



微语录

梁钊丰◎编著

潘石屹管理微语录

以**微博体**精彩呈现“潘石屹在关键时刻说了什么”
最具价值的“管理智慧 + 实战执行”的指南



对于企业战略，潘石屹说：
做“小企业”，
就是要做“小而美好”的企业。



面对SOHO中国三次转型的问题，潘石屹说：
转型不一定非要等到危机来临时才进行，
更多的是通过转型去避免可预测的危机。



对于企业的未来，潘石屹说：
当我们谈未来的时候，常常谈得非常虚。
可是作为一个商人的话，
只有看到未来，才可以赚得到钱。



对于创新，潘石屹说：
创新的产品在得到人们认可和购买之前，
需要一个营销策划和销售手段去引导市场的过程。



谈及做生意的道理，潘石屹说：
这个市场缺什么就建什么，什么东西做得差，对商人来说就是一个机会。商人就是解决问题的，就是创造价值、发现价值的。



谈及理想中的企业模式，潘石屹说：
“液态气体”式的企业就是我理想中的企业模式，因为这种模式能适时地随着市场和社会的变化而变化。市场上最确定的就是其不确定性。

利热辣，原汁原味

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

微语录

梁钊丰◎编著

潘石屹管理微语录

以微博体精彩呈现
“潘石屹在关键时刻说了什么”

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

潘石屹管理微语录 / 梁钊丰编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 1

(微语录)

ISBN 978-7-115-37497-4

I. ①潘… II. ①梁… III. ①房地产企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第258010号

内 容 提 要

他说自己生于中国“第50大”城市甘肃天水的西北农村, 靠着自己的聪明才智和勤勉努力最终走出了大山。他曾有一份体制内的稳定工作, 却不甘平凡, 誓到商海拼搏一番。他从倒腾小买卖开始, 历经20多年的风雨沉浮, 终于缔造出属于自己的房地产企业。他就是潘石屹, 一个从“农二代”奋斗成为“富一代”的地产界大腕, 是一位值得人们学习的励志企业家。

本书以当下流行的微博体形式, 对潘石屹的企业战略、团队建设、领导素养、经营理念、品牌建设、危机管理等方面的思想进行解析, 展现了潘石屹的成长历程与管理思想的精髓, 对企业领导者、经营管理者 and 创业者都有学习和借鉴意义。

