

# 融创

RONGCHUANG 吴长楼◎著  
SUNHONGBIN

# 孙宏斌

成大事者  
不纠结

他是融创的超强大脑！  
是地产圈的超级 IP 人物！  
也是让媒体记者尖叫的人物之一！

顺流，逆流，  
都不能动摇他向着理想进发！



全球商业竞技场中的  
野蛮人·颠覆者·大玩家

天津出版传媒集团  
天津人民出版社

融创

JANG  
SUNHONGBIN

# 孙宏斌

成大事者  
不纠结



天津出版传媒集团

天津人民出版社

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

融创孙宏斌:成大事者不纠结/吴长楼著.--天津:天津人民出版社,2018.4  
ISBN 978-7-201-13260-0

I. ①融… II. ①吴… III. ①孙宏斌—生平事迹  
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 078667 号

### 融创孙宏斌:成大事者不纠结

RONGCHUANG SUNHONGBIN: CHENG DASHIZHE BUJIUJIE

吴长楼 著

---

出 版 天津人民出版社  
出 版 人 黄 沛  
总 策 划 刘志则  
监 制 李广顺 曾荣东  
地 址 天津市和平区西康路 35 号康岳大厦  
邮政编码 300051  
邮购电话 (010) 84827588  
网 址 <http://www.tjrmchs.com>  
电子信箱 [tjrmchs@126.com](mailto:tjrmchs@126.com)

责任编辑 郭晓雪  
特约编辑 刘春玲 杨家明 (Edison)  
装帧设计 方与圆 石凯辉

制版印刷 艺堂印刷(天津)有限公司  
经 销 新华书店  
开 本 710×1000 1/16  
印 张 16  
字 数 170 千字  
版次印次 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷  
定 价 48.00 元

---

版权所有 侵权必究

图书如出现印装质量问题,请致电联系调换(010-84827588)

# Preface

# 前言

2017年，对于财经行业来说，是让人眼花缭乱的一年。房地产业的万达公司出售资产包、互联网行业的乐视公司重组，接二连三的大公司资产变动，像一场场国际大片。而这些大片的主角便是著名的财经人物孙宏斌。

因为这两次并购的数额实在是太过巨大，而且正好又是多家著名企业退出传统市场的时候，孙宏斌却逆流而上，花大手笔来购买它们。这看起来近乎疯狂，于是人们调侃他为“并购狂人”。

在此之前，孙宏斌被称之为传奇人物。他所经历的每一次转折，都万分凶险，足以置他于死地。但孙宏斌在每一次的低谷中都能爬起来，而且再次攀上成功的巅峰。因此，人们称他“传奇”也毫不夸张，他是当得起“传奇”二字的。

很多人对孙宏斌感兴趣，都想知道他一次次从失败走向成功的秘诀是什么。从当年一鸣惊人的顺驰，再到慢慢崛起的融创，孙宏斌在失败中找到了怎样的经验，又是如何巧妙地把这些经验运用到他下一次的事业开创中的呢？

本书从细微处入手，叙述了孙宏斌所经历过的每一次转折，从而剖析他成功的原因。读者将从这些叙述里，看到一个年少轻狂的职场达人是怎样转变为一个思维缜密、行动力超强的成功企业家的。

当然，我们还会明白，孙宏斌的成功，除了他拥有的超强行动力和缜密的思维外，还和他的豁达、高瞻远瞩密不可分。因为豁达，不和过去纠结，所以他才能成就一次又一次的事业，攀上一个又一个的巅峰。



# Contents 目录

前言 //1

## 第一章 逆潮流而动的并购狂人

1. 高杠杆手，全球瞩目的 632 亿 //3
2. 双赢合作，万达需要的不只是一个伙伴 //9
3. 控股乐视，总要有个人站出来 //18



## 第二章 大起大落的联想少将

1. 智商高绝，清华园里的少年郎 //31
2. 谋才大略，联想公司的虎将军 //37
3. 年少轻狂，经济问题背后的真相 //43
4. 主动和好，能屈能伸的大丈夫 //50
5. 留学海外，哈佛大学的蛰伏者 //56

