

我用一生去寻找

潘石屹的人生哲学

潘石屹
著



凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE



潘石屹 著

我用一生去寻找

潘石屹的人生哲学

凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

我用一生去寻找：潘石屹的人生哲学 / 潘石屹著. —南京：
江苏文艺出版社，2008.4
ISBN 978-7-5399-2838-8

I. 我… II. 潘… III. 纪实文学—中国—当代 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 034547 号

我用一生去寻找——潘石屹的人生哲学

著 者：潘石屹

责任编辑：于奎潮 吕润洲

文字编辑：华 秋 曹红凯

责任监制：卞宁坚 江伟明

出版发行：凤凰出版传媒集团

江苏文艺出版社

集团网址：凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

经 销：江苏省新华发行集团有限公司

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数：200 千字

印 张：15.75

印 次：2008 年 4 月第 1 版，2008 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5399-2838-8

定 价：28.00 元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)



目录

爱与敬的成功学 — 001

每个人都怀有你的机会
以恶对恶，增值的还是恶
每一次工作就是一次祈祷
自信是人生第一桶金
诚实是一切美德的基础
播下幸福的种子在别人心田
知道工作，还要知道为什么工作
简单的成功法则
先幸福后成功

生活始于磋商——025

年轻时要放弃自我，年老时要懂得超脱
真理只有一个，但谁拥有真理是个问题
他人就是你的福祉
个人生存仰赖于生命共同体
偏见是战争根源
空，故纳万景
磋商是一门艺术，我们要使之分外精彩
人人参与的磋商才具有普世价值
我坚信，互联网带来全球磋商的前景
要有仁慈之舌
人类精神无法分割

理想照进市场——055

无为而治
船锚要起作用，就必须埋没自己
用股东的钱做慈善，不是企业责任
只顾数钱的人最终无钱可数
做一个务实的理想主义者
圆脑壳的世界观
创新其实是精神进步
企业生产理想
CBD之梦

我的建筑理想
暴风雨之后更清新

美丽新世界 — 097

新世界的叩门声
平等地站在知识面前
人是神圣的，知识将以此为中心
新世界的特征是“小”
小的为什么是美好的
电脑永远不会超过人脑
超级个人能量体
榜样马云
中国力量汇入世界主流将是怎样
人类即将进入成熟期

超脱之想 — 129

钱不会走错路
钞票即选票
拥有得多，不如计较得少
不要让财富变成爱者与所爱之间的藩篱

令人疯狂的机器
成功不应造成盲区
青春被夸大，必成焦虑
任何固定关系都是奴役与被奴役的关系
我把自己解放了
中国人最应该戒迁怒
“大我”的危险外表
获得生命的真切感受
偶尔需要一把铅伞
红红的太阳下，把自己想清楚
再见吧潘总
少一点，多一点

从物质到精神——163

生活的理想，就是为了理想而生活
科学和信仰是一辆车子的两个轮子
我们是什么，我们去哪里
物质是速朽的
精神是永存的
一啸天蓝
比祈祷更重要的是祈祷的精神
爱与恨，一道不必要的选择题
灵魂的真实性，是人类真实存在的凭据
敬畏之心长存

幸福不一定是什么，但一定是可分享的
我有爱情理想
父母的形象遗产
拥有善的力量，你就是圣贤
创造力的启示

大美无言 — 201

瞎耽误工夫
融合才是出路
读孔子
敬鬼神而远之
镜子的遐思
大美无言
一次无目的的西行
不对抗的美
世界本来不复杂
中庸是一种境界
定期清零
参差凌乱中有生机
大用无为
石头与鸟
山语间的劳作生活

附：故乡的关键词 — 232

每个人都怀有你的机会

有一句话叫做“真理不是说出来的，而是干出来的”。一个年轻人大学毕业，走入社会，就进入了复杂的人际关系中。社会是很多人际关系的总和，你必须了解他人，与人谋事，而不是无目的地拉人闲谈，这样才能不虚度光阴，完成“社会实践”。你一定会与某些人达成关系，人类是社会性的动物，与他人必有关系是你无法回避的命运。世界上的事都是人际关系的构成和发展，关系，关系，还是关系。

