

潘石屹

如是说

韩征痕◎著

pan
shi
yi

中国顶级 CEO 的商道真经

国内迄今第一部全面解读和诠释 SOHO 中国董事长潘石屹经营理念与管理思想的作品，完整展示了潘石屹的战略思维与行动轨迹

潘石屹

如是说

韩征痕◎著

pan
sh
yi

中国顶级CEO的商道真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

潘石屹如是说 / 韩征痕著. —北京: 中国经济出版社,

2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8832 - 3

I. 潘… II. 韩… III. 房地产业—企业管理—经验—中国 IV. F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 164585 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

策划编辑: 陈 骝

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

出版咨询: 电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: B5

印 张: 17

字 数: 216 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8832 - 3/F · 7800

定 价: 39.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624



序 言

潘石屹，江湖人称老潘，甘肃天水人，身不高，体不壮，头发不浓密，但头脑敏捷身手矫健。而正是这个相貌平平的甘肃人，早已成功地把自己塑造成了一个“明星人物”。

潘石屹是各种电视节目、网络聊天以及平面媒体的座上宾。有时候，你打开电视机会看见他坐在那里神侃，翻开报纸又会发现他是一个重磅人物。中央电视台曾评价道：“潘石屹不是最有钱的，他的公司也不是规模最大的，但他和他的 SOHO 中国绝对是最吸引眼球的。”

潘石屹是一个“纯粹的商人”。他观察和思考任何问题，百分之百都是用商人的眼光。

作为“万通六君子”之一，曾有人评价说：“在万通创业的历史中，冯仑和潘石屹的合作是天作之合，缺一不可。冯仑代表了中国传统的政治经验和智慧的精粹，而潘石屹身上则体现了商业文化的创造力、过人的精明和富有效率的执行能力。没有冯仑，潘石屹无法在创业初期获得在中国特定的历史环境下，所必须但又很稀缺的政治资源和社会资源的支持。而没有潘石屹，冯仑则无法在海南赚得第一桶金后，迅速地在北京房地产市场搅得



风雷滚滚，风生水起。”

潘石屹不仅是一个纯粹的商人，同样也是一个成功的商人，他所开发的每一个项目都在商业上取得空前成功，SOHO 中国的销售额及纳税额连续多年在中国地产行业名列前茅。

2007 年 10 月 8 日，SOHO 中国在香港联交所成功上市，创造了亚洲最大的商业地产企业 IPO。2006 年至 2008 年，SOHO 中国连续三年入选《财富》杂志中文版评选出的“最受赞赏的中国公司”全明星榜。

潘石屹在管理上崇尚“无为而治”。至于如何做到“无为而治”，潘石屹表示：“我对管理的态度是‘无为而治’，这并不是说在具体措施和制度上我们是无所作为的。‘无为而治’是每一位管理者所追求的一种境界，这是结果，不是过程。”“小到办公司，大到管理国家，如果能够发挥每个人的意愿，让每个人按照自己的意愿去做事，而不是把事情强加于人，这是最好的。”

潘石屹提出了“极少主义”，他说自己真正想做的是“小公司”，他认为“小的就是美好的”。“事实上，市场上绝大多数公司也都是小公司，小公司才是自然的状态。小公司应该是液态的，无论市场是方的还是圆的，公司都可以倒到里面去，充满每一个缝隙。做好小公司，首先要有小公司的心态，企业领导者先不要贪大。”

事实上，即使今天 SOHO 中国已经上市，其在组织架构上仍是超扁平化，潘石屹可以直接对一个具体职员做出工作部署。潘石屹说道：“越是端着架子的企业，组织结构图越复杂，层级越多。这样的公司效率就很低，扯皮的事情也随着金字塔的层数呈几何级数增加，这样的公司创造不出价值。”

潘石屹的经营思想也是两个字——简单。“经营思想要简单，



简单就有效率，简单的话成本就低。同样的目的，如果搞复杂，效率就会低，成本就会高。”

潘石屹认为 SOHO 中国的制高点之一是品牌。“在市场发展和建立之初，把自己的公司塑造成名牌企业。当市场成熟后，名牌和非名牌之间就有了天壤之别。短短 12 年的时间，SOHO 中国成为了中国家喻户晓的知名品牌。”

潘石屹曾公开称，我就是我们公司的 CI。“我们家的小孩喜欢看唐老鸭、米老鼠，我就给他们买（唐老鸭、米老鼠的）光盘，然后又是卡片、玩具、书包，等等。我就想，一个虚构的卡通人物，光挣我们家钱就挣了多少！看来，人物的影响力是巨大的。于是我就想，我应该不比卡通人物差，干脆我就做唐老鸭吧。”