◆ 编 著 梁钊丰

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16.75

2015 年 1 月第 1 版

字数: 230 千字

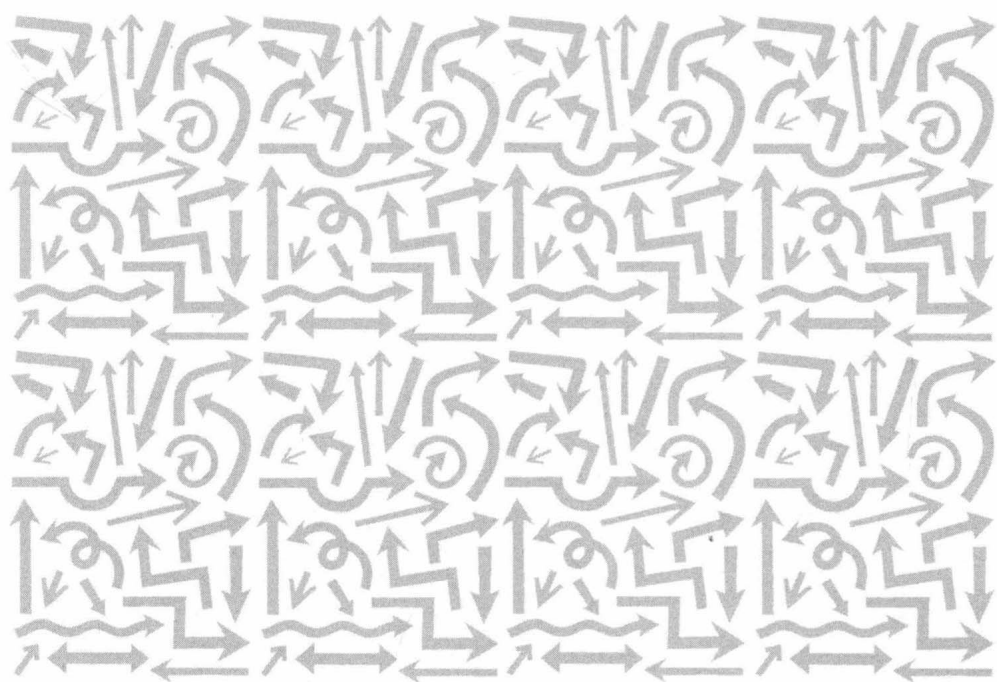
2015 年 1 月河北第 1 次印刷

定价: 39.80 元

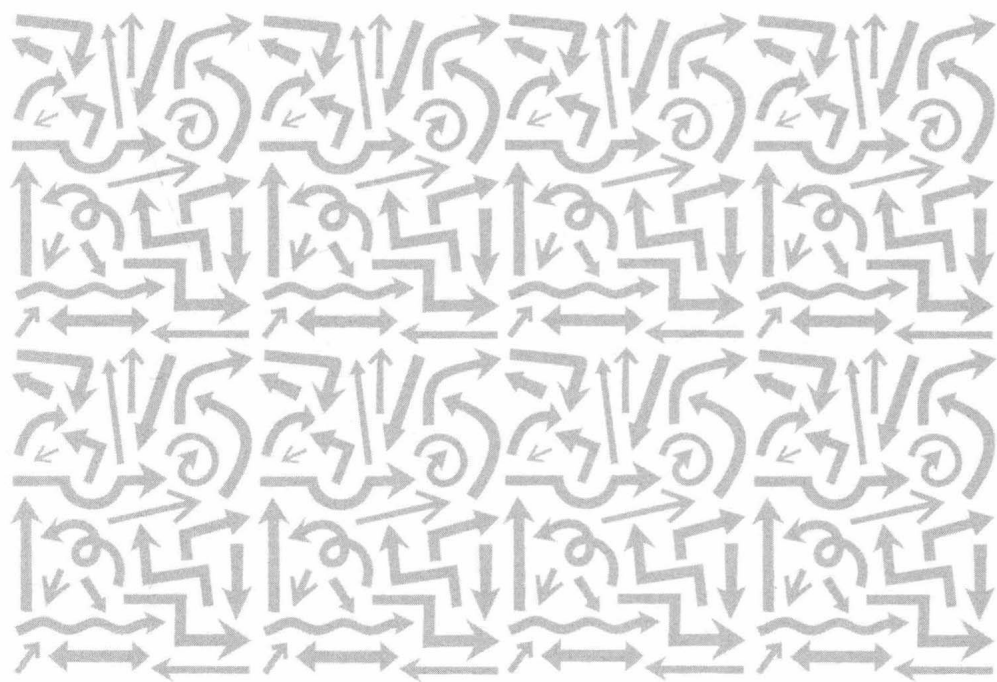
读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



阅读的快乐，不在于读什么书，不在于读书的环境，
而在于阅读之后有什么可与别人分享



前言

他拍过广告，是许多品牌的形象代言人；他拍过电影，作为男主角把角色诠释得可圈可点；他写博客，文笔流畅、才思泉涌；他刷微博，点子多，语言犀利，是个网络红人；他还经常出现在各种报纸杂志、电视节目中。如果告诉大家，这个人不是演艺圈里的红人而是潘石屹，有多少人会相信？并且，上述仅仅展示了他生活中的几个侧面。

真实的潘石屹是这样的：他说自己生于中国“第50大”城市甘肃天水的西北农村，靠着自己的聪明才智和勤勉努力最终走出了大山。他曾有一份体制内的稳定工作，却不甘平凡，誓到商海拼搏一番。他从倒腾小买卖开始，历经20多年的风雨沉浮，终于缔造出属于自己的房地产企业。他从“农二代”奋斗成为“富一代”，是一位值得人们学习的励志企业家。

在中国，著名的房地产企业家不乏其人，潘石屹无疑是其中较为“另类”的一位。媒体曾经如此评价潘石屹：在国内的房地产企业家里，他不是最富有的，他的“SOHO中国”也不是规模最大的，但是他和他的公司的一举一动，却总是吸引着人们的眼球。

