

员工人数：约2,180人

收购日期：2005年2月

收购价格：4200万美元

凯雷从罗瑞特教育集团 (Laureate Education) (前身为修文学习系统公司 Sylvan Learning Systems) 收购“华尔街英语”。当时“华尔街英语”已在24个国家建立了285个教学中心，学生人数超过134,000名。

凯雷收购“华尔街英语”中国分公司。该机构在北京、上海、广州和深圳开设了18所教学中心。

为一家教育机构及全球学生播种希望

30多年前在义大利创立的华尔街英语学院 (WSI) 主要经营英语教学并进行特许经营，随著英语在全球商业语言中的主导地位日益上升，预计500亿美元的全球英语教育市场将继续迅速扩展。华尔街英语学院通过在26个国家建立的自有及加盟网路，将目标锁定在年轻的专业人士。Sylvan Learning于1997年从WSI的创始人手中收购了该公司。

机遇

在凯雷投资期间，华尔街英语学院的母公司罗瑞特教育集团 (前称为Sylvan Learning) 已将华尔街英语学院归为终止经营的业务。由于华尔街英语学院在罗瑞特不属于核心业务，因此面临公司资金短缺，管理资源匮乏以及地区性策略的局限等问题。2005年，凯雷完成华尔街英语学院的收购，而联席投资者花旗银行私人股权在后期加入成为此项目之投资者参与了交易的最后阶段。华尔街英语学院与凯雷紧密合作，增加了管理资源及大幅提高资本水准。

创造价值

凯雷以华尔街英语学院现任首席执行官为首，扩大了其管理团队，并推出一个极为成功的计划，将华尔街英语学院的语言教学服务推向企业，并大幅度地扩大了该公司的全球规模。在2005年，华尔街英语学院在24个国家拥有285个教学中心，到2007年年底，增长至在26个国家中拥有385个中心，其中包括在中国成立的27个新教学中心。同样重要的是，华尔街英语学院通过提供英语语言技巧，提升了学员对于雇主的价值，为他们打开了获得更高薪金的机遇之门，从而也丰富了世界各地人们的生活。

“华尔街英语”首创于义大利，掀起了英语教学方法的变革。

1972

2005

2006

“华尔街英语”已在全球26个国家设立了385所教学中心，学生人数约160,000名。

2007

“华尔街英语”首次登陆俄罗斯莫斯科，并计划今后在俄罗斯再增设几所教学中心。

2008

为更多地方的更多学生创造学习机会





“我很感谢‘华尔街英语’，因为它教会了我如何理解英语、如何说英语，而不是靠死记硬背许多语法和词汇。灵活的上课时间也很符合我的要求。我可以在自己方便的时候上课。另外，小班化的教学模式意味着我可以得到老师的指导，使我真正地掌握英语。”

华尔街英语学生

透视凯雷



成立于2001年的CRG West是一家顶尖的主机托管和资料中心管理服务公司，总部设在美国科罗拉多州丹佛地区。CRG West在三藩市湾区、波士顿、芝加哥、洛杉矶、迈阿密、纽约、北佛吉尼亚、圣荷塞以及华盛顿特区均设有中立网络的资料中心。

为顶级写字楼创造持久价值

2001年，凯雷收购了位于洛杉矶中心商业区的一栋30层楼高的乙级写字楼One Wilshire。该大楼总面积为656,000平方英尺，收购时，写字楼出租率达92%，1%用于主机托管服务——一种共用资料中心。

机遇

凯雷认为，One Wilshire展现了一个投资机会，即是可通过将现有低于市场水准的写字楼租金提高至市场水准，将办公室转化为收益更高的主机托管室，抓住此前忽略的托管服务这一收入来源，从而提高收入。

创造价值

凯雷将该大楼的托管空间由约6,000平方英尺提高到145,000平方英尺，并将相关的通信公司的租赁空间增加了三倍。One Wilshire已经成为世界顶级的互联网、资料托管及资讯处理集中地。该物业的出租率达到99%，其中包括多家技术公司，如Verizon、AT &T、中国电信以及新加坡电信。顶级的写字楼空间加上全球电信公司云集，令One Wilshire成为独一无二的优质资产。凯雷房地产基金III号 (Carlyle Realty Partners III, L.P.) 旗下投资公司，CRG West是One Wilshire最大的租户，签订长期合约租赁了超过170,000多平方英尺的空间，该公司是美国中立网路 (network-neutral) 资料中心最大的经营者之一。

