

高端智慧系列 ● 中外管理 尽献精华

Topmost Wisdom

高端智慧

著名企业家的管理理念与战略抉择

杨沛霆◎主编

- 给思想一片想象的天空
- 给行动一盏指路的明灯

 中国纺织出版社

高端智慧系列 ● 中外管理 尽献精华

Topmost Wisdom

高端智慧

著名企业家的管理理念与战略抉择

杨沛霆◎主编

 中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高端智慧——著名企业家的管理理念与战略抉择/杨沛霖主编.
—北京:中国纺织出版社,2005.10
(高端智慧系列)
ISBN 7-5064-3562-4/F·0606

I. 高… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 116951 号

副主编:杨欣、常鸿达 执行主编:杨光
编写:邓羊格、刘宏君、王小燕、王缨、肖强
刘源远、庄文静、马小琳

策划编辑:詹琨 祝秀森 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027
邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231
http://www.c-textilep.com
E-mail:faxing@c-textilep.com
三河市艺苑印刷厂印刷 各地新华书店经销
2005年10月第1版第1次印刷
开本:787×1092 1/16 印张:20.75
字数:300千字 印数:1—7000 定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

没有思路,就没有出路!

杨沛霆

我们作为企业的领导,什么工作是我们工作中最重要的?

对此,有识之士都认为最重要的就是领导者的思想影响力。而这种思想影响力集中表现在把握企业的发展方向与重大决策上,其中起保证作用的是把领导者的思想落到实处。

所谓落到实处,就是在确定前进方向之后,领导者还要把方向和目标下传,内化为干部、员工的追求,使之成为干部、员工的使命感与事业心。另外,在进行任何重大决策的过程中,领导者还必须注意理顺干部、员工千变万化的价值观,否则就是事倍功半,或导致“上有决策下有对策”。因此,如何在干部员工中塑造使命感与事业心,如何把重大决策的内容与干部员工的价值观整合在一起——这两件事,就成为了任何走向成功的企业眼下最基础的日常工作。

我在学习国内外成功企业家的智慧与理念的时候,都发现有上而这段话的意思。

上而这段话虽然长了一点,但它说明了企业领导的基本准则和方法。如果我们要从中抽其精髓,我觉得不外乎是8年前海尔CEO张瑞敏在《中外管理》杂志第七届年会上讲话的标题——《没有思路就没有出路》。此一语,可谓道破了企业经营的核心准则。

前两天,我在与中国目前发展最快的企业蒙牛集团掌门人——牛根生董事长的对话时,尤其感受到了成功企业的领导者之所以成功,就在于其在企业内

外的广泛影响力！而广泛影响力，说千到万就是他有丰富的经营思路，他有深刻的文人做事之道。在这次对话中，我切身体会到了“蒙牛奇迹”就来自于牛根生丰富而不断创新的经营思想，以及在此基础上打造出来的一支执行力很强的领导团队。

其实，国内外的成功企业和成功企业家，又有谁不是如此呢？

谈到衡量成功企业与成功企业家的标准，给我的感性印象是：在一个大的行业里能进入前三名；成为媒体和政府所关注的重要对象；在群众中和客户中有广泛影响力。

但是，作为一名成熟企业家，这个标准就远远不够了。他统领的还必须是一家高速而持续发展的、有代表性的企业。譬如说，其上市股价的升值速度是大盘的两倍，并拥有连续持续发展15年的业绩。这样的企业才应该被认为是成熟型企业，其老板才应该是成熟企业家。当然，在其伟大成就的背后，仍然是思路与理念上的不断创新。

上面的感悟，也就是我们编此书的出发点，我们就是要“以我为主，博采众长，融会贯通，自成一家”。这是我国著名经济界老前辈袁宝华和国务院前总理朱镕基反复强调的一句话。此书的内容正是把国内外著名企业家们的思路 and 理念汇集到一起呈送给读者，这就是摆在您面前的这本由中国纺织出版社出版的、《中外管理》杂志众位同仁采写的《高端智慧》。

