



中国著名企业
管理日记系列

柴

刘立群 编著
中国铁道出版社

潘石屹 SOHO中国 管理日记

中国著名企业
管理日记系列



刘立群 编著
中国铁道出版社

潘石屹 **SOHO中国** 管理日记

中国铁道出版社
2011·北京

图书在版编目(CIP)数据

潘石屹SOHO中国管理日记 / 刘立群编著. —北京:
中国铁道出版社, 2011.3
(中国著名企业管理日记系列)
ISBN 978-7-113-12307-9

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第243045号

书 名: 潘石屹SOHO中国管理日记
作 者: 刘立群 编著

策划编辑: 王 菁
责任编辑: 范晓婷 电 话: 010-51873150
封面设计: 彩奇风书籍设计
责任校对: 张玉华
责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街8号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 三河市兴达印务有限公司
版 次: 2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 22 字数: 346千
书 号: ISBN 978-7-113-12307-9
定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 市电(010)51873170, 路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话: 市电(010)63549504, 路电(021)73187

序

★如果什么事情你都在乎，你就什么事情都做不成。

★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。

★实际上谈到中国房地产业的风险，我觉得第一不偷税漏税，第二不行贿受贿，就没有太大的风险。

★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。

★我骑自行车，有人说路太远，你骑自行车走不到。但我走了一段换成了汽车，天黑以前我到了。我开汽车时他们又说，前面没路没桥有一座山，你过不去。我照样往前走，到了山前我换了一架飞机飞过来了。

——潘石屹语录

市场经济的蒸蒸日上，催生了一大批成功的商业人士。在中国人的眼里，SOHO中国有限公司董事长潘石屹，不仅是一位成功的房地产发展商，其经历也堪称是一个传奇。他“能把西红柿卖一个水果价”的本事一直是房地产从业人员急于探究的秘诀。在中国媒体的眼里，潘石屹是一个“是非不断的叛逆者”，他在举手投足间似乎都透露出另类。而在外国媒体的眼里，潘石屹和其妻张欣的成功，更容易被看作是中国新时期新政策下成长起来的“超级成功”的典范，从某种意义上也代表着中国的新面孔。他的故事为众多人士所关注并

津津乐道。

潘石屹最大的特点是善于创新。这也是他之所以能够取得成功的最重要的原因。在产品设计方面，当别人都在做毛坯房的时候，他最先想到做精装修房，当别人都在按照规定做面积多大窗台多高的普通住宅的时候，他做了活动组合空间、落地大玻璃的SOHO。拿他的话说：“别人制造黑白电视时，我们能不能想办法生产带色彩的；当别人都生产彩电时，我们能不能设计出遥控的。”在营销方面，他就是如此另类，当大家都希望通过霸王条款要求消费者只许买进不许退出时，他最先推出“无理由退房”，后来还加上10%的年息回报。

潘石屹，他就是这样一个人，非常不安分，不走常人所走的路。他的这种行事风格让他总是处于风口浪尖，成为媒体的焦点，而潘石屹却依然我行我素。从SOHO现代城，到建外SOHO，再到尚都SOHO，每个项目都成为地产业的重磅炸弹。

潘石屹把商业、生活娱乐化，坦诚面对社会公众，是中国广大传媒追逐的对象。他写博客，点击逾千万，并集结成册；他拍电影，曾和梅婷演对手戏；他拍照片，摄影技术虽不专业，相机却始终最专业，还出过一本个人摄影集。有人戏称“生子当如孙仲谋，做人当如潘石屹”，虽然说得有些过，但细想来也有那么点意思。从做房地产、炒概念、拍电影、出书、参禅、哲学、慈善事业、奥运会助威、摄影，再到后来干脆正式进军“电视主持圈”，潘石屹越玩

越时尚，越活越潇洒。同时，主业也毫不含糊，SOHO系列楼盘一直是京城名盘，多年销售额位于北京前列，两不耽误的境界让其成为“最娱乐的地产明星”。

他就是这样一个人，这样一个生长于甘肃天水某偏僻小村庄的看似普普通通的人——潘石屹，但他又无疑是中国房地产界的另类人物。他一次次处于是非的漩涡，一次次不按常理出牌，才为世人所瞩目。

