

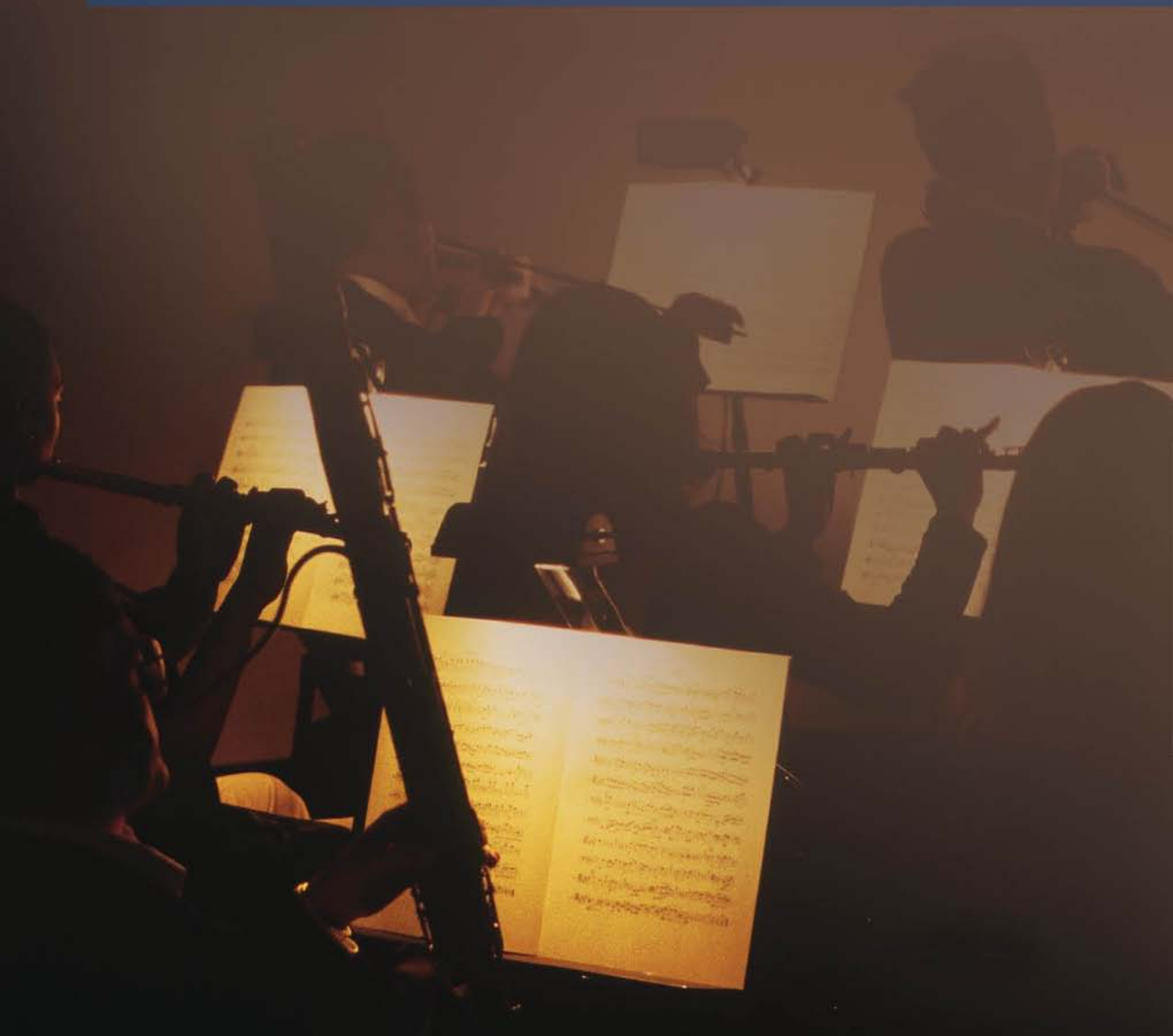
# THE CARLYLE GROUP

全球另类资产管理



绩效文化铸就卓越表现

**我们的绩效文化**植根于我们为投资人创造卓越回报的不懈追求。在这种文化氛围下，杰出表现得到褒奖，活跃思想得到培育，团队合作得到鼓励，创新精神得到发扬。我们对创新的激情，帮助我们打造出业界最具才干的强大团队，也构建了丰富多元的全球投资产品。我们的成绩显而易见：无论经济周期如何改变，我们的业绩表现始终出类拔萃。



2011年第1季度给  
投资人的回报\*

64亿美元

2010年给  
投资人的回报\*  
75亿美元

2010年部署  
新的投资\*  
70亿美元

至2010年12月31日资产管理规模

1,067亿美元

自成立以来投资超过900宗企业和房  
地产交易，股本投资总额\*

696亿美元

2010年和2011年第1季度旗下公  
司上市筹资

92亿美元

\*数据反映凯雷在企业 and 实物资产  
领域的投资。

# 创新 推动我们向前

20多年来，我们成功构建了全球一体的平台，持续对新市场进行投资，以越来越丰富的产品选择，不断满足投资人的新需求。

1997年：  
欧洲并购基金  
美国增长基金  
美国房地产基金

1990年：  
美国并购基金

2001年：  
日本并购基金

1999年：  
亚洲并购基金  
美国结构信贷基金

2000年：  
全球能源及电力基金  
欧洲增长基金  
亚洲增长基金

我们始终致力于开拓新的途径，为我们的投资人创造价值。

2010年：  
凯雷能源夹层基金

2010年：  
收购Stanfield Capital Partners信贷资产

2006年：  
中东及北非并购基金

2004年：  
夹层基金  
战略基金



2010年：  
美国股权机会基金

2008年：  
南美并购基金



2006年：  
基础设施基金

2010年：  
凯雷北京人民币基金



2002年：  
欧洲房地产基金

2007年：  
全球金融服务基金

2005年：  
墨西哥并购基金  
欧洲结构信贷基金  
亚洲房地产基金

2010年：  
收购Claren Road资产管理

撒哈拉以南非洲投资团队  
(2011年成立)



宣布收购AlpInvest Partners  
(2011年1月宣布)