如果可能，我们还将继续出版国内外著名企业家们的思路、理念集粹，以使之成为我国企业界的共同财富！

本书内容显然是挂一漏万的，好在我们要不断地出下去，以补充一本书的局限性，还请读者提出宝贵意见。

杨序建

《中外管理》杂志 社长兼总编

2005年9月

目 录

一、思想的光芒	(1)
1. 潘石屹的“另类”哲学	(1)
2. 韩颖：态度决定一切	(14)
3. 屈云波回身看科龙	(21)
4. 亚都为何胸无“大”志？	(30)
5. 段永平：守住本分！	(38)
6. 海星的管理辩证法	(43)
7. 朱希铎的创业感言	(51)
8. 王茁：在创业家与经理人之间跳舞	(58)
9. 施振荣的宏碁之道	(65)
10. 惠普首脑的为“官”理念	(77)
11. 海尔的高端智慧	(85)
二、打破坚冰	(93)
12. 红塔突围	(93)
13. 华菱：享受危机	(107)
14. 毕马威：安达信翻车“翻”出了什么？	(117)
15. 神龙：摆脱合资怪圈	(122)
16. 春都之败又给我们上一课	(133)
17. 转型文化冲击波	(137)
18. 重估创业模式：王志东、王峻涛、徐刚痛定思痛	(164)
19. 魏新的另类人事手术	(186)

20. GE 医疗闯中国 不一样的人乡随俗	(192)
21. 品牌整合:海王的难题	(200)
22. 哈药变革:从营销到产权	(207)
23. 走出去,学海尔还是格兰仕?	(215)

三、追求卓越..... (224)

24. 华为为什么?	(224)
25. 远大:制度化生存	(228)
26. 孙寅贵:经理人困境? 不必担心!	(240)
27. 问玉柴,企业文化怎样落地?	(246)
28. 同仁堂医不自医	(251)
29. 格兰仕的品牌管理到位了吗?	(254)
30. 杨绵绵笑谈公关难题	(258)
31. 彩虹文化:细节的战略化	(265)
32. 中兴通讯:技术后发者的胜利	(274)
33. 欧莱雅的中国攻略	(287)
34. 万科 19 年持续成长之谜	(299)
35. 跨文化管理我们别无选择	(313)

1

思想的光芒 *Shi Xiang De Guang Ming*

1. 潘石屹的“另类”哲学

对于一位充满争议的企业家，想去“全面地”描述、评价，本身就是不现实，也是无价值的。不妨追求“片面的深刻”，不妨追求“学其所长”。潘石屹就是这样的一个人。

关于他的事、关于他的人，众说纷纭，莫衷一是，而与其劳心脸红去考据一个事实，不如抛开个人，看看他的思想有无火花，有无借鉴。

毕竟，个人，是只属于他自己的；而思想，才是大家可以分享的。毕竟，行为，只能去判断；而头脑，才可以有启发。

【引导市场，攻略时尚】

潘石屹喜欢全世界各地去转，定期清理自己的思想，在这一过程中他要完成观念的撞击、摒弃并产生新思想。在一弃一扬中，他说：中国的房地产市场不是清水一杯，它上面是油，下面是水。水的部分是经济适用房，上面的部分就是油，它只有一个标准，就是钱。

于是，他将市场进行了非常个性化的细分，而给自己的定位就是为有钱

的、有品味的、追求时尚和个性的人造房子，并全力寻找这类现代人的密码。在他眼中，房地产跟别的行业不一样：我觉得应该是有活力的，能不断建出好房子的，而且是比较从容的。我也不用跟别人比什么开工面积，只要生产出有思想、有个性、包含着智慧的产品就可以。

他以一种全新的产品设计和生活理念征服了一批追求时尚和创新的人，为他的企业带来了巨额利润。

在北京国贸大厦东南方的黄金地段，有一个叫现代城的房地产项目，一直备受瞩目与关注，尤其是风格另类前卫的 SOHO 现代城，曾出现过夜间排队领导购买的热烈场面，创下过北京市销售楼盘最高纪录，在 1998 年该项目获得“首都建筑艺术创作优秀设计方案”一等奖。2001 年 6 月，建外 SOHO 这个规模超过现代城的新项目又出炉了，还没开盘，申购单就令它的缔造者潘石屹应接不暇。

用未来思考现在，用网络重组房屋

在潘石屹著名的《茶满了》一书中，有一篇“两条线·两种能源·两种文明”的短文。这使我们知道，潘石屹在决定一个产品的时候，更多的是去分析现代人的行为通过什么东西在改变？未来将怎么改变？

一条电线它给我们带来了能源，让我们使用上了电器，带动了工业的文明。信息时代，还有一条线——internet 专线，它带来了另外一种能源与文明，它将我们在有限房屋内的视野向全世界做无限的延伸。这使家不再是传统的家，办公室不再是传统的办公室。它带来的是信息文明，信息文明社会崇尚的是个性。

