

苏世民

我的经验与教训

[美] 苏世民 著

Stephen A. Schwarzman

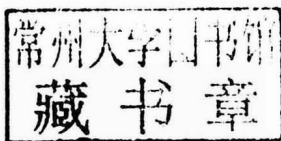
WHAT IT TAKES

Lessons in the Pursuit of Excellence

苏世民

我的经验与教训

[美] 苏世民 著
(Stephen A. Schwarzman)
赵灿 译



WHAT IT TAKES

Lessons in the Pursuit of Excellence

图书在版编目 (CIP) 数据

苏世民: 我的经验与教训 / (美) 苏世民著; 赵灿译. -- 北京: 中信出版社, 2020.2

书名原文: What It Takes: Lessons in the Pursuit of Excellence

ISBN 978-7-5217-1330-5

I. ①苏… II. ①苏…②赵… III. ①企业管理
IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 279248 号

What It Takes: Lessons in the Pursuit of Excellence by Stephen A. Schwarzman

Copyright © 2019 by Stephen A. Schwarzman

Simplified Chinese translation copyright © 2020 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

苏世民: 我的经验与教训

著 者: [美] 苏世民

译 者: 赵灿

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 14.75

插 页: 16

字 数: 284 千字

版 次: 2020 年 2 月第 1 版

印 次: 2020 年 2 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2019-6161

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5217-1330-5

定 价: 98.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

中文版序

我很高兴我的新书——《苏世民：我的经验与教训》能够由中信出版集团翻译出版，使之有机会与中国读者见面。1990年，我的两个孩子只有13岁和10岁，怀揣着对中国文化——世界上历史最为悠久的文明的好奇，和对了解中国丰富多彩的习俗的渴求，我带着他们首次来到世界上最伟大的国家之一——中国。现在，我的孩子们已经40多岁了，他们时常会提起多年前那次令人难忘的北京、上海、西安之旅。那时的场景仿佛就在眼前，当时，中国的街道上没有呼啸而过的汽车，来往的只有自行车。从第一次来到中国至今，我已经记不清自己到底来过多少次中国了，仅在最近10年里已经超过了50次。弹指一挥间，中国发生的翻天覆地的变化令人惊叹不已。

1985年，我成立了黑石集团，目前其已成为全球最大的另类投资机构，我们的投资业务集中于私募股权、房地产、对冲基金和信贷等。我们服务于许多全球顶级机构和个人投资管理

者，为他们管理和投资资产，其中包括主权财富基金、保险公司和代表数千万退休人员的养老基金。与许多伟大的中国公司一样，我们致力于为投资者和我们所处的社区创造长期价值，坚定不移地追求增长，努力不懈地推动创新。

自1992年以来，黑石集团一直活跃在中国市场。我们见证了从国有企业占主导地位逐渐发展为一个充满活力的多元化经济体。在中国市场中，民营企业创造了一半以上的经济份额。2007年，中国投资有限责任公司——中国唯一的主权财富基金选择黑石作为其第一笔海外投资。正是通过这项我们意料之外的投资，我们与中国建立了紧密的战略关系，并一直持续到今天。我相信这一关系也将促进中美两国建立更加紧密的联系。

我还加入了清华大学经济管理学院顾问委员会，这一委员会在中国前总理、清华大学经济管理学院首任院长朱镕基的积极推进下成立，美国财政部前部长汉克·保尔森也为顾问委员会的成立做出了贡献，汉克也是中国的好朋友。在清华大学经济管理学院担任顾问委员期间，我有幸认识了马云、马化腾、李彦宏等许多中国杰出的企业家和商业领袖，结识了许多中国政府官员，并与他们保持了定期联系。在与他们多年来的交往中，我更加深入地了解了中国社会，感悟了中国飞速发展背后蕴藏的中国智慧。在与中国各界人士的交往中，我发现，如果中国想要完成一项壮举，其就能通过无可比拟的中国速度将自己的目标贯彻到底，这一点令我印象深刻。