潘石屹曾谈到他所理解的核心竞争力：“核心竞争力就是花钱买不来的东西。在充分市场化的情况下，凡是你可以花钱买来的东西，你的竞争对手可以花更多的钱买到的东西，都很难构成你的核心竞争力。一个企业一定要有别人花钱买不来的东西，这东西是市场上没有办法交易的，这也就是企业的核心竞争力。房地产公司的核心竞争力就是它的创造力，即生产和研发能力。”

多年来，潘石屹一直专注于房地产开发销售，很少涉足其他行业。“我对在万通的那段经历作了反思，万通当时最大的问题是多元化经营，摊子铺得太开，到全国各地去投资。所以我得到的教训是，一定要专业化经营。1995 年初从万通出来后，我就下了决心，今后只做房地产一项。”

2008 年 11 月

目 录

第1章 “万通六君子”

——潘石屹论创业过程

- 生活的触动 / 3
- 理想与执著 / 5
- “万通六君子” / 9
- “第一桶金” / 12
- 让自己找到胆量 / 14
- 分家：离开万通 / 19
- 玩转 SOHO 概念 / 21
- 上市：占据制高点 / 24

第2章 小的是美好的

——潘石屹论经营理念

- 大型“小公司” / 29
- 学会与市场对话 / 31
- “我只想专心卖房子” / 34
- 只做房地产一项 / 34

潘石屹如是说
目 录





只做房地产下游 / 36

我的长项不是酒店经营 / 38

“钻石原则” / 39

“资产轻盈” / 40

最关键的是保守 / 45

低潮进货 / 48

第3章 “无为而治”

——潘石屹论管理

“简单原则” / 55

“末位淘汰制” / 56

“99朵玫瑰” / 57

“末位淘汰制”的效用 / 58

“末位淘汰”的“槛” / 60

“争议”与“反思” / 61

把“末位淘汰制”引入方方面面 / 63

“无为而治” / 64

放权：取消来自上面的高压 / 66

发挥每个人的创造力 / 67

利用企业文化达到“无为而治” / 68

网络状结构 / 69

第4章 打造时尚品牌公司

——潘石屹论品牌策略

时尚品牌公司 / 75



重视设计 / 75

定位高端 / 77

④ 个人品牌与公司品牌 / 77

娱乐明星的做派 / 78

领导者的个人形象 / 80

⑤ 树诚信品牌 / 81

第5章 炒作就是广告宣传

——潘石屹论营销手法与公关

⑥ 炒作即广告宣传 / 87

⑦ 替别人拍广告 / 88

⑧ 内部刊物也是广告 / 90

⑨ “搜索营销” / 93

⑩ 挖人事件：坦诚对待媒体 / 95

⑪ 氨气事件：绿色承诺 / 100

第6章 鼓励创造精神

——潘石屹论创新

⑫ 创新需要冥想状态 / 105

⑬ 核心竞争力是创造力 / 107

⑭ 创新的产品总会有争议 / 111

⑮ 创造需求，引导市场 / 115

⑯ “密码正确”理论 / 117



第7章 学会面对投诉

——潘石屹论客户关系与售后

- 认真对待批评 / 123
- 学会面对投诉 / 127
- 无理由退房“升级版” / 128

第8章 产品与股票的错位

——潘石屹论融资与上市

- “按揭”预售融资 / 135
- 首次上市失利 / 138
- 时来运转：二次上市成功 / 141

第9章 用明天来思考今天

——潘石屹论房地产开发

- 地段、地段、地段 / 147
- 用明天来思考今天 / 149
- 不做中低档产品 / 152
- 打通投资与租赁市场 / 155
 - 搭建投资平台 / 155
 - 进行租务管理 / 156
 - 帮助租户度过养商期 / 158
- 给中小型企业建写字楼 / 160
- 商业地产转型 / 162
 - “一二三法则” / 162



市场的需要 / 163

居安思危 / 165

摆脱住宅地产思维 / 167

第10章 追求细节，而非豪华

——潘石屹论 SOHO 建筑精神

符合时代精神的建筑 / 171

多元化建筑 / 171

民主化的建筑 / 173

SOHO 之后是什么 / 174

融合是一种趋势 / 175

城市无须功能分区 / 175

社区与城市相融合 / 177

创造 CBD 繁华 / 178

追求细节，而非豪华 / 180

里程碑式的建筑 / 182

第11章 细数地产风云人物

——潘石屹论地产人物

王石 / 189

冯仑 / 191

任志强 / 196

易小迪 / 200

第12章 要有自己独立的判断

——潘石屹论成功法则

- 要有自己的判断 / 205
 - 海南房地产出现泡沫 / 205
 - 对现代城充满信心 / 207
 - 放弃住宅开发 / 209
- “摸着石头过河”的智慧 / 209
- 善于倾听者最受人欢迎 / 213
- 保护我们的是诚实 / 215

