



成功 的 几个要素

潘石屹

说

潘石屹：成功的几个要素

本文内容来自优米网《在路上》栏目中，主持人以及现场观众与潘石屹的对话录，主题是“成功的几个要素”。文字内容经过编辑整理，未经主持人、观众与潘石屹的确认。

目录

想成功就要放低自己
每一次失败都会让你成长
内向者也可以成为比尔盖茨
创业者最需要的是激情
要相信种瓜得瓜，种豆得豆
70 后、80 后都要像韩寒学习
情感比理智更有力量

想成功就要放低自己

主持人：有一位网友问，您认为能够成功的特质和习惯是

什么？在您的成功经历中可以复制的是什么？

潘石屹：在今天的社会想成功，一定要把自己放低，任何觉得自己很能干、聪明，比其他人好的人，一定成功不了。谁愿意和这样的人合作？在今天的时代，任何人离开了周围人的合作都一事无成，甚至生活都不能自理，我们现在吃的、穿的、用的哪个不是别人给提供的？团结的精神、合作的精神，把自己放低，看重每一个人，是成功的前提，你个人的能力比起团结合作的精神来说都不重要，团结合作精神是成功的基础。

观众：网络上很流行的词是“富二代”，大多是批评的声音，您对富二代有怎样的评价？

潘石屹：富二代真应该批判，像在杭州开着车去撞人，目无公德、目无法制，我觉得是让钱烧的。在我心目中敬佩谁？美国前任财政部部长，保尔森，他把自己高盛的所有钱都捐出去了，保尔森说正是为我的孩子考虑，所以把钱捐出去了，让孩子自立才这样做。在中国觉得把钱留给自己的儿子是爱护他们，实际上刚好相反，如果他的精神品质没有成长，这个钱是害了他，富二代以后出现富三代，一个恶性循环衍生下去。

我在去年以人大代表的名义写了一个提案，看政府能不能收物业税，结果反对的声音不得了。我的想法是让中国的社会能够良性地发展下去，贫富差距不要两极分化，靠两种税一个是遗产税一个是物业税。否则他父亲爷爷赚到钱了，他的后辈有很多钱，这样的人没有对社会作出贡献只是靠遗产过活，我觉得挺遗憾的。

主持人：您对孩子怎么教育呢？会说一些艰苦朴素的概念吗？

潘石屹：经常教育他们，但效果不是特别好。我对孩子说你的学习条件特别好，要好好学习，我跟你一样大的时候在地里放牛，他说我要放牛。真为难我了，他觉得放牛非常好。我为了教育他，把他带回家去，看我小时候住的这样，他觉得比北京好多了，一边有山一边有水，天天在水里边泡着，他觉得挺好的。可能观念不是特别一样。

观众：您面试新人的话，要问什么样的问题，您需要他具备什么样的条件？

潘石屹：这是我经常遇到的工作，公司一般面试高管，让我面试一下，我一般没有具体的要求，我看他怎么看待家里人、同学、原来单位的领导。我忌讳那些觉得别人都不行，我行，原来单位哪件事情是我做的。这个我比较反感，就像我刚才说的，实际上你离开别人的话，任何人是一事无成的，另外讲一些大话，炫耀自己的才华，其实个才华实际上在言谈举止中就可以表达出来，然后不断地说我的成绩在哪？取得了什么样成绩，获得了什么样的奖？这样的人一般我的评价是比较低的。

主持人：有一个网友问，你怎么看待梦想、理想、现实、机遇，这些大家经常讲的话，在你的人生历程中是怎么做的？

潘石屹：每个年代不一样，我有梦想的时候应该是小学毕

业，要上初中的时候，那个时候最大的愿望就是上学，可是我们村子的学校要推荐，上中学只给 5、6 个名额，班上有 30、40 个同学要从小学上初中，可能班上有一半的同学不上。结果最后宣布说没有我，这是我最伤心的事情，我觉得我无论如何要上学，因为我那时候年龄特别小，个子特别小，没有体力，要回地里面干活的话受不了。所以这是小学时候的理想。

最后学校的老师跟我说，说你的叔叔在中学里面当老师，看能不能给你要个名额，我第一次知道了走后门，通过我叔叔跟那个校长谈，1、2 个小时我一直没有听到校长同意我上学，结果我出来了说可以了。大人说话比较含蓄。

