苏世民：一代野心家的权谋之路

苏世民的价值不只在财富，而是他通过黑石建立了一个连接全球领袖和机构的强大网络，能影响有影响力的人。这个深不可测的野心家，想留下来的，绝不只是一个黑石那么简单。

文 | 本刊特约撰稿人 蔡智群

“年薪 7 亿美金其实亏待我了。”笑着说这话的，叫史蒂夫·施瓦茨曼。他还有个中文名，叫苏世民。

苏世民身上有很多标签，比如“特朗普的闺蜜”“新华尔街之王”“私募界的巴菲特”“美国房东”，他还是清华大学苏世民学院的推动者。而所有这些，都是一个核心身份——黑石集团创始人的实力延伸。1985 年，黑石以 40 万美元开始创业，如今资产管理规模达到 5700 多亿美元，持股 23% 的苏世民也一度成为私募领域首富。

电影《华尔街》里有句台词：“贪婪是件好东西”，有人用它来形容苏世民的人生态度，他并不认同。他觉得黑石和阿里巴巴一样，在成就伟大。这位野心家在商界纵横捭阖，73 岁依然没有停下来。

天生的企业家

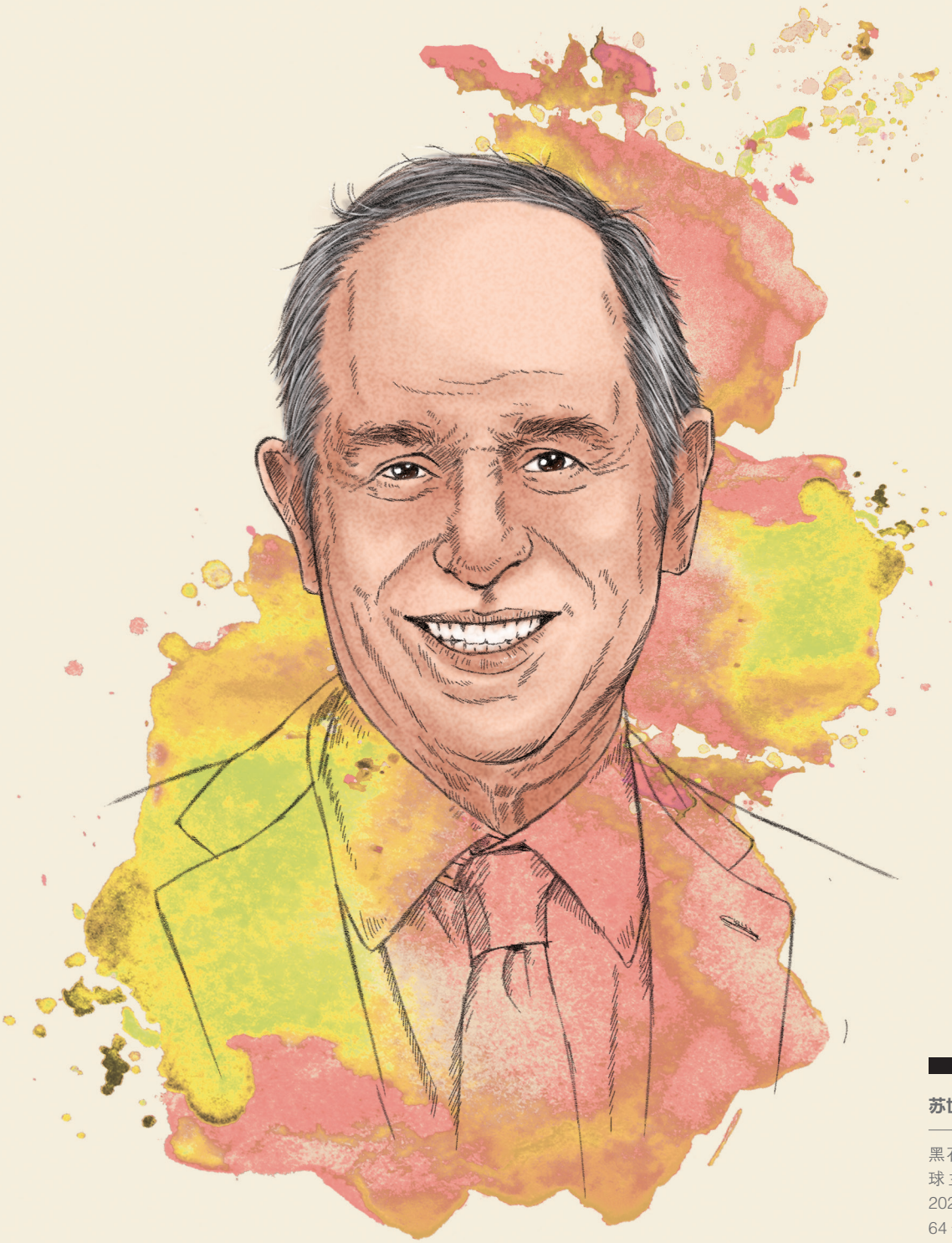
俗话说，性格决定命运，苏世民的学生时代就照见了其后人生的风云变幻。

他生在费城一个中产家庭，家里经营一家卖窗帘和亚麻布的店铺。为了赚取零花钱，从 10 岁开始他就在店里打工，工资每小时 10 美分。没多久，他觉得工资太低，就向祖父申请加薪到每小时 25 美分，但被拒绝了。后来，他向父亲建议扩张店铺，又被拒绝。这家店是祖父开始的生意，父亲继承后，按部就班经营，他认为一家人生活舒适，没必要再折腾。

父亲毕业于沃顿商学院，头脑聪明又勤奋友善，但他死守阵地的执拗，让苏世民不理解。苏世民继承了父亲的智商，但性格更像母亲。母亲是个闲不住的人，敢想敢做，竞争意识和好胜心都很强，业余驾驶帆船拿了很多奖。如果换个年代，他想，母亲一定能成为一家大公司的 CEO。后来，苏世民懂了，一个人可以学着做管理者，甚至可以学着当领导者，却无法通过学习成为企业家。

