

視像訪問記錄

對談

滙豐Annabel Spring與Henry Kravis暢談投資

攝於2024年5月15日

Annabel Spring

歡迎大家。我是Annabel Spring，滙豐環球私人銀行及財富管理行政總裁。今天，我們邀請到KKR聯合創辦人兼聯席執行主席Henry Kravis。

Henry，你的事業旅程非常奇妙。在1970年代，你與兩位合夥人共同創辦KKR。你曾經是槓桿收購領域的先驅，現在已成為私募股本領域鉅子。

如果讓你回到1970年代，想像一下你的未來發展，可曾想過這個旅程會取得成功，公司也可不斷發展？

Henry Kravis

這的確非常有趣。首先，我想以九局棒球比賽為例，我們現時處於首局階段。多年來，我一直這樣說，因為這正是我的感覺。回望過去，我們最初以120,000美元創立這家公司，僅此而已。我出資10,000美元；我的表親George Roberts也出資10,000美元，比我們二人年長19歲的Jerry Kohlberg則出資100,000美元。就是這樣，我們以120,000美元開設了這家公司。我覺得我們很幸運，再加上一點努力，才能走到今天。所以，我確實想像不到有這樣的成果。我當初只想過可以持續經營五年，希望能夠實現這個目標。

不過，我最想跟大家說的是，對我來說，KKR的核心價值，也是最重要的元素，就是我們的企業文化。

我們希望建立的企業文化，是每個人都參與其中，無論你有沒有處理交易，又或這是屬於你還是其他人的想法，這些都不重要；我們推動大家團結一致，互相幫助，讓所有給予我們資金的投資者都猶如得到整家公司的力量。他們並非只能夠尋求公司內的相熟人士協助。

我們成立至今已有48年，依然一直保留1976年創立之初的文化。

Annabel

這個過程很奇妙，其中我感興趣的是，你不但將這個文化延伸至合夥人和公司員工，也擴大到所收購公司的一些僱員。先談談背後的理據和好處。

Henry

大約十年前，我們有一個想法，就是把擁有權進一步擴大，不單只局限於公司25名管理高層。事實上，我們希望所有與我們保持業務往來的公司任職的每個人，都可以成為擁有人。這個想法真的很棒，目前有超過100,000名僱員受惠，超過40家公司參與其中。我們希望在全球各地與我們合作的企業實現這個目標。

Annabel

私募股本過去是專為機構投資者、家族辦公室和超高淨值客戶而設，但目前私募資本變得較容易獲取。你可否談談這些產品結構的變化？

Henry

這個問題值得深思。你說得對，私募股本長久以來都是為機構投資者而設，後來也提供予一些超高淨值客戶和少數家族辦公室。時至今天，許多家族辦公室和超高淨值人士也投資於另類資產範疇。

但為何個人投資者不能擁有與超高淨值人士一樣的機會？又或者更重要的是，擁有與機構投資者一樣的機會？

我們提供一個開放式投資機會，讓客戶以等同機構投資者的方式參與。我們已就所涉及的四大領域建立產品：一是私募股本；二是房地產；三是基建；四是信貸。

我不是指投資組合應全數納入這些產品；這個做法並不恰當。

Annabel

分散投資至為重要。

Henry

分散投資非常重要，但只要看看相對於債券和股票的長期回報，便會發現另類資產領域長久以來表現優勝。

的確，有些年份的股票表現可能勝過私募股本，或實際上債券表現可能更好，所以不能只觀察一年期表現，確實要以五至十年期表現來剖析這個問題。

Annabel

我也同意。值得注意的是，個人投資者的投資組合現時可通過非常便利的方式，分散投資於這些另類投資產品，正如你所知道，他們過往無法做到。

Henry，目前全球面對一些不明朗因素。雖然通脹似乎逐漸回落，但利率長期偏高。全球至少半數國家將舉行大選。然而，從目前的發展動態來看，我們為客戶而設的主題是運用現金投資。你對此有何看法？

Henry

對，我完全同意。太多人只專注於靜止圖片，而非電影。他們只顧目前，而非其他領域的未來機遇。

我認為，你必須預計通脹的確可能會比大多數人所預期持續更長時間，但這並非意味缺乏機會。世界各地機遇處處。你需要創造自己的機會，試想想：我們不是選股者，這不是我們的策略。如果你投資於私募股本，意味你正進行長線投資。所以我完全同意你的觀點，運用現金投資是合宜之舉。你不能只抱持觀望態度，把現金藏在床墊下，這是無

法賺取任何收益的。

Annabel

因此，應繼續投資和分散投資，並在可行和適當情況下，把部分現金配置於另類資產。

Henry

沒錯。

Annabel

我們淺談一下地區現況和多元化地區投資。你目前對投資於全球哪些地區感興趣？

Henry

我們尤其非常看好兩個國家，一個是日本，另一個是印度。整體來說，我們認為亞洲就是未來。我們經歷了一段長時間才能參與日本市場，因為日本過去是一個封閉的社會，但目前已經開放。當地真的渴求嶄新、創新的意念。現時的企業管治水平遠勝從前。另一方面，印度政府表現非常優秀，在多方面惠及當地發展。印度目前的基建狀況非常良好——尚未竣工，但已長足進步。不少公司都表示有意在印度開展業務，因為當地勞工的教育程度高，而且勞動人口明顯十分龐大。因此，我們目前視印度為真正的機遇。

Annabel

你是從機會的角度作出分析嗎？

Henry

對。

Annabel

正如你或其他實業家一樣，我們的客戶大多是企業創辦人。眾所周知，你白手興家，成立了一家合夥公司，三人合共投資了120,000美元。

其後你更推動公司上市，成為集團公司。現時，你擔任聯席執行主席，並委任兩名聯席行政總裁。可否談談這個過程？當中你有何想法？以及最少從表面看來，有哪些元素可以確保公司順利交接傳承？

Henry

這個問題很好，因為我對於George和我如何處理相關事宜引以為豪。

Joe Bae和Scott Nuttall在同一時間加入公司，他們是很要好的朋友。在建立亞洲業務方面，Joe表現相當卓越。另一方面，Scott充滿創造力，協助我們開拓信貸業務（目前規模最大的業務）和資本市場業務。他跟Joe一樣，都是非常優秀的投資者。事實上，他們完全活出公司文化，對George和我來說，這最為重要。我們不想失去KKR的文化和價值體系。我認為一旦失去，便會失去核心價值。

所以我們委任他倆為營運總監，並在大約兩年半前對他們說，是時候晉升為聯席行政總裁。

George和我跟他們開玩笑，表示我們可功成身退，成立自己的公司。他們認為這可不是鬧着玩，我們解釋說，這只是開玩笑。他們指不想我們離開，希望與我們並肩合作。就是這樣，我們委任他倆。他們既重視KKR的組成，又尊重George和我為公司創立的文化，並非常樂意與我們合作。

我們當時說，你倆現已成為行政總裁，有能力處理得當。我們會協助你們，但你倆才是行政總裁。雖然我目前擔任聯席執行主席，但可能比以往任何時候更忙，因為我的工作不同了。

我們合作得很好，共事無間。

Annabel

確實是可喜可賀。你的經歷十分精彩，相信未來有更多精彩事情尚待發掘。非常感謝你，Henry，感謝你撥冗出席。

Henry

多謝Annabel，感謝你。