

潘石屹

苏文 著

永远不做大多数



如果是大多数，
那我应该还在甘肃天水
的土地上种地呢

人民文学出版社

潘石屹

苏文 著

永远不做大多数



人民文学出版社

(京)新登字 002 号

图书在版编目(CIP)数据

潘石屹:永远不做大多数/苏文著. - 北京:人民文学出版社,2004.9

ISBN 7-02-004791-2

I. 潘… II. 苏… III. ①潘石屹-生平事迹②房地产-市场营销学-中国 IV. ①K825.38②F299.233.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 082035 号

责任编辑:马玉梅 装帧设计:康健

责任校对:王玉川 责任印制:张文芳

潘石屹:永远不做大多数

Pan Shi Yi: yong yuan bu zuo da duo shu

苏文 著

人民文学出版社出版

<http://www.rw-cn.com>

北京市朝内大街 166 号 邮编:100705

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店经销

字数 202 千字 开本 880×1230 毫米 1/32 印张 9.125 插页 2

2004 年 9 月北京第 1 版

2004 年 9 月第 1 次印刷

印数 1-20000

ISBN 7-02-004791-2/I·3685

定价 17.00 元

前言

潘石屹从赤贫一跃成为亿万富翁是一个奇迹。然而，在中国进行全面经济建设的大背景下，这也是一种必然。

当前，中国政府鼓励一部分人通过创业谋求生路的政策让潘石屹这样没有背景、(曾经) 缺乏实力的民营企业站在了大众的聚光灯下。他的成长道路和营销策略也受到越来越多人的关注，成为创业者学习的楷模和模仿的对象。

在中国人的眼里，潘石屹是一位成功的房地产发展商，也是一个传奇。他“能把西红柿卖一个水果价”(——任志强语)的本事一直是房地产从业人员急于探究的秘诀。在中国媒体的眼里，潘石屹是一个“是非不断的叛逆者”，他在举手投足间似乎都透露出另类和禅机。而在外国媒体的眼里，潘石屹和张欣夫妻的成功更容易被看做是中国新时期新政策下成长起来的“超级成功(Super Success)”的典范，从某种意义上也代表着中国的新面孔。

潘石屹在经营中采用的战术和战略方针，实际上也是中国的民营企业在某个历史阶段艰难成长的一个侧影。当全社会仍在为这个社会经济成份的“原罪”争论不休时，他们却正在以不可阻挡的势头登上我国的经济舞台，并扮演越来越重要的角色。

这些年，关于潘石屹的报道真可谓汗牛充栋，然而由于记者职业本身的限制，从来没有文字能够全面而真实地展现潘石屹

在营销中的幕后故事，更没有人能够客观而透彻地分析他的实战兵法 and 从商之道。

突然有一天，我意识到我是惟一能够做这件事的人。

最早有想法把潘石屹营销管理的幕后故事整理成文字大概是在2001年。当时刚刚加入潘石屹的公司SOHO中国不久，参与了公司几次活动的策划和执行，体会到了潘石屹另类操作的新奇和刺激，也为他在市场营销和管理方面的睿智所打动，但当时总觉得许多真正有价值的内幕信息都或多或少属于公司机密，不便公之于众。

有一次出差时，无意中就这个问题问了在一旁百无聊赖地翻航空杂志的潘石屹。没想到他的回答很爽快：“没问题，保密的问题，我看过一两年也就没事了。”

但是，自己作为公司的一员，怎么写都感觉不对：写好了吧，怕有拍马的嫌疑，而且自己人写自己人，容易被当成自我炒作的材料，而不像是营销管理案例的客观纪录；写狠点吧，又觉得吃里扒外，对不住老板的薪水。辗转多时，迟迟未能找准动笔的角度。

时事流转，2003年下半年，我离开潘石屹的公司，只身打拼。由于公务缠身，书写这件事似乎渐渐被忘却了。后来，在跟北大的一位老师闲聊时无意中提到这个选题，他马上显得兴奋异常，催促我务必把这些东西写下来，并在写作角度这个老大难问题上给了我关键的启发。