一个关系达成，必然有事发生。这件事情结束了，人际关系却变化了。有可能增减了成员，或者增减了感情。经过几轮事件后，你可能会形成一个小圈子。渐渐地圈子有了特性，忙的时候齐心协力，做着熟悉的生意，闲的时候表现某些文化、品味，去K歌或者打保龄球什么的。这时候估计你就感觉你的“社会实践”成功了，大约正好是孔子说的“三十而立”的时候。

这些年来，很多人向我请教，问我为什么人缘这么好，说是“谁都认识老潘，老潘永远笑容可掬”等等，总之就是说我的人缘比较好，与人合作的事情也办得不错。感谢上帝，我想起这么多年来认识的人，的确大多数都是让人愉快的面容。如果说我在为人处事上有什么经验的话，我觉得有一点可以写出来与大家共享，那就是我珍惜每一次与人相见的机会，每一个人身上都藏有我学习与合作的机会，重要的是我能否将其开发出来。事实上他人身上的宝藏也往往是乐于被你开发的，我们说阅人像读书，每个人都有供你学习的地方，但书本是死的，不会像人一样

声情并茂地将信息传递给你。每个人都有主动传递信息给他人的愿望，而且总是在努力表达得更清楚、准确，更有思想性和观赏性，所以做一个好听众就能满足他的愿望了。也许有人说潘石屹你真狡猾，事实上我真的喜欢听人说话，只要别人说着真话、善意的话和有见地的话，我就愿意听。大多数情况下，当一个好的听众，欣赏别人的表现，就是建立人际关系的第一个好办法。有些人担心，别人说话自己不说话，表现的机会就给了别人，别人对自己就不会留下印象了。正是这种想法，导致人人都争当发言者，这个世界就变得吵吵闹闹了。倾听者稀少了反而更显珍贵了，我还是觉得当一个令人愉快的听众比较好。

说到这里我想起了一个故事。曹操有一次要会见客人，觉得自己的形象不太好，白脸奸雄嘛。他就找了一个漂亮的人代替他，而自己当这个人的侍卫，拿着刀站在旁边。客人会见后对人说，曹操很漂亮嘛，不过我更尊重他旁边那个拿刀的人。这个故事说明，并不是站在主席台上滔滔不绝的人才能给人留下印象，当一个倾听者也不一定会被人遗忘。从格局上来看，有人说话，就必然有人在听，两者是缺一不可的相生关系。如果一个人连自己的倾听者都忘记了，他还想得起自己说过些什么吗？可是现在人人都想说话，没有人想做听众。唯表达为目的，交流根本就没有。很多人去见其他人，去之前想的是要好好交流一下，增进彼此的了解。可等到那人面前一坐，表达欲望出来了，就变成了“今天要用语言征服那个人”。要是对方也是一个这样的人呢，完蛋了，两人争辩得面红耳赤，甚至会打起来。结果呢，大家强颜欢笑地客气收场：今天

争辩得很愉快，大家都是性情中人。“性情中人”这个词语，是送给很多自我主义者的高帽子。比如一个人喝醉酒与人打架，本来就是错误的，却冠以性情中人就给免罪了。很多毛病都被“性情中人”这个词语给开脱了。

经常有人用疲倦的口吻说“人际关系太复杂了”，我觉得那是他们把人际关系做复杂了。首先他们是这样看的：每个人的个性都不一样，每个人的需求都不一样，要纠结在一起，就十分复杂。现在有一种流行病，叫做“人际关系畏惧症”，说的就是这种复杂超过了我们大脑的承受能力，令我们的精神出现病变。其次，他们认为人际关系就像他想的那么复杂，因此自己也要变得复杂。我们说的“聪明”，往往是这种复杂化的表现。因为过于“聪明”以至于“死机”，是常有的事情。他们认为人们的需求是复杂的，但人们真正需求的是爱；他们认为人们的交流是需要技巧，需要“演讲与口才”的，其实真正有效的是诚实；他们认为利益是此消彼长的，其实是互利互惠的。