想走入更好、更广世界的野心，促使苏世民走上了自我推销的大胆之路。

靠短跑州冠军的成绩，苏世民被普林斯顿和耶鲁录取了。但他想去哈佛，因为哈佛名气最大，不过哈佛却把他列在了候补名单。他通



苏世民

黑石集团共同创始人、全球主席兼首席执行官，2020 年福布斯排行榜第 64 位。凭借过人天赋、善意杠杆收购、对风险的高度回避和高额回报，他将黑石打造成为全球最大私募股权基金。他也成为黑石的精神教父、新华尔街之王。

插画 | 网中鱼

过各种方式，找到招生负责人的电话，但推销失败，不得不去了耶鲁。在耶鲁经历几个月孤独无助的低潮期后，苏世民又燃起了满满的热情，他在这所当初的男校成立了芭蕾舞社团，与女子学院经常一起活动，到纽约请来知名舞团免费表演。他还主动和学校领导商谈，想出解决耶鲁招收优质学生的方法，比如组织高中生参观学校，这些方法一直延续至今。

耶鲁的四年，苏世民从一个不适应的差等生到毕业典礼上的发言人，充满戏剧色彩。这让他更为清楚自己的能力和所爱。

当他毕业前往帝杰证券面试时，自信的胜利者姿态写满脸上。尽管他学的是“文化与行为”，连证券是什么都不知道，数学水平也很一般。他的双胞胎弟弟还常对此大呼：“你，史蒂夫？搞金融？”面试他的是比尔·唐纳德，这个人后来去了华盛顿当副国务卿。比尔说给他每年 1 万美元底薪，但苏世民说他需要 10500 美元，因为班上有一个同学底薪是 1 万，他想成为班里收入最高的人。比尔同意了。

但第一份工作并不顺利。没人给新人培训，全靠自己琢磨。苏世民看到一堆密密麻麻的数据，脊背发凉、额头冒汗，犯了好几次错误。后来，公司让他研究一家营销公司，他判断这家公司即将破产，但公司没有听他的，安排了定向增发。几年后，这家公司果然倒闭了，帝杰证券被起诉，原因在于明知公司经营状况不佳，还承销定增项目。庭审中，苏世民被帝杰证券描述成对业务一窍不通的白痴，所以未采纳他的分析意见，而原告则将他刻画成天才专家。最终，原告赢了，苏世民参军入伍，离开了他自学经济学的摇篮。