洛杉矶市内的标志性建筑One Wilshire办公楼落成。

1966

凯雷收购了这一占地656,000平方英尺的办公楼，并开始经营楼内6,000平方英尺的主机托管服务。

2001

凯雷共签署了128个主机托管交易，涉及超过200,000平方英尺的租赁合同。整个楼宇内的主机托管空间扩大至16,000平方英尺。

2003

凯雷实现了131笔租赁交易，带来年收入达560万美元。提供主机托管的空间继续扩大，累计超过35,000平方英尺。

2005

该大楼内共集结了约250家通讯公司的120个不同的全球网路。主机托管的空间进一步扩大到80,000平方英尺。

2006

凯雷以2.87亿美元的价格出售了One Wilshire大楼。当时该大楼内已容纳了300多个网路和通讯公司。

2007

建立全球通讯枢纽





“One Wilshire大楼内占地170,000平方英尺的资料中心区域只是CRG West提供给网路、通讯服务供应商、大学和企业的一部分服务而已。目前，我们在全美国管理著200多万平方英尺的一流资料中心和主机托管服务。”

DAVID DUNN
高级副总裁
CRG WEST

凯雷亚洲基金

凯雷亚洲基金团队成立于1998年，其首支基金为凯雷亚洲基金，于1999年成功募集资金7.5亿美元，而第二支基金——凯雷亚洲基金II号则于2006年成功募集资金18亿美元。

凯雷亚洲基金致力于在亚洲（包括澳大利亚、中国、印度、韩国、东南亚及台湾地区，但不包括日本）寻求控股及策略性少数股权投资项目。秉承公司一贯创造价值的理念，凯雷积极与亚洲的旗下投资公司及业务伙伴建

立长期合作关系。其中一个重点就是竭力保持这些亚洲公司品牌及管理层的独立性。

2007年，凯雷亚洲基金在亚洲完成6个投资项目，总交易价值超过44亿美元。

这些投资项目包括对中国第三大保险公司中国太平洋保险集团的追加投资，该投资成为中国迄今为止规模最大的私人股权交易。凯雷对中国太平洋保险的投资总额约7.4亿美元，占该公司股权的17.3%*。

凯雷成功领导了Coates Hire Limited的收购，以及后来该公司与National Hire Limited的合并，成为澳大利亚最大的设备租赁公司。该笔交易总值为26亿美元，成为自信贷危机开始以来亚洲最大的私人股权投资，也是澳大利亚迄今为止第二大由私人股权公司领导的公转私交易。

2007年12月，凯雷亚洲基金以7.3亿美元的投资获得大众银行37%的控股权，成为在亚洲的另一项重大私人股权交易。大众银行在台湾提供个人



提供增长动力

积累了近20年生产高质量产品经验的私人企业扬州诚德钢管有限公司，目前已经是中国领先的大口径无缝钢管制造商。但该公司并非就此止步不前，其董事长高瞻远瞩，认为引入战略合作伙伴将有助于扬州诚德取得更大的辉煌。2007年3月，凯雷亚洲基金正式成为该公司的战略股东。通过对扬州诚德的投资，凯雷亚洲基金拥有该公司49%的股权，而扬州诚德则获得一位在管理、高管招聘、出口销售及全球管道行业都拥有丰富经验的合作伙伴。

凯雷的投资将为扬州诚德进一步拓展国内及海外市场带来巨大支持。凯雷相信，该公司极具竞争力的成本结构、一流的品质及产品交货周期短等优势，有助于该公司在未来几年内发展成为全球市场上强大的竞争者。

* 中国太平洋保险集团A股于2007年12月首次公开发行，凯雷在中国太平洋保险集团的股权因此由19.9%摊薄至17.3%。

消费者及企业银行服务。

2007年7月，凯雷亚洲基金对印度领先的金融公司Housing Development Finance Corporation进行投资，成为当时印度最大的私人股权投资(以投资股本金额计算)。

其他投资项目包括扬州诚德钢管有限公司及浙江开元酒店管理公司。

年内，凯雷亚洲基金在新加坡成立东南亚团队，由董事Anand Balasubrahmanyam执掌。施维德(Patrick Siewert)及张淑国(Herman

Chang)也以高级董事身份加入凯雷，他们在经营及管理方面拥有丰富经验。施维德先生驻于香港，主要负责亚洲地区消费相关业务的投资。张淑国先生驻于上海，主要负责工业公司领域。施维德先生是可口可乐亚洲区前任总裁，张先生是德尔福中国区前任总裁，他们各自拥有超过12年高级管理层的经验。

2007年，凯雷在亚洲基金六个亚洲办事处共新增10名投资专家，使亚洲地区的投资团队人数增至35名。



凯雷日本基金

世界上众多极为成功的企业皆进驻了世界第二大经济体日本。这些企业往往拥有创新的技术、技术熟练而勤奋的员工以及教育程度非常高的管理团队。上述原因令日本成为一个受私人股权投资青睐的市场。因此，凯雷于2000年在东京成立了一个专注于日本的企业。