我坚信中国和西方各国之间开展积极对话会对全球发展的长远前景产生至关重要的影响。这正是我在清华大学开展苏世民学者项目的主要原因：鼓励来自全球各地的苏世民学者通过学术、文化和专业层面的沉浸式体验来促进彼此的对话，发展他们的友谊，加强对中国的了解。在中国高等教育项目中，苏世民学者项目十分独特并且取得了空前成功，目前，其已经成为全球前三名的奖学金项目。同时，苏世民学者项目还获得了全球学术领袖、商业领袖和各国政府的认可和重视。

2013年，苏世民学者项目正式启动，在人民大会堂举办的启动仪式上，习近平主席和奥巴马总统分别发来贺电，对这一项目表示支持，对此我倍感荣幸。让我感到非常自豪的是，这个项目可以为团结全球各国做出贡献，为年轻的未来领导人提供独特的机会，让他们了解中国，与中国建立牢固的联系纽带。

基于我在全球范围的从商经验，以及对中美两国领导人的了解，我深信，作为世界两大重要经济体，中国与美国占全球经济规模的40%，中美之间建立友好合作关系才最符合两国根本利益。正因如此，我一直尝试帮助促进中美两国展开建设性对话，我希望能协助两国实现有利于全球经济长期增长的共赢局面。

在过去的50年里，我结识了世界各地的人，在华尔街工作，把黑石发展成为世界一流的金融机构，这些经历让我收获良多、受益匪浅。黑石自成立以来，资产规模每年以大约50%的速度增长，现在，我们管理着全球超过5500亿美元的资产。

成功绝非易事，一路走来，我遇到了许多艰难险阻、挫折坎坷。我对自己如何取得卓越成就、发挥影响力、追求有意义的人生进行了思考和总结，并将其中重要的见解分享在了《苏世民：我的经验与教训》这本书中。书中记述了许多我在追逐成功的道路上获得的经验与教训，同时对于如何取得成功提供了切实可行的建议。希望这本书能够给那些希望提升个人影响力、实现自我价值，或是志在建立具有独特文化的卓越组织机构的人士以启迪。这本书在美国一经出版就受到了企业家、学生、普通职工等大众读者的喜爱，已成为美国的畅销图书。

我花了将近三年时间来完成这本书，希望它能记录我在黑石以及我个人的所有宝贵经验，以便与大家分享我多年来积累的知识和智慧，最终希望这本书能够帮助读者吸取教训、增长经验，踏上一条宽阔平坦的人生道路。

感谢您阅读本书。希望您享受阅读的过程，获得启发，感到愉悦。同时也希望这本书可以帮助您看到更多人生和事业的风景。

前言

所有，并非天生

1987年春，我飞往波士顿准备与麻省理工学院的捐赠基金团队会面。当时，我正在努力为黑石的首只投资基金募集资金，目标是10亿美元。如果能募集成功，那么我们将成为同类首期基金中最大的一只，全球排名第三。这个目标宏大诱人，大多数人都觉得不可能实现。但我一直认为，实现大目标和小目标的难度相差无几，唯一的区别在于：目标越大，其产生的影响力也越大。人的精力有限，既然每次只能聚焦一项对个人而言至关重要的事业，就应该选择一个真正值得努力和专注的目标，奋力一搏，确保成功。

但是，在遭遇无数次拒绝之后，我开始恐慌了。

我和彼得·彼得森在1985年联合创立了黑石集团。创始之初，我们心存高远并精心制订了公司的发展策略。然而，业务的进展速度远不及我们的预期。创立黑石之前，我们都是华尔街雷曼兄弟的顶尖人物，在这家知名投资银行里彼得曾担任首

席执行官，我则主管着全球最活跃的并购部门，而现在如果不能成功募集这笔资金，我们可能会沦为众人笑柄，我们的整个商业模式都将备受质疑。此时，我们以往的竞争对手希望我们一败涂地，而我也担心会如其所愿。