目 录

一月 January

潘石屹谈创业经验：听不明白的不做 ▶ 1

生活的触动	2	电脑永远不会超过人脑	15
理想与执著	2	拥有得多，不如计较得少	16
不能错过历史机会	3	我把自己解放了	17
获取“第一桶金”	4	行业以新制胜	17
炒房炒出了胆量	5	唯有走在寻求真理的道路上，人才有	
一次无目的的西行	6	确定感	18
分家：离开万通	7	“大我”的危险外表	19
玩转 SOHO 概念	7	一定要谨慎	20
占据制高点	8	观念决定人命运	21
投资原则	9	创业经历比资金更重要	22
CBD 之梦	10	生活的理想，就是为了理想而生活	22
听明白以后再去	11	什么是成功	23
知道工作，还要有工作的动力	12	创业的时候不能忧虑，要有激情	24
坚信，互联网带来全球磋商的前景	12	放低自己看重别人是成功的前提	25
低潮进货，高潮出货	13	要从容面对任何的想不到	26
企业生产理想	14	创业者一定要盯住一个大目标	27

二月 February

潘石屹谈经营理念：小是新世界的特征 ▶ 29

大型“小公司”	30	追求价值的最大化	43
永远不做大多数	31	“三无”公司	44
分析形势，抢抓机遇是明智选择	32	把公司做成“液态的”或“气体的”	45
“简单法则”	33	勇于承认并改正自身的错误	46
我只想专心卖房子	34	要和时代发展相吻合	47
当谨慎时需谨慎，该出手时就出手	35	拿地有“道”	48
只做房地产一项	36	要平衡物质的需求与精神的需求	48
我的长项不是酒店经营	37	企业要走市场化，要不断创新	49
坚持履行“钻石原则”	38	经营理念应超前	50
以诚为本，创造信誉	39	散售提升资金周转率	51
不要盲目扩张	39	提高企业核心竞争力	52
只做房地产下游	40	不断寻求房地产投资机会	53
最关键的是保守	41	不计眼前得失，不争一时之利	54
学会与市场对话	42	以高品质服务为宗旨	55

三月 March 潘石屹谈品牌策略：打造时尚品牌公司 ▶ 57

时尚品牌公司	58	做品牌就是一场“奢华消费”	73
专注于高端产品的开发	58	追求与众不同的优势	74
通过价值创新，开创蓝海商机	59	另类的彻底极至	75
大海捞针成为可能	60	走品牌化之路	76
重视设计	61	个人形象	77
品牌是企业之本	62	唐老鸭模式	77
培育并收获你的品牌	63	以快制胜	78
重视顾客认知管理	64	要树立诚信品牌	79
定位高端	65	品牌管理要长期一致、全面统一	80
只为少数人盖房子	66	地产界的章子怡	81
一个人品牌与公司品牌	67	品牌透支之忧	82
重视塑造品牌可控性	68	不可忽略品牌的经济性	83
快鱼吃慢鱼	69	品牌内涵	84
品牌个性应鲜明	70	经营品牌要讲战略	84
娱乐明星的做派	71	品牌对企业的影响	85
品牌需要维护	72		

四月 April 潘石屹谈企业管理：“末位淘汰制” ▶ 87

末位淘汰制	88	管理，简单出效率	101
船锚要起作用，就必须埋没自己	89	授权给员工	102
制度应适时而变	90	领导风格决定一个企业的文化	103
“99朵玫瑰”	91	把人的潜力最大限度地发挥出来	104
企业生产理想	91	善于发掘人才	105
无为而治	92	不能说你的腿挟持你的身体和大脑	106
末位淘汰的“槛”	93	放权：取消来自上面的高压	106
用毅力和信心取胜	94	放大薪酬	107
不怕失败，勇于挑战	95	让目标指引你	108
“争议”与“反思”	96	不要放弃追求信仰	109
把“末位淘汰制”引入方方面面	97	敬畏之心长存	110
土地管理制度应适时而变	97	找准消费者的“盲点”	110
末位淘汰制的作用	98	销售，也是在推销自己	111
发挥每个人的创造力	99	真心喜欢自己的产品	112
网络状结构	100	什么是好的制度	112