# 多元化

## 创造各种机遇

我们奉行多基金、多行业、多地区的战略，这加强了我们的稳定性和灵活性。

我们拥有全球规模最大、最多元化的投资平台之一。依托我们遍及全球的投资触角和丰富资源，我们的投资人得以在几乎任何经济环境下都能获取各种投资机会。

30个办事处遍及六大洲

# 84支基金

我们丰富的投资产品跨越三大资产类别，为投资人提供了丰富的资产配置选择。

# 19个国家

来自75个国家的

# 1,350多投资人

## 9大企业私募股权投资行业

我们专注于投资最熟悉的行业，并在全球范围内部署专业资源，力求不断提升投资业绩，为我们的投资人创造价值。



资产管理规模（按类别划分）

至2010年12月31日



企业私募股权投资  
资产管理规模（按行业划分）

至2010年12月31日；根据现有股本投资的行业配置，不包括实物资产能源基金所作投资。



企业私募股权投资资产管理规模  
（按地区划分）

至2010年12月31日

# 丰富经验 引领智慧投资

一贯卓越的业绩表现，为我们赢得了全球投资人长期以来始终如一的信任。

我们在多个行业拥有深厚的专业实力，能够进行明智投资，从而创造价值，实现卓越的业绩表现。



## 20位资深顾问

至2010年12月31日平均从业经验达40年

## 13年

中国市场投资经验

## 134位董事总经理

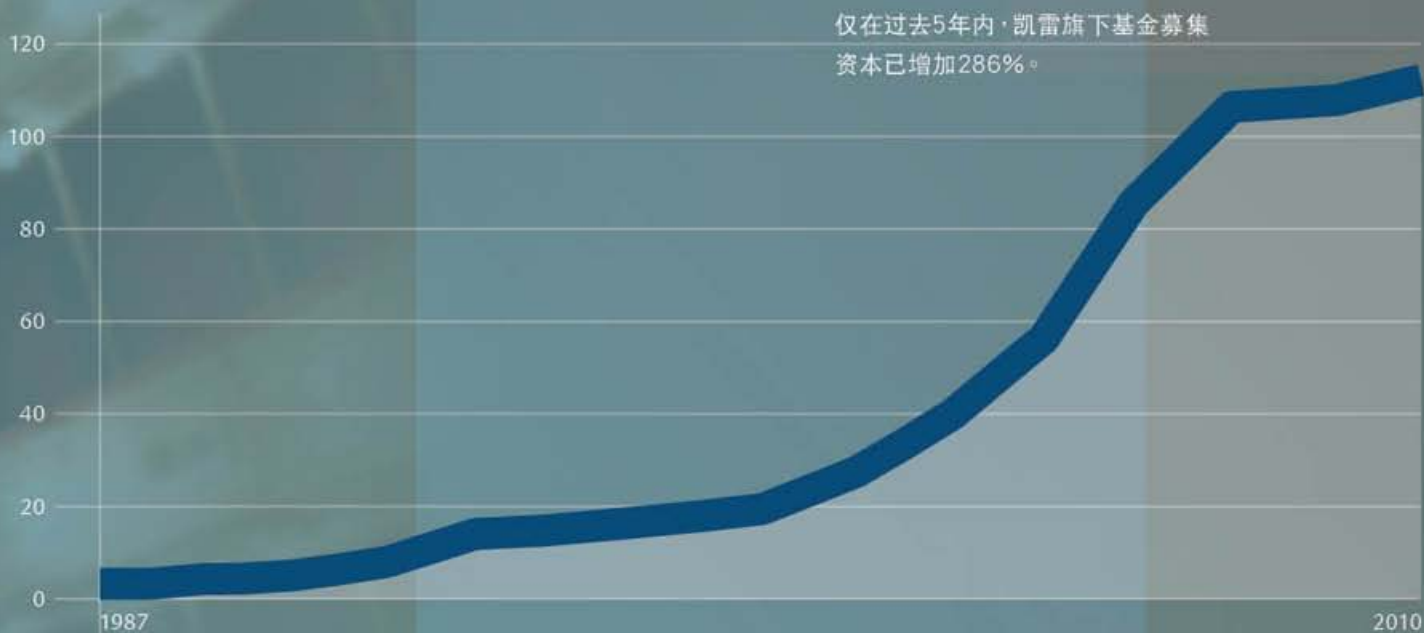
至2010年12月31日在凯雷的平均任职时间超过8年

至2010年12月31日共有

## 470多位投资专才

## 24年

另类资产管理经验



### 24年持续增长

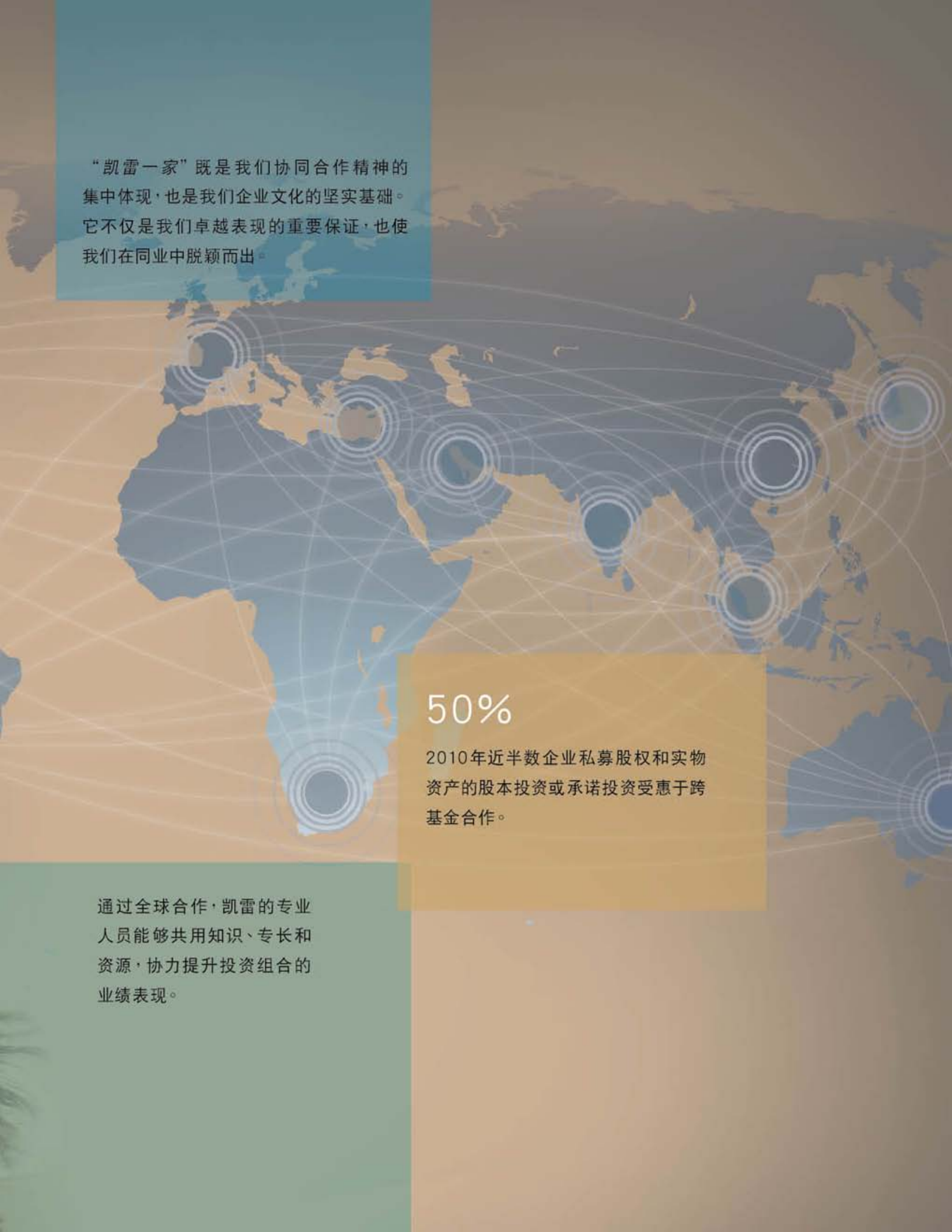
自成立以来的募集资本总额

单位：十亿美元，不包括收购项目

# 团队合作 定义文化精髓

我们通过“凯雷一家”协同合作平台，实现  
专业知识和投资机会的对接，为我们的投资  
人创造价值。



A world map with a network of white lines connecting various points across the continents. Several points are highlighted with concentric circles, suggesting key locations or hubs. The map is overlaid on a background of light blue and orange tones.

“凯雷一家”既是我们协同合作精神的集中体现，也是我们企业文化的坚实基础。它不仅是我们卓越表现的重要保证，也使我们在同业中脱颖而出。

50%

2010年近半数企业私募股权和实物资产的股本投资或承诺投资受惠于跨基金合作。

通过全球合作，凯雷的专业人员能够共用知识、专长和资源，协力提升投资组合的业绩表现。



大卫·鲁宾斯坦  
联合创始人  
董事总经理

威廉·康威  
联合创始人  
董事总经理

丹尼尔·德安尼禄  
联合创始人  
董事总经理

## 创始人致函

24年来，为我们的投资人“智慧投资，创造价值”始终是凯雷专业投资人员矢志不移的追求。这一明确目标指引着我们的所有行动，我们的核心使命更加强了这一目标，并把凯雷和投资人的利益紧密相连。我们的使命是：

- 创造卓越的投资回报
- 激发投资人信心，不负重托
- 吸引、培养、留住优秀的人才
- 展示信念坚定的行业领袖风范
- 成为负责的、令人尊敬的企业公民

专注为我们投资人服务是凯雷使命的核心。简而言之，我们每一天的每一项行动都是为我们的投资人效力——创造始终如一的卓越回报。而所有其他活动都源于这一首要目标，并为其服务。

---

我们以持续的创新，不断满足投资人的需要。我们开发了多元基金模式，为投资人提供丰富的投资选择。在多元基金模式框架下，我们的团队在保持专业性和本地化的同时，能够充分发挥大型机构的优势——公司的核心服务为我们的基金团队提供全面支持。至2010年12月31日，投资于凯雷多支基金的投资人占我们募集资金总额的91%，其中投资超过5支基金的达57%。

凯雷是唯一一个业务遍布六大洲的全球另类资产管理公司，我们的专业投资人员除极少数特例外，均是所投资市场的本地人才。在为我们的投资人提供新选择的同时，我们矢志不移地致力于实现高水平的业绩表现和投资回报。

由于实行多元化产品战略，我们的投资团队可以灵活地投资于各类不同规模、不同行业的企业和资产。凯雷的投资重点特别关注那些我们能够创造价值、能够带来更好回报的中小企业。为此，我们的投资专才和被投资公司管理层紧密合作，努力提升公司日常运营水平，发掘新的增长机会。

和其他致力于客户创新的组织一样，我们也经历了一些挫折，并不是每一项行动都能取得预期的结果。例如，在“金融危机”前夕，我们推出以东欧为重点的并购业务和亚洲债务融资项目。然而，在意识到经济衰退的严重性之后，我们决定撤销这些计划，因为在这种环境下，我们的投资人更注重的是资本保值，而不是新的投资。在另外一些情况下，当我们认为无法进行高效投资、达到投资人的预期时，我们把资金返还给我们的投资人。

幸运的是，我们绝大部分新基金项目都为我们的投资人带来了丰厚的回报。事实上，在我们首次推出的基金里，有些——包括重点投资亚洲、日本和不良资产的基金——已经成为凯雷旗下和所在领域中表现最突出的投资产品。凭借对卓越投资的孜孜以求、持之以恒的辛勤努力，再加上些许的好运气，凯雷已经成功地开拓了下一代基金。这些基金包括5支美国并购基金、9支欧洲基金、10支除日本外的亚洲基金、2支日本基金、48支全球战略型金融资产基金——包括担保贷款凭证（CLO）、夹层基金和不良资产投资基金等。这些基金赢得了投资人的信任，对此，我们倍感荣幸。

为我们的投资人  
“智慧投资，创造价值”，  
这一直是并将始终  
是我们的核心追求。

凯雷运营委员会由资深的董事总经理组成，负责领导和管理凯雷，服务于我们投资人的现在和未来：

从左至右：

Gregory L. Summe  
David M. Marchick  
Jeffrey W. Ferguson  
Glenn A. Youngkin (主席)  
Michael J. Petrick  
Adena T. Friedman  
Bruce E. Rosenblum  
Michael W. Arpey



在为我们的投资人提供新选择的同时，我们矢志不移地致力于实现高水平的业绩表现和投资回报。

2011年1月，我们宣布了收购AlpInvest Partners多数股权的计划。AlpInvest从事全球性私募股权母基金业务。预计在收购完成之后，凯雷的总资产管理规模将达1,500亿美元左右，分别部署在四个不同的业务线：企业私募股权、实物资产、全球战略型金融资产和母基金(Fund-of-Funds)解决方案。在每条业务线，我们都已建立了明晰的尽职调查、投资筛选、业务运营和投资委员会流程。

变现投资组合的内含价值是凯雷在2010年的重大目标之一。我们的投资团队完满地做到了这一点。我们在企业股权和实物资产方面退出了32项投资的所有权，在2010年向有关产品的投资人分派约75亿美元，金额仅次于2007年。2011年第1季度，我们延续了之前的良好势头，向投资人分派超过60亿美元，创下了凯雷单季度分派金额的最高纪录。

此外，我们有选择地帮助旗下公司走向公开市场。2010年和2011年第1季度，我们共在亚洲、欧洲和美国市场顺利完成了13项上市计划。通过上市，有一部分我们实现了分派或派息，而其他则用于削减债务，为旗下公司在未来的成功奠定基础。

我们也注重将资金投入具有吸引力的投资环境。2010年，我们的企业私募股权和实物资产基金共完成或宣布了涉及14个国家的57项新投资，新增股本投资超过70亿美元，另外还有30亿美元将投入到2011年初完成的投资项目里。这一数额远远超过2009年我们所投资的52亿美元，投资主要集中在不良资产或新兴市场。

虽然目前退休基金和其他传统投资人正面临各种挑战，但凯雷的六支基金和多个跟投资项目仍然在2010年一共筹得42亿美元新资金。完成募集的基金包括凯雷全球金融服务基金(Carlyle Global Financial Services Partners, L.P.)和凯雷亚洲基金III(Carlyle Asia Partners III, L.P.)。此外还有多支基金已经完成首次或后续交割。即使在最动荡的时期，凯雷仍然能够获得投资人的信任，对此我们感到非常高兴。

与20多年来凯雷合伙人和投资专才所坚持的做法一样，我们继续以个人税后资本，和投资人共同进行投资。到今天，凯雷合伙人和其他专业人员以及管理团队已经承诺或投入超过40亿美元个人税后资金，参与凯雷旗下各基金的投资。

我们还通过战略性投资和收购，为我们的投资人提供更多的投资选择。我们取得了超过50亿美元担保贷款凭证（CLOs）的管理合约，继续巩固凯雷在结构信贷市场的地位。2010年12月，我们收购了长短期信贷对冲基金公司Claren Road资产管理公司的多数股权。预计在收购AlpInvest Partners的计划完成后，我们可望进一步加强在另类资产管理行业的实力和地位。

在过去的一年里，我们采取了多项措施，加强我们的核心管理流程和业务运营。其目标同样是确保我们的投资专才能够集中精力、全心全意地寻求并完成理想的投资项目。除了加强会计和投资人关系流程外，我们还增聘了新的管理人才，完善了投资顾问委员会流程，并强化了公司的运营委员会。凯雷将继续加大投入，加强我们的会计、法律、监管和其他投资服务部门，让我们的投资团队能更好地为我们的投资人服务。

由于我们的投资决策事关个人、公众、社区和自然环境，我们实施了一系列新举措，致力成为良好的企业公民。我们采纳并推行了《负责任投资指南》，并且在投资决策中大幅增加有关环境、社会和公司治理因素的考量。目前我们的各项努力已经初见成效，当然，我们还要继续努力。我们将在现有成果的基础上再接再厉，把环境、社会和公司治理因素全面融入到凯雷的各项活动中。有关详情，可浏览本报告第31及57页，或到我们的网站浏览2010《企业公民报告》。

我们衷心感谢投资人对凯雷的信任，并将继续弘扬谦和、协作、投资人至上的企业文化，以这些优秀品质作为日常行动的指导。我们深信凯雷已经做好一切准备，创造具有差异化优势的创新产品，通过对卓越回报的不懈追求，以过去24年来始终如一的杰出表现，服务于我们的投资人的现在和未来。为我们的投资人“智慧投资，创造价值”，这一直是并将始终是我们的核心追求。



### 资深顾问带来智慧和洞察力

凯雷资深顾问给我们带来了宝贵的运营和管理经验和专长，帮助我们提升投资表现。他们在业内拥有广泛的关系网络，有助于凯雷所投资的企业招聘重要的管理人员、引介客户和建立业务联盟。但更重要的是，这些资深专业人士能够提供他们多年来担任首席执行官、首席财务官、首席运营官以及其他高级管理职务所积累的深远智慧及战略知识。这些知识使他们能够发现理想的交易机会，增强我们的专业实力和领导水平。这是凯雷努力提升投资表现的另一个途径。

威廉·康威  
董事总经理

丹尼尔·德安尼禄  
董事总经理

大卫·鲁宾斯坦  
董事总经理

# 凯雷如何与众不同？

我们拥有另类资产管理企业中覆盖范围最广的全球网络。

我们的投资理念指引凯雷在不同基金、不同行业、不同地区和不同业务领域都创下了有目共睹的卓越业绩。

我们在10个新兴国家设有办事处，拥有另类资产管理企业中规模最大的新兴市场业务。

我们精心设计的基金专注投资特定的行业、地区和资产，把大企业的优势与小公司的专注完美地融为一体。

我们的协作文化淡化自我意识，崇尚团队合作。

我们在企业私募股权投资的核心行业里拥有雄厚的专业实力。




20位资深顾问拥有深厚的行业专长。

我们的团队由分布在全球各地的高级投资专才组成，而且团队极为稳定。

我们尽职尽责的投资人服务人员以及高效的财务报告使我们的投资人受益。

凯雷合伙人和其他人员已投入40 亿美元个人资本，和我们的投资人并肩投资。

**更重要的是，我们时刻谨记  
我们是为投资人而工作。**



重视绩效的企业文化使我们在各种经济周期下始终保持卓越表现，为我们赢得了投资人的信任。





**在凯雷，绩效文化融入在我们的血脉里。24年来，我们始终致力在每一项投资中创造价值，为每一位投资人带来丰厚回报。**

凭借持续的创新、丰富的经验和全球一体的协作，凯雷的资产管理规模已经从1987年的500万美元发展到2010年12月31日的1,067亿美元，19个国家管理着84支基金。