由于潘石屹的另类，使他不甘封闭于大山，而是直飞南下，投身商海；由于他的另类，使他加盟同样出类拔萃的万通，与志同道合者一起赚到人生第一桶金；由于他的另类，使他创办“SOHO中国”，与妻子张欣同舟共济，闯出了自己的一片天。也正是由于他的另类，使他在商业谋略、商业手

段和经营管理方面常常不按常理出牌，让大家摸不着头脑却总能产生令人惊异的效果和成绩。

行走商海，总要有一技傍身，但是不走寻常路的潘石屹在人们眼中，就显得满身都是“歪门邪道”。SOHO概念营销、只做房地产下游的小企业、立足北京不急扩张、末位淘汰制、无为而治、重视建筑的艺术设计、网上卖房、敢卖敢退、“三无”公司……潘石屹每出一招，总会遭到别人的非议，但其最终的效果却能让世人为之叹服。这些招式，似乎也只有潘石屹才能玩转，别人虽然一直在模仿，却从未能超越。

特立独行的潘石屹说过很多犀利的话语，比如他说过“在探求真理的道路上，我们每个人只能独行，任何盲从只能变成起哄，这不是探求真理的态度。”他说过“一位成功的企业家必须具备两种基本素质，第一是定力，不容易被周围的环境所干扰；第二是化解危机的能力，能够在危机和矛盾中抓住机遇反败为胜。”他还说过“我是一个纯粹的商人，不管做什么行业，只要纯粹就好，人就怕不纯粹。”关于商道，关于个人、家庭和人生，潘石屹还说过许多经典妙语。这些话语，折射出一个多面的潘石屹，当你以为他爱玩的时候，其实他很认真；当你以为他很浮夸的时候，其实他很沉稳。商界和同行中有很多人误解他，而他，只是一直专注地做着最好的自己。

本书以潘石屹的语录为导线，带领读者去回味他成长历程中的点点滴滴，体悟他经营管理中的经商智慧，感受他的人生道路中的风雨和辉煌，力争为读者还原一个最为真实的潘石屹。

目录

1月 机会，在眼光面前不平等 / 1

机会，来去无踪，只有眼光好的人才能看到；机遇，稍纵即逝，只有身手强的人才能逮到。在新旧时代风云变迁之际，如能把握好机会，就能以乘风破浪之势笑傲江湖，站在船头，率先目睹新世界的风采。

借时代之东风才能乘风破浪 / 2

跟对政策之路才会前途光明 / 8

单飞是为了飞得更高 / 14

激情中创业，争吵中发展 / 20

2月 一个概念可以盘活一番事业 / 27

一首歌唱得好坏需要看嗓子的天赋，一道菜做得好坏需要看厨师的技术，一个想法如何实施需要看老板的智商。有些人听过很多大道理，依旧做不成大生意，而潘石屹，一个概念，就成就了一番事业。

比自由更自由的叫SOHO / 28

概念营销让产品焕发新生命 / 35

为十年后的自己定好位 / 41

只争下游，不争上游的自知之明 / 47

3月 是“草根”就别做白日梦 / 53

不想当将军的士兵不是好士兵。成就一番事业，除了需要眼光、手段和战略等因素之外，更重要的还要有野心。低调做人，高调做事，这不是潘石屹事业的初期状态，相反，高调做人，低调做事，才是他最开始的策略。

不要争所谓“第一”的虚名 / 54

听不明白就不做，做多不如做强 / 59

先把钻石稳住，不急挖掘黄金 / 65

上市只是计划中的水到渠成 / 70

4月 简单不轻率，无为无不为 / 75

把简单的琐事发展成复杂的事业，是一种能力的体现；而把复杂的事业当成简单的琐事来看待，更是一种境界的体现。简单是一种管理手段，更是一种人生哲学观，只有到了一定的境界，才能知道它充满力量。

