

# 屡败屡战孙宏斌：活得精彩就值了

- 他，曾桀骜不驯、功高盖主，25 岁时，被柳传志破格提拔，后又反目入狱。
- 他，曾张狂冒失、激进扩张，30 岁时，创建顺驰叫板万科，终归折戟沉沙。
- 他，曾激情偏执、狼性营销，40 岁时，率领融创一日千里，直追第一梯队。
- 他，曾运筹帷幄、深谋远略，50 岁时，欲收购绿城、佳兆业，却均铩羽而归。

证券时报记者 张达

他，就是孙宏斌，融创中国 01918.HK)董事会主席，被人称作“地产骇客”，习惯充当“白衣骑士”，是中国房地产行业的传奇人物，他的经历是中国房地产市场改革发展近 20 年的一个横截面，他的性格决定他的人生如戏，几经沉浮，但又东山再起，屡败屡战，至今仍激情无限。

他，有颐任性、说话耿直，每次出现必成焦点，深受媒体欢迎。他最近一次出境，是 2015 年 6 月 18 日，因绿城和佳兆业的收购风波而沉寂一年的他，现身融创中国“北京壹号院”全球发布会，为自己的“眼珠子”项目站台，他希望这个项目可以对话世界顶级豪宅，为中国代言。

历经沧海、云淡风轻，现在的孙宏斌显得从容淡定，他说：收购本身就是桩生意，没有成败一说；生活有苦有甜，最后总要做点有意思的事儿，别老算钱。收购绿城和佳兆业是有意思的事儿，北京壹号院、使馆壹号院，包括苏州桃源都是有意思的事儿。”

## 屡败屡战

绿城和佳兆业的事情让我去年抽烟量增加了很多，今年的目标是能把烟戒了。”孙宏斌说。

一个是仰慕已久、曾援手相救于危难之中的老大哥绿城，从惺惺相惜到遭受悔约，最终分道扬镳。一个是从窥视已久、欲入无门的一线城市深圳起家、命悬一线的佳兆业。孙宏斌在近五个月的时间努力当“白衣骑士”，最终无功而返。这两桩中国房地产史上重大并购案的相继失败，无疑给孙宏斌平添了许多烦恼。

但是，面对记者，孙宏斌很释然，反复强调，这只是两桩生意，并无成败对错。他已经放下，并开始迎接新的挑战——向世界“预豪”进军。

孙宏斌今天的淡定跟他过去的经历不无关系，显然，与他年轻时的两次失败相比，今天这两桩生意真的不算是失败了。

1963 年出生在山西一个小村落中的孙宏斌，十三四岁起就离家求学。清华大学硕士毕业后投身联想，不到两年就从普通员工被破格提拔为联想企业发展部的主管，被视为联想的候接班人选。后来，因权力太大、太强势，独立倾向明显，被联想老大柳传志送入监狱。那年，他只有 27 岁。

事业才刚刚起步就被打入牢牢，这不是一般人能遭遇的挫败。然而，4 年后出狱的孙宏斌没有消沉，他选择从头再来。他先是向柳传志道歉，承认自己当时太年轻，做人太浮躁，事情想得简单。不久，他依靠朋友借的几万块钱注册成立了天津顺驰，以房地产中介公司的身份进入地产界，一年后开始做住宅开发。后来，他又向柳传志借款 50 万元，公司开始步入发展快车道。

但是，好景不长，就在顺驰大举全国扩张、高速前行、风生水起时，适逢国家严厉的地产调控，导致资金链断裂，管理失控，一度陷入绝境。2006 年 9 月，为了保存顺驰的品牌和团队，孙宏斌被迫将自己 12 年的心血几乎白送给了香港路劲基建。这成为孙宏斌心中永远的痛。

在顺驰被收购五年多后，孙宏斌曾回顾说：我从来没有为顺驰辩护过，败了就是败了，不要找借口。我们犯了错误，比如现金流管理混乱，扩张太快。”

尽管孙宏斌口头上承认失败，但他的内心是永不言败的。他曾说：所

有商学院都有顺驰失败的案例，其实顺驰不是失败的代名词，顺驰代表的是坚持、顽强、屡败屡战。”

正如上面所说，顺驰的倒塌依然没有打垮这个内心强大的男人，他重整旗鼓，东山再起，把全部精力投入到自己创建不久的融创中。然而，融创开始几年也并不顺利，遭遇了 2008 年的金融危机和公司股东雷曼兄弟的破产，先后三次赴港上市接连夭折，第四次终于在香港成功上市，却又赶上了国家第二次地产调控。

不过，在全国楼市陷入低迷，受政策冲击最大的北京楼市面临供大于求的困局，普通住宅销售乏力时，融创的高端豪宅项目西山壹号院却成为北京商品住宅销售冠军，融创的业绩也逆市而上。