在前一天对会面进行确认之后，我和彼得一同抵达位于马萨诸塞大道的麻省理工学院，准备推介我们的计划，拿到这笔投资。我们找到一扇装着磨砂玻璃的门，上面写着“麻省理工学院捐赠基金”。我们敲了敲门，里面没有回应。我们又敲了敲，第三次、第四次，还是没有回应。我检查了一下自己的日程，确认我们没有记错时间和地点。彼得站在我身后，满脸不悦。当时，他已经 61 岁了，比我大 21 岁，在加入雷曼兄弟之前一直担任尼克松总统的商务部部长。

终于，一个路过的门卫看见我们后停了下来。我们告诉他，我们是来找捐赠基金工作人员的。

“哦，今天星期五。他们早就下班了。”他说。

“但我们约了下午 3 点会面。”我说。

“我看见他们走了。他们要到星期一早上才回来。”

我和彼得只能扫兴离开，这时外面下起雨来。我们没想到会下雨，没带雨伞和雨衣，所以只能站在麻省理工学院行政大楼的出口处等着雨停。20 分钟过去了，雨却越下越大，没有一点要停歇的样子。

我觉得我必须得做点什么了。于是我让彼得站在原地，自己跑到马路上打车。雨水瞬间浇透了我的外套和衬衫，直接渗

透到我的皮肤上。衣服像破布一样贴在身上，雨水打到我的眼睛，又在我脸上顺流直下。每次当我以为自己终于要打到车的时候，都会被人抢先一步。正在我感到绝望并且全身湿透的时候，我看到一辆正在等红灯的出租车。当下，我快步跑了过去用力敲了敲后窗，举着一张软趴趴的 20 美元钞票，希望能买通车上的乘客，让我们一起拼车。那位乘客只是透过车窗玻璃看着我。他一定觉得我很奇怪，穿着湿透的西装，举着钞票敲着出租车的窗户。他拒绝了我的请求。后面两辆出租车上的乘客也没同意我的拼车请求。在我把报价提高到 30 美元后，终于有人同意让我们拼车了。

这是我几个星期以来唯一达成的一次交易。

我向彼得挥了挥手示意他上车，他慢慢向我走来。瞬间，他浑身变得湿漉漉的，头发紧紧贴在头皮上，好像在洗淋浴。他离我越近，衣服越湿，步子越重，心里越发不痛快。彼得习惯了有车等、有司机拿雨伞等候他上下车的日子。但在一年半之前，我们两个决定一起创业。从他穿过积水向我走来时的表情，我能看出，他后悔了。

就在不久之前，我们两个还可以打电话给美国商界或世界各国政府的任何人，他们也会很乐意接我们电话。我们从来没有想过创业会很轻松，但我们也从来没有想象过会在周五晚上的洛根机场，颓废地坐在自己的座位上暗自神伤：我们浑身湿透，付出巨大努力，却没有换来一分钱。

每个企业家都会有这样的体会：有时现实与自己想象的生

活和事业之间存在巨大差距，这一差距会压得人喘不过气，几乎令人绝望。然而，一旦取得成功，人们只会看到成功的光环，如果失败了，他们也只会看到失败的黯淡，却很少有人关注到那些可能彻底改变人生轨迹的转折点。可正是在这些转折点上，我们学到了事业和人生中最重要的经验和教训。

2010年，时任哈佛大学校长德鲁·福斯特来纽约看我。我们聊了很多，但大部分时间都在谈论大型组织的运营。2018年从哈佛大学退休后，她找到了我们见面时她记的笔记，并寄给了我。笔记很长，她记下了很多事情，其中有一句话说得特别好：“优秀的高管是在后天磨炼中成长起来的，没有人是天生的。他们吸收信息，研究既往经验，从错误中吸取教训，不断进步。”