简单就是效率 / 76

潜能需要得到鞭策和开发 / 80

放权是对员工最好的信任 / 85

“八爪鱼”式网状管理 / 89

5月 品牌成就制高点 / 95

一个人的品牌就是他的名字，而一个公司的名字，就是它的品牌。品牌就像是一把火，如果失控，它就会让其爆然而灭或者奄奄一息；如果掌控，它就会焕发光辉，永放光芒。

设计是有生命力的 / 96

1月

机会，在眼光面前不平等

“ 机会，来去无踪，只有眼光好的人才能看到；机遇，稍纵即逝，只有身手强的人才能逮到。在新旧时代风云变迁之际，如能把握好机会，就能以乘风破浪之势笑傲江湖，站在船头，率先目睹新世界的风采。

”

借时代之东风才能乘风破浪



潘石屹微语录

我辞职是因为那是一个开放而令人激动的年代，国家领导人的言行举止，如当时国家领导人穿一身西服都能给人的观念带来很大的冲击。在这种冲击下，我慢慢觉得，我在机关的工作完全是多余的、没用的。可能我们机关只有一个部门，就是输油管理的调度室有用。我感觉到随着社会的发展，各种多余的、不能给社会带来价值的环节，迟早会被淘汰掉的。

——潘石屹博文《与中国市场一起成长》



背景链接

潘石屹出生在相对贫困的中国西部地区甘肃天水。你可能很难想象，这位如今已坐拥万贯家财的中国房地产界的大亨，曾经是个不折不扣的“农二代”。贫穷和饥饿困扰着潘石屹的童年，在他的心里，贫穷是可以接受的，但

是饥饿是不能接受的，只有有了钱，才能吃饱肚子，才能上学，才能看病……这样的成长环境，造就了潘石屹最原始的“拜金”心理。所幸的是，少小贫困的潘石屹并没有成为拜金思想的奴隶，而是利用上天赋予他的财商，白手起家，书写了自己的“富一代”传奇。

潘石屹的童年过得异常艰苦。那个时候，他的母亲长年患病，只靠父亲独自撑起这个家，家庭负担无比沉重，不得已，父母亲只好将他的妹妹送给别人抚养。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”，年少的经历让潘石屹变得比同龄人早熟、沉稳、有担当，同时他也在坚忍地等待着命运的改变。

守得云开见月明。1977年，潘石屹的父亲率全家从农村搬迁到了城镇，时代的变化让潘石屹看到了希望。1984年，从石油管道学院毕业的潘石屹，被分配到了河北廊坊石油部管道局经济改革研究室工作，由于对经济的敏感和出色的人际能力，在单位里潘石屹得到众多领导的赞赏。尽管如此，他对单位内按部就班的生活并不满意。

是一件简单的小事促使潘石屹做出辞职的决定，让他领悟到“预知比未知更为可怕”。那天，潘石屹陪单位新来的一位女同事去仓库领桌子和椅子，结果这个同事特别挑剔，反反复复地挑选也没有下定主意。见她如此犹豫，潘石屹便有点不耐烦地说，不就是一张桌子吗，随便哪套都一样。结果这位女同事却颇有道理地说：“这个桌子我可得坐一辈子啊，当然得好好挑了。”就这么简单的一件事，带给潘石屹非常大的触动，他看着办公室里整齐划一的桌子，花样单调统一的茶杯，心想，今后几十年我就将过这样的生活？

此时的中国，正是时代变迁的重要时刻，改革的号角响遍了全国，像一缕清风吹进了潘石屹的心里。下海？下海！经过慎重的考虑，潘石屹向单位递交了一份辞职书。

与初期的中国改革开放一样，在那个时代，年轻的潘石屹同样摸着石头“下海”，并且希望自己能够早日乘风破浪。



各方声音

@ 冯仑：那个时代是一个裂变，又是重塑中国的时代。社会、经济、观念、意识形态都出现了裂变，但很快又开始重塑，这就是中国这二十年最大的进步。社会越开放机会越多，越能让优秀人才在体制外找到成长的空间。今天，体制内、体制外都是主流人群，体制内外逐渐形成互动。这是中国社会巨大的进步，大家的生存空间被拓展了。

@ 柳传志：大环境改造不了，你就努力去改造小环境。小环境还是改造不了，你就好好去适应环境，等待改造的机会。



潘石屹管理智慧精析

谈及中国经济的腾飞，谁也不能忽视1978年后改革开放为中国带来的划时代意义的变化。但是如果没有现在的经济改革发展的成果加以印证，又有多少人在当时就能以敏感锐利的眼光看到好时代的来临呢？