凯雷以严谨审慎的投资策略和流程确保卓越的投资表现。我们致力于在多个地区进行多元化投资，重点发掘在产品方面占据领先地位的企业，通过建立战略伙伴关系获得新机遇，发挥我们在全球信贷领域的专业实力，在全球各地创造价值。通过我们的合伙人和其他专业人员，凯雷与我们投资人共同进行投资，我们已向我们的基金投入超过40亿美元个人税后资本，使我们的利益与投资人的利益更加紧密地结合在一起。

### 创造价值，实现卓越业绩

在经济衰退期间，我们致力于保护和提升我们投资的价值，这一努力取得了显著的成效。凯雷专业投资人士和旗下公司管理层紧密合作，对资源进行有效配置，并实施各项举措，提高生产效率。受惠于此，我们旗下许多公司都取得了强劲的业务增长及财务表现，为我们退出已实现重大价值的投资创造了良好的契机。

2010年，凯雷出售了32项企业股权投资和实物资产投资的所有权。主要退出项目包括：

- 向Nordic Capital出售凯雷欧洲基金II (Carlyle Europe Partners II, L.P.) 所投资的Britax Childcare。
- 向JMI Equity和Arlington Capital Partners出售凯雷创投基金II (Carlyle Venture Partners II, L.P.) 所投资的Compusearch。
- 向Noble Corporation出售由3支凯雷/Riverstone全球能源和电力资金 (Carlyle/Riverstone Global Energy and Power funds) 共同投资的Frontier Drilling。
- 向房地产投资信托基金HCP出售凯雷基金V (Carlyle Partners V, L.P.) 所投资的HCR ManorCare的房地产资产。
- 向蔡氏家族出售凯雷亚洲基金II (Carlyle Asia Partners II, L.P.) 所投资的凯攀。



## 帮助医疗企业提升表现

MultiPlan是美国国内最大的医疗保险优先机构，也是业内综合性最强的独立的、网络成本管理解决方案供应商。该公司已与超过50万个医疗机构签订合约，接入其网络产品的消费者估计达4,000万，每年处理保险理赔约7,000万宗。在持有MultiPlan四年之后，凯雷于2010年将其出售，成为年内规模最大的私募股权退出交易之一，公司的交易价值达31亿美元。

MultiPlan在我们的引导和推动下迅速成长。例如，在我们持有期间，该公司在内部扩展了费用协商业务，实现内生增长。它还收购了两家公司，通过这些收购行动，加上公司管理层的各项发展举措，MultiPlan的网络得到了进一步拓展，索赔的受理渠道进一步拓宽，折扣优惠更大。成果是：公司收入和未计利息、税项、折旧及摊销前的利润（EBITDA）均实现了大幅增长。

这项交易是我们利用行业专长提升公司业绩并为投资增值的典型案列。

# 31亿美元

在持有MultiPlan四年之后，凯雷于2010年将其出售，成为年内规模最大的私募股权退出交易之一，公司的交易价值达31亿美元。



Karon H. Bechtel  
董事总经理  
凯雷全球医药团队主管

Stephen H. Wise  
董事总经理  
凯雷全球医药团队

“凯雷对医药行业的战略思维，  
对MultiPlan如何把握机遇的  
真知灼见，帮助公司迈进了全新  
的发展之路。”

Mark Tabak  
MultiPlan首席执行官



## 提升表现，实现增值

2006年，凯雷亚洲基金II(Carlyle Asia Partners II, L.P.)斥资13亿美元，收购凯擘股份有限公司(时称“东森媒体科技”)，完成了当时亚洲有史以来规模最大的并购交易之一。凯擘是台湾最大的有线电视运营商(按收入计)，收视用户达到120万。去年，凯雷向台湾大哥大的控股股东蔡氏家族出售股份，成功完成对凯擘的部分退出和资本重组。在我们持有期间，该公司通过集中运营削减了成本，通过一项附加收购扩大了规模，并且扩展了高速宽频服务及其他增值服务。实际上，凯擘是台湾首家推出数字电视服务的公司。



殷尚龙  
董事总经理  
亚洲并购团队

唐子明 (Gregory M. Zeluck)  
董事总经理  
亚洲并购团队联席主管

- 向BC Partners和Silver Lake出售凯雷基金IV (Carlyle Partners IV, L.P.) 所投资的MultiPlan。
- 向DS Smith出售凯雷欧洲基金III (Carlyle Europe Partners III, L.P.) 所投资的Otor。
- 向Coty, Inc.出售凯雷基金IV (Carlyle Partners IV, L.P.) 所投资的philosophy, Inc.。
- 向Triumph Group出售凯雷基金III (Carlyle Partners III, L.P.) 所投资的沃特飞机工业公司 (Vought Aircraft Industries)。
- 向培生教育 (Pearson Education) 出售凯雷创投基金II (Carlyle Venture Partners II, L.P.) 所投资的华尔街学院 (Wall Street Institute)。
- 向Precision Cast Parts出售凯雷亚洲基金II (Carlyle Asia Partners II, L.P.) 所投资的扬州诚德钢管有限公司。

2011年第1季度，我们延续了强劲的分派步伐，向投资人返还收益超过60亿美元，创下凯雷单季度最高分派的新纪录。

## 发掘机会，确保卓越绩效

2010年，我们的专业投资团队和行业专家齐心协力，在全球范围内寻求潜在的投资机会。我们重点发掘潜力巨大、价值尚未实现、被市场所误解的行业，力求在不确定的环境下确保投资获得成功。

我们的团队在多家消费导向型企业中发现投资良机，因为我们认为消费需求将随着全球经济的改善而不断增强。凭借遍及全球的丰富资源，凯雷广泛地在世界各地进行了投资，其中包括巴西、中国及中东三个新兴市场。

新增的重大投资包括：

- 在巴西，凯雷对该国最大的女袜及内衣生产和零售企业Scalina进行了重大投资。
- 在中国，凯雷对中国最大的独立自动柜员机公司通邮集团、全球工业捕鱼公司中渔集团进行了投资，还投资了优质饲料的开发商和生产商卜蜂国际有限公司。
- 在欧洲，凯雷收购了经济型连锁酒店B&B Hotels以及Primondo Specialty Group旗下的六项高度专业化的多渠道零售业务。
- 在沙特阿拉伯，凯雷收购了照明器材制造商及供应商General Lighting Company的30%股份。
- 在美国，凯雷收购了全球营养品制造商及经销商NBTY，并且签订了一项收购加利福尼亚水务企业Park Water Company的协议。

## 54.5亿美元

博思艾伦至2010年12月31日止12个月的收入



Booz | Allen | Hamilton

Peter J. Clare  
董事总经理  
美国并购团队联席主管

### 将创新融入卓越表现

博思艾伦 (Booz Allen Hamilton) 是一家管理及技术咨询服务供应商，在防务、情报及民用市场等方面向美国政府提供服务。2008年，该公司将美国政府业务和全球商业业务进行分拆，凯雷收购了美国政府业务的多数股权。

在公司重点集中到核心的政府业务以后，博思艾伦的收入录得了两位数的增长，盈利大幅上扬。至2010年12月31日止的12个月里，博思艾伦的收入高达54.5亿美元，增长10.6%，经调整的未计利息、税项、折旧及摊销前的利润 (EBITDA) 增长20.9%，拥有未完成订单总额110亿美元，同比增长21.4%。卓越的业绩，充分反映了博思艾伦所提供服务的市场需求持续强劲，也体现了博思艾伦持续赢得新业务的能力、在竞争激烈的市场环境下的生存能力。

2010年11月，凯雷协助博思艾伦在纽约证券交易所成功上市，筹得资金超过2.7亿美元 (未扣除开支)，其股票在首个交易日的收市价较发售价上涨14.7%。

## 以上市释放增值

即使经济处在复苏时期，凯雷仍然帮助13家旗下公司顺利上市，募集资金达92亿美元，这足以证明凯雷为投资人创造价值的杰出能力。成功上市不仅需要为行业和市场有深入的专业知识，还需要精确挑选合适的上市时机并加以执行。凯雷的业务分布于19个国家，使其能够以本地的视角，洞悉全球范围内的各个公开市场。凭借凯雷的全球行业网络和资本市场的专长，我们能够利用所拥有的充裕的资源，将集体的经验和智慧应用于我们管理的每一个上市项目，确保发售取得最佳成绩。



# 92亿美元

2010年和2011年第1季度的IPO上市筹资总额





**코스피지수**  
**Hyundai Communications & Network Co., Ltd.**  
 (126560.KS)

**BSE**  
**Claris**  
**CLARIS LIFESCIENCES LTD.**  
 20th December 2010

**RHM**  
**海邦重机**  
**Nantong Rainbow Heavy Industries Co., Ltd.**  
 Nantong City, China

**London Stock Exchange**  
**ELECTRONIC MATERIALS**  
**AZ ELECTRONIC MATERIALS S.A.**

**YASHILI**  
**雅士利**  
**Yashili International Holdings Ltd**  
**雅士利國際控股有限公司**  
 GLOBAL OFFERING

95,466,600 Shares  
**KINDER MORGAN**  
**Kinder Morgan, Inc.**  
 Common Stock

This is the initial public offering of our common stock. The selling stockholders identified in this prospectus are affiliates of an underwriter, are selling all of the shares in this offering. We will not receive any of the proceeds from this offering.

Prior to this offering there has been no public market for our common stock. This public offering price per share is \$20.00. We have been approved to list our common stock on the New York Stock Exchange under the ticker "KMR".

Upon completion of this offering, our common investors will own all of our investable common stock, which will be convertible into a fixed number of 611,533,422 shares of our common stock, or 80.3% of our common stock on a fully-diluted basis. Accordingly, following this offering, our common investors will be able to exercise control over all investable common stock.

Per Share	Total
Initial public offering price	\$ 20.00
Underwriting discount	\$ 0.75
Proceeds to the selling stockholders (before expenses)	\$ 19.25

To the extent that the underwriters sell more than 95,466,600 shares of common stock, the underwriters have the option to purchase up to an additional 14,310,000 shares of common stock. The underwriters have the option to purchase up to an additional 14,310,000 shares of common stock. See "Risk Factors" beginning on page 20.

Neither the Securities and Exchange Commission nor any state securities commission has approved or disapproved of these securities or determined if this prospectus is truthful or complete. Any representation to the contrary is a criminal offense.

The underwriters expect to deliver the shares of common stock agreed upon in New York, New York on February 16, 2011.

**Goldman, Sachs & Co.**  
 Bank Merrill Lynch  
 Deutsche Bank Securities  
 Hutton Williams and Company

**Barclays Capital**  
 Credit Suisse  
 Wells Fargo Securities  
 Raymond James

ON  
 J.P. Morgan  
 Morgan Keegan

Stromberg & Company International

The date of this prospectus is February 10, 2011.