后来，苏世民问比尔为什么聘用他。比尔说：我觉得你未来将是公司的 CEO。他自小就形成的性格和思维，注定了他不是一个甘于平凡之人，创业成立黑石实属自然之举。

完美搭档彼得森

在苏世民的人生，或者说，在黑石的发展中，有一个人举足轻重，他就是彼得·彼得森。两人亦师亦友，性格互补，苏世民认为他们是完美搭档，彼得森更是他的指路恩师。

彼得森比苏世民大 21 岁，两人在雷曼兄弟认识。1972 年，从哈佛商学院进修后，经验尚浅的苏世民进入雷曼兄弟，第二年彼得森成为公司 CEO。彼得森一直在政坛，曾官至美国商务部长，人脉资源丰富，外交手腕游刃有余。但他对金融并不熟，加上是空降兵，需要一个能辅佐他了解业务、但资历又不足以左右自己的帮手。他看中了苏世民，想招徕他。但此时的苏世民觉得自己也是个新兵，两人合作只能是外行指导外行，遂拒绝了。两年后，彼得森再次打来电话，这一次，苏世民抓住了机会。

两人建立了密切的工作关系，互为补充。彼得森凝聚团体，培养人际关系，成为掌舵手，发起一次次交易。苏世民寸土必争，精力旺盛，

执行完成了彼得森发起的很多交易。其中，1978年完成的一笔4.88亿美元的并购案，是当年全球第二大并购交易，苏世民因此晋升为合伙人。

在彼得森10年的努力下，雷曼兄弟从财务困境中活了过来，苏世民也备受重用，在公司所有人的眼里，他们俩是一个默契的团队。这让激进的二把手刘易斯非常不满，开始逼宫。不愿争执、步步退让的彼得森选择了离开。没多久，在刘易斯的操作下，雷曼再次陷入困境，最终被迫卖给运通，而苏世民却被一纸协议困住了。在彼得森的介入下，苏世民的非竞争协议从三年谈判到一年。

恢复自由身的苏世民，决定和彼得森创业。彼时，苏世民38岁，彼得森59岁。两人从1985年4月开始，每天一早就去梅菲尔酒店餐厅开会。他们总是第一个到达，最后一个离开，每顿饭都是吃上几个小时，一边反思职业生涯，一边研究可以一起做的事。

两人在梅菲尔酒店吃了长达6个月的早餐后，各出资20万美元，创立了黑石，决定做杠杆收购交易。见证过糟糕的华尔街后，两人达成一致：永远不会进行恶意交易。而“黑石”的由来，是因为施瓦茨在德语里是黑色的意思，彼得森在希腊语里是石头的意思。

首要的，是筹建第一个并购基金。这时，黑石已经成立一年了，苏世民感受到了自立门户的艰辛。不久前，客户还争先恐后地找他，而现在没多少人在意他了。他非常害怕失败，害怕让喜欢幸灾乐祸的华尔街看笑话。在3000平方英尺的办公室里，只有他、彼得森和一个小秘书，打响第一战的渴望不断膨胀。

完美搭档出现了分歧。苏世民认为首只基金规模应该在10亿美元，成为有史以来最大的首次募股基金。但彼得森觉得这是白日做梦，应该从5000万美元开始，了解私募投资的规律后再扩大规模。对此，苏世民反驳道，他们的专长就是与大公司合作，小额交易毫无意义，并且，做大事和做小事都会消耗时间和精力，如果决心做事，就要做大事，确保梦想值得追求，确保未来收获可以配得上努力。他最终说服了搭档，将发行备忘录发送给了500个潜在投资者，包括养老基金、保险公司、银行、富人等。

募集之路十分艰难。一开始，只有两家公司约了见面，他们承诺分别投资5000万和2500万美元，但前提是投资额不能超过基金的10%和5%。也就是说，苏世民至少得募集到5亿美元才能拿到这两笔投资。后来，达美航空约他们见面，两人大老远飞到亚特兰大，结果对方说不投资首期基金，只是想见见这两位金融界的知名人士。还有一次两人飞往波士顿与麻省理工的捐赠基金团队会面，被人放了鸽子，扫兴离开时突然下起大雨，淋成落汤鸡的两人花了200美元好不容易拦到了一辆车。从来车接车送、已到花甲之年的彼得森上车前对苏世民说：“你必须得给我成功。”

苏世民不想失败，也不敢失败，他继续跟进。历经18次拒绝后，杠杆收购的头号金融玩家保诚决定投资1亿美元，这带动了其他公司的兴趣。接着，日行证券投资1亿美元，通用投资1亿美元，黑石终于扬帆起航了。一年后，这只基金已经募集了8.5亿美元，距离10亿目标接近了。但这时股市转向，担心投资人承诺给的资金被套牢，苏世民果断决定关闭基金，把钱拿到手了。