五月 May 潘石屹谈房地产开发：用未来思考现在 ▶ 115

用明天来思考今天	116	“一二三法则”	129
我的建筑理想	116	打通投资与租赁市场	129
制订长远发展目标	117	搭建投资平台	130
地段、地段、地段	118	进行租务管理	131
选在城市中心地区	119	帮助租户度过养商期	132
市场的需要	120	给中小型企业建写字楼	133
居安思危	121	商业地产转型	134
伟大是管理自己	121	摆脱住宅地产思维	135
地段决定一切	122	不断学习，放眼未来	136
混乱的行业投资	123	围绕客户需求的“产品策略”	137
放弃住宅开发	124	挑战创业，信心与资金并重	137
对现代城充满信心	124	学会与市场对话	138
不用试市场的水温	125	了解市场将给你带来优势	139
不做中低档产品	126	实实在在做事，靠实业立身	140
比别人领先一步去跨界	127	差异化战略操作商业地产	141
对于未来我们依旧乐观	128		

六月 June 潘石屹谈创新：创新是时代的要求 ▶ 143

胆小鬼是很难创新的	144	看别人看不见的地方	157
创造需求，引导市场	144	创意面前的不平等	158
鼓励创造精神	145	创新是没有空间的	159
勇敢地走在别人前面	146	核心竞争力是创造力	159
创新需要冥想状态	147	不变中也会有“变”	160
创新其实是精神进步	148	良好的创新体制	161
品牌一定要创新	149	不破不立中创新	162
不按常规出牌	150	创新需要学习	162
重复会让人疲惫	151	员工的精神关乎创新	163
适时调整战略	152	创新的产品总会有争议	164
危机中孕育着商机	153	独特的商业模式	165
创新为本	154	要想成功必须特立独行	166
做别人不做的事	154	快乐出智慧	166
个性也是财富	155	独辟蹊径，赢得竞争的主动权	167
创新没有统一的模式	156	创新，房企的核心竞争力	168

七月 July 潘石屹谈人才管理：我们这里没有精英 ▶ 169

员工比钱更重要·····	170	给员工自由发挥的权利·····	185
对员工实行“奖惩”制度·····	171	对员工实行“感情管理”·····	186
价值观的独特见解·····	172	在企业内部找寻贤才·····	187
善于与员工沟通·····	172	关注人才就是关注企业发展·····	187
一个好汉三个帮，力量体现于集体·····	173	发现人才就是发现企业价值·····	188
品德也是一种管理策略·····	174	高效使用人才资源·····	189
用人所长，容人所短·····	175	优化企业人才资源结构·····	190
搭建舞台，不树框架·····	176	提高员工的责任心·····	191
善于培养人才的创造力·····	177	对员工定期进行培训，是企业不可缺少	
按才能论处员工的工作·····	178	的投入·····	192
用人需思考·····	179	成功的人都是自信的·····	192
平等对待所有员工·····	180	全力以赴的精神·····	193
倾听员工的意见和建议，做受欢迎的		进入工作的状态·····	194
管理者·····	181	利用人脉，增强企业力量·····	194
海纳百川，厚待人才·····	182	要与顾客达成双赢·····	195
善于激励员工·····	183	为员工提供安全感·····	196
留才要先懂得稳才·····	184		

