

洞悉變局，創造機遇 光大控股執行董事兼首席執行官趙威先生開幕演講

在 10 月 24 日開幕的第八屆光大控股投資年會上，光大控股執行董事兼首席執行官趙威先生發表了《洞悉變局 創造機遇》的開幕主題演講，向參會嘉賓分享他對經濟形勢和宏觀環境的理解，並隆重推出光大控股新的發展戰略。

以下為趙總演講全文：



金秋十月，丹桂飄香，值此中原大地最美好的收穫季節，我們來到日新月異的鄭州，召開第八屆年會，和新老朋友一起分享我們對經濟形勢、宏觀環境的理解，並向大家隆重推出公司新的發展戰略。在這裡，我首先要對各位領導、各位來賓，和各位投資人對光大控股的支持表示衷心的感謝！

今天我將從三個方面做闡述：

一、對宏觀經濟形勢和行業環境的理解

2019 年國際形勢複雜多變，國內經濟也正在經歷深刻轉型。全球經濟增長的動能普遍下降，IMF 再次調低了全球的經濟增長預期，貿易保護主義及地緣政治的不確定性是拖累全球經濟下行的主

要因素。為消化下行帶來的風險，各經濟體央行紛紛降低利率，大規模的貨幣寬鬆造成全球近 1/3 的主權債券收益率為負。負利率打破了資產估值的正常邏輯。這一現象給資產管理帶來的挑戰值得我們深思。

關於國內經濟，我從投資者的視角與大家分享三個觀察：第一，國家深層次的增長動能正從傳統的製造業向高端製造和服務業轉化；第二，實體經濟和實業創新將是未來中國經濟發展的中流砥柱；第三，個別國家所實行的貿易保護主義封閉不了中國，“中國經濟是大海，不是小池塘，不怕風吹浪打”，國家將以更加開放的姿態迎接新的挑戰。

具體到我們從事的私募股權行業，可以感受到行業整體下行已經持續了兩年多，大浪淘沙，“全民私募”的浪潮正在退卻，LP 也比以往更加專業化，對 GP 的要求也更加具體，進而推動了 GP 向兩端發展，要麼大而全，要麼小而精，專業化和管理能力成為 GP 賴以生存的基礎。這是我們對宏觀環境的理解和行業形勢的認識。

二、光大控股的發展歷史和啟示

二十多年來，光大控股一直在變革中求發展。每一次危機都成就了光大控股的一次飛躍。1998 年的亞洲金融危機，促成公司從多元化經營向金融業轉型，2008 年的全球金融危機又推動我們向另類資產管理領域縱深發展。2014 年，我們發展併購基金；2015 年，又孵化了人工智慧的“獨角獸”企業特斯聯；2019 年，我們進一步整合了集團旗下的養老資產，成立光大養老。

截止目前，光大控股管理 64 只基金，基金管理資產總額 1454 億元港幣。按國際權威機構，“全球私募股權”（PEI）300 五年累計新增募資額的排名，位列中資第三位。基金產品類型豐富，投資領域廣泛；公司的現金分紅額和股息率一直保持著較高的水準，近十年來為股東創造了近 300 億的利潤和近 100 億的紅利。

光大控股作為在港唯一一家上市的另類資產管理機構，商業發展模式也從傳統的單純以 PE 投融資為主的模式，向平台驅動、多資產類別管理發展，進入了國際上公認的 2.0 發展階段。

二十多年來，光大控股為投資者創造了良好的回報。我們所設立的基金平均 IRR 達到 15% 以上。重倉投資的企業，比如分眾傳媒，貝達藥業 IRR 分別達到 60%、40% 以上。在自有資金投資方面同樣表現優異。2008 年，我們以 80 萬美金收購雷曼亞洲房地產管理團隊（即後來的光大安石），2016

年當我們將其注入 A 股上市公司光大嘉寶時，對價已達到 4.5 億美元。2015 年，光大控股開始孵化培育特斯聯，經過短短三年多時間，最初的投資已實現 25 倍以上的增長。

光大控股特別注重和被投企業以及合作伙伴共同成長。2011 年，光大控股入股中國飛機租賃的時候，機隊僅有 10 架飛機，資產總額 30 多億港幣。經過 8 年的培育，中飛租賃機隊總數已達到近 140 架，待交付訂單近 270 架，總資產 430 億港幣，實現了 10 倍以上的增長。再比如 2015 年，光大控股海外併購團隊收購了美國汽車檢測公司 BPG，並帶領其在全球完成十餘項後續收購。經過 3 年多時間，BPG 已發展成為一家具有競爭力的綜合性智能工業製造集團，利潤和估值都大幅提升。

光大控股能取得今天的成績，首先要感謝這個時代。我們的成功是中國改革開放、經濟發展，以及香港一國兩制、聯接內外的一個縮影。從自身角度，我們將其歸因為“五個充分”：一是光大控股的發展充分利用了國企擁有競爭力的資金成本和投資網路。二是充分發揮跨境優勢，擁有雙幣種和豐富的產品線優勢。三是充分踐行產業投資，擁有深植行業的研究能力優勢。四是充分尊重市場機制，發揮了市場化的運營和管理優勢。五是充分恪守投資紀律，具有嚴格的風控體系和透明的公司治理優勢。我們對自己的要求是，衡量成功不僅要看我們投過的那些企業，做過的那些事情；還要看我們躲過的坑、避開的雷。