于是，潘石屹大力倡导 SOHO 概念（small office home office），即家庭小办公室，将居住和办公的功能用信息技术连接起来。

潘石屹首次将房子的功能多元化，使家不像家，办公室不像办公室，因此曾经遭到非常激烈的批判，也因而被人称为“中国的 SOHO 之父”、“时尚先生”。

寻找现代人的密码

但不管专家和业界人士怎样争议，谁也没有想到北京市场对 SOHO 反应

那样迅速。这使潘石屹1个月创下了20个亿的销售额，连潘石屹也以为SOHO这个概念要两三年后才会被接受。随后，潘石屹在长城脚下新露面的“亚洲建筑师走廊”很快又成为业内关注的焦点。业内人士争议的焦点主要是建筑设计本身的水平与建筑艺术品收藏的标准是否一致？12个设计师的水平各有千秋，还是高低不齐？其文化理念是否成功地融入到了建筑作品中？不管争议如何，还是中国的总设计师小平同志说的好：发展是硬道理。一期建筑集结了来自国内、日本、泰国、韩国等地的12位建筑师的作品，这条走廊的11幢，很快就被订购一空。事实胜于一切争辩，此种新颖而带有相当文化品味的建筑形式对于活跃国内的建筑市场、提高人们对建筑艺术的追求，确实很有示范意义。

为什么潘石屹的每一个项目都遭到攻击，是因为太前卫太未来太艺术而忘记了住宅的本质？为什么每一个项目都卖得如此好？为什么他总能不断推陈出新？

潘石屹认为：开发商对所开发的建筑应该有一种理念的认识，应当忘记自己已经开发过的项目。因为不管排名先后，销售金额的多少，都是一种“病毒”。商人应该用明天来思考今天，这是赚钱最好的办法。开发楼盘首先要深刻了解当地的文化与消费心理。北京不是一个生产性城市，人们崇尚创新，喜欢永不重复的产品，向往个性、前卫的人不见得是少数。在这样一个新经济和时代，没有谁会认为自己是大路货，实际在每个人的内心深处都潜藏着追求与众不同和超越他人的情怀，而拥有这些情怀的人有一大批具备了追求更高层次的物质条件。我们是为现代人建房子，现代人是未来社会的主流，他们有现代意识，有个性、有见识、也有文化，在文化追求到了更高层次的时候就要调换另一个层次，便是艺术，他们热爱艺术、欣赏艺术，这就是这一代人身上的“密码”。

【产品创新，超越竞争】

在中鸿天房地产公司那里，你所看到的样板间、书、名片、人、服装，凡涉及到设计、审美、思想领域的，都会给你一个很大的冲击力，这使笔者

感到创新在现代城那里成了源泉，而源头是他们能在思想观念上破除偶像崇拜和权威禁锢，敢于质疑、勇于突破、善于超越。潘石屹所推崇的“禅宗”无偶像、无权威、无寺院，无疑为我们培养创新精神提供了启示，如若“偶像”一直被供奉，创新就失去了前提和可能性，因为任何超越都将被指责为僭越。

创新不可走火入魔

在互联网上，创新、网络和可持续发展是访问率最高的三个关键词。在2001年6月，潘石屹在一次“创新风暴高峰论坛”上，他作了题为“创新是创新的奴隶”的演讲。他说：在创新过程中，应该注意两个问题：第一个是简单的模仿不可取；第二个是在创新中不可走火入魔，成了“创新的奴隶”。任何一种思想和理念只是一件华美的外衣，虽然能吸引人，但能留住人还是要看一个人的行为是否与思想是统一的。对于企业来说，无论观念怎样，产品还是第一位的。

现代城的产品总监是潘石屹的夫人张欣。和潘石屹一起做现代城之初，张欣对房地产还一无所知。但是，仅仅三年，现代城不仅建成了，而且还成为京城极具特色的明星楼盘，精装修、空中四合院、居家办公 SOHO、简约风格等等。而张欣，则被称为建筑师的伯乐，在现代城的产品创新和把握方面扮演着主导角色。特别不同的是，她首次把民居建筑当作艺术品来经营，并摒弃了阳台和玄关，为了采光和扩大视野，采用落地玻璃。现代城之后，北京街头的房子开始大胆地使用颜色，环路边上，随处可见一栋栋桔红、明黄、翠绿的民居。据有关媒体报道，在社区环境布置和室内装修方面，张欣不仅引进了以艾卫卫为代表的一批当代艺术家，还设奖金向全国各地美术院校的学生征集 SOHO 现代城空中庭院的艺术设计。张欣考虑问题与众不同，她善于逆向思维。例如她专门请一些从来没有做过雕塑的知名画家来做雕塑，这对名画家当然是一种挑战，于是就逼出了一批非常有特色的精品，连艺术家本人开始都没想到自己做出来的东西效果是那样好，而且成为每一个人的奇特经历……艺术的、人文的、功能的都被充分考虑到了。不仅房子卖得好，还形成了一种样板效应，一时间，全国范围内各大小开发商、建筑师、各规