八月 August 潘石屹谈营销手法与公关：借力造势 ▶ 197

炒作即广告宣传·····	198	另类地产营销手法·····	211
只顾数钱的人最终无钱可数·····	198	做最有把握的事情·····	212
个人生存仰赖于生命共同体·····	199	拿困境做成功的跳板·····	213
替别人拍广告·····	200	做房地产地段很重要·····	214
“搜索营销”·····	201	迎合消费者的口味·····	214
“摸着石头过河”的智慧·····	202	市场为王·····	215
暴风雨之后更清新·····	202	借势借力，成就自己·····	216
挖人事件：坦诚对待媒体·····	203	宣传永远是第一位·····	217
氨气事件：绿色承诺·····	204	拿地有“道”操盘有“术”·····	217
他人就是你的福祉·····	205	纯粹的商业目的·····	218
坦诚，危机公关的高招·····	206	避开售后包租·····	219
内部刊物也是广告·····	207	销售要独具匠心·····	220
不出去“表演”就没有人知道你·····	208	敢于自我否定·····	221
危机成就潘石屹·····	209	让销售说词系统化·····	221
好房子要有好广告·····	210	SOHO 中国的成功·····	222
传播思维新发散·····	210		

九月 September 潘石屹谈客户关系与售后：认真对待批评 ▶ 225

客户服务的经济意义	226	抓住任何一个机会	240
认真对待批评	227	成为客户的信任对象	241
无理由退房“升级版”	228	有效倾听客户谈话	242
合作产生信任与关系	229	日常的拜访	243
学会面对投诉	230	自信的态度消除客户的疑虑	244
以客户为中心定位潜在客户	231	以高品质的服务促进购买	245
偏见是战争根源	232	成为客户解决问题的专家	246
让客户满意的管理方法	233	科学划分客户群	247
找到有决策权的购买者	234	对客户进行认真分析	248
为客户提供真诚建议	235	把握关键客户	248
为客户提供周到服务	236	管理客户的重要信息	250
积累人心比积累金钱更重要	236	利用有效客户信息揣摩客户的购买心理	251
维护客户关系	237	树立良好的形象	252
以有效的沟通技巧，寻求共同语言	238	大浪淘沙中的选择	252
定位目标客户	239	客户管理：提升到战略高度	253

十月 October 潘石屹谈融资与上市：借助资本的力量 ▶ 255

钱不会走错路	256	首次上市失利	268
用股东的钱做慈善，不是企业责任	257	高市盈率是一个非常可怕的现象	269
第一次融资	258	融资艰难	270
继续融资	258	对金融危机要有敬畏之心	270
控制风险，拒绝诱惑	259	时来运转：二次上市成功	271
任何一种固定的商业模式都将是灾难	260	押宝前门改造	272
说服银行按揭	261	SOHO 中国改造烂尾楼	273
房屋预售制度	262	上市之后的“刺激”	274
潘石屹首扛打折旗	263	SOHO 中国上市土地储备不足	275
再融资渴求放行	263	“养鸡不如倒蛋”	275
钞票即选票	264	储备不足可上市，定价曝光不加价	276
逆市涨价	265	股市风波	277
让房子“动”起来	266	产品和股票的错位	278
SOHO 中国的散售模式	266	上市历程——困难最终败给恒心	279
融合是一种趋势	267	上市后改变自己的风格	280
		SOHO 中国进驻上海外滩	280

十一月 November 潘石屹谈SOHO精神：开放、自由、平等 ▶ 283

低调做人，清誉至上	284	偶尔需要一把铅伞	297
人类精神无法分割	285	要追求细节，并非豪华	298
一个追求细节完美的偏执狂	286	物质世界是精神成长的实验	299
建筑要符合时代精神	286	从不拘小节到追求细节	299
创造 CBD 繁华	287	SOHO 之后是什么	300
优质的服务在细节中体现	288	无可挑剔的服务	301
里程碑式的建筑	289	小事成就大事，细节成就完美	302
解读和诠释 SOHO	290	用娱乐化精神卖房子	303
前瞻性是靠细节积累来的	291	房市低迷期的“涨价论”	304
建筑要多元化	292	给未来的使用者足够的灵活性	305
SOHO 时代精神代言人	293	城市不需要功能分区	306
民主建筑为出发点	294	镜子的遐思	307
我最珍惜的是精神财富	294	社区与城市相融合	308
获得生命的真切感受	295	适合自己的模式才是最好的	309
饥饿影响我的世界观	296	建筑是一种表达思想的方式	310