常有人给孙宏斌贴上枭雄或英雄的标签，但他自认为不是枭雄也不是英雄，只是一个做事激情，失败了认，重新再来的性情男人，像动物一样，胜利了庆祝，失败了舔伤。

在 2006 年那次人生低谷时，孙宏斌想着，事业还得要干，但最应该改变的是：对自己好点，一是多运动让身体健康，二是不管碰到什么事，坦然面对，不患得患失，想开点。身体健康、心态积极才会败了无所谓，成了更喜悦。”他说。

在孙宏斌看来，企业的领导人必须知错就改，必须允许试错，允许犯错误，一个人无论你多有成就，都不可能永远对，知错就改不丢人。

## 狂人野心

孙宏斌之所以能够屡败屡战，与他的激情、偏执和野心不无关系。

那年清华研究生毕业后，孙宏斌找了个普通工作，但是他并不安于现状，而是想飞得更高。后来，他投身联想，视之为实现自我价值的机会。在联想，他凭借过人的商业天赋和敢于挑战的蛮劲被柳传志高度认可，认为他是能审时度势，能把事情一眼看到底的极少数人，令他迅速成为联想的候接班人选，但他的野心不止于此，他企图另立王朝。

也许是狱中憋闷太久，出狱后的孙宏斌狼性爆发，他极力需要尽快证明自己，初次创业便一骑绝尘。顺驰的战略是狂飙突进，他个人行事更是只争朝夕。使命般的激情，视之为实现自我价值的机会。在联想，他凭借过人的商业天赋和敢于挑战的蛮劲被柳传志高度认可，认为他是能审时度势，能把事情一眼看到底的极少数人，令他迅速成为联想的候接班人选，但他的野心不止于此，他企图另立王朝。

也许是狱中憋闷太久，出狱后的孙宏斌狼性爆发，他极力需要尽快证明自己，初次创业便一骑绝尘。顺驰的战略是狂飙突进，他个人行事更是只争朝夕。使命般的激情，视之为实现自我价值的机会。在联想，他凭借过人的商业天赋和敢于挑战的蛮劲被柳传志高度认可，认为他是能审时度势，能把事情一眼看到底的极少数人，令他迅速成为联想的候接班人选，但他的野心不止于此，他企图另立王朝。

后来，孙宏斌在顺驰内部会议上发表了题为“鸿鹄之志向，蚂蚁之行动”的激情演讲，正式宣布全国化扩张战略，他鼓动说：对信念的偏执创造奇迹，历史是这样写就的，竞争版图是这样重划的，世界是这样改变的。”于是，他率领顺驰走出天津，在全国“攻城掠地”，曾经在一年之内进入十几个城市，不惜一切代价拿地，打败了不少比顺驰有实力、有名气的地产商，所到之处地价攀升。他被同行视为一匹来自北方的狼，他期望每个城市都像他的天津，不仅要成为区域市场第一，而且还要争当全国第一。

孙宏斌初生牛犊不怕虎的闯劲儿



被业内大佬所赞赏，就连潘石屹当年都说：我确实很佩服他的激情。”

至今，孙宏斌在回忆起当年的顺驰时都认为，顺驰的管理是成功的，因为管理最难的是让所有人有激情、有那股劲、肯努力、肯付出、能学习、能成长，这最难的事顺驰做得还好。在他眼中，顺驰的企业文化是最好的，团队是最好的，员工是最好的，他一直为它自豪和骄傲。过去的就让它过去，让继续燃烧的热情照亮我们的未来。”

正如孙宏斌所言，在后来东山再起创立的融创，他依旧保持着顺驰创业时的激情，他的野心不曾远离。吸取了顺驰的教训，孙宏斌不再全国扩张，而是把火力集中投向一二线核心城市，主攻高端精品，但在核心城市核心地块的争夺上也毫不手软。2013 年接连拿了几个“地王”后，他再次被贴上“激进”标签，连王石都提醒他该小心了，但他却不以为然。在融创成立十周年庆典上，他还称：现在融创在二线房企领头，目标是跨入一线平行列，我对在核心城市核心地段做高端精品有信心。”

在融创内部员工看来，目标就是使命，不惧外因，不留后路，使命必达。每一年融创的表现都在超越想象，83 亿、192 亿、356 亿、547 亿、650 亿……神一样的“五级跳”，持续创造逆市传奇，融创上市 4 年复合增长率超 80%，2014 年，融创销售业绩逆势增近三成，首次挤入房企销售前十强，超过了龙湖和富力，2015 年更是喊

出“荣誉而战，向 100%前进”的口号。如今，孙宏斌的豪宅野心是走向国际，让北京壹号院在全世界顶级豪宅项目里“为中国代言”。他丝毫没把北京现有的豪宅放在眼里，五环外的不能叫顶豪，南边的也不能叫顶豪，顶豪首先是要讲位置。不是所有地方都能做豪宅，不是报价十万二十万就是顶豪了。市场真正的顶豪也就一个到两个，也就是北京壹号院和使馆壹号院，位置没得选，产品更没得选。”他说。