## 第三章 进军房地产的新来者

1. 创建顺驰，一入地产深似海 //69
2. 成立公司，背靠大树好乘凉 //74
3. 黑马崛起，“独裁”终得天下 //83
4. 版图扩张，一骑绝尘房地产 //88
5. 超越万科，鸿鹄之志天下知 //94

## 第四章 狂飙路上几度沉浮

1. 遭遇调控，断绝上市融资之路 //101
2. 负债累累，资金链断裂的绝望 //106
3. 众说纷纭，横眉冷对千夫所指 //111
4. 卖子求生，顺驰花落路劲地产 //117
5. 总结经验，平衡和稳才是关键 //124

## 第五章 重返江湖的“地王”

1. 垂爱融创，鸡蛋不放进一个篮子里 //131
2. 断臂求生，给融创下几贴猛药 //136
3. 强调稳健，教训是刻骨铭心的 //141
4. 高端路线，现金流背后的改革 //146
5. 逆市夺王，风声鹤唳时的胆略 //152



## 第六章 懂得克制的成功者

1. 毛利红线，从来没有志在必得 //159
2. 登陆联交所，踏足国际资本市场 //165
3. 风险意识，承担和控制的價值 //170
4. 再做地王，理性和激情并在 //175

## 第七章 登上人生巅峰的大赢家

1. 联姻绿城，向行内标杆靠拢 //183
2. 融绿问世，挺进上海的钥匙 //189
3. 入主绿城，依仗十足的狼性 //196
4. 续写传奇，登上人生的巅峰 //202

## 第八章 激进扩张背后的侠义客

1. 狂飙再起，白武士的收购逻辑 //213
2. 雪中送炭，为跨界做准备 //221
3. 大刀阔斧，打造新乐视 //226
4. 知天命年，战士才刚刚出征 //231

## 附 录

- 孙宏斌大事记 //243

## 第一章 逆潮流而动的并购狂人

我其实不是一个激进的人。江湖上都说我激进，我真的不是一个激进的人，我骨子里是一个偏理性的人，厌恶风险，自己开车很慢，不允许司机开快车，过马路一定等人行道绿灯。之所以被认为激进是因为我觉得没想好的事坚决不干，想好的事就坚决果敢地去干。朋友说人有不知死和不怕死之分，我应该是不怕死的。

——孙宏斌



## 1. 高杠杆手，全球瞩目的 632 亿

### 鲸吞万达

2017 年 7 月 10 日，本是一个平常的星期一，然而，一条财经简讯上的公告打破了夏日的沉闷，让所有人都为之震惊。公告称：融创中国房地产集团以 335.95 亿元的高价收购万达的 76 个酒店项目。同时，万达将 13 个文旅项目 91% 的股权以 295.75 亿元的价格转让给融创。



这个公告让网友们震惊不已！一直以来，人们都把万达集团视为中国产业的巨无霸，房地产的风向标。这次卖掉的产业是万达商业里面 80% 的文旅项目和 70% 的酒店项目，堪称万达商业的半壁江山，现在万达突然出售这么多的产业，不禁让人猜测中国房地产业是否有大事要发生。

但这还不是震惊的主要原因，在这笔交易中，最为吊诡的是收购资金的来源。融创中国收购万达的付款方式，一共分为四次，前三次是融创中国付款，第四次却是万达通过银行向融创发放贷款，然后融创再用贷款来支付万达的收购款。

众人都在纳闷，为什么在万达想要抽离之际，融创宁愿贷款也要冒出来接手？一时间，各路财经媒体纷纷争相报道，标题各不相同，内容却都一致：“融创鲸吞万达，到底图谋什么？”

在这笔截至目前中国房地产行业里最大的交易面前，人们已经无

暇去探究王健林卖掉这些项目的真正原因，他们的目光齐刷刷地落在了融创中国的董事长孙宏斌的身上。

54岁的孙宏斌，有着比他年纪要显年轻的外表和精力，眼睛里透着坚毅和果敢，浑身散发出一股常人难及的魄力。面对外界的质疑，孙宏斌非常简短却又很明了地做了回复：“融创该不该买万达这些资产，这逻辑太简单了，内部没有人反对，内部谁反对，谁是傻子。但万达该不该卖，这是另一个故事，你们该问王健林。”