本书初稿21万字的写作用了整整两个月的时间。我在电脑上写下本书第一段文字的那天，是全球华人都不会忘记的一个重要日子：我国首次载人航天飞机“神州五号”发射成功；而写完

最后一章的那天同样是全球许多人都很难忘记的日子：伊拉克前总统萨达姆被美英联军从地洞里掏了出来。

总体来讲，本书内容既有主人公潘石屹在处理具体问题时的战术性策略，也有他权以安身立命的战略性方向；既是他在从商经历中的灵光乍现，也是他作为一位民营企业家在权力、资本和政策的夹缝中求取生存和发展的无奈之举。

需要说明的是，本书只是对潘石屹的一些营销案例的幕后故事作一点尽可能忠实的呈现，并不是潘石屹的个人传记，无意为潘石屹先生树碑扬名，更无意像别人想象的那样揭示所谓的“黑幕”。

正因为全篇由一个个相对独立的案例组成，整个书看起来不免有零散颠倒之嫌。希望各位能取潘石屹营销策略之精华，去本书作者能力有限之糟粕，汲取自己所希望得到的营养。

作为本书的具体执行者，想对所有为本书做出贡献的单位和个人表示诚挚的感谢。

感谢杨琥、樊娟和张娜等朋友花时间阅读了整个书的第一稿和第二稿，并提出许多十分有价值的建议！还有，你们的肯定和褒奖也使得这本书的完成成为可能。

感谢窦东华，尽管是多年的兄弟，亲者无谢，你的热情帮助还是让我非常感动！

感谢SOHO中国的许洋、范如心、孙强等朋友提供的各种支持！

感谢其他所有为本书的写作、出版、发行和推广做出贡献的组织和个人！

最后，感谢潘石屹先生这些年的栽培，您不光教会了我本书中记载的这些谋略，还教给我许多做人的道理，在今后的道路

上,您永远是我一位值得尊敬的师长。在职时没能尽力的地方希望有机会补偿。最重要的是,您的宽宏大量让我能够如实呈现许多故事背后的细节,而这正是读者最希望看到的。万一有过分的地方还希望您多多包涵!