中学的愿望是能不能做厨师？因为我每一次经过学校的食堂，蒸馒头的香味和肉的香味太吸引我了，我一般不在食堂吃，在家里面带的玉米馍吃，如果我是厨师的话，菜、肉随便吃，我觉得厨师特别好。馒头的香味和肉的香味是我永远忘不了的，前两年我到学校里面去，食堂移过来修成马路了，原来心目当中饭菜飘香的地方不存在了。

在我 21、22 岁的时候还是挺有革命理想的，要为社会作贡献，要推动社会的进步，8、9 年之后，思想转变到另外一条路子上面去探索，天天探索到底有没有神仙？上天存在不存在？有没有上帝？有没有佛？天天在谈这样一些问题。

在海南刚创业，物质条件特别艰苦的时候，天天看佛经。在 90 年代开始，我在不断地探索，算是信仰。

每一次失败都会让你成长

主持人：您再谈谈机遇，人生中比较重要的机遇。

潘石屹：一般提到机遇是能够给我们带来成功的。一件事情让我倒霉了，失败了不叫机遇。其实让你成功的一个机遇也好，让你失败的事情也好，都是对你的考验，让你一步一步地成长。人的生命，最重要的是一个精神，碰到的快乐的事情、烦恼的事情，能够让你成功的事情，让你失败的事情，这个物质世界都是精神成长的实验厂。

主持人：您成功的东西大家很熟悉，有哪些您觉得失败了，给您历练，也是您的机遇呢？有没有哪些事，当时总结下来的东西对您帮助特别大，跟我们分享一下。

潘石屹：我觉得越大的失败越是让人努力，成功往往让人飘飘然，不能让自己沉静下来深入的思考。其实失败的事情特别多，最大失败是办公司没钱了，欠了好多钱，甚至工资发不出去了。我现在看每一个比较大的经历，都好像背后有一个力量给我设计好的，每一个这样的事情，都是培养你的一个品质。我最沮丧的一次就是在海南岛，海南岛当时是 90 年底，所有的基建项目全都停了，我在砖厂做厂长，下面原来有 300 多个民工，我去的时候有 100 多个民工，我做厂长的时候，民工不好管理，不按计时工资发，按计件工资发，砖没有生产了，这 100 个民工好长时间没有吃饭了，我作为砖厂厂长，在我带工

程的时候工人都饿着，趴着，我问几天没吃饭了，有的人说 3 天，有的人说 4 天，我给了他们点钱，我说赶紧买点米去吧。我看了别的地方，转了一圈过来，我感觉特别对不住他们。给他们计件工资，我绕了一圈过来，他说饭已经吃完了。这个速度之快，我看到一个小孩在拿着一大块锅巴啃，人在饿急了效率是很高的。

后面是培养你的责任心、爱心，你能不能在最困难的时候同情别人，我觉得这些东西特别重要，当你天天吃的很好，钱也很多的时候，你很少体会这种疾苦。

内向者也可以成为比尔盖茨

主持人：只想不做等于零，您给人的印象是很真实、智慧。你给大家的感觉是偏内向，您觉得性格能够决定成功吗？

潘石屹：性格是可以克服的。也不能老去做，还是先把问题想明白，是第一步的。另外性格内向、外向都有优点、缺点。我在中学的时候性格内向，基本上不说话，另外在上中学的时候，大概有 3、4 个老师的话我是听不懂的，因为我们乡下的土话特别重，只要讲普通话的我就听不懂，尤其是上初中，刚学化学我死活听不懂老师说的东西，我回去问我叔叔，金老师讲的东西我听不懂，叔叔说这些东西学过普通话的人也没有听过，什么原子、共价键、分子键，我们现在生活中不说这些话，

你要慢慢学，这是新的知识。因为我们的山太大了，山里的人基本上不出来，我们发音特别土，所以我一说他们都嘲笑我，这个让我特别的压抑。我衣服穿的特别破，我不愿意让班上的人看见我的衣服是一串一串吊着的，所以我的性格偏内向一点。

主持人：后来长大了锻炼的外向了。如果一个人小时候偏内向，长大了能获得成功吗？

潘石屹：当然，我好朋友的小孩得了自闭症，结果朋友说这个不算什么，比尔盖茨就有自闭症，我说真的假的？得了自闭症的人能够成为比尔盖茨？所以任何人的缺点不一定是缺点，我把我性格内向的缺点给掩饰过去了。