我们以创意思维和创新  
行动开辟为我们的投资  
人创造价值的新途径。  
崭新的投资方法有助于  
创造更多的机会，实现  
更强的表现。





凯雷的业务遍布全球，加上不断创新的投资策略，为我们奠定了重要的市场优势，为发展新业务关系和强化现有伙伴关系打开了方便之门，帮助我们接触世界各地的政府机构、非政府机构、主权财富基金及其他利益相关者。同时，我们相信这也使我们能够采用不同的方法，摆脱现状的束缚而另辟蹊径，开拓新市场，并从各个不同的角度全面考虑每一项交易。

### 拓展我们的投资范围

在凯雷，开拓新渠道、为我们的投资人提供更广泛的选择，是我们一贯的传统。1990年，为了把握美国的并购机会，我们创立了首支基金。此后10年间，我们把并购业务拓展至亚洲和欧洲，并在美国创立了房地产、全球能源及电力、结构信贷基金；在亚洲、欧洲和美国设立了创投和增长基金。

过去10年间，我们的创新之路取得了更大的进展：我们开发了大量的全新的、多元化产品，包括不良资产机会基金、基础设施基金、全球金融服务基金、夹层投资基金以及在亚洲和欧洲市场设立的房地产基金等。我们还在高速增长的新兴市场推出了新业务，包括中东北非（MENA）以及南美等地。

2010年，我们继续坚持创新策略，不断拓展业务，争取更大的机会为我们的投资人创造价值。我们的新举措包括：

**Claren Road长短期信贷。** 2010年，凯雷收购Claren Road资产管理公司55%的股权。至2010年12月31日，该公司的资产管理规模为47亿美元。我们相信Claren Road在长短期信贷方面的专长能够进一步加强“凯雷一家”这个平台。

**能源夹层基金。** 我们成立了新的团队，专注于美国和加拿大能源及电力行业的夹层债券投资。鉴于美国能源行业每年的资金需求超过1万亿美元，我们相信对能源资金的巨大需求为债券投资创造了重要机遇。



**母基金。**我们计划收购资产管理规模超过430亿美元的私募股权资产管理公司AlpInvest Partners，因此预期产品平台中将会增加母基金解决方案。新增的母基金平台将为我们的投资人提供更为广泛的投资选择，并将极大地扩展凯雷全球资产管理业务的规模。

**北京人民币基金。**为进一步增强我们在中国的地位，提升我们在高速增长的中国市场的投资能力，我们创立了一支人民币基金，以投资北京及中国国内规模较大的增长型公司。该基金是由凯雷亚洲基金在北京市金融工作局的支持下成立。

**结构信贷。**我们在2010年完成了两项担保贷款凭证（CLO）投资组合的收购，极大地拓展了我们的结构信贷业务。这两项收购是：从Stanfield Capital Partners收购超过40亿美元的担保贷款凭证（CLO）和其他信贷资产；从Mizuho Alternative Investments收购了超过10亿美元的担保贷款凭证（CLO）。这些收购使凯雷成为全球最大的结构信贷管理公司之一。

**美国股权机会投资。**我们成立了一个新的团队，专注于北美规模较小的中级市场并购投资。美国股权机会投资团队将重点关注凯雷在企业私募股权领域的九大核心行业，投资额介于2,000万美元至1.5亿美元之间的股权交易。

美国能源业每年资金需求估计达

1万亿美元

### 凯雷能源夹层基金： 发掘新能源需求增长机会

2010年，我们组建了一个新团队，重点在美国和加拿大投资能源和电力项目的夹层债务。我们认为，全球能源和电力需求的不断增长正为夹层投资带来广阔的投资前景。许多公司正面临产能扩张、更新陈旧发电机组和开发新型可再生能源和非常规能源的压力。同时，传统银行削减贷款额度，使得企业融资障碍重重。由此，夹层债务正成为许多能源和电力项目的重要融资渠道。

凯雷能源夹层基金团队成员包括前摩根士丹利的项目和结构性融资专才，他们共事多年，拥有长期专注于能源项目投资和融资的丰富经验。我们相信，这个新团队具有行业、资产和相关结构方面的专业知识，还有广泛的非传统交易来源网络，这使凯雷在数十亿美元的能源市场中获得巨大的竞争优势。

## 战略合作赢得更多机遇

创新要求我们在运用自身专才的同时，也应寻求适当的合作伙伴，发挥综合优势。战略合作能够帮助我们更广泛深入地发掘投资机会，提升我们在特定行业或地区市场的竞争地位。

**凯雷基础设施基金 (Carlyle Infrastructure Partners)**。我们的基础设施团队致力为公共和私营基础设施项目和资产提供另类解决方案，以满足有关项目和资产的资金需求。该基金主要关注美国和加拿大，在这两个国家，逾期维修和新建工程正带来巨大的投资机遇。例如，凯雷和美国康涅狄格州以公共-私营合作模式重建、运营并维护该州的高速公路服务区。我们已聘请服务业雇员国际工会 (Service Employees International Union) 的成员提供保洁及地面维护的服务。

**RMBS基金**。2007年以来，凯雷美国房地产团队一直通过和Falcon Bridge Capital组建的合资公司，投资于住房按揭抵押证券 (RMBS) 市场。Falcon Bridge是一家专业金融公司，专注于收购和管理由住房房地产证券、住房按揭贷款及相关工具组成的多元化投资组合。



凯雷基础设施基金与康涅狄格州政府订立了一项长达35年的公私合营协议，以重新开发、运营及维护该州的23个高速公路服务区。



## 中国：关注中产阶层

作为凯雷投资策略的一部分，我们致力寻找可创造投资机会的发展趋势，并及早投资以创造价值。在当今的中国，中产阶层迅猛成长，带动了对优质食品和各种营养品的需求不断增长。我们认为这一趋势是重大的投资机遇，因此，凯雷亚洲基金III (Carlyle Asia Partners III, L.P.)最近完成的三项投资均聚焦中国的农业和食品企业。我们认为，这三家公司有潜力促进中国食品行业现代化，提升食品供应的能效，从而为国内迅速成长的中产阶层提供更多选择。

预计到2020年中国中产家庭数量将增至

1亿



**中渔集团。**2010年7月，凯雷向中渔集团注资1.55亿美元，以巩固其作为向全球市场和动物蛋白供应链提供可持续鱼类产品的可靠的、负责任的企业地位。中渔集团是全球领先的渔业公司，拥有出色的企业管理和往绩记录。除了协助该公司管理层推动业务增长外，我们还致力于进一步推动中渔集团的企业社会责任，特别是为行业的可持续发展设定更高标准。



C.P. POKPHAND CO., LTD.

**卜蜂国际。**2010年7月，凯雷向中国最大的禽畜及水产饲料生产商之一卜蜂国际注资1.78亿美元。中国的动物蛋白消费日渐增加，食品安全标准也日益严格，由此，市场对负责的、富有经验的企业（如卜蜂国际）所生产的优质动物饲料产品的需求也不断增加。卜蜂国际不断致力于生产高质量产品，以成为中国禽畜养殖业的领先供应商，凯雷在食品行业价值链中的丰富经验可为该公司的发展提供宝贵意见。



**广东雅士利集团。**2009年，凯雷收购了中国最大的婴幼儿配方奶粉公司之一雅士利17.3%的股权，2010年7月又收购该公司11.9%的股权。2010年11月，雅士利成功上市，凯雷的股权摊薄至24.4%。此外，去年我们还帮助该公司聘请了首席质量官，负责监督产品质量控制和供应链管理。我们协助雅士利成立了食品质量安全委员会，引入国际最佳实践，并向董事会提供战略性指导意见。设立食品质量安全委员会在中国乳制品行业尚属首次，它体现了雅士利在建立世界级质控体系、提升品牌竞争力、走向国际化方面迈出了重要的一步。



持续创新是脱颖而出的有力保证。在凯雷，我们始终致力于寻找创新的方法，使我们自己、我们的投资于与众不同，脱颖而出。

**航运合资公司。**凯雷于2011年3月成立了一家新的合资公司，将购买超过50亿美元的集装箱船、干散货轮、油轮及其它航运资产，以捕捉航运业需求不断增长所带来的机遇。航运合资公司将凯雷丰富的运输经验和出色的亚洲市场经验与合作伙伴的航运专长完美结合，并专注于把中国造船企业、租船企业和国有企业紧密联系起来，以满足中国增加其可控货运能力的需求，可谓一项创举。该公司由凯雷和Tiger Group Investments联合西班牙公司(Seaspan Corporation)、华盛顿家族、王友贵先生和Graham Porter先生合资成立。

**南美。**2011年3月，凯雷与秘鲁金融机构Credicorp合资成立战略合资公司，专注于物色秘鲁公司的增长资金和并购机会。Credicorp是秘鲁最大的金融服务集团，资产管理规模超过175亿美元。

2010年，凯雷和拉丁美洲最大的金融机构之一、资产总值逾5,000亿美元的巴西银行(Banco do Brasil)结成战略联盟。我们相信，通过与实力强大的当地合作伙伴结盟，我们在巴西这个快速增长的新兴市场物色和执行交易的能力大大增强。

### 以创新履行企业公民责任

我们深知，我们的投资决策影响着广大公众、社区和自然环境。因此，我们在2010年推行了一系列计划和举措，切实履行我们作为企业公民所承担的责任。

**《负责任投资指南》。**我们在2008年制定了《负责任投资指南》。除将指南融入我们的投资流程之外，去年我们也着重在一批选定的旗下公司中进行推广，开始针对与这些公司业务相关的环境、社会和公司治理问题给予指导。2011年，我们计划采取更加系统化的推广策略，将这些指南推广到所有的旗下公司，包括鼓励凯雷旗下公司将指南纳入董事会议程。

**EcoValuScreen。**凯雷通过和美国环境保护协会(Environmental Defense Fund, EDF)合作，共同开发了全新的尽职调查工具EcoValuScreen。这种工具可为潜在的旗下公司寻找改善运营的机会，从而帮助它提升在环境保护和财务业绩两个方面的表现。我们还与美国环保协会携手合作，为现有旗下公司的多项环境项目提供支持，这些企业包括艾力逊变速箱公司(Allison Transmission)和赫兹汽车租赁公司(Hertz)。

持续创新是脱颖而出的有力保证。在凯雷，我们始终致力于寻找创新的方法，使我们自己、我们的投资于与众不同，脱颖而出。





## 企业公民报告

2011年1月，凯雷成为第一家发布企业公民报告的全球性另类资产管理公司。该报告体现了我们致力以明智的方式及负责任的态度进行投资，促进社会和环境的可持续发展，加强公司治理结构。报告介绍了我们实施《负责任投资指南》的情况，其中包括具体的案例分析，说明我们如何与旗下公司分享该指南。敬请访问我们的网站[www.carlyle.com](http://www.carlyle.com)（英文）或[www.carlyle.cn](http://www.carlyle.cn)（中文），了解有关详情。



我们对创新的不懈追求，使我们的投资平台更加多元化，为我们的投资人提供越来越丰富的投资选择。



我们对创新的专注，使凯雷不断拓展，构建了全球规模最大、最多元的基金组合，为我们的投资人提供广泛的资产配置选择。

近25年来，凯雷从只有一项投资产品并只投资于一个国家的私募股权投资机构，成长为全球性的另类资产管理公司，旗下拥有三大资产类别的84支基金。今天，我们的全球网络包括30个办事处，覆盖6大洲的19个国家。

我们全球性的多元化平台，兼具稳定性和灵活性，有利于我们在各种经济周期下都能实现卓越的表现。通过全球平台，我们能够更好地获得广泛行业和地区的更多投资机会。多元化的特色也体现在我们的投资人身上：凯雷有超过1,350名投资人，来自75个国家。



### 企业私募股权

**多元化的广阔平台。**凯雷的企业私募股权平台提供了丰富多元的全球并购和增长资金投资产品。作为凯雷旗下规模最大、历史最悠久的业务，企业私募股权也是我们拥有领导地位的领域。我们在这一领域的领导地位，为我们的持续增长和创新奠定了坚实的基础。我们的企业私募股权团队管理着分布在18个国家的27支基金。

自成立以来，企业私募股权团队已在400多家旗下公司投资逾410亿美元股本，向世界各地投资人分派的投资所得超过350亿美元。我们的企业私募股权团队寻求多元化的投资，锁定中、高增长型、市场领先型、高市值型企业。他们与旗下公司管理层和其他凯雷同事通力合作，寻求提高公司经营业绩和市场地位的途径，为我们的投资人实现价值最大化。

**并购投资产品。**并购基金是凯雷企业私募股权业务的核心。多年来，凯雷并购基金大幅增长，目前拥有17支基金，资产管理规模达522亿美元。其中15支基金专注于多元化的区域性投资，包括美洲、亚洲、欧洲、日本和中东及北非地区等；一支专注于全球金融服务行业。

## 凯雷全球另类资产管理平台

我们是全球规模最大、最多元化的另类资产管理公司之一，旗下管理84支各具特色的基金，复盖3大资产类别、9大核心企业私募股权行业、投资项目遍布6大洲。凭借凯雷的全球规模、地位和品牌，我们可以在全球各个市场获得丰富的投资机会。

