

视像访问记录

对谈

汇丰 Annabel Spring 与 Henry Kravis 畅谈投资

摄于 2024 年 5 月 15 日

Annabel Spring

欢迎大家。我是 Annabel Spring，汇丰环球私人银行及财富管理行政总裁。今天，我们邀请到 KKR 联合创始人兼联席执行主席 Henry Kravis。

Henry，你的事业旅程非常奇妙。在 1970 年代，你与两位合伙人共同创办 KKR。你曾经是杠杆收购领域的先驱，现在已成为私募股本领域巨子。

如果让你回到 1970 年代，想象一下你的未来发展，可曾想过这个旅程会取得成功，公司也可不断发展？

Henry Kravis

这的确非常有趣。首先，我想以九局棒球比赛为例，我们现时处于首局阶段。多年来，我一直这样说，因为这正是我的感觉。回望过去，我们最初以 120,000 美元创立这家公司，仅此而已。我出资 10,000 美元；我的表亲 George Roberts 也出资 10,000 美元，比我们二人年长 19 岁的 Jerry Kohlberg 则出资 100,000 美元。就是这样，我们以 120,000 美元开设了这家公司。我觉得我们很幸运，再加上一点努力，才能走到今天。所以，我确实想象不到有这样的成果。我当初只想过可以持续经营五年，希望能够实现这个目标。

不过，我最想跟大家说的是，对我来说，KKR 的核心价值，也是最重要的元素，就是我们的企业文化。

我们希望建立的企业文化，是每个人都参与其中，无论你有没有处理交易，又或这是属于你还是其他人的想法，这些都不重要；我们推动大家团结一致，互相帮助，让所有给予我们资金的投资者都犹如得到整家公司的力量。他们不是只能够寻求公司内相熟人士的帮助。

我们成立至今已有 48 年，依然一直保留 1976 年创立之初的文化。

Annabel

这个过程很奇妙，其中我感兴趣的是，你不但将这个文化延伸至合伙人和公司员工，也扩大到所收购公司的一些雇员。先谈谈背后的理据和好处。

Henry

大约十年前，我们有一个想法，就是把拥有权进一步扩大，不单只局限于公司 25 名管理高层。事实上，我们希望所有与我们保持业务往来的公司任职的每个人，都可以成为拥有人。这个想法真的很棒，目前有超过 100,000 名雇员受益，超过 40 家公司参与其中。我们希望在世界各地与我们合作的企业实现这个目标。

Annabel

私募股本过去是专为机构投资者、家族办公室和超高净值客户而设，但目前私募资本变得较容易获取。你可否谈谈这些产品结构的变化？

Henry

这个问题值得深思。你说得对，私募股本长久以来都是为机构投资者而设，后来也提供一些超高净值客户和少数家族办公室。时至今日，许多家族办公室和超高净值人士也投资于另类资产领域。

但为什么个人投资者不能拥有与超高净值人士一样的机会？又或者更重要的是，拥有与机构投资者一样的机会？

我们提供一个开放式投资机会，让客户以等同机构投资者的方式参与。我们已就所涉及的四大领域建立产品：一是私募股本；二是房地产；三是基础设施；四是信贷。

我不是指投资组合应全数纳入这些产品；这个做法并不恰当。

Annabel

分散投资至为重要。

Henry

分散投资非常重要，但只要看看相对于债券和股票的长期回报，便会发现另类资产领域长久以来表现优胜。

的确，有些年份的股票表现可能胜过私募股本，或实际上债券表现可能更好，所以不能只观察一年期表现，确实要以五至十年期表现来剖析这个问题。

Annabel

我也同意。值得注意的是，个人投资者的投资组合现时可通过非常便利的方式，分散投资于这些另类投资产品，正如你所知道，他们过往无法做到。

Henry，目前全球面对一些不确定因素。虽然通胀似乎逐渐回落，但利率长期偏高。全球至少半数国家将举行大选。然而，从目前的发展动态来看，我们为客户而设的主题是运用现金投资。你对此有何看法？

Henry

对，我完全同意。太多人只专注于静止图片，而非电影。他们只顾目前，而非其他领域的未来机遇。

我认为，你必须预计通胀的确可能会比大多数人所预期持续更长时间，但这并不意味着缺乏机会。世界各地机遇处处。你需要创造自己的机会，试想：我们不是选股者，这不是我们的策略。如果你投资于私募股本，意味你正进行长线投资。所以我完全同意你的

观点，运用现金投资是合宜之举。你不能只抱持观望态度，把现金藏在床垫下，这是无法赚取任何收益的。

Annabel

因此，应继续投资和分散投资，并在可行和适当情况下，把部分现金配置于另类资产。

Henry

没错。

Annabel

我们浅谈一下地区现况和多元化地区投资。你目前对投资于全球哪些地区感兴趣？

Henry

我们尤其非常看好两个国家，一个是日本，另一个是印度。整体来说，我们认为亚洲就是未来。我们经历了一段长时间才能参与日本市场，因为日本过去是一个封闭的社会，但目前已经开放。当地真的渴求崭新、创新的意念。现时的企业治理水平远胜从前。另一方面，印度政府表现非常优秀，在多方面惠及当地发展。印度目前的基础设施状况非常良好 — 尚未竣工，但已长足进步。不少公司都表示有意在印度开展业务，因为当地劳工的教育程度高，而且劳动人口明显十分庞大。因此，我们目前视印度为真正的机遇。

Annabel

你是从机会的角度作出分析吗？

Henry

对。

Annabel

正如你或其他实业家一样，我们的客户大多是企业创办人。众所周知，你白手兴家，成立了一家合伙公司，三人合共投资了 120,000 美元。

其后你更推动公司上市，成为集团公司。现时，你担任联席执行主席，并委任两名联席行政总裁。可否谈谈这个过程？当中你有何想法？以及最少从表面看来，有哪些元素可以确保公司顺利交接传承？

Henry

这个问题很好，因为我对于 George 和我如何处理相关事宜引以为豪。

Joe Bae 和 Scott Nuttall 在同一时间加入公司，他们是很要好的朋友。在建立亚洲业务方面，Joe 表现相当卓越。另一方面，Scott 充满创造力，帮助我们开拓信贷业务（目前规模最大的业务）和资本市场业务。他跟 Joe 一样，都是非常优秀的投资者。事实上，

他们完全活出公司文化，对 George 和我说，这最为重要。我们不想失去 KKR 的文化和价值体系。我认为一旦失去，便会失去核心价值。

所以我们委任他俩为营运总监，并在大约两年半前对他们说，是时候晋升为联席行政总裁。

George 和我跟他们开玩笑，表示我们可功成身退，成立自己的公司。他们认为这可不是闹着玩，我们解释说，这只是开玩笑。他们指不想我们离开，希望与我并肩合作。就是这样，我们委任他俩。他们既重视 KKR 的组成，又尊重 George 和我为公司创立的文化，并非常乐意与我们合作。

我们当时说，你俩现已成为行政总裁，有能力处理得当。我们会帮助你们，但你俩才是行政总裁。虽然我目前担任联席执行主席，但可能比以往任何时候更忙，因为我的工作不同了。

我们合作得很好，共事无间。

Annabel

确实是可喜可贺。你的经历十分精彩，相信未来有更多精彩事情尚待发掘。非常感谢你，Henry，感谢你拨冗出席。

Henry

多谢 Annabel，感谢你。