大道至簡，光大控股始終堅持做時間的朋友，而不搞投機操作。亞馬遜的創始人貝索斯曾經問巴菲特，你的投資體系那麼簡單，為什麼別人不和你做一樣的事情？巴菲特的回答是，“因為沒有那麼多人願意慢慢地變富。”我想，大家信任光大控股是因為光大控股具備了以上的基因，我們將繼續堅守這些基因，保持定力，不忘投資初心，專注致遠，穩健前行。

三、光大控股新戰略發佈

新的環境對光大控股提出了更高的要求，光大集團也提出了邁向世界一流金控集團的戰略目標。作為集團旗下的重要組成部分，光大控股制定了五到十年的新戰略。

今天我代表公司，鄭重地向各位合作伙伴，發佈光大控股的新戰略。我們將藉此實現新發展，努力把光大控股帶上一個新台階！

我們的願景是“圍繞產業做投資，打造另類資產管理體系和競爭優勢，努力成為全球領先的跨境資產管理公司”。我們將秉承“一四三”的發展戰略：

“一”另類資產管理業務做為公司發展的核心主業；

“四”是圍繞飛機全產業鏈、不動產管理、人工智能物聯網和養老管理這四個重點產業投資，做大做強龍頭企業，以此聯動資產管理主業的發展；

“三”就是要以提升市場化、專業化、國際化這三項關鍵能力，做為發展資管主業的保障。

為此，我們將努力打造產業、產融、產品和投資深度結合的、光大控股特色的另類資管模式。希望能為中國私募股權領域的模式創新做出一些有益的探索。

我們將具體通過五個發展途徑實現目標：

第一，光大控股要圍繞已經孵化和培育出的四個龍頭企業，進行募資、投資和資產管理，深耕相關領域及產業鏈上下游，構建生態圈，進一步做大做強產業，推動產業和資管的良性互動。

飛機全產業鏈服務方面，以旗下的香港上市公司中飛租賃為平台，將飛機租賃產業鏈向包括維修、拆解在內的後飛機市場延伸，將其發展成為全球領先的飛機全產業鏈服務商。

在不動產管理方面，以旗下 A 股上市的光大嘉實為平台，光大安石基金將在商業地產、未來的旅遊地產、養老地產方面發力，發展成為國際一流的跨境不動產基金管理和資產管理公司。

在人工智慧物聯網方面，在 5G 時代充分運用人工智慧、大數據、雲計算等技術發展優勢，將旗下人工智慧、智慧城市管理的“獨角獸”特斯聯，打造成為行業的領導型企業。

在養老管理方面，將以新組建的光大養老為平台，將智慧養老和科技養老，將醫養、康養、保養相結合，打造具有光大特色的養老管理體系。

公司將利用三年時間，在四大龍頭企業所在領域，各募集 100 億以上的基金，投入到新的產業發展中，將產業投資與資產管理業務有機結合。我們實現上述目標後，四大企業的實力，和自身對行業的影響力、話語權都將得到進一步的提升。

第二，光大控股將繼續加大對正在培養和積極探索的其它新興產業的投入。圍繞高端製造、硬科

技、醫療健康等光大控股具有優勢管理能力的行業，擴大募資和投資。藉此，我們希望旗下更多的企業能脫穎而出，成為行業的領軍企業，以此培育光大控股的第五大、第六大產業。

第三，光大控股將繼續通過母基金，加強與地方政府和其他金融機構的區域合作。從 2017 年起，我們先後成立了光控湖南母基金、光控溧陽母基金，獲得了地方政府的高度支持和認可。我們將繼續通過這種方式，在京津冀、長三角、大灣區、中部地區加大佈局，促進地方經濟發展和投資人收益的雙贏。

第四，光大控股要進一步擴大跨境海外投資業務。我們將繼續圍繞“一帶一路”，發展基礎設施和高新技術，讓資金“走出去”，把技術“引進來”。

第五，光大控股會進一步擴充和豐富產品線，強化量身定制和滿足 LP 多樣性需求的能力。我們要進一步發展夾層基金、結構性投融資、並購基金、以及二級另類等產品。實現產品個性化的定制，滿足投資者對投資期限、收益、穩定性以及不同風險偏好的組合性需求。

為實現上述戰略，光大控股將採取“兩步走”的跨越式發展。

第一，從現在到 2022 年，光大控股旗下基金的管理規模將達到 2200 億港元以上，穩居國內頂尖的另類資產管理公司行列，進入全球另類資產管理 PEI 300 排名的前 100 強。

第二，經過五到十年的努力，光大控股將進一步向全球領先的另類資產管理公司邁進，躋身全球另類資產管理 PEI 300 排名的前 50 強，實現“全球領先的資產管理公司”和“全球領先的飛機全產業鏈服務商”兩個領先的發展目標。

各位投資人、各位來賓，光大控股的發展需要各位一如既往的支援和幫助，我們也將一如既往，為投資者提供最好的回報、為企業創造最大的價值！在此，我想為光大控股插播一個廣告：投私募基金請選光控基金，投上市公司請選光大控股 165. HK。

謝謝大家！