苏 文

2004年5月9日

目 录

第一部分 知 人

成长年事	3
纯粹的商人·规则破坏者·争议人物	12
“三无”公司的无为之治	21
江郎才尽与大脑清零	34
聪明人应该分出大小多少	42

第二部分 因祸起家

生死存亡间初显锋芒	49
“菜农”发难“二道贩子”	58
从潜龙勿用到飞龙在天	66
皇帝的新装	74
巧越生死线	81

第三部分 一亩三分地之外

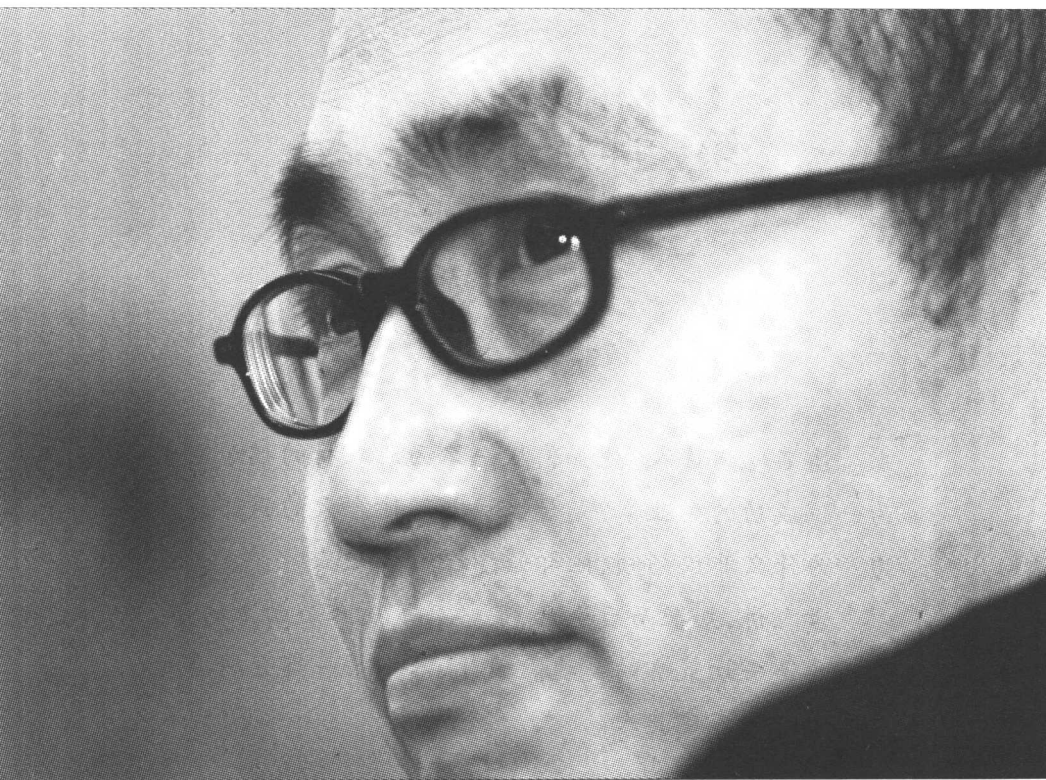
蝴蝶效应	91
抗争泡沫论	97
78天胳膊拧大腿	106

第四部分 实务营销

“耍猴”选场地	123
梦想天堂的去来之间	130
概念？理念？	137
核心竞争力	147
狭路相逢速度制胜	159
耍猴人的锣鼓	163
搭便车	168
借力造势	175
国难当头难寂寞	179
新浪搬家与我有关	191
制造冠军	195
数字的力量	200
一块钱的高档公寓	205
糖衣炸弹	211
潘石屹的“赔本”买卖	217
没钱的帮个人场	221
地产明星的巡演	230
理念宣传	235
节奏大师：在“水”的聚放之间	244
不要说假话，不要说别的项目坏话	252
终极法宝	257

第五部分 不可能完成的任务

不可能完成的任务	265
----------------	-----



第一部分 知 人

潘石屹何许人？他如何从一名西北农村的孩子成长为一位成功的企业家？是什么成就了他今天的声誉和实力？为什么非议频频，他却始终坦然自若？

古人讲，知人而后论世，策略只是技术层面的事，而人才是一切策略的灵魂。因此，本书第一部分将首先为您介绍潘石屹其人。

潘石屹，房地产发展商，1963年生于甘肃天水农村。小时候由于母亲常年卧病在床，家庭成分又高，为了让一家人都能活命，家里曾决定把他的一个妹妹送给别人抚养。作为长兄，潘石屹在上学之余不但很早就能帮家里做事，实际上也部分承担起了养家活口的重担。

1979年，潘石屹考取了兰州培黎学校。临走之前，老父亲将自己头上还不算太破的帽子戴在儿子头上，然后把儿子更为破旧的帽子留给自己，并说：“孩子，你要出门了，不管在什么时候，没事不要惹事，有事不要怕事。”

1981年，潘石屹从培黎学校毕业，并以第一名的优异成绩被石油管道学院录取。1984年，潘石屹毕业后被分派到河北廊坊石油部管道局经济改革研究室工作。在那里，他的聪明和对数字天生的敏感博得了领导的赏识，并被确定为“第三梯队”。

办公室新分配来一位女大学生，对分配给自己的桌椅十分挑剔。当潘石屹劝她凑合着用，对方非常认真地说：“小潘你知道吗，这套桌椅可能要陪我一辈子的。”听者有心，就是这不经意的一句话深深地触动潘石屹：难道这一生将与这套桌椅共同度过？

正在思变的时候，他遇见远在刚刚开放的深圳创业的一位老师。老师告诉他在深圳有很多机会，也能赚到很多钱。潘石屹问：“要那么多钱干什么？”由于很难回答这个本来属于常识性的

问题，老师给他举了一个例子：“就说你身上的衬衫，如果你有钱，你就可以买两件，这样一件穿脏了你就可以换另外一件。”