这的确是我的成长之路。

与德鲁见面后不久，我又与美国财政部前部长、高盛首席执行官汉克·保尔森聊了聊。他建议我翻翻自己以前的记事本，记录下自己对建立和管理一个组织的想法，并将其整理成文字，万一哪天想出版了，便能用到。他认为会有大批读者对我的经验和教训感兴趣。我接受了他的建议。

我经常与学生、高管、投资者、政治家和非营利组织的人士进行交流。他们问得最多的问题是我们是如何创立黑石的、现在又是怎样进行企业管理的。一个组织从构思、成立到发展，

以及打造组织文化、吸引优秀人才的过程让他们十分感兴趣。他们还想知道什么样的人 would 接受这样的挑战，这个人必须具备什么样的特质、价值观和习惯。

我没有想过要出一本回忆录、事无巨细地记录生命中的每一刻。我认为自己不够资格。相反，我决定撷取一些重要的事件和片段，这些经历让我学到了关于世界和事业的重要功课。这本书记录了我在人生和事业中的重要转折点，正是由于这些转折点，我才成为今天的自己，希望我从中学到的经验教训也能对诸位有用。

我在费城郊区的中产阶级家庭长大，吸收了 20 世纪 50 年代的美国价值观：正直诚实、襟怀洒落、吃苦耐劳。我的父母给我定额的零用钱，从来不会多给，所以我和弟弟们必须自己赚钱。我在自家的亚麻布商店打过工，挨家挨户卖过糖果棒和灯泡，做过电话本快递员，还推出过草坪修剪服务，并雇有两名兼职员工——我的那对双胞胎弟弟。草坪修剪服务收入的一半归他们，一半归我，他们负责干活，我负责拓展客户。直到最后员工罢工，这项业务持续了整整三年。

现如今，我的日程里排满了自己此前无法想象的会晤机会：与国家元首、最资深的企业高管、媒体人士、金融家、立法者、记者、大学校长以及杰出文化机构的领袖交流。

我如何走到了今天这一步？

我有良师益友。父母是我的第一任老师，他们培养了我诚实礼貌和自我成就的价值观，也让我知道了为人慷慨的重要性。在高中田径教练杰克·阿姆斯特朗的帮助下，我对痛苦的忍耐程度大大提高，也理解了充分准备的价值和威力。对任何企业家来说，这些都是必不可少的功课。在跟高中最好的朋友博比·布莱恩特一起参加跑步训练和比赛的时候，我明白了忠诚的内涵，了解了团队合作的意义。

在大学里，我努力学习，追求冒险，并发起了一些社区改善项目。我学会了倾听他人，重视别人的欲望和需求，即使他们没有说出口。我学会了在解决难题时坚韧不拔、无所畏惧。但是，我从来没想过自己会从商。我从未选修过经济类的课程，直到现在也没有专门学过。我的职业生涯始于华尔街的帝杰证券公司（DLJ），而我当时连什么是证券都不知道，数学水平也很一般。我的弟弟们一有机会就会大呼惊讶：“你，史蒂夫^①？搞金融？”

虽然在基础经济学方面有所欠缺，但我能够扬长避短——我拥有洞察模式、研究新型解决方案、打造新模型的能力，可以靠锲而不舍的意志力把自己的想法变为现实。事实证明，金融是我了解世界、建立关系、应对重大挑战和实现个人抱负的途径。金融还造就了我将复杂问题简单化的能力——要想解决复杂问题，只需专注于那两三个决定性的影响因素就行了。

^① “史蒂夫”是“史蒂芬”的昵称。——译者注

创立黑石是我一生中最重要的个人挑战。从我和彼得站在麻省理工学院行政大楼外的雨中以来，公司取得了巨大的发展。今天，黑石是全球最大的另类资产管理机构。传统资产指的是现金、股票和债券，而“另类资产”含义宽泛，包括其他所有类型的资产。我们专注于组建、收购、完善和出售公司和房地产。黑石投资的公司拥有超过 50 万名员工，这让我们和相关投资组合公司成为美国乃至世界最大的雇主之一。我们找到最好的对冲基金经理，为他们提供投资资金。我们还向公司提供贷款，并对固定收益证券进行投资。