十二月 December 潘石屹谈成功法则：简简单单 ▶ 311

要有自己的判断	312	婚姻就像跳探戈	326
海南房地产出现泡沫	312	将自己定期“清零”	327
做一个务实的理想主义者	313	只要最好的	327
不要让财富变成爱者与所爱之间的藩篱	314	空，故纳万景	328
父亲的话	315	主动寻找外力	329
从暴穷到暴富	316	以恶对恶，增值的还是恶	330
保护我们的是诚实	317	先幸福后成功	331
简单是解决问题的最佳方式	318	慈善是一种精神	332
让自己找到目标	319	倾听，开发学习的机会	332
回报社会	320	笑脸面对一切	333
成功不应造成盲区	321	为了理想而生活	334
脱贫的榜样	322	把执行放在第一	335
平等地站在知识面前	323	每一次工作就是一次祈祷	336
无为而治	324	要有仁慈之舌	337
保持平常心	325	年轻时要放弃自我，年老时要懂得超脱	338
		播下幸福的种子在别人心田	338

一月 January

潘石屹谈创业经验：听不明白的不做

潘石屹并不是没有钱做其他行业，当有人问他为什么不干别的行业时，潘石屹说是“我听不明白的不做”，这就是他的投资原则。他有着很多成功的创业经验。潘石屹做生意永远不变的规律就是：低潮进货，高潮出货。他说做生意最忌讳的就是做反了，做反了就会亏本，就会造成损失。

1月1日··生活的触动

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！

——潘石屹语录

★ 潘石屹管理之道

很多的伟人和成功人士在有所作为之前，几乎都会有家境贫寒、生活艰难或者是生活不如意等坎坷的人生经历。同时也是因为这些原因，才使得他们要下定决心努力奋斗、艰苦创业。这些都是他们创造美好未来的强大动力。

在潘石屹的记忆中，印象最深刻的就是吃不饱饭、饥饿。其他的他还可以承受，只有饥饿是他没办法承受的。也就是这件事影响了他的世界观，他认为只要有了钱就能解决吃饭、教育、看病等一系列的问题。于是，不管别人是否看好自己、支持自己，他都义无反顾的为了这个看似简单却不简单的问题努力奋斗，尽管前进的道路上遇到了各种各样的困难和挫折，他都没停下脚步。坚持不懈、勇往直前，直到让自己成为SOHO中国有限公司的CEO、中国地产大鳄。

★ 让管理卓有成效·人的一生至少要有有一个奋斗目标，即：自己想要的生活和人生。只要有了人生目标，并坚定这一信念，自己就会为了这一目标前进、前进、再前进，哪怕路上满是荆棘和艰难险阻，也抹煞不了你的意志，这样你便会离成功越来越近。

1月2日··理想与执著

如果什么事情你都在乎，你就什么事情都做不成。人生不是只要有了理想

就完美了，这只是最基本的事情。有了理想就要为了实现的那一天而努力、坚定不移，这样你才可能有机会实现理想的那一天！

——潘石屹语录

★ 潘石屹管理之道

潘石屹之所以会有今天的成就，正是因为他为了实现自己的理想而不断地坚持、坚持、再坚持。坚持是实现理想的决定性因素，如果潘石屹当初只是空有一个理想，而没有一直坚持实现理想的信念，那今天就不会有那么多人把他作为学习的榜样。人生贵在坚持，不管做什么事情，都不能半途而废，那样只会浪费时间和精力。很多不可能做到的事情都是因为坚持和执着才诞生的，同样，许许多多的奇迹也是因为执着而产生的。

要知道，做一件事并不只是为了最后的结果，有时候过程比结果更重要。在过程中我们学到了很多平时完全没有接触过的东西，而只有坚持理想，才有可能体会到过程中的酸甜苦辣，才有可能一步步成长。因此，我们相信：坚持就是胜利！不要轻易放弃自己的理想，否则，终有一天你会为你的这一行为感到后悔！