日本的团队主要管理两支收购基金，一支是2001年启动的凯雷日本基金，管理资产为500亿日元，另一支是2006年启动的基金凯雷日本基金II号，

管理资产为2,156亿日元。

日本的投资专才对日本当地的企业文化及全球投资环境都十分了解。凯雷日本基金采用领先管理的方式，通过与旗下投资公司的管理层进行密切合作，提高经营及财务效率，追求卓越管理，从而在中长期提升公司的价值。通过运用审慎而自律的投资策略，凯雷日本基金集中投资于其最熟悉的行业，通过支持旗下投资公司的业务，推动其迈向新的台阶，以此来实现可观而稳定的回报。

“一个凯雷”的策略是凯雷在日本

的业务中一个重要部分。例如，2003年收购Kito Corporation后，该公司在凯雷各本土办事处的协助下，积极开拓海外业务商机。凯雷帮助该公司在德国开设了一个地区办事处。现在，Kito在加拿大、中国、泰国、菲律宾以及美国等地都拥有海外附属公司和合资公司。

凯雷亚洲增长基金

凯雷亚洲增长资本投资团队成立于2000年，主要管理三支基金：2000年启动的凯雷亚洲创投基金I号管理资产1.59亿美元；2001年启动的凯雷创投基金II号管理1.64亿美元；以及2006年启动的凯雷亚洲增长基金III号管理6.8亿美元。

作为目前亚洲最大的增长基金团队之一，凯雷增长基金将目标锁定在中国、印度、日本及韩国，重点投资于拥有优秀本地管理团队以及占据主要市场份额的高增长私人企业。作为

领头甚或是唯一的金融投资者，凯雷增长基金一般在目标公司持有大额少数股权地位。在指定国家但没有行业限制的投资方针下，凯雷积极物色及投资于拥有良好盈利记录及高增长轨道的杰出企业。

综合多个地区精英的亚洲增长基金团队拥有经验丰富的投资专才，他们都是来自各个国家的本地人士，分布在北京、香港、孟买、首尔、上海以及东京的六个办事处。凯雷在进行投资后的策略，就是寻求成为旗下投资公司首席执行官以及高级管理层的

长期增值合作夥伴，利用公司的全球网络及资源，加速旗下投资公司的成长。

2007年，凯雷增长基金在中国、印度、日本以及韩国的八个行业进行了18项新投资和追加投资，投资金额达2.62亿美元。这些投资包括中国的时尚运动鞋企业——特步(中国)；在印度提供石油及天然气公司服务的Great Offshore Limited；以及韩国一家课外私人教育及培训机构TOPIA Education。

通过战略兼并实现扩张

2005年，聚众传媒 (Target Media) 是中国第二大户外平板视屏广告网络运营商。凯雷增长基金斥资1,950万美元，收购了该公司30%的股份。随后，为实现成本协同效应，改善市场定位，凯雷又促成了聚众传媒与其唯一的直接对手 — 分众传媒 (Focus Media) 的兼并，从而诞生了中国最大的私人媒体集团。兼并后的公司立即在中国快速增长的视屏媒体领域建立了最强大的平台。兼并完成后，合二为一的新公司 — 分众传媒 — 大大拓宽了商业场所网络，使得它的广告商客户能面向更多、更细分的观众群体投放广告。今天，分众传媒是中国最大的上市媒体公司，市值超过40亿美元。



CAPLAND
CENTER
Apartment Office Retail



中国青岛凯悦中心： 推进中国二线城市的城市化进程

响应中国全力推进二线城市发展的努力，2007年凯雷亚洲房地产基金与凯悦置业集团有限公司成立了合资公司，共同开发及管理位于山东省风景优美的海滨城市青岛市的一处综合发展项目。凯雷拥有凯悦中心项目38%的股权，由凯悦置业集团有限公司负责项目的开发。

该项目将有效支持山东省不断吸引商业及发展旅游业的目标。物业包括一座写字楼、一家高级零售中心以及一栋酒店式公寓，有望成为青岛市中心地带的另一个地标，并将迎来全球各大公司的进驻。通过吸引国际品牌及零售商，凯雷将帮助为这一历史悠久的海滨城市注入现代化的都市生活方式。

凯雷亚洲房地产基金

凯雷亚洲房地产基金主要在中国、印度以及日本的房地产市场进行投资，重点投资写字楼、住宅、工业、零售、酒店以及养老住宅物业。该团队管理着2005年启动的凯雷亚洲房地产基金，股本金额为4.11亿美元。