<b>企业私募股权并购</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 凯雷规模最大，历史最久的业务</li><li>• 业内最多元化的全球并购业务，世界各地共设有25个办事处</li></ul> <b>增长资金和股权投资机会</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 对不同的增长和发展阶段进行投资</li><li>• 覆盖全球，在亚洲、欧洲及北美均设有办事处</li></ul>	<b>全球战略型金融资产</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 投资结构信贷(担保贷款凭证, CLO)、不良资产及夹层债务</li><li>• Claren Road 资产管理公司长期信贷</li><li>• 覆盖全球，在香港、伦敦、洛杉矶、纽约和华盛顿特区设有办事处</li></ul>	<b>实物资产</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 投资于房地产、能源和基础设施等</li><li>• 房地产投资包括写字楼、酒店、零售、待售住宅、老年住宅及多家庭住宅物业</li><li>• 机会主义投资策略</li><li>• 丰富的本地市场知识和深厚的行业专长</li></ul>	<b>母基金 (Fund-of-Funds) 解决方案*</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 预期收购AlpInvest Partners将为投资人带来丰富的母基金投资选择</li><li>• 基金投资</li><li>• 二级市场</li><li>• 共同投资</li></ul> <p>* 我们计划在完成对AlpInvest Partners的投资后建立我们的母基金解决方案业务。</p>
--	---	---	--

我们一直致力于扩大并购基金业务，实现多元化发展，并进军未来发展的重要领域。2010年，我们组建了一支全新的企业私募股权团队，在北美市场的凯雷九大核心行业中物色中间市场投资机会。2011年初，我们设立了一支重点投资撒哈拉以南非洲新兴市场的团队，并成立了一家合资企业在秘鲁进行投资。

鉴于商业复苏和技术服务开支开始回升，我们开始关注这一领域的投资。我们美国的并购基金凯雷基金V (Carlyle Partners V, L.P.) 对两家总部位于美国的全球性电信公司进行了战略性收购：康普 (CommScope) 和Syniverse Technologies。收购康普 (CommScope) 是由凯雷基金V和我们欧洲的并购基金凯雷欧洲基金III (Carlyle Europe Partners III, L.P.) 共同完成，投资为38亿美元；Syniverse交易额为26亿美元。两项交易均在2011年1月完成。

在欧洲，凯雷在2010年进行了4项新的并购投资，旗下有一家公司完成了上市。其中一项新投资是收购冷凝式锅炉的不锈钢热交换器制造商Giannoni France的多数股权。

鉴于全球市场对优质医疗保健的需求强劲，而且新兴市场对健康服务的需求日渐上升，我们的亚洲和美国并购基金，即凯雷亚洲基金III (Carlyle Asia Partners III, L.P.) 和凯雷基金V (Carlyle Partners V, L.P.) 合作收购了澳大利亚第二大医院运营商Healthscope。

在日本，凯雷成功退出了对起重机和桥式起重机制造商Kito Corporation的投资。凯雷在2003年收购Kito，此后帮助该公司进行了重组、扩张，并完成了在东京证券交易所的上市。

在中东及北非地区，我们除投资General Lighting Company外，还管理着土耳其第二大医疗服务商Medical Park Sağlık Hizmetleri。在凯雷的指导下，Medical Park正在实施良好的增长策略，取得了快速的增长和强劲的业绩。

在南美，凯雷进行了两项投资，包括收购Grupo Qualicorp的控股权益。该公司主要在巴西提供经纪、咨询服务及管理私人健康保险计划。

**增长资金产品。**至2010年12月31日，凯雷有10支增长基金，资产管理规模达39亿美元，分别由位于亚洲、欧洲和美国的三个地区性团队进行管理。

凯雷美国增长基金投资于位于市场中低段、增长潜力尚未实现的公司，主要对具有全球潜力的美国公司进行小规模收购、扩张阶段的股权投资。2010年，凯雷美国增长基金III (Carlyle U.S. Growth Fund III, L.P.) 与Riverstone/凯雷全球能源基金IV (Riverstone/Carlyle Global Energy and Power Fund IV, L.P.) 合作，对Quorum Business Solutions进行重大资本投资。该公司主要为石油、天然气及可再生能源行业提供商业和信息技术解决方案。

凯雷欧洲科技基金 (Carlyle Europe Technology Partners) 以增长资本为目标，寻求收购和投资于具有技术创新、行业领导地位、增长动力的中小型企业。2010年，凯雷收购了Companeo的多数股权。该公司是欧洲专门提供企业对企业商业线索的最大的互联网公司。此外，凯雷出售了FRSGlobal。该公司主要向金融机构提供风险及监管合规软件。在凯雷的推动下，该公司进行了全球扩张，收入增长了一倍。

### 投资全球金融行业

2010年，凯雷全球金融服务基金 (Carlyle Global Financial Services Partners) 积极把握因全球金融危机的延续性影响所带来的投资机会，共完成7宗交易，股本投资超过4.8亿美元，覆盖金融服务行业的多个不同领域。在2010年完成的投资中，包括百慕达最大的独立存款机构Bank of N.T. Butterfield & Son；总部设在亚特兰大的银行控股公司Hampton Roads Bankshares以及网上外汇支付平台OzForex Group。

此外，投资团队协助旗下公司BankUnited于2011年1月在纽约证券交易所上市，筹得资金约9亿美元。2010年全年，凯雷全球金融服务基金完成的募资达11亿美元。

凯雷企业私募股权投资组合包括

27支基金



P. Olivier Sarkozy  
董事总经理兼  
凯雷全球金融服务  
基金主管

凯雷亚洲增长基金主要关注中国、印度和韩国的高增长私营企业，这些企业具有优秀的本地管理团队和稳固的市场地位。2010年，凯雷亚洲增长基金IV (Carlyle Asia Growth Partners IV, L.P.) 进行了5项投资，股本投资总额超过1.64亿美元，体现了该基金继续在亚洲各地进行活跃的投资。此外，旗下江苏南通润邦重工完成了上市，募集资金约2.1亿美元。

## 全球战略型金融资产

**投资选择不断丰富。**凯雷的全球战略型金融资产平台包括一系列结构信贷、夹层资本、不良资产和对冲基金产品。至2010年12月31日，全球战略型金融资产拥有39支基金，资产管理规模达206亿美元。2010年，我们通过扩张业务，大幅提升了全球战略型金融资产的规模和多样性。同时，我们还成立了一支新的团队，发掘北美能源和电力行业的夹层债务投资机会。

**结构信贷 (担保贷款凭证, CLO)。**我们的结构信贷团队主要通过担保贷款凭证和其他结构性产品投资于良好的优先担保银行贷款。该团队在欧洲和美国管理着32支基金，资产管理规模约130亿美元。

**企业夹层融资。**凯雷夹层基金 (Carlyle Mezzanine Partners) 投资于杠杆收购、资本重组和成长融资的债务和股权证券。2010年，凯雷夹层基金II (Carlyle Mezzanine Partners II, L.P.) 为两项收购进行了投资：其一为Altegrity，这是一家服务于政府和商业客户的信息和安全服务公司；另一项为INC Research，这是一家向制药和生物科技公司提供外包临床试验服务的供应商。

**凯雷战略基金 (Carlyle Strategic Partners)。**凯雷战略基金主要在全球范围内选择凯雷所关注的核心行业中运作良好但财务困难的企业，对其债务和股权进行投资。

全球战略型金融资产团队管理

# 39支基金

“规模对于担保贷款凭证业务至关重要。收购Stanfield及Mizuho的担保贷款凭证合约，使凯雷成为全球最大的结构信贷管理公司之一。”

Linda Pace  
董事总经理  
美国结构信贷主管

## 不断拓展我们的全球战略型金融资产平台

2010年，我们的全球战略型金融资产平台大举扩张。我们获得了Stanfield和Mizuho的担保贷款凭证（CLO）管理合约，从而在信贷投资组合中增加了50多亿美元的担保贷款凭证，一举成为结构信贷市场的领先机构。我们收购了长短期企业信贷对冲基金公司Claren Road资产管理公司的多数股权，扩大了我们的投资范围，并使凯雷的投资人能够在长时间内更好地把握信贷市场的投资机会。

鉴于过去24个月以来市场较为错综复杂，加上众多政治、经济及监管等因素正在重新构建金融服务及投资行业的格局，我们认为这是发展凯雷全球战略型金融资产的大好时机。我们计划把握这一时机，大力发展凯雷旗下的结构信贷（担保贷款凭证）、夹层投资及不良资产三大主要业务，并计划推出或收购其他业务项目。

我们的投资组合采用极为灵活的深度价值投资策略，以参与各种不同的资本架构。通过我们的混合策略（包括债务或股权、少数或多数、公开或私募），凯雷可以全方位评估目标公司的资本架构，并重点投资最具回报空间和抗跌能力的特定领域。

如此高度的灵活性，配合经验丰富的团队和凯雷广泛的行业和地区特长，这为我们不断取得卓越的表现创造了绝佳的环境。

GLOBAL MARKET STRATEGIES **GMS**



**“这次新合作是对我们稳步扩展的信贷产品的重要补充。Claren Road在全球信贷市场进行长短期投资的策略，与凯雷认为长线投资是最佳信贷投资策略的观点是一致的。”**

Michael J. Petrick  
董事总经理  
全球战略型金融  
资产主管

凯雷实物资产投资组合包括

## 18支基金

### 实物资产

**多元化的专长。**在多支行业专家队伍的支持下，凯雷实物资产平台具备深厚的专业知识优势。它拥有18支基金，资产管理规模达299亿美元。这些基金涉及多个不同的行业，包括房地产、能源和电力、可再生能源和基础设施等。

**房地产产品。**自1997年成立第一支房地产基金以来，凯雷已在全球各地投资了450多个房地产项目，资产总额达400亿美元，完成全部或部分变现项目超过200个，投资人回报达59亿美元。如今，我们旗下拥有11支房地产基金，致力于在亚洲、欧洲和北美寻找投资机会。2010年，凯雷对12项新房地产项目投资达14亿美元。

在美国，凯雷最新成立的美国房地产基金——凯雷房地产基金V (Carlyle Realty Partners V, L.P.)，把略超过一半的房地产投资集中在非周期性行业。这些投资包括住房按揭抵押证券 (RMBS)、不良房产、租赁公寓、资料中心和老年物业等。我们相信，投资于非周期性行业可提高基金投资的多元化程度，降低基金的内在风险，提供能产生即期现金回报的投资机会。

在欧洲，凯雷在2010年进行了七宗房地产投资，其中五宗在英国，一宗在荷兰，另一宗是我们的欧洲并购基金凯雷欧洲基金III (Carlyle Europe Partners III, L.P.) 收购了一家经济型跨国连锁酒店的多数股权。在英国完成的收购包括：位于伦敦中部、地理位置极为优越的6座地标性物业组成的投资组合；位于伦敦中部、属于学生公寓改建规划的一部分的物业；位于切尔西区和肯辛顿区核心的一座已获准改建的高级住宅公寓。位于荷兰的物业则是比荷卢地区学生公寓开发项目的新增部分。同时，凯雷欧洲房地产基金 (Carlyle Europe Real Estate Partners) 退出了三项投资，其中两项在法国，一项在英国。

### 数据爆炸为市场带来大量机会

数据储存、数据处理和网络连接的市场需求极为强劲，而且还在不断高涨。近期研究显示，62%的数据中心管理商计划于2011年底前扩充现有资料中心的硬件容量。CoreSite Realty Corporation正是这种增长的受益者。CoreSite拥有、开发并经营数据中心，其数据中心所处位置非常具有战略性，能够满足信息科技界的迫切需要。该公司现有超过200万平方英尺的庞大数据中心，为美国600多名客户提供主机代管服务。

2010年，凯雷帮助指导了CoreSite在纽约证券交易所上市，将其打造成一家房地产投资信托公司。在成功上市筹得3.1亿美元的同时，4支凯雷美国房地产基金向CoreSite注入了11个数据中心，取得该公司63%的股权。自2001年以来，CoreSite (前称CRG West) 一直为凯雷房地产基金 (Carlyle Realty Partners) 运作数据中心投资。凯雷基金II (Carlyle Partners II, L.P.) 也参与了这一投资。



在亚洲，2010年的整体市场情况依然严峻。日本继续面临着全球金融危机爆发以来国内流动性不足的局面。而在中国，流动性过度导致估值过高。尽管挑战重重，凯雷仍然在中国湖州投资了一项销售住宅合资开发项目，在日本广岛退出了一项多功能开发项目的投资。同年，凯雷与韩国国民年金公团 (Korean National Pension Service) 建立战略伙伴关系，为他们在澳大利亚悉尼收购的、价值6.52亿美元的甲级写字楼提供顾问和管理服务。我们认为，正是由于我们耐心的、严谨自律的精神，我们积累了良好的后续项目储备，尤其是在中国，这将使得我们在2011年能进行更具吸引力的投资。