划设计单位、建筑学系的师生，来现代城参观的络绎不绝。在民用建筑中，如此操作，至今也还只有现代城这个第一，没有第二。

创新使一切有了差异，于是竞争被超越了

商战无情，剑拔弩张。潘石屹却表现得越来越从容、自信，为什么？

潘石屹说：“我想引导市场，创造一种以往大家没有意识到的生活需求，所以我不认为存在竞争对手。你的产品质量好，符合甚至超越人的既有需求，它就是一个好东西，好东西就会有人要。”

这使笔者想到了美国著名的企业战略学家迈克尔·波特的差异化战略，这种战略的采取要求企业在产品设计、品牌设计、生产技术、顾客服务、销售渠道等某一个和几个方面创造出独特性和相对优势。差异化可以使企业避开激烈的价格竞争，因为概念或服务的独特性将减少顾客对价格的敏感性。

【“地利”至上，“人气”优先】

“用未来思考现在”这种潘氏思维方式，必须是建立在对整个经济大环境的一种把握和预测的能力基础上，它研究的是天时。而能从人出发，尊重客户、研究客户，但并不为客户所左右，也不是用媚俗、媚雅的方式去讨好客户，关心环境、关心生态、关心社会可持续发展，为客户创造出一种更能满足人深层次的需求的产品，这种西方式的“以人为本”研究的恰恰是人和。但相对于房地产开发商来说，地利更为重要。潘石屹首先是商人，追求的是利润，然后才是一位离经叛道的思想者。在京城，他是著名的地段论者。潘石屹内功了得，但武器也很锋利。

一张地图一片灯光

当年现代城所在的位置，是北京红星二锅头酒厂，酒糟臭味熏死人，周围一大片泥地，后面是一条淤泥腐臭的河。潘石屹身边的亲密战友没一个人同意他在那块地上盖房子，但潘石屹有句名言：一个国家要民主，一个企业要独裁。在重大决策上，他非常相信自己的判断力，坚持了自己的选择。

“我曾经在 internet 上下载过一张世界地图，是傍晚从卫星上看地球。结果地图上灯光的亮度与人均 GDP 高度吻合。受此启发，我晚上开车横穿北京

城，西边一片黑暗，国务院部委的办公室没有亮灯的房间，东边灯火通明，有在办公室加班的，有饭店的灯光，有酒吧的灯光，所以我把所有的项目都选择在东边。”

今天的现代城，就座落在国务院批准的北京中央商务区（CBD）里，未来北京的 CBD 将如同巴黎的拉德芳斯、东京的新宿，一定是最现代化最繁华最有人气的地段。他不但把项目选在北京东边，还将“亚洲建筑师走廊”的 51 幢别墅盖在了名扬世界的长城脚下。

他看中了这些地段的交通、政治、文化、旅游、历史等综合环境因素为他的项目所提供的高价值，这些高价值是他的创意和产品本身所不能提供的。有了高价值的地段，再策划出市场没有的产品，打造出市场对其产品强烈渴求的局面，在北京房地产供过于求的大势中，创造出了“个案”的求大于供的关系，怎能不“高价格、高利润”呢？

【越轨扬名，借祸得福】

在一本名为《智慧营销》的书里，谈到了“越轨扬名”。该书倡导，中国企业如果要参与市场竞争，必须摒弃“人怕出名猪怕壮”的心态，学会为企业和产品扬名，用最少的投入，以“越轨扬名”的方式巧妙地为企业和产品扬名。潘石屹因为他的应变能力和逆向思维的特点，一不小心成了“越轨扬名”的高手。

借骂打骂，有容乃大

人人都希望得到赞扬和认同，人人都在躲避挨骂的机会，而潘石屹反其道而行之，打出了“越轨扬名”的第一招：借骂打骂、有容乃大。

《投诉潘石屹，批判现代城》，这是潘石屹自己骂自己的一本装帧很酷的书，这本书里集中了几乎所有针对 SOHO 现代城最直接、最猛烈甚至是最刻薄的批判。例如，《财经时报》发表的几乎一个整版的《SOHO 你蒙谁？》小标题为：SOHO 非男非女的怪胎，SOHO 不是时尚，SOHO 误导市场。