我们的客户包括大型机构投资者、养老基金、政府投资基金、大学捐赠基金、保险公司和个人投资者。我们的职责是为我们的投资者、我们投资的公司和资产以及我们所在的社区创造长期价值。

黑石的非凡成就归功于我们的文化。我们笃信精英管理、追求卓越、保持开放和坚守诚信，并竭力聘用拥有同样信念的人。我们极为注重风险管理，追求永不亏损。我们坚信创新和成长——不断提出问题，预测事件，审时度势，主动进步和进行变革。金融界没有专利权。今天还是一家利润丰厚的优秀企业，明天就可能利润大跌，归于平庸。由于市场存在竞争和变故，如果依赖于单一业务，一个组织就可能无法生存。在黑石，我们打造了一支卓越的团队。一旦选择了要做的事情，我们便

会齐心协力为达到世界一流水平而努力。有了这样的基准，我们就能轻松衡量出自己的水平。

随着黑石的业务领域和影响范围不断扩大，我在商界之外也获得了更多机会。我从来没有想过，会有一天凭借自身作为企业家和交易达成者磨炼的经验教训，再加上我在整个行业、政府、教育和非营利组织建立的关系，在位于华盛顿哥伦比亚特区的约翰·肯尼迪表演艺术中心担任主席，也没想过我会在中国发起创立一个享有盛名的研究生奖学金项目——苏世民学者项目。我有幸能把自己的商业原则运用于慈善事业，即经过深思熟虑，通过创造性方案来识别和解决复杂的挑战。无论是创造性地在耶鲁大学校园里建立一个学生和文化中心，还是在麻省理工学院捐赠资金创立一所新的学院致力于人工智能研究，抑或是向牛津大学捐款用以重新定义 21 世纪人文学科的研究，我现在从事的项目都聚焦于运用资源改变现有范式，并切实对人类社会产生影响（而不仅仅是影响企业盈亏情况）。我捐赠了超过 10 亿美元来支持这些项目。未来，它们可以带来巨大变革，其影响力将远超财务价值，也会在我离开后长期存续下去。能投身其中，我深感荣幸。

我还花了大量时间接听电话，或是与世界各地面临重大挑战、需要解决方案的高级政府官员会面。直到现在，每当听说有世界领导人希望就国内或国际重要问题听取我的建议或观点时，我仍然会感到惊讶。当然，每次我都会尽全力提供帮助。

无论你是学生、企业家、经理、试图改善所在组织现状的

团队成员，或只是想寻找方法、充分发挥自己潜力的普通人，我都希望本书中的经验教训让你有所获益。

对我而言，生命中最大的收获是创造出人意料、影响深远的新事物。我一直在追求卓越。当人们问我如何成功时，我的答案基本都是一样的：我看到一个独一无二的机会，然后竭尽全力去抓住了它。

总之，永不言弃！

目 录

中文版序 // III

前言 所有，并非天生 // VII

第一部分 追 梦

- 1 小有作为 // 007
- 2 一切都是相连的 // 030
- 3 我的成功面试规则 // 054
- 4 实践是学习的最佳路径 // 059
- 5 所有交易都暗藏危机 // 069
- 6 寻找竞争最小、机会最大的领域 // 078

第二部分 决 策

- 1 为人所不为，为人所不能 // 107
- 2 保持开放思维，抓住罕见机会 // 123
- 3 独辟蹊径 // 134
- 4 不要错过良机 // 146
- 5 周期：通过市场涨落判断投资机会 // 167
- 6 如何做正确的决策 // 171
- 7 创建完美流程 // 183
- 8 黑石的人才战略 // 186