创业者最需要的是激情

主持人：创业过程中都有忧郁和困惑，您是否在创业中遇到这样的问题？您是如何来激励自己的？

潘石屹：创业的时候不能忧虑要有激情，愿意做这个事情，你才能全身心的投入进去，才能把它做好，如果前怕狼后怕虎，考虑的多，一般可以做一个律师、会计，不要去创业，因为创业人的性格中要有激情、要勇敢，我觉得这是创业者最需要具备的。如果是说一些没有激情，又不愿意承担责任的，最好要

做一个比较适合自己性格的事情，不要去创业。

观众：遇到一些不可预测的问题时，您一般怎么面对呢？
如果判断错误会影响我们未来的发展，您有什么好的思路吗？

潘石屹：人心里面都有恐惧，怕出乎自己的意料，怕跟预期完全不一样，无论是在伙伴、客户或者是朋友之间，他的想法是我完全不知道的事情，没有想到的，这个是出乎意料的。我会时时刻刻提醒自己，不管别人怎么对待我，都要有我做人的原则，然后善意的处理好事情，这句话说起来简单，做起来太难了。

因为人最想不到的就是生和死的问题，突然面对这样的事情，是人们心里面最大的恐惧。所以在过去十几年的时间，一直在探求信仰。实际上就是解决自己心里面的生死观，把自己心里面最大的恐惧放下来。当你能够从容地面对死亡的时候，其他任何的想不到，都会非常从容的去面对。

观众：您在微博上写过一句话，作为成功的商人一定要有远见，我想请教一下作为年轻人而言，怎么样从这个阶段就培养我们的这种品质？

潘石屹：人云亦云的事情太多了，大家都想的事情不一定是对的，要有自己的主见。怎么样才能有自己的主见呢？要独立的探求真理，独立的思考，才能够看得比较远一点。如果没有对事物和时间的洞察力，你做的任何事情都是比较短的，容易走弯路；所以对自己的人生也好、事业也好，要认定一个大

的目标。

主持人：有一位叫“冷静”的观众，他说潘总你好，我是研究生，自己的人生目标，但是在追求目标的过程中比较累，您刚才说不要自恃太高，需要怎样做呢？

潘石屹：每一天的工作和生活都需要找到原动力，没有原动力就会觉得事情没有意义。包括赚钱，许多中国的房地产开发商，三五年做了项目之后，把户口放到加拿大去，然后就打高尔夫球去了，他算了一下赚的钱一辈子花不完，我干什么去？这就是目标短浅带来的问题。你要寻找生活的原动力，对我而言就是永远让自己进步，在自己进步的时候，也跟随社会一起进步，个人要和社会结合起来一起往前走。

要相信种瓜得瓜，种豆得豆

观众：人生哲学是种瓜得豆，现实中的人生哲学是，大部分种瓜可能什么都得不到。我们要怎么理解呢？

潘石屹：你要从心里面永远相信种瓜得瓜，种豆得豆，善有善报，恶有恶报，否则的话你会觉得不公平，实际上我们每一个付出都会有一定的收获，这个收获的方式可能不一样，有的让你的公司成长起来了，赚钱了。有的让自己的能力品质提高了，不一样。

观众：创业是非常艰辛的旅程，我从学校出来已经五年了，虽然小有成就但说不上成功，有好多问题困扰着我们这样的小公司，我想放弃现在的状况，依托一个大企业，是不是能够更快的实现自己的人生价值？

潘石屹：刚毕业的大学生，无论创业还是做职业经理人，你可以试着干一干，如果不适合你就换，突然有一个工作、一个职务，你干了以后非常满意，而且把你身上的能量都释放出来了，那就要选择这个平台。工作不适合的时候，千万不要压抑自己，要把自己身上的潜能发挥出来。这样的话你也愉快，工作也会干得很好的。

70 后、80 后都要像韩寒学习

观众：身为 80 后的年轻人，我们现在处于成家立业的阶段，我们心里面充满梦想，并且渴望通过自己的满腔热情，和艰苦奋斗能够实现自己的价值，您觉得定义成功的标准或准则是怎么样的？

潘石屹：你自己觉得成功了，就成功了。成功完全是感觉，不要在意周围人对你的评价，我在澳门参加一个研讨会。在很小的范围内，好多人觉得 80 后、90 后跟我们 50 后、60 后是不一样的，基本上是一个比较负面的评价，批评的声音比较多