**能源和电力产品。**2000年，凯雷与Riverstone合作，寻求能源和电力行业的投资机会。自那时起，凯雷/Riverstone已成立了6支全球性能源、电力和可再生能源基金，总股本达170亿美元。

2011年2月，北美最大的能源运输、储存和分销公司之一Kinder Morgan，完成了美国史上最大的具有私募股权背景的首次公开发售 (IPO)。此次公开发售的股票由包括凯雷和Riverstone在内的Kinder Morgan现有投资人出售，筹集资金约33亿美元。2010年，Riverstone/凯雷全球能源和电力基金IV (Riverstone/Carlyle Global Energy and Power Fund IV, L.P.) 共完成11项新投资，全年表现非常活跃。



**CORESITE**

CoreSite上市筹资

**3.11亿美元**

Robert G. Stuckey  
董事总经理兼  
美国房地产团队主管

AlpInvest至2010年12月31日的资产管理规模为

430亿美元

2010年，Riverstone/凯雷可再生和替代能源基金II (Riverstone/Carlyle Renewable and Alternative Energy Fund II, L.P.) 完成了三项投资，其中包括Seajacks International，该公司拥有并运营自航自升式风机船，用于在北海安装和维护离岸风力发电机；Enviva，这是一家生物质能源公司，它以可持续性方式将富含能源的木质残渣转化为可再生燃料。

**基础设施产品。**凯雷基础设施基金(Carlyle Infrastructure Partners, L.P.)主要在美国和加拿大对公共和私营基础设施项目和资产进行投资。2010年，凯雷收购了北美第六大校车拥有和营运商Illinois Central School Bus的多数股权。2010年12月，凯雷订立合约收购Park Water Company，该公司在美国加利福尼亚拥有和经营两处、在蒙大拿州拥有和经营一处受政府监管的配水设施。这项投资有待于监管部门的审批。

### 母基金解决方案

**为投资人提供新选择。**2011年1月，凯雷宣布计划收购资产管理规模430多亿美元的私募股权基金管理公司AlpInvest Partners。此项收购将为凯雷带来领先的母基金和二级市场投资平台，极大地拓展我们的全球资产管理业务，并为我们的投资人提供更丰富多样的投资选择。这一新投资平台可以通过量身定制的帐户管理，为我们的投资人构建独一无二的投资组合。

AlpInvest在阿姆斯特丹、香港、伦敦和纽约均设有办事处，对全球各地的私募股权进行广泛的投资。该公司设有专职团队，专注于以下三个独立的投资业务：

**基金投资。**从2000年至2010年，AlpInvest进行了389项基金投资，这些基金由226个不同的普通合伙人进行管理。至2010年12月31日，基金投资团队已承诺的投资资本达289亿欧元。该团队在整个私募股权市场寻求各种投资机会，致力构建能满足投资人独特需要的投资组合。

**二级市场投资。**该业务与私募股权投资人合作，为流动性和重组提供创新解决方案。二级市场投资团队收购或重组的私募股权资产组合，涉及资产规模从100万欧元到10多亿欧元不等。

**跟投共同投资。**共同投资团队重点关注由领先的私募股权发起人在亚洲、欧洲和北美进行的杠杆收购、增长资金和夹层投资机会。该团队投资范围广阔，涵盖小型本土特色公司到大型跨国企业等。

新的合资公司将维持AlpInvest在经营和投资决策上的独立性。AlpInvest将对所有投资决策享有绝对的酌情权，其所有投资决策均将由AlpInvest自己的投资专家组成的投资委员会作出。同时，AlpInvest将针对凯雷设置信息防火墙，为普通合伙人、基金或具体交易信息提供安全保障。



### 母基金 (Fund-of-Funds) 解决方案： 不断创新发展，满足投资人需求

在凯雷，我们时刻以创新为己任，不断满足投资人的新需求。预计在收购Alpinvest Partners的计划完成后，我们的全球另类资产管理业务将得到进一步拓展，为寻求领先母基金 (fund-of-funds) 和二级市场平台的凯雷投资人开创新机遇。通过量身定制的帐户管理，Alpinvest能够根据投资人的特定需求为其构建最合适的投资组合。Alpinvest总部位于阿姆斯特丹，这也将进一步拓展我们在欧洲的版图。

Alpinvest是全球最大的私募股权投资人之一，除二级市场和夹层业务外，也通过全球私募股权母基金计划以及相关直接投资活动管理着超过430亿美元的资金。

与经验丰富的全球投资人合作，是凯雷为我们的投资人提供所需产品及服务的另一个途径。

## 发掘各具特色的新兴市场的价值

在全球各地的新兴市场中，蕴藏着创造长期价值的巨大机遇。随着中产阶层的崛起，消费需求在持续增长，新兴市场的经济发展也在不断加速。

在中国，我们的投资继续保持活跃，在2010年完成了三项新投资，其中包括对通邮集团的投资。通邮集团是中国最大的独立的银行自动柜员机运营商和服务供应商。我们在中国拥有强大的领导地位，在全国设有五个办事处，89名投资专才专注于中国市场的投资。

在南美，自2009年以来，凯雷已对三家巴西公司进行了三项投资，其中最近一项是对Scalina进行的重大投资。Scalina是巴西最大的女袜及内衣生产和零售企业，拥有10%左右的市场份额。

在中东及北非地区，我们的办事处继续发掘和完成具有吸引力的投资项目。2010年，凯雷完成了在沙特阿拉伯的首个投资项目，收购了General Lighting Company的30%股权。该公司是沙特阿拉伯最大的照明器材制造商和供应商。



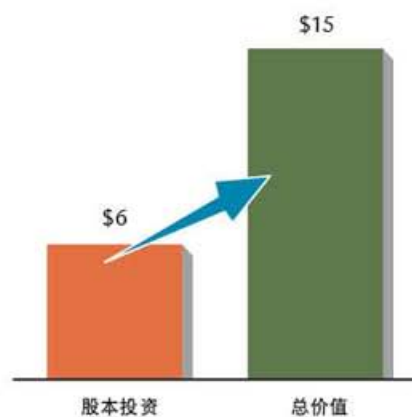
Marlon ChigWende  
董事总经理  
撒哈拉以南非洲团队联席主管  
约翰内斯堡



Firas Nasir  
董事总经理  
中东及北非并购团队  
迪拜

### 凯雷在新兴市场的投资价值增长\*

(单位：十亿美元，至2010年12月31日)



\* 估值可能有所变动

Fernando Borges  
董事总经理  
凯雷南美并购团队主管  
圣保罗



冯军元  
董事总经理  
亚洲并购团队  
香港



凯雷对新兴市场的投资始于1998年，是最早进入中国的另类资产管理企业之一。至今，凯雷在新兴市场的股本投资已超过60亿美元，价值更是翻了一倍以上，至2010年12月31日，总市值超过150亿美元。我们相信，设立当地办事处、聘用经验丰富的本土投资专家的战略，使我们在新兴市场占据了极为有利的地位，从而能更好地发掘新兴市场的投资机会，为我们的投资人创造价值。这项战略，加以我们的全球资源，帮助凯雷在不同的新兴市场中完成了100多项投资，包括在中国、印度、其他新兴亚洲地区、中东和北非地区以及拉丁美洲等。

凯雷的投资人得益于我们深厚而丰富的经验。这些经验造就了我们的专业实力和领先地位，使我们能更好地为我们的投资人创造价值。





要在世界各地、各种不同的行业里进行复杂的投资，单凭技巧是远远不够的。它需要经验的积累。而深厚的行业经验正是凯雷的优势所在。

我们管理凯雷这样多元化的、全球性的机构，已有近25年的历史。期间，我们积累了对各种各样的资产类别进行投资的宝贵经验。这些经验帮助我们创下了卓越的投资表现，共完成900多项企业股权和实物资产投资项目，股本投资总额超过690亿美元。

我们拥有一支实力强大、阵容稳定的投资团队，由470多名投资专家组成。许多主管基金业务的资深董事总经理已为凯雷服务近10年，有的甚至近20年。

此外，我们有20名资深顾问，他们进一步深化了我们的经验和行业专长。这个资深顾问团队的成员曾担任过首席执行官、首席财务官和其他高级管理职务，他们为凯雷出谋划策，协助我们提升投资表现，同时也对行业趋势和潜在机遇提供宝贵的见解。

凭借深厚的经验，我们的专家团队为我们带来了出色的投资表现，赢得了全球投资人的持久信赖。这就是我们能够不断创新、推出新项目和新型基金、开拓新市场的原因所在。例如，我们核心的美国并购业务已从20多年前成立时的单支基金，发展到现在的五支美国并购基金。如今，我们七个并购团队足迹遍布全球六大洲。同样，我们的美国房地产业务也已从1997年成立时的单支基金，发展到现在的六支美国房地产基金，同时，我们还有三支欧洲和两支亚洲房地产基金。我们相信凭借深厚的经验、多元化基金优势和出色表现，加上我们遍布全球的足迹，我们能够更好地把握市场机遇和趋势，为我们的投资人创造丰厚的回报。

## 不断深化和拓展我们的专业知识

通过聘用本身拥有卓越表现纪录的优秀人才，我们不断增强在新的投资领域的经验。例如，Michael J. Petrick现担任我们的全球战略型金融资产业务主管以及凯雷运营委员会成员。在加入凯雷前，Petrick先生曾在摩根士丹利任职20年，担任董事总经理以及机构销售和交易部门的全球主管。

我们在2010年新成立的能源夹层基金团队也类似这种情况。该团队专注于能源夹层债务投资，发掘全球能源和电力需求不断增长所带来的投资机会，其负责人是董事总经理David W. Albert和董事Rahul Culas。在加入凯雷之前，Albert先生和Culas先生曾与Petrick先生一样在摩根士丹利任职。Albert先生曾担任董事总经理和摩根士丹利项目及结构性金融团队的全球主管，Culas先生曾担任执行董事。

在南美，我们的并购团队由Fernando Borges领导，他曾担任AIG Capital Partners的董事总经理及巴西AIG Capital Investments的首席执行官，参与过该地区的12个投资项目。

2010年，我们新成立了一个美国股权机会投资团队，在凯雷所涉足的九大核心企业私募股权行业中发掘中级市场的私募股权投资机会。该团队的主管是Rodney S. Cohen。在加入凯雷之前，他曾担任中级市场投资机构Pegasus Capital Advisors的联席管理合伙人。在凯雷，Cohen先生将与凯雷董事总经理Brooke B. Coburn密切合作。Coburn先生已在凯雷工作了15年。



## 发挥专业经验，在伦敦收购一组标志性物业

在欧洲，我们核心的房地产团队众志成城，已经一起走过了15个年头。2010年，他们的丰富经验带来了收获——该团队以总价6.71亿英镑收购了白塔（White Tower）系列物业，为该团队的资产组合增添了重要的新投资。这些物业包括六个盈收能力极强的标志性写字楼地产，总面积超过155,000平方米，年租金收入超过6,200万英镑。这些物业的地理位置优越，处于伦敦市中心泰晤士河南畔，附近区域近年来已进行大规模重建。

这次收购为我们大举进军伦敦写字楼市场创造了难得的机遇，使我们能够从伦敦增长势头强劲的租赁市场获益。这也是我们所举行的投资战略的一个范例，即在欧洲具有战略意义的中心地区，对标志性地产进行长期投资。这些地产除了提供稳定可靠的收入之外，长期而言也将为积极的资产管理和重建带来巨大的机遇，从而使我们能够发挥在房地产领域的丰富经验，实现投资的大幅升值。



Robert Hodges  
董事总经理  
凯雷欧洲房地产基金



## 凭借深厚经验，推动业务不断扩展、多元化和创新

近25年来，我们在11个核心行业的深厚经验为我们带来了卓越的投资表现，也赢得了全球投资人的持久信任。我们专注投资最熟悉行业的战略，使我们能够以美国业务为核心，实现业务不断扩展、多元化和创新，覆盖广泛的基金类型、资产类别和地区——由此也将凯雷打造成了在三大投资领域拥有84支基金、全球最大和最多元化的另类资产管理机构之一。