彼得森人脉广，善于分析，做事循规蹈矩，逻辑强。苏世民更相信直觉，可以快速读懂对方心理，了解对方需求，能果断做出决定并快速执行。这对互补的完美搭档，华尔街没能看到他们的笑话。

超级人脉链接

耶鲁本科毕业前的一次面试中，面试官问苏世民想成为什么样的人，他说：“我想成为

一个像电话交换机一样的人。”过关斩将的一路上，他不只成为了信息的连接者，更搭建了一张超级人脉网。

在杠杆收购中，信息和人脉缺一不可。在人脉的搭建上，彼得森是个好帮手。早期在雷曼兄弟时，靠彼得森的引荐，苏世民认识了通用电气集团 CEO 杰克·韦尔奇，两人建立了长久友谊。黑石的第一笔收购案，也是靠人脉关系带来的。

当时，美国钢铁公司 USX 要出售它的运输业务，减少企业债务。苏世民提议建立合作伙伴关系，收购 51% 的运输业务，USX 保留 49%，这笔交易最终报价 6.5 亿美元。苏世民给为杠杆收购提供资金的银行一个个打电话，但回复都大同小异，说不喜欢钢铁行业，不喜欢反复的罢工。问了一圈，只有摩根大通和化学银行有意向。化学银行之前没做过杠杆收购，他们想要以此为契机进入，对接人员十分热情。最终，苏世民选择了化学银行。

随着钢铁市场的复苏，运输业务重整旗鼓，两年内这次交易投资回报达到 4 倍。2003 年，黑石出售了这笔交易的最后一部分股权，总投资回报是投资金额的 26 倍，年回报率高达 130%。更重要的是，这次交易后，化学银行的人成了苏世民在商界的好朋友。此后长达 15 年的时间里，黑石所有的交易几乎都是通过化学银行融资。而化学银行也一路发力，吞并多家银行，最终还收购了摩根大通并用了它的名字。

与此同时，黑石也在考虑新的业务线。苏世民认为必须是人才中的人才来运营新业务。他拉来了拉里·芬克，开展了第一条新业务——抵押债券市场。

苏世民和彼得森各出资 250 万美元，在黑石单独成立基金，新公司叫黑石金融管理公司，俩人拥有一半股权，拉里及其团队拥有另有一半。新公司发展很快，到 1994 年已经管理约 200 亿美元的抵押贷款支持资产。但突遇美联储过猛加息，债券价格急转直下，苏世民将股权卖了。这家公司重新命名，拉里为了反映和黑石曾经的联系，取名黑岩，也就是如今管理资产超 7 万亿美元的全球最大资产管理公司。

他活跃于各种奢华派对和知名社交场合，稳固发展和政商界名流的关系，一度被认为是白宫的首席商业智囊。

黑石与黑岩分道扬镳令人唏嘘，这个决定也让后来的苏世民心痛不已，他说当初“大错特错”。有人认为苏世民和其他华尔街狼一样，是个天生的冒险者，但他的首要投资原则是不要赔钱，他自己也说不喜欢冒险，每一个决策都是经过深思熟虑的，这注定了此行分离。

黑石的第二条新业务线是房地产，苏世民拉来了约翰·施莱伯，后者收购的房地产价值总额在过去 10 年排全美第一。靠着广泛人脉圈的支持，这条业务线很快建立起来。自 1993 年以来，黑石收购了诸多酒店、公寓，其中希尔顿成为最赚钱的一笔交易，11 年大赚 140 亿美元。

此后，黑石业务不断扩大，成为全球最大的另类投资机构。2007 年黑石上市后，彼得森宣布退休，偶尔来看看。2018 年，91 岁的彼得森去世。

多年商场历练，苏世民深刻认识到人脉的重要性。他活跃于各种奢华派对和知名社交场合，稳固发展和政商界名流的关系，一度被认为是白宫的首席商业智囊。他被外界批判奢华的 60 岁生日盛宴，来了 600 多人，包括特朗普、布隆伯格、鲍威尔等。而他关注中国，早在 20 世纪 90 年代开始，就频繁往来，与政界、商界、教育界等建立联系，打开了黑石市场。2010 年受罗德奖学金启发，苏世民首次出资 1 亿美元推动了清华苏世民学院的诞生，此后又出资 3.5 亿美元打造了麻省理工苏世民计算机学院。

苏世民的价值不只在财富，而是他通过黑石建立了一个连接全球领袖和机构的强大网络，能影响有影响力的人。这个深不可测的野心家，想留下来的，绝不只是一个黑石那么简单。