一点。

当时我也不知道哪来的勇气，我就起来了，我说我的感觉和你们不一样，我觉得 80 后、90 后的这些人，他们思想的敏锐程度，他们掌握的知识远远超过我们 50 后、60 后，他们的思想解放程度远远超过我们。

我说你家孩子多大？他说 13 岁。我说你家 13 岁的孩子掌握的知识比你掌握的知识多，比鲁迅、蔡元培他们这个年代的人掌握的知识还要多，原来没有互联网没有电话，现在技术高度发达，信息知识刺激非常大，所以我觉得一代比一代强，这是必然的趋势。韩寒是不是 80 后？他是英雄人物，《时代周刊》上评的影响全世界的 100 个人物之一，我觉得 70 后、80 后都应该向韩寒学习。

观众：您是怎么定义企业家的社会责任的？尤其像现在房价这么高，老百姓买不起房的情况下。

潘石屹：中国老百姓这样关注住房问题，我所能够做的事情就是积极地去思考，积极地跟社会各界人士讨论。我能够去参加的，有时间参加的，无论是政府官员、学者及各方面的人士，我都会去探讨，在探讨磋商的过程中行走出正确的道路。

中国未来的 10 年、20 年时间，有经济学家说有 6 亿人要从乡下搬到城里来，这是城市化，在人类的历史没有发生过这么大的迁徙，英国和法国两国人加起来 1 亿，他们住房问题怎么解决，他们工作的问题怎么解决？这些都是问题，通过探讨会寻找到正确的道路。

另外一个企业家类型的问题，最早出现在英国工业革命。以美国为主的跨国公司，对技术的组织、市场的组织、资源的组织，在全球范围内是很有效的，这两种企业形态到 21 世纪都有缺陷，第一种企业形态片面地追求效率，第二种片面的追求利润。所承担的社会责任，你这个企业有没有社会责任，生产的产品是不是环保的？是不是对客户负责任的？如果我们单纯地追求效率、追求利润，在 21 世纪肯定是远远不够的。

所以我想，21 世纪新的企业形态是能够把物质和精神结合起来，应该在英国出现还是美国出现？我觉得都不会，应该在中国出现。第一，中国人很多；第二，中国经济增长速度非常快，像一些欧洲国家，你每次去欧洲去，觉得这些发展速度非常慢，作为 21 世纪的中国企业家，应该探索这样的模式，把物质和精神结合的企业模式。

主持人：一位网友说，现在大学生创业只有想法，没有人脉、资金，如果就业觉得高不成、低不就，现在企业给的待遇太低，不能满足自己，怎么协调这两个问题？

潘石屹：大学生还要跟社会多接触一些，前几年我们跟大学生接触的很多，我们 SOHO 中国基金会在北京资助了 10 所大学的大学生，我每个月都要去和他们交流。大学生不能用围墙圈起来，只在里面考试，考试能提高什么能力呢？还要让他们和社会接触，这样对他们寻找能力，在社会上自我定位都很有好处。

主持人：一位观众问，像我这样从农村来的大学生，怎么样在大城市立足呢？

潘石屹：从农村来不是缺点，我是在农村出生的，14 岁半才离开。在有记忆的前 10 年都是在农村度过的，这十年对我影响非常大，对我性格的形成影响非常大，千万不能自卑，觉得农村出来的收入没有别人好，别人能给女朋友买手机，自己连饭票都买不起，不要比这样的东西，越比越自卑。农村艰苦的环境，对我的成长是最宝贵的财富。家里面的出身不好，我们在西北那边赶上干旱，我们家就没有粮食吃了，父母亲决定把我的两个妹妹送给别人家去。其中一个妹妹刚出生我妈没有奶，不送出去就饿死了，条件是谁家有奶就送给谁家。结果还是没饭吃，就把稍微大一点的妹妹送出去，大概一年之后，我妈天天晚上做恶梦。我从 20 多米的山路把妹妹背回来，之后一个鞋底掉了，光脚在山路上面把妹妹背回来，我在村口的时候爸爸偷偷地从基地上面跑过来接我，我年龄特别小不理解父母的心情。我爸爸说等我下回上街去的时候，无论如何给你买双鞋，哪怕是皮鞋。我当时想怎么可能穿得起皮鞋呢，所以我高高兴兴回去了。

