

一季度以来，美股震荡很大，桥水的达里奥曾经被传爆仓，巴菲特巨亏3000多亿人民币，割肉所有航空股。

曾经的神走下神坛，有点狼狈。

风云突变之时，有一个人可以说是出尽风头，那就是黑石的苏世民。

来中国卖书，引来一众大佬陪同直播，红杉的沈南鹏，万科的郁亮一起直播两小时。马云等大佬也都为他的书做了推荐，几乎你能想得到的、排的上号的一线大佬，都出来为他站台。



现年73岁的苏世民有“华尔街的新国王”、“私募界的巴菲特”、“美国房东”等称号，2020胡润全球富豪榜上，以1400亿元财富排名第54位。在31岁那年，从耶鲁大学毕业的苏世民就登上雷曼兄弟董事总经理的宝座。

2017年，个人一年就赚了7.865亿美元。

苏世民是个什么样的人？

参考电影《华尔街之狼》，生活上声色犬马，工作上是个偏执狂，绝对的完美主义者，讨厌犯错。野心勃勃、追求卓越、敢于冒险、出奇制胜、敢为人先、洞察人心、遍访名师，你可以用一系列的词来形容他，却又不完整。



黑石资产管理收益主要来自不动产和私募基金，2019年分别为94亿美元（年收益率7.5%）和97亿美元（年收益率9.5%），合计占净收益总额的90%。

黑石最擅长的还是不动产管理，剔除个别年份（2018年），不动产业务净收益略高于私募。



当时，美国钢铁集团与著名的恶意收购方卡尔·依坎周旋，为保住公司核心资产，美国钢铁集团找到黑石寻求帮助；黑石引入化学银行，为他们提供贷款。

美国钢铁集团和黑石集团共同出资设立了子公司—运输之星控股有限公司，同时将美国钢铁的核心资产转移到新成立的子公司。

1986年黑石介入，2003年完全卖出股权，黑石及其投资者获得了25倍收益，15年间的年平均收益率达130%。

除了不做恶意收购之外，苏世民总结起步时的成功之道，在于充分发挥了自己的比较优势，也就是在雷曼积累的经验。越是高端的技能，竞争者越少，能为大型项目提供咨询并设计一整套方案的投行人才，不多见。

所收购公司及其简介	EOP，美国最大的不动产投资信托基金
收购方式	要约收购
总价值	390亿美元
股权投资额	37.5亿美元
举债规模	352.5亿美元

EOP拥有很多地产，但很多位于非核心地带，公司总价值相对较低。黑石集团计划全部买入，然后变卖掉公司1/3左右的资产，这样就可以低成本拥有剩下的资产，采用“整体收购”而后“分拆出售”的投资方法。

融资过程中，黑石集团只用了5天时间就从贝尔斯登、美国银行以及高盛那里融到了295亿美元的资金。

除了贷款给黑石外，这些银行还投资了几十亿美元购买办公物业投资信托公司的部分股权，黑石集团将在卖掉办公物业投资信托公司资产之后，以稍高的溢价赎回。

黑石集团通过为不动产基金融资，共投入35亿美元。

大量商业地产公司希望买下该公司的部分物业，黑石看到了通过分拆变卖资产来为收购融资的可能性。曲折的谈判过程推高了总收购价格，经过分析，黑石必须卖掉比他们之前计划的1/3还要多的多的资产。卖出的部分房产如下：



和中国渊源不浅 既坑过我们也帮过我们

苏世民和中国的渊源主要有三件事：

- 1、2007年“坑”苦了我们刚成立的中投公司
- 2、清华有苏世民书院
- 3、准备收购潘石屹的SOHO

加入WTO之后，中国外汇储备快速增长，2003年末我国外汇储备不到5000亿美元，但是到了2007年年底已经是1.5万亿美元左右，四年翻了三倍！2014年外汇储备巅峰接近4万亿美元，目前稳定在3万亿美元。

领导们看着既高兴又发愁，高兴的是终于有钱了，发愁的是这么多钱，怎么花呢？总不能都躺在账上拿利息吧。

增长速度太快了，除了买美国国债，这部分钱你得想办法保值增值啊，当时政府是

鼓励中国企业出海投资的，新闻联播上天天都在讲这个事情，为的就是把我们辛辛苦苦赚来的美元花出去，赚更多的钱。

除了鼓励企业走出去，国家队亲自披挂上阵。

中国投资有限责任公司，这个大家估计不是很熟悉。但是他的一家子公司，大家肯定熟悉，中央汇金投资有限责任公司，也就是大家经常说的汇金。股民肯定都知道汇金，很多公司的前十大股东里都有汇金的影子，2018年的时候披露过一次数据，汇金持有A股市值3.1万亿，占了A股总市值的将近8%。

2007年3月，官方组建了“国家外汇投资公司”筹备组并召开第一次筹备会。黑石的迅猛发展让操盘者看到了机会。当年5月，尚在筹备中的中国国家外汇投资公司即中投集团（CIC）敲定首单投资项目，以30亿美元的代价拿下了黑石10%的股权。当时黑石刚刚IPO，中投是基石投资者。

尴尬的是，2007年6月，黑石登陆纽交所后，股价表现远不及预期，上市之后股价下跌，中投增持2.5亿美元，持股比例上升至12.5%。

到2009年初，黑石股价一度下探至3.55美元，中投最初的成本美股29美元。首单投资浮亏约27亿美元，亏损幅度高达83%。直到2014年这笔投资才解套，最终的年化收益率在四个点左右。

2015年，黑石将手中的纽约华尔道夫酒店倒卖给了安邦集团，后者三年后就陷入危机，被迫处置海外资产，如今江湖已再无安邦。2016年从黑石获得希尔顿25%股权的海航集团如今同样举步维艰。



图表 1: 2019 年主权财富基金投资管理规模和排名

主权财富基金	总资产 (十亿美元)	地区
挪威全球养老基金	1072.84	欧洲
中国投资有限责任公司	941.417	亚洲
阿布扎比投资局	696.66	中东
科威特投资局	592	中东

所以呢，我们的外汇管理的还是可以的，不用太担心。黑石当年亏那么多，还是解套了，关键是要拿得住。



2013年4月21日，“清华大学苏世民学者项目”启动仪式在人民大会堂举行。这个时点挺巧妙的，当时中投买的黑石的股票，快解套了。之前每次来中国都被我们的领导人问：你们黑石的股票啥时候涨回去？

苏世民书院有多豪华？

看一下官方是怎么定位的：清华大学苏世民学者项目是专门为未来的世界领导者持续提升全球领导力而精心设计的硕士学位项目。



## 25项原则：完美主义者

苏世民后来一直强调“零缺陷的文化”，这意味着你可以在判断上出错，但在工作中绝不能出错。工作必须是永远准确无误的，离开你办公桌交到别人手里的工作成果，必须是完美无缺的。

针对年轻一辈，苏世民的建议是投入到你钟爱的事业中。在生活中如果能找到一些你天生对口的事业——你的兴趣与能力适合某一类型的工作——就可以把这一事业做到极致。