※

以恶对恶，增值的还是恶

无法应对“复杂的人际关系”以至于自己参与的事情失败，也许就是很多刚刚踏出校门的朋友上到的第一堂严峻的课。由此导致的挫折感

可能会强化一个人的消极自恋心态，觉得全世界都复杂肮脏，只有自己才是纯洁的，所以才总是被伤害。

消极自恋心态是一种极其危险的心态。一件事失败了，他责怪这件事不符合自己的性情，因此拒绝这类事情。这是个很奇怪的现象，人们总是认为自己是好的，失败的原因就是因为自己是好的，而这个世界要恶才能成功。“为什么我挣不到钱？因为我心不黑。”这句话被太多人说过了。

有钱人都是黑心肠的观点，会导致仇富心理的产生。觉得别人是恶的，导致人们互相提防，充满不信任。我们开发建外SOHO时，最大的突破就是取消围墙。我们不度人以恶，不设围墙，事实证明，这样开放的小区反倒是最安全的。仇富心理是一种对社会财富积累有害的心理，虽然现在大多数人已经认识到了这一点，法律也规定了保护私有财产，但那种人性中的自我主义依然存在。把一切美好的说法都归自己，把恶都归别人，这尤其会造成社会的不安。

度人以恶，形成人与人之间的隔阂，结果会令人心寒。在SARS发作时期，我有过一次近似荒谬的体会。

SARS在北京蔓延时，一时间北京人在中国变得不受欢迎了。2003年5月初，从我住的山里出来给小孩买奶粉，要经过某郊区的道路，一共经过了四道关卡。到了第一道关，我说，我家有一个小孩要喝奶，让我出去买点奶粉吧。关长是位村干部，告诉我出去就别想回来，我们主要是防北京城八区的人。我说，我不进城，只是在县城买点奶粉，小孩

等着奶吃，我保证出了关卡20分钟就回来。出了关卡，进了超市，买了奶粉、面粉、大米和花生油后，我返回了关卡。干部走了，据说他临走时留下一句话：等他回来再放我过去。我等了半小时还没有见干部回来，便开车去找他。找了好几个地方，人没有找到，但找到了他的手机号。我不断地重复小孩等奶吃的理由，请他给我放行，第一道关终于过了。过第二道关时天已是黄昏了。有30多位男女老少一起审问我，主审官是位60多岁的老者，有点像《鬼子来了》里审问日本鬼子花屋的老头。他先问我叫什么？我说潘石屹。他说YI字怎么写。我说，随便。老者生气了。我赶紧一笔一画地写好了自己的名字。此时此刻，在黄昏的北京郊区，有挂着黄布和红布的路障，旁边有30多个表情各异的男男女女，如果能拍下来一定是一张非常好的照片。但我不敢拍，怕拿出照相机惹怒他们。能让我走，我就赶紧溜吧。第三道关是在村口，所有的人都认识我，他们的要求很简单，车不能开进去，人可以进去。他们认为，人不会传染病，汽车能传染病。我只好下车，背上奶粉和米面，走在夜色已深的小路上。第四道关是大石头垒成的，夜深了，也没有人了。虽然人可以自由过去，但任何车辆都是通不过的。

终于到家了，想一想这一天的经历，我想，北京郊区农民主要的意图不是在防病，而是在表达一种对北京城里人的情绪，一种权力。

闹SARS时，北京人出城不受欢迎，中国人出国也是同样的待遇。唐人街没有人了，中国的餐馆没有人吃饭了，有100多个国家对到中国的旅行设限。我收到负责设计我们项目的日本公司的邮件，告诉我们由于日本

政府接连发出了三份不让到中国来的劝告，所以他们来北京的时间被延后。

来自自然界的恶，给人带来恐惧，恐惧再逼出自身的恶，不信任他人、只顾保全自身。人类的恶其实很多时候是在恐惧下无奈、无知的抉择。如果我们不能消除恐惧、消除沮丧，还能有什么成功呢？

电影《第五元素》中，死亡星球逼近地球，人类的总统下令发射导弹攻击死亡星球。神父连忙劝说：“请不要攻击，以恶对恶，将会增值世界上的恶。”总统没有听，下令攻击。结果死亡星球迅速扩大，越打越大。神父说对了，以恶对恶，恶就会越来越多。伟大的甘地在印度发动的“不抵抗运动”，也是为避免增值这个世界的恶，他成功了。这是一个在最艰苦的情形下获得的磋商，也是最伟大的磋商。