孙宏斌曾说过，做人一定要厚道、仗义，因为厚道，大家愿意跟你干，就算态度不好、说得不对，大家也不跟你计较。不管你有什么性格什么秉性，厚道是大家都喜欢的品质。“我几次从头开始还能起来，就是有太多的人支持帮助。”

2011 年，在绿城命悬一线险些成为另一个顺驰的时候，孙宏斌多次在微博上力挺绿城，说绿城肯定没问题，肯定会渡过难关，经过生死考验绿城会吸取教训会更好。他说他是真的喜欢宋卫平，因为他们太像了，一是都是血性的性情中人，每次喝酒都喝多；二是都有理想主义情怀，为理想宁可头破血流；三是都怀英雄的浪漫主义，这种浪漫代价大、消魂、刻骨铭心。

与厚道一样，至今没变的他骨子里的东西还有耿直、快人快语、大大咧咧。“我这个人就是实在，你们问什么我就说什么，除非你们不问！所以，你们接着点问！”我当初给九龙仓道歉也不是我说错了，只是说我不应该那么说话，但要是让我改的话那又不是我了！所以别惹我，惹我我还会骂人！”我觉得生活就是这样，有得有失，天天都跟吃了蜜似的，吃了睡了吃了，那就是猪吧！”你干什么成什么，那全世

年轻的时候觉得进取、冒险、坚持、勇往直前很重要，现在觉得忍耐、宽容、让步、妥协也许更重要；年轻的时候希望自己任劳任怨，现在知道任劳任怨任怨很难；年轻的时候把知识退让在嘴边，现在知道知识容易知退太难。既要勇敢也要妥协，既要任劳也要任怨，既要知进也要知退，可能才是过日子真正需要的。

年轻的时候争强好胜，曾经赢得畅快淋漓，也曾输得一塌糊涂，但是我不后悔。年纪大了点后，希望多做些双赢的事，少做些一赢一输的事，不做双输的事。实在做不到，就保护你的员工的权益，保护股东们的利益，保护家人的平安幸福，支持你的朋友们。不做好人，不做坏人，做人。

你的每一次成功，都会让你更加自信，慢慢地你就会开始总结所谓经验或成功学，你会变得自负、自大、目空一切。当你经历过困难挫折失败的时候，你会知道其实成功与失败仅一步之遥，你会客观地看自己，你开始尊重常识。你做事会有如履薄冰、如临深渊的心态，你说话会说人话。

我们必须不断克服惯性。做得不好失去信心是惯性，做得好自满也是惯性；混得不好破罐子破摔是惯性；混得好一直往前奔不知为了啥也是惯性。有时候我们需要停下来想想为什么往前走，有时候需要给自己定新方向、新目标、新要求，有时需要站住找到信心再往前走，因为经常我们觉得司空见惯理所当然的事是错的。

你不管干什么，都需要有一个明确的目标，至于制定什么样的目标，因人而异，但是你的目标不能太多，目标太多没有方向感无法发力，可能哪个也实现不了。如果你只有一个目标，精中精力，舍弃其余，全力以赴，你就一定能实现你的目标。

从容不是悠闲，不忙，是指很忙的时候心里不急躁、不担心、很笃定；从容是指走得很快时还有心情看路边的风景；从容是指衣柜里有喜人的T恤，也有冬天的棉袄。

年轻时觉得自己聪明，努力，希望抓住所有的机会，做事激进坚决，争强好胜，喜欢说死也要轰轰烈烈。年纪大了知道首先不能掉进坑里，得先活着，再去抓住属于自己的机会，看不明白的机会就坚决放弃，让自己和企业都活得健康从容，年轻不能四平八稳，年纪大了不能不顾一切，什么年纪干什么事，别活反了。

从小觉得人要有恩报恩，有仇报仇，恩怨分明。慢慢年纪大了经过的多了，知道报恩是必须的，因为报恩让交情更厚，朋友更多；报仇就不必了，因为报仇让仇更深，仇人更多。知道恩一定要报，因为知恩让人心里暖；怨一定要撇淡，因为抱怨让自己很不开心。报恩不报仇，恩怨恩怨淡，可能是我心态好的原因之一。

做企业和做人一样，无论大小、无论贫富、无论成就，最重要的都是要健康。企业的健康首先要方向对，其次要努力，方向不对越努力死得越快。人的健康首先要心态好，其次是运动锻炼，心态不好越锻炼死得越快。

做房地产像种庄稼，风调雨顺时都有好收成，旱了涝了都不长庄稼。做房地产像养猪，猪肉贵了都抢着养，养大了，贱了，贱了都不养了，又抢购了。做房地产像投资，去年赚了今年不一定赚，上一个项目赚了下一个项目不一定赚，投资小的时候赚投资大的时候不一定赚。不管像哪个行业，把产品做好是必须的。

张达/供图 彭鑫/制图