潘石屹的毅然辞职和下海经商，烙印着那个变换的时代所留下来的痕迹，种种巧合之中深具必然性。即使是已经身家过亿衣食无忧的他，潘石屹依然承认自己是一个拜金而且对财富有着过分执着追求的人，而正是童年贫困的生活，造就了他这种心理，让他在工作之后，仍旧不安于稳定的生活，最终必然地选择了不可预料的下海之路。

体制内的条条框框，稳定却毫无生气的生活，也让潘石屹感到害怕。潘石屹回忆道，自己二十岁出头的时候就到了机关里，刚开始对一切都有新鲜感，干活不多，工资却还比较高。但是时间一长，感觉自己碌碌无为，觉得特别没意思。在这个机关单位里，有将近1000人，但是真正能够给社会创造

价值的人并不是很多，剩下的人好像没有什么事情干。“所以我对下海的愿望特别强烈。”潘石屹能说出这样的话，足见他早就动了下海的心思，只不过他是在坚持等待一个更好的时机。

金麟岂是池中物。归根结底，潘石屹锐利的眼光和远大的理想，是其下海经商最大的推动力。对数字、财富、经济都相当敏感的他，早就看到了机关单位的工作和生活无法实现自己真正的价值。他说“单位里一千人，但是真正能为社会创造价值的有几个？”他还说：“当时在那个单位里的工作完全是多余的、没用的，我感觉到随着社会的发展，各种多余的、不能给社会带来价值的环节，迟早会被淘汰掉的。”仅仅这一点，潘石屹的嗅觉就比许多人要来得敏感，他早就看到计划经济的弊端，看到市场经济的涌动，他感觉到真正大展手脚的时代就要来了。

回顾当时的中国，与潘石屹同一个时期大胆下海经商，从20世纪八、九十年代开始活跃至今的企业家，其实还有很多。这批精英都是乘着时代之风，扬帆下海，经过大风大浪的洗涤，仍能乘风破浪，一往无前。

冯仑也是当时下海经商的成功企业家之一。在下海前，冯仑曾是中央党校最年轻的研究生，随后也曾就职于中宣部和国家体改委。就仕途而言，冯仑也必定是个人物，但是对时代变换的洞察力，以及对于社会动态走向的把握，让他放弃前途光明的仕途，走上了他认为更具潜力的商道。

冯仑这样比喻他们那批人下海的情况：大家本来都在同一辆车上，有的人坐着，有的人挤着站着，汽车时而刹车时而拐弯，路口太多也不知道哪里才是去向。有人说车上太多人了，应该赶下去一部分，最终有些人不得不下车了，一路上跌跌撞撞，滚打摸爬，经过了反复犹豫和徘徊，看到原来的车子确定走了哪条路，被赶下车的人，也有了方向。

而冯仑就是那批“被赶下车”的人，不过不在车上无所谓，条条大路通罗马，那个时代已经不拘泥于大家都同走一条路，只要你能到罗马，山路水路都可以走，有些车要绕道而行，而有些不寻常的小路可直接翻山越岭。

时代的进步，让下海经商成为一时的流行。

武汉大学经济学博士出身的陈东升，是典型的学者下海从商。曾就职于对外经济贸易合作部国际贸易研究所发达国家研究室，以及国务院发展研究中心《管理世界》杂志社副总编的陈东升，有着相当敏锐的经济眼光，学者般的研究经历使他阅读过大量的西方经济书刊，他坚信未来中国要在经济上崛起，那么中国的企业就必须适应市场经济，中华民族要复兴，就必须得有世界级的大型企业。恰好，经济开放的时代来了，陈东升带着理想投身商界，开始了自己的下海创业。