在现实生活中，你假设对方恶，对方确实会以恶来对你。我们在签订商业合同的时候，假设对方是不诚信的，因此整个合同就是以防止别人违约作为出发点，以条款、再加条款来规定条款，而对方自然也如此反应。也许别人本来是诚信的、善的，结果被你开发成谎言的和恶的了。因此我每到签订合同的时候就觉得非常累。

听说美国人和中国人谈生意感觉比我还累，因为美国的法律体系异常健全，信誉机制十分完善。在比较完美的信誉机制之下，大家不用过度揣测对方的恶，签合同就比较省心。美国人这种习惯到中国就惨了，他以信任合作者为出发点，而我们以防范合作者为出发点，过去他们有很多商人的钱就被一些不法的中国人给骗走了。现在他们也变“聪明”了，这种聪明真是可悲的，那是在“恶”的前提发展起来的保护自己免

受他人伤害的技巧，叫做阴谋诡计。

我是一个信任别人的人，并且相信社会在发展，会越来越好。即使现在我们有很多问题，相信将来也会变好。相信是一种力量，只要相信，它迟早会变成真的。对于人间社会的事，信则灵，这句话比用在相信神迹上更令人相信。从善如流，相信社会秩序会越来越好的。

有一年我们公司的销售员被另一个公司集体挖走，这就是轰动一时的“现代城挖人事件”。当时，我心中真是恨啊，沮丧啊，埋怨世道不公啊，完全以恶来考虑问题，恶控制了我的大脑和身体，我感觉自己犹如笼子里面的困兽。后来我靠着最后的理智回到山里，回到我在山里的家——山语间。回去还是想这件事，想不通为什么会发生这样的事，想到头疼。看到我们的地里的玉米熟了，索性开始掰玉米，一筐筐地往回搬，竟然把这事忘了，完全排除在头脑之外了。等我把地里的玉米收完时，理智也回来了，情绪也正常了，头脑也灵光了。于是，我很理性地把下面的事情处理好，召开记者会，完成了一次危机公关，接下来现代城的销售竟然奇迹般地变好了。如果当时在不理智的情况下以恶攻恶，和对方较劲，势必会引发更大的不快。宁静的环境似乎能够唤醒醒善的力量，我现在之所以迷恋入静、冥想，就是因为有过那次体会。

我们从电视、网络、各种媒体中，看到最多的表现力量的东西，是飞机大炮、海军陆军。这些武器都在强调一个道理：有坏人，对付坏人要有力量，要以暴力抗恶。殊不知暴力本身就是一种恶。与暴力站在一起的，还有抗议、恐吓、拳头、谩骂、造谣、欺骗等等，这些东西没有一件能够

给我们的生活带来好处。不光没有给别人带来好处，甚至给发力者自己也没有带来丝毫的好处，带来的只是破坏和不安宁。每当谩骂、恶意中伤别人后，你一定会出现无所适从的空白、无聊和空虚，为了弥补这无聊的空虚，只好用更恶劣的语言去谩骂和中伤他人，越是恶劣的语言说出口之后，出现这种空虚和无聊就越严重。与其说以上这些也算是力量，还不如说是苍白和无力，因为它们从本质上来说，都走到了真正力量的反面。

我永远相信爱的力量，而相信就是力量。

※

每一次工作就是一次祈祷

我记得马克思曾说过一段话：物质不够丰富时，工作是为了生存的需要，是为了赚钱，养家糊口，工作围绕物质而动；当物质丰富之后，人也需要工作，那时工作就成了人生的精神享受，不工作不劳动就难受。原话已经记不清了，大体的意思就是这样。而我以为，在物质不丰富时，尤其要把工作当成人生的一种精神享受，这样才能把工作做好，才能更愉快地工作，提前进入马克思说的共产主义的精神状态。

有人说，具有精神享受的是脑力劳动，而不是体力劳动，所以要通过工作获得精神享受，应该寻求更高级的脑力劳动。我的体会是脑力劳