Adam J. Palmer  
董事总经理  
全球航空及防务团队主管

### 发挥专业经验 帮助沃特飞机公司实现价值增长

我们在航空及防务领域拥有丰富的经验，自1987年以来已在该行业完成了29宗企业私募股权交易，股本投资达35亿美元。在与沃特飞机工业公司 (Vought Aircraft Industries) 的合作中，我们充分运用了在这一领域里的经验，指导该公司在2003年收购Aerostructures Corp，成立新的管理团队，并对运营进行精简，随后成功将沃特新设立的世界一流的787生产设施出售给波音公司。

在我们持股期间，沃特是商用、军用及商务飞机结构配件方面全球最大的独立开发商和制造商。去年，凯雷向航机零部件制造商Triumph Group出售沃特，交易价值14.4亿美元。

## 卓越领导，引领现在和未来

凯雷拥有一支实力强大、阵容稳定的资深董事总经理团队，负责领导我们的核心基金业务。这些领导人员均为资深投资专家，其中很多人在凯雷任职超过11年。美国并购团队的联席主管Allan M. Holt和Peter J. Clare在一九九零年代初就已加入凯雷。此外，我们还招揽世界一流的人才，他们都是各自领域的领导者，从而进一步拓展凯雷的专业实力。我们的每一位资深董事总经理均在各自的专业投资领域内具有深厚的知识背景，并拥有管理复杂的、全球性机构的丰富经验。他们卓越的领导才能把经验和创新、睿智和独创融为一体，为凯雷现在和未来的卓越表现奠定了坚实的基础。

Brooke B. Coburn现任  
董事总经理、美国增长  
基金主管、美国股权机  
会基金副主管，常驻华  
盛顿特区，拥有17年的  
从业经验。



Allan M. Holt现任董事  
总经理和美国并购团队  
联席主管，常驻华盛  
顿特区，拥有18年的  
从业经验。



杨向东现任董事总经理和  
亚洲并购团队联席主管，  
常驻香港，拥有16年的  
从业经验。



凯雷在19个国家的30个办事处拥有  
专业投资人员

超过470名



Eric E. Sasson现任董事总经理和凯雷欧洲房地产基金主管，常驻巴黎，拥有21年的从业经验。



Marco De Benedetti现任董事总经理和欧洲并购团队联席主管，常驻米兰，拥有5年的从业经验。



Gregor P. Böhm现任董事总经理和欧洲并购团队联席主管，常驻伦敦，拥有14年的从业经验。



Sandra J. Horbach现任董事总经理和全球消费及零售团队主管，常驻纽约，拥有24年的从业经验。

我们倡导在全公司内通力协作，汇聚凯雷全球投资专才的智慧和知识，使我们的投资表现进一步提升。





“凯雷一家”协作精神是我们绩效文化的基石。它是我们在市场上脱颖而出的有效战略。它定义了我们的品牌属性并推动我们实现卓越表现。它为我们创造了更好的途径，为我们的投资人创造价值，提供卓越服务。

每一天，我们都在贯彻“凯雷一家”的通力协作精神。来自19个国家的470多名投资专才齐心协力，密切合作，无私地与其他同事分享对当地市场和行业的见解。这些专业人才形成了一个汇集各方面专业知识的全球网络，使我们能够不断提升全球各地的多元化投资组合的表现。这种团队协作的模式，使凯雷兼具地方智慧和全球视野。由此，凯雷能够以更广泛的视角，洞察潜在的投资机会，也形成了更加深厚的专业能力。

### 团队协作的优势

我们深信，我们的协作模式为我们带来了巨大的竞争优势。它使我们在投资分析、资本部署和改善旗下公司表现方面的能力进一步提升，同时还推动了知识资本与风险管理的发展。

我们的资深顾问、行业专家以及企业的首席执行官构成了一个全球网络，能够提供战略和营运支持，推动旗下公司的业绩表现更上一层楼。此外，我们的专业人员能够通过协作，促进客户引介和建立商业联盟，并帮助旗下公司寻求发展机会，包括通过战略性收购与扩张等促进增长。以下是“凯雷一家”协作模式的部分成功案例：

**艾力逊变速箱公司。**艾力逊变速箱公司 (Allison Transmission) 在中国市场建立了稳固的地位。我们的美国并购团队和凯雷中国团队紧密合作，协助艾力逊进一步加深在中国市场的渗透，充分把握中国蓬勃发展的经济和对改善公共运输的需求所带来的机遇。

2007年，凯雷基金IV (Carlyle Partners IV, L.P.) 与Onex Corporation向通用汽车公司收购艾力逊变速箱公司。艾力逊的总部位于美国印第安纳波利斯，主要业务为设计、制造和销售自动变速箱和混合动力系统，供全球各地的公路用卡车和公共汽车、非公路用车辆和设备以及军用车辆使用。该公司的混合动力系统已应用于全球160多个城市约3,500辆公共汽车和客车中。据艾力逊估计，其混合动力系统至今已节省燃料达6,500万公升以上，并减少约170,000公吨的二氧化碳排放。



2011年5月6日，美国总统奥巴马访问艾力逊变速箱公司。

## 团队协作的价值

在对Grupo Qualicorp的控股收购过程中，凯雷南美并购团队和医药团队之间的协同合作发挥了至关重要的作用。Qualicorp之所以决定向凯雷出售控股权益，重要原因就在于我们拥有广泛的地域覆盖范围和丰富的医药公司投资经验，如对HCR ManorCare和MultiPlan的投资。Qualicorp是巴西一家全方位医药福利管理服务供应商，拥有300万名客户。凯雷将与该公司合作，协助该公司提供优质服务，并把效率提高到一个新的台阶，同时还提升该公司进行收购的能力。

该项投资由我们的医药团队和南美并购团队共同管理。通过共同协作，两个团队计划采取多项措施来提升价值，其中包括加强Qualicorp的公司治理、重新设计内部控制系统和流程、增聘拥有实施增长策略经验的董事会成员、提升管理能力，以及帮助该公司进行收购。

对于和Qualicorp管理团队的合作，我们感到非常高兴，因为该公司具备良好的增长势头和出色的服务表现，而我们可以继续这一发展势头。在巴西，可支配收入持续增长，带来了医药支出的增长。该公司具有良好的优势，可以为规模日益扩大的中产阶层提供低价优质的医药服务。



Fernando Pinto  
董事  
凯雷南美并购团队



Fernando Borges  
董事总经理  
凯雷南美并购团队主管



A woman with curly hair, wearing a yellow shirt, is sitting on a light-colored rug. She is smiling and looking towards the right. A young child with curly hair, wearing a white shirt with green accents, is sitting next to her, also smiling and looking towards the right. They are both looking at a green notebook on the rug. Several colored pencils are scattered around the notebook. The background is a plain, light-colored wall.

Grupo Qualicorp的客户数量

300万

在南美，不少国家的经济正在经历快速、稳定的增长。例如，2010年巴西和秘鲁的国内生产总值增长幅度超过7%。在这个尚未得到充分关注的地区里，位于圣保罗的凯雷南美并购团队在寻找并完成投资方面拥有独特的优势。领导南美团队的董事总经理Fernando Borges、董事总经理Juan Carlos Felix和董事Fernando Pinto在拉美地区有着极为丰富的投资经验。该团队在2010年完成了两项投资，分别为Grupo Qualicorp和巴西最大女袜和内衣公司Scalina，充分体现了他们在这一地区的投资经验。2011年3月，在Juan Carlos Felix的努力下，凯雷与秘鲁最大的金融集团Credicorp成立合资企业，致力于在秘鲁寻求投资机会。

## 在全球范围内顺畅地、无私地分享和运用深厚的行业经验—— 这就是“凯雷一家”的核心所在。

随着全球医药需求的不断增长，董事总经理Karen H. Bechtel和Stephen P. Wise领导的凯雷全球医药团队，也越来越多地成为凯雷同事们寻求支持的重要资源。2010年，凯雷授予Karen和Steve“凯雷一家”大奖，以表彰他们领导投资项目、支持世界各地的旗下公司所作出的卓越贡献。

Karen和Steve利用他们在医药行业丰富的专业知识，帮助多项投资创造价值，其中包括澳大利亚的Healthscope、巴西的Qualicorp和日本的Qualicaps。他们以一切可能的方式，通过分析、尽职调查和解决难题等方式，全力支持世界各地的其他凯雷团队，始终把公司的利益摆在个人利益前面。同时，他们致力于改善MultiPlan和HCR ManorCare投资项目的业绩表现，为凯雷基金IV (Carlyle Partners IV, L.P.) 和凯雷基金V (Carlyle Partners V, L.P.) 的投资人带来了可观的回报。

“凯雷一家”是我们有别于他人的重要因素，Karen和Steve的贡献正是这种融入到凯雷血脉之中的协作精神的集中体现。



### “凯雷一家”

“凯雷一家”是我们的战略基础，是我们核心价值观的集中体现，也是我们进军全球市场的优势所在。2010年，我们通过褒奖跨基金合作、强化品牌营销策略以及扩展企业公民活动，使这一策略得到进一步加强。2010年，我们在企业私募股权和实物资产方面所完成或承诺的投资中，有约一半是“凯雷一家”的项目——这些投资项目使用了来自两支或更多凯雷基金的资源。我们计划继续在跨基金合作方面投入大量资源，使“凯雷一家”继续成为我们在全球市场中脱颖而出的有力保证。

中国有15,000多辆装备艾力逊设备的公共汽车在运营。艾力逊利用在中国商用自动变速箱行业的龙头地位，正致力于把混合动力公共汽车引入中国的广大城市。此外，艾力逊在印度的工厂已经建成，并于2010年投产，这有望进一步推动该公司在亚洲（尤其是中国）的发展。

**Healthscope**。2010年，凯雷的亚洲及美国并购团队联合收购澳大利亚第二大医院运营商Healthscope。两个团队一致认为，“凯雷一家”全球平台对交易的达成发挥了重要作用。在合作中，美国并购团队负责提供医药行业的专业知识，而亚洲并购团队则提供了有关该公司、亚洲与澳大利亚市场的详尽信息，最终顺利完成了在一个强劲增长的市场中对一个优质公司的收购。

**NBTY**。2010年，凯雷基金V (Carlyle Partners V, L.P.) 联合凯雷欧洲基金III (Carlyle Europe Partners III, L.P.) 收购NBTY公司，完成了当年最大的私募股权投资交易之一。该公司是美国一家垂直一体化的优质维他命和营养品制造商和零售商，业务遍布全球。其产品销量超过25,000个库存单位 (SKU)，旗下拥有50个自有和授权品牌，包括自然之宝 (Nature's Bounty)、Pure Protein及美瑞克斯 (MET-Rx) 等，均在各自的领域、渠道和地区占据领先地位。



该项交易是“凯雷一家”全球平台为我们的投资人和旗下公司创造价值最佳证明。在尽职调查过程中，凯雷美国消费及零售团队和全球各地的多个团队进行了合作，其中华盛顿特区政府事务团队协助负责监管事宜，中国的凯雷亚洲并购和增长资金团队则通过了解在亚洲的各种采购机会，协助评估了NBTY在营养补品行业可以进一步加强低成本能力的潜力。

由于NBTY在欧洲拥有大量零售业务（主要通过英国的Holland & Barrett 旗号进行），美国消费及零售团队还联系了凯雷欧洲并购团队，获得了欧洲团队提供的专业建议。在此次合作过程中，凯雷欧洲基金 III (Carlyle Europe Partners III, L.P.) 也对这项交易进行了可观的投资。我们深信，凯雷的美国和欧洲并购团队结合在各自市场的丰富经验，配合凯雷亚洲并购和增长资金团队的积极协作，这将有力地推动NBTY的盈利增长，提升该项投资的价值。

B&B在收购时的企业价值

4.8亿欧元

### 携手打造绿色天地

2010年，通过收购B&B Hotel Group，凯雷旗下经验丰富的房地产团队和并购团队与B&B的优秀管理团队实现了强强联手。我们的共同目标是：进一步拓扩展该连锁酒店。在收购时，B&B的估值为4.8亿欧元，旗下共有223家经济型酒店，16,162间客房，分布在法国、德国和意大利。我们计划加快在欧洲开设新酒店的步伐，并计划在波兰、葡萄牙和荷兰等地开辟新的市场。