这也许是有人第一次对他解释财富是怎么回事。

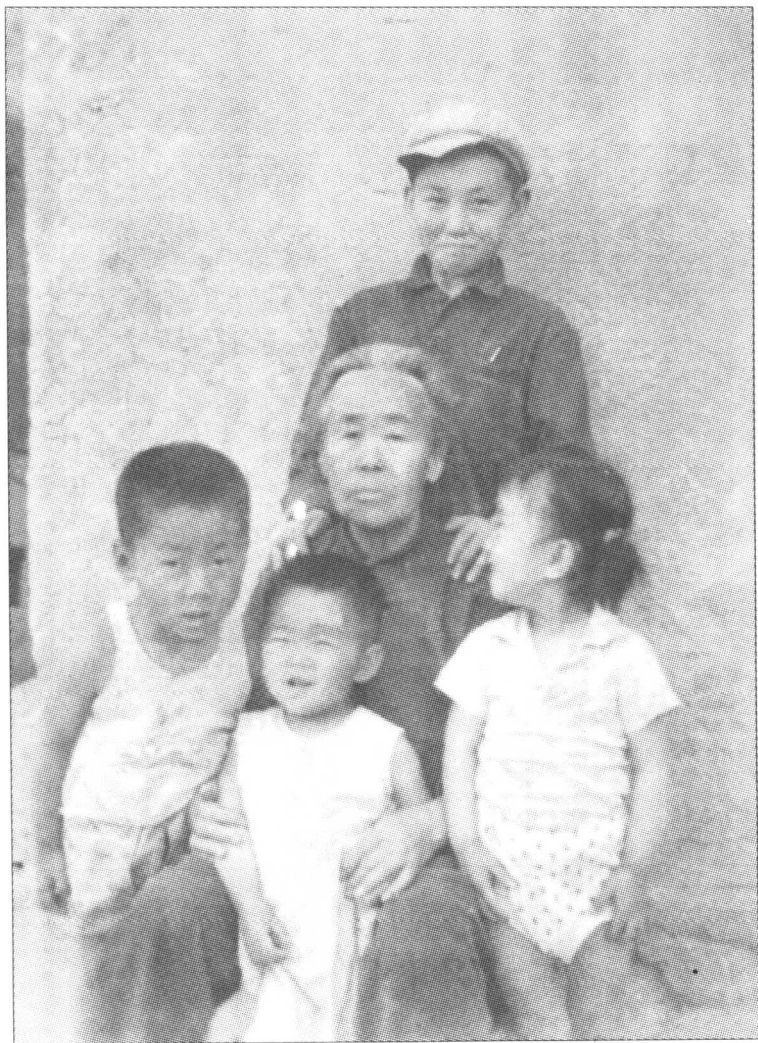
1987年，潘石屹变卖了自己所有的家当，毅然辞职，揣着80元钱来到广东，并花20元请人带路钻过铁丝网来到深圳寻找那位老师。可是这个时候，他老师的公司已经不太景气了。

两年后，潘石屹跟了一位老板来到海南。当时海南给潘石屹的感觉就是夹杂着走私货的一个相当原始的荒岛。他的老板承包了一个砖厂，让他当厂长，负责三百民工的生产生活问题。1990年春节前后海南岛刮了一次特大的台风，经济一片萧条。砖没人要，大家的生活也都相当困顿，长时间挨饿。尽管如此，这段岁月在潘石屹的记忆中还是相当美好的。至少自己可以做主，按照自己的意愿管理一支队伍。

随着经济不景气的无限期延续，闯海南的许多人纷纷回到了内地，潘石屹却一直坚持着直至邓小平南巡讲话以后，海南逐渐恢复了活力。

房地产作为小平同志南巡的第一个产业在海南发展起来了。潘石屹认识了曾经在牟其中手下做事的冯仑和王功权等人。1990年，潘石屹同冯仑、王功权、易小迪、张民耕等人在海南岛成立了万通的前身——海南农业高科技联合开发总公司，简称“农高投”。