第13章 让思想回到“零”的状态

——潘石屹论工作与生活

- 脱贫的榜样 / 219
- 婚姻就像跳探戈 / 222
- 父子交流是很重要的 / 227
- 将自己“清零” / 230
- 主动寻找外力 / 234
- 慈善是一种精神 / 236

第14章 成为一个“元素”

——潘石屹论杂碎

- 潘石屹论博客 / 243
- 潘石屹论IT / 247
- 潘石屹论摄影 / 248

成为一个“元素” / 251

附录：潘石屹个人档案 / 254

参考文献 / 255

后 记 / 256

潘
石
屹
如
是
说
目
录



第1章



“万通六君子”

——潘石屹论创业过程

1990年的一次巧合使我们六个人走到了一起，从他们五个人身上我学到了不少东西，他们都比我聪明，有悟性。

赚完第一桶金之后，因为我吃过苦就比较保守，我有一个合伙人叫冯仑比较激进，他有半年的时间跟我们说的话是：没钱都赚钱，有钱还不赚大钱。

我非常珍惜和怀念我们曾经一起创业的那段历史，但每一个人都太有自己的主见了，所以到1995年的时候，只能分开，回想起来也是一个正确的选择，否则很难协调一致，协调的成本会大大增加。



生活的触动

潘石屹出生在中国西部甘肃省的一个小村子里。潘石屹这个山村的孩子之所以会选择走出去，与他幼年的经历有着密切的关系。

我小的时候，记忆最深刻的就是吃不饱饭，饥饿。其他东西还可以承受，就是这个饥饿是没办法承受的。这点影响了我的世界观，包括后来从商，比较看重金钱，觉得有了钱就能解决吃饭、教育、看病这些问题……这还是受小时候缺衣少食的影响比较大。

潘石屹命运的第一次转变出现在1977年，这年秋天，他的父亲平反了，一家人从农村户口变成城镇户口，搬往清水县城。

不久，潘石屹转学到县城的学校，开始了他人生的第一次漂泊。“从农村到县城，感觉到生活很有希望。”潘石屹认为，这是他人生的开始。一年后，潘石屹接到来自省城兰州一所中专学校的录取通知书。两年后，潘石屹考进了位于河北的石油管道学院。

1984年，潘石屹从石油管道学院毕业后，被分配到了河北廊坊石油部管道局经济改革研究室。对数字天生敏感的潘石屹很快博得了领导的赏识，被确定为“第三梯队”，并被送出去进修。但潘石屹对机关生活并不满意。他回忆道：“整个管道局里，除了输油调度处每天在做事外，别的部门全都无所事事，只会给人添麻烦，包括我自己。”

大家都守在机关里坐着，我觉得20岁出头就在机关里坐着，开始比较新鲜，什么都不干，工资还比较高，下面的人还给我们送点苹果、大米什么的。有的下面单位还给我们送豆腐皮，大家高高兴兴的。但是坐了半年时间，觉得特别没意思。

* * * * *

在廊坊最后有半年多时间觉得自己也是闲待着的，在一个机关里，有将近1000人，真正能够给社会创造价值的人不是很多，剩下的人都是干部，干部好像没有什么事情干。所以我对下海的愿望特别强烈。

后来单位新分来一个女大学生，潘石屹陪着她去仓库领桌子和椅子。

我记得我们办公室分来一个女大学生，我们处长就说，小潘，你去帮她抬张桌子去。结果这个女大学生特别挑剔，再加上那时候桌子质量也不好，她就说这个桌子这里不行，那个桌子那里不行什么的。我等得不行了，就说，这不就是一张桌子吗，赶紧抬回去得了。

她就说：“小潘，这个桌子我可得坐一辈子啊，当然得好好挑了。”这句话给我的感触特别深，我回去后看了看我的桌子，又看了看我的茶杯，想想就一辈子这样渡过吗？

正在思变的时候，潘石屹遇见了一位在刚刚开放的深圳创业的老师。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？”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。虽然此时的潘石屹对财富几乎没有认识，然而，在后来的万通时期，潘石屹被公认为是财商最高的，很多人都称其为“潘老财”。潘石屹说道：

我觉得钱对人还是很重要的。因为出生在农村，从小就缺吃少穿的，加上我妈妈常年瘫痪。我对财富的追求，也许这也算是很大的一个动力吧！

潘石屹回忆说：

记得我大学毕业参加工作的时候，领46块钱的工资，加上8块钱的野外补助。而就在那一年，我两个妹妹相继考上大学了。我当时的工