★ 让管理卓有成效·人的一生，最痛苦的事情就是坚持，而最快乐的事情也是坚持。因此，我们常说，既然选择了那就坚定走下去吧！对于最初创业的人来说，困难和挫折频繁发生，难免会想要放弃、不想继续坚持，这个时候，坚持就成了他们唯一要做也是必须做的事情。坚持到最后的人才是最成功的人。

1月3日··不能错过历史机会

人生有许多各种各样大小不一的转折点，不要错过每一次的历史性转折点。因为，你的一生将因此有所改变。

——潘石屹语录

★ 潘石屹管理之道

刚下海经商的时候，对深圳的环境等方面都不适应，他想改变当时的状况。1989年，潘石屹所在的咨询公司正好要在海南开设分公司，他认为“不能错过这一历史性的机会”。于是潘石屹便主动请缨南下海南，这也成为他后来的事业和人生的转折点。

每一次的历史性转折点对我们的未来人生都起着决定性的作用。当然在人生诸多的转折点中，我们有时候会迷失方向，不知道哪些转折点能决定我们美好的人生。这时，我们首先要了解自己内心的真正想法，明白自己想要什么，懂得自己的发展方向在哪儿；接着就必须把握住每一次关键性机会，丰富我们的人生历程，让我们的人生更加精彩！

★ **让管理卓有成效·人生的每一个转折点都有可能影响到你的一生。**它可能会使你的人生因此变得美好；也有可能让你的人生因此变得暗淡，因此我们要知道哪些转折点会让人生变得美好，并且抓住每一次的历史转折点，从而改变我们的人生。

1月4日··获取“第一桶金”

经常有人问我第一桶金怎么来的，从哪里得到的，有多少。其实每次有人问我这个问题时，我都想说，人的第一桶金是自信。

——潘石屹语录

★ 潘石屹管理之道

20世纪70年代，海南的经济开始迅速发展，潘石屹和“万通六君子”中其他的五位决定在海南炒房，他们相信在经济迅速恢复活力的情况下，一定能够赚得人生的“第一桶金”。于是，他们向一个金融机构借钱买了几栋别墅。不出意料，正是由于他们对自己的自信，才使得他们每人在炒房中都赚得了“第一桶金”。

在创业中，我们会遇到很多人生低谷，自信是战胜一切困难的强大动力，我们必须要有信心，因为，信心是命运的主宰。只有具备了信心，才能不害怕失败；才能越战越勇；才能一步步走向成功！

- ★ **让管理卓有成效**·潘石屹认为：成功无论大小，都是由信心开始，并由信心跨出人生的第一步。只有满怀自信的人，才能在任何地方、任何时候都怀有自信，沉浸在生活中，并认识和坚定自己的意志。每个人都要有自信全力以赴，如果具有这种观念，任何事情十有八九都能成功。人生的价值产生于信心，信心产生热忱，而热忱则征服世界。

1月5日·炒房炒出了胆量

胆量是一次一次积累的！

——潘石屹语录

★ 潘石屹管理之道

“万通六君子”在海南炒房，经过半年多的拼搏，他们经历了很多，也学会了很多，并且很快就赚得了超过千万元的资金。在一次一次失败的历练中，他们不断改变自己、充实自己，从而才使自己能够经受起最大的考验。

在当时，“炒房”的各方面都不稳定，同时也是冒险性最大的一个行业，一不小心，就会满盘皆输，甚至还会负债累累，这就使投资人必须具备常人所没有的眼光和胆量，否则就会一事无成。潘石屹他们不得不将胆量变得越来越大，为了达到赚钱的目的。所谓胆量有多大，事业就有多大，如果一个人胆小怕事，什么事都没勇气去尝试的话，那么就是他自己放弃了成功的机会。正是由于具备非人的胆量，潘石屹才会在人生的道路上越走越成功、越走越远。因此，胆量的大小也可以说是决定事业成功与否的关键。

- ★ **让管理卓有成效**·很多成大事的人，都有常人所没有的胆量和独特的眼光。在事情面前，许多人往往会由于害怕失败而不敢去尝试，只有少数人