这项投资是凯雷欧洲基金III (Carlyle Europe Partners III, L.P.) 和凯雷欧洲房地产基金III (Carlyle Europe Real Estate Partners III, L.P.) 共同协作的成果。B&B承诺达到甚至超越行业监管机构制定的环境、社会和公司治理标准，包括参加Green Key 环保评级项目 (Green Key Eco-Rating Program)，这给我们的投资团队留下了深刻的印象。凯雷将全力支持该公司继续关注 and 解决环境、社会和公司治理问题。

Franck Falézan  
董事总经理  
欧洲并购团队



Eric E. Sasson  
董事总经理  
凯雷欧洲房地产基金主管



我们深知，我们有责任  
考量我们的投资决策对  
公众、社区和自然环境的  
影响。





我们相信，致力成为优秀的企业公民，不仅是良好商业实践的一部分，也能为我们的投资人创造长远的价值。因此，我们近期发布了我们的首份《企业公民报告》，说明我们如何在投资活动和日常运营过程中，努力把环境、社会和公司治理问题纳入到考量中来。

近年来，我们越来越重视与我们的投资和我们公司有关的环境、社会和公司治理问题。目前，我们的各项努力已经初见成效，但还将继续努力。我们承诺在现有的基础上，再接再厉，把环境、社会和公司治理因素全面融入到凯雷的各项行动中。

我们发布的2010年《企业公民报告》概述了凯雷所开展的企业公民活动，并重点介绍了我们旗下公司所推行的多项举措。在众多的企业公民行动中，该报告描述了：

- 凯雷制定了《负责任投资指南》，在我们控股的企业并购投资中，将该指南融入到我们的投资决策过程中，其中包括具体的案例分析，以及我们开始和一批选定的旗下公司分享该指南。
- 我们和美国环境保护协会合作，共同开发了尽职调查工具EcoValuScreen。该工具可为潜在的旗下公司寻找改善运营的机会，从而帮助它提升在环境保护和财务业绩两个方面的表现。
- 为多个旗下公司的具体环保行动提供支持，包括艾力逊变速箱公司（Allison Transmission）、Connecticut Service Plazas及赫兹汽车租赁公司（Hertz Corporation）等。
- 凯雷在全球范围内实施“社区一家”计划，在我们的社区内提倡志愿者精神，并促进公司内部的多元化。



凯雷推行“社区一家”和“财富分享”计划，  
加强我们与生活和工作所在社区的联系。



资源一家  
财富分享



社区一家  
志愿者行动

我们的“社区一家”志愿者行动和“财富分享”计划都植根于“凯雷一家”的理念，旨在通过共同的努力，带来积极正面的变化。“社区一家”计划使凯雷的员工能够在志愿者活动中施展所长，为他们生活、工作和投资所在的社区做出贡献。而我们的“财富分享计划”则支持员工向教育及人道慈善团体进行捐赠——员工每捐一元，我们也会做出等量捐款，最高金额达每人每年2,000美元。

“社区一家”计划是一项灵活多样、立足本地的活动。所有凯雷员工每年都有两个工作日的时参加志愿者活动，为不同地区、不同文化背景的各种志愿者项目提供支持。我们鼓励员工安排团队性的志愿者活动，在和来自不同行业及团队的其他凯雷同事的合作过程中，培养“凯雷一家”的协同合作精神。在公司层面，我们近期已与多个组织展开合作，其中包括“青年成就”（Junior Achievement, JA）及“仁人家园”（Habitat for Humanity）等。

“青年成就”组织是全球最大的非营利教育机构，致力通过体验和实践课程，培养青少年的职业、创业和理财能力。在美国华盛顿特区，40名凯雷员工参加了2010年5月7日在Ferebee-Hope小学开展的“JA一日”（“JA in a Day”）活动。凯雷联合创始人、董事总经理丹尼尔·德安尼禄主持了活动的启动仪式，宣布凯雷志愿者和JA合作正式展开。在北京和上海，凯雷员工正和JA一起开展“学生公司”课程。在伦敦，凯雷员工参加了我们与JA合作以来首次组织的志愿者活动。2011年，凯雷员工计划在更多的本地学校开展活动。

“仁人家园”致力和广大社区合作，寻找解决长期住房问题的合适方案。自1976年成立以来，“仁人家园”已帮助修建了大约400,000间房屋，200多万人因此受惠。2010年，华盛顿特区办事处的凯雷员工和“仁人家园”一起帮助两个家庭修葺了房屋。首尔办事处的员工参加了“仁人家园”组织的四项活动。

2010年，华盛顿特区办事处的员工还成为SOME (So Others Might Eat)的志愿者，向无家可归者和贫困人士分发食物。东京办事处的45名员工则参与日本特奥会和JEN（一个向遭受灾难或冲突的民众提供援助的机构）的志愿活动者。自2005年以来，东京办事的员工一直持续参加“志愿者日”年度活动。2011年5月，美国北卡罗来纳州夏洛特办事处的员工通过当地的“Child's Place”计划向Hidden Valley小学捐赠了学习用品。



## 公司治理

我们有清晰和有效的架构，确保在全公司维持最高的道德规范和商业标准。维护凯雷以及我们的投资人的良好声誉，是至高无上的责任。从公司建立之初，我们就一直在制度和控制系统上投入大量的财力和物力。我们在公司内部一直坚持不懈地加强投资人关系、对外沟通、财务报告以及会计监督等方面的工作。

## 所有权

凯雷是一家私人合伙制企业，由凯雷的资深专业人士和两家机构投资者所有。总部位于阿布扎比的战略投资和开发公司穆巴达拉发展公司 (Mubadala Development Company) 持有凯雷约9.35%的股权，美国加利福尼亚州公共雇员养老基金 (CalPERS) 持有凯雷5%的股权。

## 管理层

凯雷的总部位于美国首都华盛顿，在19个国家拥有办事处。公司由三个联合创始人和董事总经理威廉·康威、丹尼尔·德安尼禄和大卫·鲁宾斯坦管理。这三位联合创始人和Glenn A. Youngkin (董事总经理和运营委员会主席) 和Adena T. Friedman (董事总经理和首席财务官) 一起组成公司的管理委员会。管理委员会负责制定凯雷的整体战略方向和公司政策。我们还设有运营委员会，由凯雷资深的专业人士组成，协助管理委员会实施各项指令、管理公司的日常工作。运营委员会成员包括：Glenn A. Youngkin (主席)、Michael W. Arpey、Jeffrey W. Ferguson、Adena T. Friedman、David M. Marchick、Michael J. Petrick、Bruce E. Rosenblum和Gregory L. Summe。凯雷所属基金的所有投资项目都要经过各基金所设的投资委员会的评估和审批，这些投资委员会均由资深投资专家组成。

## 合规官员

Catherine Ziobro是凯雷的首席合规官员，常驻在华盛顿。Ziobro女士负责监督和管理凯雷的合规事宜。

## 利益冲突

凯雷通过采纳《员工行为准则》，建立了员工的行为道德标准。公司还设有冲突委员会，帮助处理在业务过程中可能产生的利益冲突。



企业治理

### 英国“Walker”披露和透明度指南

作为英国创投协会的会员，凯雷相信已经全面遵守“Walker”披露和透明度指南。凯雷的网站www.carlyle.com定期更新，其内容构成了遵守该指南的基础。除公司网站外，凯雷还编制年度报告，提供关于公司及其投资活动的概览。

### 凯雷投资集团的英国并购业务

CECP Advisors, L.L.P.是一家位于伦敦，受英国金融服务管理局监管的实体，为凯雷在欧洲的并购及增长基金提供投资咨询以及其他非监管服务。凯雷在欧洲的并购基金包括凯雷欧洲基金（Carlyle Europe Partners, L.P.）、凯雷欧洲基金II（Carlyle Europe Partners II, L.P.）和凯雷欧洲基金III（Carlyle Europe Partners III, L.P.）。增长基金包括凯雷欧洲科技基金（Carlyle Europe Technology Partners, L.P.）和凯雷欧洲科技基金II（Carlyle Europe Technology Partners II, L.P.）。CECP的咨询服务包括在以下方面向各基金提供建议及意见：投资项目的立项、调查、架构设计、融资、收购、监控及/或退出等，但它不代表投资基金做投资决策，也无权代表投资基金签订合同或作任何承诺。董事总经理Andrew Burgess负责凯雷在英国的并购业务。董事总经理Robert Easton负责凯雷在英国的增长资金业务。董事总经理Heather Mitchell是CECP Advisors, L.L.P.的首席合规官员。凯雷欧洲基金投资的英国公司包括Ensus、Integrated Dental Holdings和Talaris（详情请见www.carlyle.com）。

### 德国“BVK”披露和透明度指南

作为德国私募股权和创投行业协会（Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften, BVK）的成员，凯雷相信已经全面遵守BVK的披露和透明度指南。凯雷的网站www.carlyle.com定期更新，其内容构成了遵守该指南的基础。除公司网站外，凯雷还编制年度报告，提供关于公司及其活动的概览。凯雷在德国的旗下公司，包括ADA Cosmetics、H.C. Starck和Personal & Informatik，将遵守该指南，本年报将在网站上发布。

### 凯雷投资集团的德国并购业务

凯雷使用由Carlyle Beratungs GmbH提供的服务。这是一家位于德国慕尼黑的独立咨询公司，向凯雷并购基金提供有关在德国投资的咨询服务。接受该服务的凯雷并购基金有凯雷欧洲基金（Carlyle Europe Partners, L.P.）、凯雷欧洲基金II（Carlyle Europe Partner II, L.P.）和凯雷欧洲基金III（Carlyle Europe Partners III, L.P.）。Dennis Schulze和Michael C. Schuster是这家咨询机构的董事。该公司的咨询服务包括在以下方面向基金提供建议和意见：项目的立项、调查、架构设计、融资及监控等，但它不代表投资基金做投资决策，也无权代表投资基金签订合同或作任何承诺。董事总经理Gregor Böhm是德国私募股权投资专家，为并购基金提供指导和咨询。

# 我们的目标

智慧投资，创造价值。

# 我们的使命

创造卓越的投资回报

激发投资人信心，不负重托

吸引、培养、留住优秀的人才

展示信念坚定的行业领袖风范

成为负责的、令人尊敬的企业公民

# 我们的价值观

竭诚服务 / 以我们的投资人的最大利益为使命

专业诚信 / 恪守诚信、专业精神和为客户保密的最高标准

卓越品质 / 为我们的投资人提供最佳的投资运作和服务

尽职管理 / 将投资人的钱视为己出，平衡投资风险与回报

负责可靠 / 勇于承担个人责任，兑现承诺

团队协作 / 以“凯雷一家”的精神，精诚团结，通力合作

互相尊重 / 珍视彼此，鼓励事业发展，尊重个人贡献，奖励出色表现

公民责任 / 成为我们工作和生活所在社区里负责任的公民

创新精神 / 通过创造性的思维和行动，突出企业的优势

坚定决心 / 展现在每个业务领域都要成为赢家的坚定意志

本年报的所有内容，如图形、标志、文章及其他材料，均为凯雷投资集团或本年报所指其他方之财产，并受版权及其他法律的保护。本年报载列的所有商标及标志均为其各自所有者的财产，该等所有者未必是本集团的联属公司。任何收到本年报的个人可将本年报单页内容复制及列印作非商业用途，亦可复制或列印很少量的本年报作非商业参考用途，该等复制品不可改变原报告内容，包括所有法律说明及图例。我们不能保证凯雷的投资目标会实现，或者我们的投资计划将取得成功。过往的表现并不保证未来的业绩。投资人在阅读本年报时，应与基金季度报告、财务报表及本年报所列有关特定投资的估值和表现的其他披露一并阅读。刊载于本年报的若干资料乃代表或基于前瞻性陈述或资料。前瞻性陈述拥有内在不确定性及不断变化的因素，如影响市场整体表现的因素或影响特定行业或发行人的因素，可能导致事件或结果与之前所述不同。因此，请勿过于依赖这些陈述或由此得出的结论，在任何情况下概不可把它们理解为未来业绩、成效或行动过程的保证。凯雷投资集团明确表示对更新或修改任何相关前瞻性陈述不承担任何责任，亦不作出任何保证。所提及的旗下公司仅用于说明凯雷的投资过程，不应视为对任何特定证券或旗下公司的推荐。

---

# THE CARLYLE GROUP

---

1001 Pennsylvania Avenue, NW

Suite 220 South

Washington, DC 20004-2505

[www.carlyle.com](http://www.carlyle.com)



凯雷投资集团