凯雷亚洲房地产基金团队由对本地及全球资本和物业市场均十分了解的本土投资专才组成。该团队采取积极的投资策略，精心挑选项目，并与交易方直接进行独家磋商。该方法有效地减低了完成复杂交易过程中的不确定性并提升了交易完成的速度。

该团队与当地合作伙伴紧密合

作，通过积极的资产管理创造价值。凯雷亚洲房地产基金对每项投资都建立严密商业计划，寻求最佳策略以实现项目收入和资产升值的最大化。该团队与其他竞争者的与众不同之处——在于其与凯雷旗下的其它基金尤其是亚洲的其他基金密切合作，将凯雷全球平台的协同效益发挥到极致。

在日本，凯雷与当地的经营合作伙伴S.O.W.建立合资公司，收购了多家购物中心，其投资组合价值总额约2.50亿美元。合资公司主要投资于日本各城市的中型零售物业，至今为止已经收购九家购物中心，并计划在未

来半年内收购更多物业。

2007年，凯雷开始在日本养老住宅领域进行投资，并与日本领先的养老住宅开发商Tokio Marine Nichido Samuel建立了战略伙伴关系。2007年，该合资公司收购了五个养老住宅物业，总价值为1.65亿美元。

在中国，凯雷于2007年进行了五项投资，总交易金额为4.95亿美元，涉及住宅、写字楼及零售物业等方面。

此外，凯雷还于2007年在孟买成立了一个团队，以推动未来印度房地产投资业务的发展。

通过志愿者服务和慈善捐赠创造价值

在凯雷，我们相信创造价值不仅在于打造强大的企业、创造更多的就业机会或为投资者带来良好的回报。创造价值也意味着营建更美好的社区和未来，以及为全世界人带来更多希望。这就是为什么从曼哈顿到米兰、从洛杉矶南部到首尔，凯雷的员工们努力贡献他们的时间和才华，为他们称之为“家”的地方创造更多价值。



我们很高兴为我们的员工创造机会，让他们为自己所处的社区增添价值。2005年，我们启动了“凯雷投资集团志愿者服务及财富分享”计划，以我们的时间和金钱，为本地和全球的人们提供帮助，并进一步推动“一个凯雷”全球合作目标的实现。

我们鼓励员工每年利用一个工作日的时间与同事一起去慈善机构提供志愿者服务。这个“志愿者计划”把不同部门、不同团队的员工团结在一起，围绕着共同目的行动，使“一个凯雷”的理念得到了进一步体现。

凯雷在全球各地的员工都参与了“人类家园”的建设活动，为一个儿童日托中心的修缮作出了贡献，并帮助一个面向贫困儿童的学校作了环境美化工作。他们还在流动的儿童牙科诊所做义工、清洁河道中的垃圾、为身有残疾的高中生举办联欢晚会。

我们的“财富分享”计划则为员工的慈善之举提供经济上的支援。员工对教育和人道主义组织所作的捐赠，他们捐赠多少，公司也会捐出同等的金额，对每位员工的支持上限每年达1,000美元。

正是通过这些努力，凯雷在其设立了办事处的全球21个国家及32个城市，都产生了积极深远的影响。



全球办事处

华盛顿
+1 (202) 729-5626

法兰克福
+49 69 5050 6570

米兰
+39 02 620 0461

上海
+86 21 6103 3200

巴塞罗那
+34 93 200 09 06

香港
+852 2878 7000

孟买
+91 22 5647 0800

新加坡
+65 6 212 9600

北京
+86 10 8529 8823

伊斯坦布尔
+90 (212) 385 98 00

慕尼黑
+49 89 24 44 600

斯德哥尔摩
+46 8 510 696 00

贝鲁特
+961 (1) 97 27 01

伦敦
+44 20 7894 1200

纽约
+1 (212) 381-4900

悉尼
+61 2 9270 3550

开罗
+202 (2461) 8100

洛杉矶
+1 (310) 575-1700

巴黎
+33 1 53 70 35 20

东京
+81 (3) 5208 4350

夏洛特
+1 (704) 632-0200

卢森堡
+35 (2) 2686 2200

旧金山
+1 (415) 678-3500

华沙
+48 22 544 93 40

丹佛
+1 (303) 405-8300

马德里
+34 91 432 95 55

圣保罗
+55 (11) 3568 7700

西棕榈滩
+1 (561) 273-6020

迪拜
+971 4 427 5600

门洛帕克
+1 (650) 815-2300

首尔
+82 2 2004 8400

墨西哥城
+52 55 5249 8020

首尔
(增长资金)
+82 2 2112 1900

RIVERSTONE HOLDINGS, LLC
伦敦
+44 20 3206 6300

纽约
+1 (212) 993-0076

THE CARLYLE GROUP

www.carlyle.com

凯雷投资集团