同样许家印也是一位不得不提的人物。出生于贫困县的许家印，年少家境贫寒，但是意志坚强的他发奋图强，以优异的成绩考上大学，大学毕业后分配到河南舞阳钢铁公司，在工厂十年，他依旧勤奋，从小技术员做起，历任车间主任、厂长等职，并获得冶金部颁发的高级经济师职称。但是当改革的春风吹遍中国大地，许家印看到了新的机遇，他放弃了体制内的铁饭碗，到当时改革开放最前沿的深圳去打拼自己新的事业。尽管刚开始苦难重重，可是凭借自己惊人的才能，许家印也站稳了脚跟，成为当今房地产界的一方霸主。

我们不能否定那些没有放弃体制铁饭碗，安稳过日的人们，也不能忽视那些离开体制白手起家，却最终失败的人们。但是最终让我们长久记住的，却是像潘石屹这批毅然下海，站在时代最前沿，迎着时代之风，乘风破浪的企业家。

要不是潘石屹有如此执着的理想和胆识，能在时代变换之际做出了下海经商的选择，那么如今的潘石屹，也许是某国企或机关单位的干部，而不是纵横中国房地产界多年的大企业家。



潘石屹管理智慧锦囊

乱世出英雄，时势也能造就英雄，必须具备极其敏锐的洞察力，才能把握天时，铸就大业。

跟对政策之路才会前途光明



潘石屹微语录

我最感激的一个人是邓小平，没有他的南巡讲话，海南不可能发展，也不可能有我们的今天。邓小平开创了一个很宽容的时代。他很智慧地提出改革开放。现在我们都知道，世界上任何一个国家，不改革开放就没法生存。改革开放，这是一条非常对的路，对中国的历史确实是一个重新的改写。

——摘自潘石屹接受凤凰网采访“回顾90年代海南经历”



背景链接

1988年春节，经过慎重考虑，潘石屹终于决定辞掉机关单位的铁饭碗，下海经商。他变卖所有家当，揣着80多元，踌躇满志地奔向经济发展前线、改革发展重地深圳。但是现实是冷酷无情的，没有特区通行证就不能到深圳，最终潘石屹花了十几元的“巨款”，托关系找人带路钻过铁网到了深圳。这一钻就打开了未来一片新天地，可是立身其间的潘石屹一切都得从头

开始，白手起家。

生存是最现实的问题，对于一切能赚钱的工作和项目，潘石屹都乐于尝试，皮包公司、电脑培训、给大老板跑腿等，什么能挣到钱就去做什么。一段时间后，下海初期的兴奋劲过了，创业希望渺茫，很多人都劝他回家，潘石屹也时常想这种状况到底是不是自己想要的生活和事业。当时，只有一个做海外大型工程经验的朋友始终支持着潘石屹，并预言计划经济已经没潜力了，鼓励他坚持往前走。潘石屹曾回忆说，刚到深圳的那段日子，有着太多的不适应，那是最不愉快的一段时间。

八个月后，机遇悄悄降临了，海南建省，百废待兴，中央给予了很大力度的政策扶持。大量投资和资金瞬间流向海南，这个南国边陲小岛充满了太多未知的机遇。潘石屹带着梦想再次启程，决心去海南寻找机会。

可是，疯狂的开发浪潮却没有一个良好的经济秩序作为基础，海南的经济热潮只是表面呈现出一定的虚假繁荣。三年后的1991年，建设大潮一过，海南的经济停滞了。潘石屹当时正帮一位老板管理着一家砖厂，厂里却一块砖都卖不出去，如同整个海南的经济气氛，死气沉沉，毫无生机。

此时潘石屹已经见过一些世面，心智成熟的他有理想支持他坚持奋斗，直到成功。正在这个命运的关口，他认识了同在海南拼搏的冯仑、王功权、刘军、王启富、易小迪，六个人共同创立了海南万通，在这些人事业有成、名声大噪后，人们称他们为“万通六君子”。

1992年，邓小平到深圳视察，发表了著名的“南巡讲话”，海南的经济也重新升温，经济发展逐步井然有序，房地产业作为一个支柱行业率先发展起来。潘石屹一千人等决定投身房地产市场，这个明智的决定让他们赚取了人生的第一桶金，潘石屹的事业也逐渐明朗起来。

“南巡讲话”让潘石屹的理想逐步变成了现实，这不仅仅鼓舞着他的斗志，而且是他以后商海途中指明道路的航灯，更是他人生事业走向成功的分水岭。