潘石屹说：自己做这本书，就是要超越是非的概念，超出是非的纠缠。别人有意见我去解释，但要在超越语言限制的情况下，来讨论建筑、人和环

境的关系。有些批判是有道理的，有些批判是由于观念思维的不同，也有些批判显得不聪明甚至是可笑的。孔子曾说人的最大弱点是迁怒：你给我气受，我就给他气受。一个人、一个组织和一个社会，反复地迁怒，就像病毒一样，整个社会就会变得浮躁、没信任感。而社会上总有一些麻烦制造者，如果没有一个像容器一样的好组织，承载消化和遏制这种恶劣情绪的话，社会会非常麻烦。《投诉潘石屹，批判现代城》就是要成为这样一种容器，和大家共同探索怎样才能把房子盖好。

借骂打骂可以有三种效果：

1. 它使我们看到了现代社会的症结，物质生活的发达已使很多人因智性活动的减少，或因思想的日益程式化而逐渐失去了个人的思考力、判断力，在面对批判的时候企业家习惯性地躲避和辩解，渐渐失去了与真诚、责任的坚实联系。

2. 人们会想：他为什么会有勇气？一定是有实力有信心。而信心是有传递性的，每一个读者都受到了这种信心力的影响。

3. 有容乃大，能容是互动的。潘石屹先容纳了骂人者，骂人者反而也能在坦白面前从宽，从而也有了容。互容中，潘石屹在震动了这个不宽容的世界时，拓宽了自己的影响范围。

主动曝光，危机公关

1999年8月20日，即现代城6号楼要抽签认购的前一天下午，现代城的4位销售副总监与邓智仁领导的中国第一商城签订了合同，分别用一次性18万元至25万元不等的补偿被挖走了。合同要求这4位销售副总监带领部下一起“起义”。23日，这次恶性竞争的发起者原现代城员工和邓智仁又召开了新闻发布会，指责潘石屹的制度。邓智仁与潘石屹有过非常成功的合作，一时间朋友及精心培养的员工“集体倒戈”使这位受害者处于非常不利的地位，并在心理上遭到了严重冲击。在这种非常危机面前，潘石屹显示出了一个企业家所应具备的机敏，在痛定思痛后，打出了“越轨扬名”的第二招：主动曝光，危机公关。

潘石屹迅速调整制度，重新招聘销售人员，并选择了媒体，召开了新闻发布会，以正视听。一部中国当代版的“双城记”在媒体上公开上演，这使潘石屹的现代城名声大振，在这个注意力经济时代，这一事件吸引了多少眼球，谁也不知道。

潘石屹说：有人把我对媒体的态度称作危机公关，其实我只是对媒体的曝光采取了配合的姿态，我认为我提供的产品和经营理念要经得起别人的检验。克林顿-莱文斯基事件给我感触很大，我觉得这个社会真的变了，不管社会主义还是资本主义，中国也好还是美国也好，都要允许媒体说话，人不但要有专业化的精神，面对危机时也要强大。这个社会已经是一个公开化的社会，不要想隐瞒什么事，媒体公开与社会公开，实际形成了一个良性监督机制。

借势造势，名人效应

不忘大势，显大气。不忘名人，显档次。潘石屹“越轨扬名”第三招：借势造势，名人效应。

在2001年7月13日这个令全国人民激动的日子里，他特意制作了一块巨大的“布”，面积近万平方米，重量达3.6吨。动用了400名员工将其固定在SOHO写字楼A座高140米的外墙上，并配备了18盏2000W的探照灯。仅就这块布就耗资17万元人民币，是当晚活动最大的开销。

建外SOHO开盘仪式上，真正的主角是影视文艺和体育明星，还特意请了一些模特，潘石屹的明星社交与销售结合的新战术，使他开发的房子战果辉煌。据潘石屹向外界透露：在3000名有购买意向的客户中，有许多文体界、艺术界等明星人士。《北京青年周刊》评价：这种营销战术既交了明星朋友，又省了不知几百万广告推广费，把标定的明星客户目标群“一网打尽”，实在是名利双收、一石双鸟。