寥寥几个字，将融创所有管理层的态度都表明了。显然，孙宏斌是要告诉众人，这是融创董事局经过深思熟虑做出的决定，而不是孙宏斌一个人的“激进狂飙”。在“狂飙”的路上，他吃足了苦头，现在他已经学会了克制，所以大家不要怀疑收购万达是孙宏斌的冲动之举，这是融创中国全体股东三思的结果。

就在众人都担心融创成为接盘侠时，万达发出了信息：他们之所以出售这批项目，是因为万达想要转型成“轻资产”公司。王健林为此还专门做了解释，他说：“这次交易是为了大幅降低万达商业的负债，并进一步实现轻资产化运营。”此时，人们才注意到，在这批交易中，万达只把交易项目的资产和负债转移给了融创，品牌和运营管理权依然攥在万达手里。

原来房地产行业并没有什么大动向，万达并不是为了跑路而出售资产，那么项目的运营就不会有问题，只是一次正常的房地产商业交易而已，融创不是所谓的接盘侠，众人为孙宏斌提着的心这才放了下来。

## 融创不需要流动资金吗

虽然王健林的回应让人明白了万达这次出售项目的真正原因，也让人了解了万达贷款给融创来购买自己的苦衷，但还是有一个大疑问盘旋在众人的心头，而且这个疑问指向融创和孙宏斌：万达销售项目是为了还清银行债务，让资金流动起来。而比它负债率还要高出16.7%的融创，难道不需要流动资金吗？

这个疑问是围观者们的好奇，同样也是各大金融机构关心的问题，它们甚至比看客们更关注，毕竟资金风险关系到它们的利益。于是，在这场交易结束后不久，金融机构就开始排查万达系和融创系的资金风险。

而且很快就传出“融创信托放款和融创百亿公司债统统被叫停”的信息。这则消息导致融创中国相关的股价全线下跌。2017年7月18日的港股通显示，融创中国的股票收于15.94港元，跌幅高达7.33%。

眼看局面越来越超出预想，孙宏斌必须站出来回答质疑，他说：“我们的账面上现在有900亿元的现金流，可动用的就有500亿元，而且7月份我们还能销售200亿元，8月份会达到300亿元，在以后的每个月也都会是300亿元以上。所以资金对我们来说，是根本没有



问题的。”

只要了解孙宏斌的人都知道，曾经因为狂飙扩张而导致资金链断裂的他，现在是多么重视现金流的重要性。他怎么可能把融创再次带入曾经陷入过的资金链断裂的泥潭里？正是为了保障融创的流动资金，融创才会在账面上明明有钱的情况下，还向万达贷款交易。

无论外界怎么猜疑融创和万达的这次交易，孙宏斌都只是置之一笑，他说：“这次合作是基于双方的信任之上。”他的态度告诉世人，他对这次收购充满自信，一切都会平稳过渡，所以没有什么可担心的。

孙宏斌就是这样一个有胆略又充满自信的人，当所有人都为金融机构中心对融创进行资金风险排查一事而捏着一把汗时，他非常淡定地回答：“银行也是个生意人，排查风险很正常。如果不排查的话，他们反而就该失业了。”事实上，恰如孙宏斌预料的那样，排查下来，融创的资金风险并没有问题。

有人不禁会问，既然资金没有任何风险，那么融创百亿公司债为什么被叫停呢？

要知道，百亿公司可是融创中国债券融资的根本，它的存在，代表着融创的发债融资渠道畅通完好。早在 2015 年 12 月，融创就曾经发行过 50 亿元的公司债，加上天津融创这个子公司发行的 50 亿元公司债，一共是 100 亿元。后来又陆陆续续发行了两次债券。

这些发行本来预示着融创的债券融资能力很好，但现在百亿公司债被叫停，也就意味着债券融资断流了。一时间，众说纷纭，大家都在猜测融创遇到了大麻烦，各大论坛也都在转载这一消息。如果说，