我每当回想起这样的经历，就觉得和父母的感情特别近，和我背回来的妹妹的情感特别近，千万不要觉得自己的出身不好，从农村里面出来的。千万不要有这种自卑感。

观众：假如您是普通的老百姓，面对这样的高房价，您会选择做房奴还是拼命的努力奋斗买自己的房子？从两个里面

选择一个，为什么？

潘石屹：我就是草根，中国还有像我这样草根的代表人物吗？原来我们村子里面，周围的邻居说你们家是我们村子里最贫困的一家，后面的话是，还让孩子上什么学，回家到地里干活去。

记得我刚下海的时候是在深圳住的集体宿舍，租的农民的房子住着。每一次到荔枝公园里走，看到一家家的灯火通明，我就想我什么时候能拥有一栋房子，房子这个愿望对中国人还是特别强烈的。我特别能理解，20 多岁的时候，看到别人有一套一套漂亮房子，自己的那种渴望。

我可以少穿一点漂亮衣服、可以少买一点化妆品，无论如何先拥有一套房子，因为有房子自己心里面也踏实。

而且十年前如果是凑一凑，拥有一套房子对你财富的积累也是有好处的。所以我觉得，钱不要浪费到别的地方，能够买房子的话去买房子，这绝不是个广告。

观众：你之前想过会从事房地产行业吗？这个行业很热，可能你选择的时候带有一点投机性，你认为现在的年轻人刚开始的时候应不应该具有有一点投机性、爆发力呢？

潘石屹：我小的时候从没想过要盖房子，中学快毕业的时候，当时还没恢复高考，我叔叔跟我说你的身体不好得过肾炎，所以在地里面的话不能干重的体力活。有两件事情不需要太多的体力，第一件事情是在墙上写标语，那个年代政府运动特别多，他说要学仿宋体的字黑体的字，所以我天天练，很遗憾在

我村子的墙上一个字也没写过，这个机会错过了。

第二个事情是做电工。我叔叔说你不要看我们村子里面现在没有电，以后电是趋势，一定把电接到村子里去，你要做电工，学接灯。结果我们村子的电灯泡都不是我接的，有时候想的事情跟以后做的事情不一样。

20 多岁就得有 20 多岁人的性格，就得有爆发力。要把自己身上的潜能、爆发力发挥出来。千万不要老想着失败，失败一点都不可怕。

情感比理智更有力量

观众：您说年轻的时候读《平凡的世界》读着读着就哭了，觉得您感性情绪化，但做生意比较理性利益最大化，你感觉这个矛盾吗？

潘石屹：一个人的情感、爱心，比理性、斤斤计较更有力量，更有力的多。我希望跟我们做过生意的人，都能成为好朋友。可能在谈判的过程中，开始也有好多的策略、计谋，但这些东西都不重要，你要非常真诚的和别人交流。你是否真诚说真话，别人一眼就可以看出来，说假话搞小伎俩都是浪费时间。

看《平凡世界》我留意最多的是爱情故事，很感人。尽管里面爱情故事没有结果，我想起来在《平凡的世界》象征爱情的是一棵杜梨树，他们俩藏在杜梨树下约会，在陕西的时候我

专门去看了一下。给延安大学的校长说，能不能替我种一棵杜梨树，我已经定了5、6年了，杜梨树也长大了。

观众：您认为最圆满的人生是什么样子的？

潘石屹：这个很难说，人生就是在这个过程中不断地去完善自己。其实我们小的时候都是很幼稚的，你们可以想一想，我们3、4岁的时候，十几岁的时候做的事情说的话都很幼稚，所以人从不完美慢慢的一步一步变完美，我们碰到成功的事情、失败的事情，都是让我们不断的完美。最终当我们离开这个世界的时候，变得非常的纯洁、诚实，我觉得这样是完美的。相反，离开的时候觉得心里面还有好多小鬼，好多秘密，这实际上是不完美的。

主持人：有一位网友问我知道你夫人也是职场的老总，你是如何兼顾夫妻两人的事业和感情的？

潘石屹：其实我们两个是完全不一样的，从性格上、道路上完全不一样。我是从甘肃农村里出来的，也没有上过像样的学校，我老婆先到香港，中学到英国，读最好的大学剑桥大学，读完研究生，到美国华尔街到高盛工作，她走的是精英路线，我是草根。所以美国有本杂志叫《纽约客》这个发行量特别大，大概几百万本的发行量，封面故事写我们俩，用了一个“归”来形容，这个是中国人的写的，他觉得我老婆，就是中国人把海外留学回来的叫“海归”，把我土生土长的叫“土鳖”，用这个词反映我们两个不一样。