【毕竟是企业家素质】

有媒体这样评价：潘石屹的成功，实际上是中国改革开放以来，一批有头脑、有思想的知识分子艰苦创业的缩影，像柳传志、王石都是这一批人中

的佼佼者。他们都有各自的创业经历，并成功地完成了从知识分子到现代企业家的转型。而潘石屹的平民背景，使得他对作为弱势群体的广大消费者予以更多的关注，并赢得了市场的丰厚回报。

当然，还有人认为潘石屹有一个从美国回来的好老婆，张欣在背后操作落实，为潘石屹的概念和作秀输送弹药，二人的激情与理性是完美结合。但是，按照潘石屹一贯的说话风格，他会反问：“你为什么没有找到像张欣一样的好老婆？刘邦曾经总结：‘出谋划策，我不如张良；治理百姓，筹办粮草，我不如萧何；战必胜，攻必取，我不如韩信。他们三位都是杰出的人才，可是我能用住他们。’”

企业成功的因素非常多，但笔者仍认为企业家的精神素质、对世界的认知态度是根本。潘石屹能将创新成功地带入市场，具有不同寻常的决策、营销能力，在危机管理与客户关系的处理上体现了他超越是非、超越竞争、勇于坦诚、相信民众智慧的哲学思想，在成功面前他没有堕入多元化的陷阱，而是一直能审时度势，坚持自己“将房子盖好”的经营战略。他身上具有的企业家精神，值得推广和借鉴。现代管理学之父彼得·杜拉克认为：企业家精神是“超经济的”事物，它深刻地影响着，而且的确引导着经济。

【潘石屹神游“禅道”】

在非常有争议但却卖得异常火爆的“现代城”样板间里，记者见到了提前几天预约的潘石屹。一向特立独行、崇尚简约和艺术的潘石屹，果然如记者所料，黑色长裤、黑色衬衫、黑边眼镜，白晰的肤色中显示出一份文弱的气质，让人想到了 www.panshiyi.com 网站的黑白风格。在采访过程中，记者发现他特别喜欢“反问”，将一个问题踢给你，先引起你的思考，然后他才强调他的观点。采访潘石屹的时候，你必须有能力、有把握和他站在同一个层次去共同探讨问题，并感到交流的平等与尖锐。

“禅，是自然，而非张扬”

《中外管理》：大家都知道您很喜欢谈“禅”，特别是您还出了一本非常禅意的“茶满了”的书，请问您理解的“禅”是一种什么境界，它和企业行

为是矛盾的吗？可以用“禅商”命名您吗？

潘石屹：我对“禅”了解得很浅，我实际是一个刚刚入门的人，称“禅商”有点过了。

我所接触的禅，更像新经济时代的网络精神，更注重的是平等、自然而然的东西，你有什么样的事你就说什么事，表达什么。整个风格，无论是管理风格还是说话还是建房子都注重不要张扬。如果是张扬，显示自己的力量、显示自己的聪明，就和“禅”背道而驰了，这是禅宗最重要的。

因为我们做房地产就和建筑结合得很紧，在西方文化中“禅”就成了一种风格、成为了一个重要流派。人原来是建传统的建筑，到了工业时代，因为有了电梯、钢筋混凝土，所以就把房子建得非常夸张，显示出一种力量、一种权威，所以人家就比高的房子、比稀奇古怪的房子，但这是我们生活的本质吗？我们是不是就因为钢材的成本降下来了，可以作为建筑材料了，然后玻璃成本也降下来了（原来是做手饰和玻璃器皿的），是不是就一定要利用它们来夸大房子？这就不是和谐的、自然的。我们觉得有一种建筑风格特别能打动我们，我们希望能在这种建筑中寻找到的柔和的、平和的东西。其实我的理解是：禅是没有符号的，做的就是一种感悟，离人性近一些，可是我觉得一个不好的趋势，“禅”成了建筑和装修的一个符号，一旦把它当成一种品牌的话就脱离了“禅”的本质了。

“禅”是一个思想的东西，讲的都是一个小故事。例如你扫地的时候，一个石子撞到墙上发出了声音，你一下开悟了，你就掌握了一个常人掌握不了的智慧。对我来说影响非常大，可是你要把它做成一个标牌就跟塑一个菩萨一样，反而不是一个真实的东西了。世界的本质都是一样的，只不过是有的从道家的角度去看，有的从佛家的角度去看，禅宗是用禅宗的观点去看，也可以用爱因斯坦的观点去看，“禅”它是非功能性的东西，你不要想着用它去做一个什么东西，这个是特别关键，不要把思想标牌化。

我觉得谈禅和企业行为并不是矛盾的，任何一种智慧对人类的任何一种行为都具有启示和教育意义。