然而就像小平同志说的“摸着石头过河”一样，改革的道路上难免会犯错误。本来是房地产副产品的“炒房炒地”却因为其时间短见效快而迅速占据了主导地位。买房人和卖房人大多都是机会投资者，说俗一点就是“炒家”，玩的是一种“击鼓传花”的游戏，商品到你手里传出去了你就是赢家，运气不好就砸手



这是七十年代最普通的农家合影,要说不同,可能就是插在少年潘石屹上衣口袋上的那支笔。



少年的潘石屹和弟弟妹妹。

里了。

农高投也看中了这个机会，开始炒房。

没有钱，他们找到北京的一家集团公司，贷到500万元人民币，利息20%，利润五五分成。他们先买了几套别墅，等了两个月这批别墅都以高价出手。就这样，他们算是在海南淘到了第一桶金。

就在海南岛的房地产看似如火如荼的时候，两个数字让潘石屹惊出了一身冷汗。一天潘石屹在海口房地局看到两个对比数字：北京市人均住房面积只有7平米，海口市人均住房报建面积却已经达到了50平米。在潘石屹看来，这个数字只能说明一个问题，那就是海南省的房地产行业快出事了。

于是，潘石屹、冯仑、王功权等人凑在一起商量如何分散风险。潘石屹自愿请缨，准备回内地寻求进一步发展机会。他先回老家看了一圈，觉得西北还是太穷，没有任何投资的价值，便来到北京进行市场调研。

他先来到怀柔，通过朋友认识了当时怀柔主管经济的副书记，并很快注册了公司。完后就百无聊赖地住在怀柔的龙山宾馆。

有一天，潘石屹在怀柔县政府食堂吃饭时，无意中听旁边吃饭的人讲，北京市给了怀柔四个定向募集资金的股份制公司指标，但没人愿意做。在深圳待过的潘石屹深知指标就是机会，就是金钱，于是他主动跟怀柔县体改办主任接触：“我们来做一个行不行？”对方说：“好哇，可是现在恐怕来不及了，要准备6份材料，下星期就报上去。”

潘石屹立即将这个信息告诉了冯仑，冯仑让他马上找北京市体改委的负责人。这位领导正好认识冯仑，他说：“这是好事！”

以后都要按公司形式组建,你们愿意做就是积极支持改革,可以给你们宽限几天。”按照规定,做定向募集资金的股份制企业需要找两个“国”字头的发起单位。通过各种努力,潘石屹最后找到中国工程学会联合会和中国煤炭科学研究院作为发起单位。准备停当,潘石屹给冯仑打电话,问准备做多大。冯仑说:“咱们现在做事要往大里做,不能小打小闹的,能不能上亿啊?这样执照拿出来才有影响力。我和王功权商量一下吧。”那头潘石屹着急准备上报,于是催问到底做多大,冯仑就在电话那头告诉潘石屹:“8最吉利,就注册8个亿吧。”就这样,北京万通凭借潘石屹从餐厅听来的消息成就了日后发展的底盘。

有了资金,万通便于1992年在阜城门开发了万通新世界广场。当时香港利达行的主席邓智仁刚来到北京,拜访了几家大的房地产公司,要求代理销售房子。这些房地产公司问:“你出广告费吗?”邓智仁说:“我不出。”他们又问:“你包销吗?”他说:“我不包销。”房地产公司老总问:“你既不出广告费,也不给我包销,你普通话还没有我讲得好,你凭什么给我销售啊?”

当他找到万通公司的时候,潘石屹感觉到尽管他们曾经经历过海南的房地产热潮,但就真正意义上的房地产开发销售,他们的经验还远远不足,而北京房地产界的宣传意识和雇用代理的意识还比较弱,出于安全,他毅然决定接受利达行代理万通新世界广场的推广和销售工作。

通过正确的广告宣传和定价策略,万通新世界写字楼卖到当时市价的三倍。更不可思议的是,项目12月下旬才动工,销售在11月初已经完成了百分之七八十,正式销售5天内就已经收回5亿港元的资金,邓智仁光佣金就赚走了1亿港元。万通新世界广场成为北京房地产界一个里程碑式的项目。