潘石屹,SOHO中国董事长。1963年出生于甘肃天水,大学毕业后到国家石油部工作。1987年起,开始在深圳和海南开创自己的房地产开发生涯。1992年,与人合作共同创建了北京万通实业股份有限公司,在北京开发出一系列房地产项目,包括北京万通新世纪广场、中国国际航空公司大厦、北京万通理想世界。

以下是2014年9月1日SOHO中国10周年的时候,潘石屹接受记者采访时谈起自己那段艰辛创业路。

1991年下半年,海南的经济正遭受着第一次低潮。和许许多多的淘金者一样,潘石屹和冯仑几个人成天混迹于海口的街边排档,沙滩浴场,“无聊的时候骑着自行车绕岛一周,回来时已经满脸胡子。”有一段时间,一位女士和他们几个人走得比较近,大家自认为意气相投,常常一块喝酒聊天。直到有一天,这位女士来到潘冯注册的“万通公司”办公室参观了一番,从此不辞而别。多年以后,当潘偶然再次遇到这位女士时,不忘对此问个究竟。女士坦言,“你们惟一的一张办公桌上都是厚厚一层尘土,和这样的人交往,实在怕惹是非!”

在成立海南万通之前,冯仑、潘石屹等人的计划是承包一家叫做“大地公司”的国有小企业,双方约定,冯潘每年向原来的厂长缴纳数千元管理费,大地公司由冯潘经营。合同签订,冯潘接手了大地公司的印章,正准备开展业务,不料第二天,老厂长便骑车赶了过来,要回了印章,撕毁了合同。原来,经过一夜反思,想到冯潘的境况,稳重的老厂长还是觉得不妥,“不能因为几千块钱惹了大麻烦!”这也才有了后来重新注册的“万通”。多年以后,这位老厂长特地跑到已经发迹的潘石屹的办公室里叙旧,“早知道,当年就让你们干了,现在大地也成大企业了!”双方相视大笑。

听着潘石屹说书,大家的笑声不时在数百平方米的办公区内回荡。窗外的马路上、工地上,到处都是紧张忙碌的身影。谁又能知道,这其中的哪一位,在多年以后,同样也会在某一个奢华的地方,谈笑风生地讲述自己“当年的落魄故事”!

在清水:小潘拉粮等人帮忙

1963年,潘石屹生于甘肃天水农村,小时候父亲是“右派”,母亲常年卧病在床。命运的第一次转变出现在1977年,这年秋天,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。

回城之前,潘家必须将家里所有的粮食拉到县城粮站交公,换成甘肃省粮票,这个任务落到了长子潘石屹的肩上。200多斤粮食,一辆平板车,20多里土路,成年之后的“老潘”身高也只有一米六几,对当年14岁的“小潘”来说,这趟送粮路的艰辛不言而喻,“两个坡道怎么拉也上不去,只好在路边等人帮忙。不久,潘石屹转学到县城高中,这是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,潘接到来自省城兰州一所中专学校的录取通知书。

在兰州:自我介绍引来哄堂大笑

由于通讯落后,潘石屹很晚才拿到录取通知书,当他一个人踉踉跄跄来到兰州的时候,学校已经开学一个多月了。站在教学楼前,一身行囊的潘石屹不知道应该找谁报到。

“赶了10多个小时的火车,太累了,坐在楼梯口一会儿就睡着了,”潘石屹回忆说,中午时分,迷迷糊糊的他才被人推醒过来。“你是我们班的,跟我来吧!”叫醒潘的是他的班主任金老师。

金老师将这个迟到的学生带到了教室,介绍给同学们认识。“我忘记当时自己说了一句什么话,印象很深的是我刚一开口,全班便哄堂大笑。”潘石屹猜测,那可能和自己的口音有关,直到今天,他的西北乡音依然无改。

“那时候,整天都是低头走路的,从来不看天,到毕业了也不知道学校教学楼究竟有多高,不像现在,每到一个地方一定要先看看他的高楼。”潘说,那是一段埋头读书的日子。

两年后,在全年级600个学生中,潘石屹以第二名的成绩考进位于河北的石油管道学院,三年大专毕业之后,分配到了廊坊石油部管道局经济改革研究室。

在深圳:花50块搞“偷渡”

1987年年底,潘石屹第一次南下广州、深圳。潘石屹变卖家当,辞职南下深圳,到达南头关时,身上剩下80多块钱,这便是多年后外界描述的潘石屹的“创业资本”。由于没有边境通行证,这笔"创业资本"首先是花了50元请人带路,从铁丝网下面的一个洞偷爬进了深圳特区。

现实中的深圳并不像走马观花时看到的那么美好温馨。潘石屹为三餐而奔波,不久进了一家咨询公司,“其实就是皮包公司,电脑培训、给香港人当跑腿的、接待内地厂长经理旅游,什么能挣钱就干什么!”

由于语言不通,饮食不适应,深圳的生活始终让潘石屹感到非常压抑。两年后的1989年,公司正好要到刚刚建省的海南设立分号,认为“不能错过历史机会”的潘主动请缨南下海南,迎来了他自认为最多姿多彩的人生阶段。

在海南:炒房炒出了胆量

“初到海南,感觉就是热闹。街道上谈恋爱的、作诗的、弹吉他的,什么都有,每个人都有梦想,就是没钱。”回忆这段历史,潘石屹眼睛发亮。

不久,公司在海南中部接收了一个砖厂,潘石屹出任厂长。这个厂高峰的时候有400多工人,少的时候也有100多号人,地处山区,管理起来并不容易。

半年后砖厂停产,潘石屹重回海口。随着经济低潮的来临,大部分淘金者都撤了,潘石屹决定留下来碰碰运气。“理个发两块钱还要砍价砍成一块。晚上睡在沙滩上,还要把衣服埋在沙堆里,生怕被人偷了。在别人房间看春节联欢晚会看了一半,便被人家赶走了。”

1991年8月,潘石屹与人合伙注册成立万通公司,高息借贷1000多万元炒房,随着海南经济第二波热潮的到来,在短短半年多时间里,万通积累下了超过千万元的资金。"虽然后来又赔掉了,但让自己找到了胆量。"1992年8月,预感到海南房产泡沫不能持久的潘石屹撤离海南,北上京城。

在北京:汇报工作时汗珠如豆

一个偶然的机会,在怀柔县政府食堂吃饭的潘石屹,无意中听旁桌的人讲,北京市给了怀柔几个定向募集资金的股份制公司指标,但没人愿意做。

潘石屹抓住了这个机会。很快,北京万通实业股份有限公司开始进入设立程序。正在潘石屹暗自欢喜的时候,却接到了有关部门的一个电话: “你们捅娄子了,几个部委领导要联合听你们汇报工作!”潘石屹来到国家体改委。“一进门,几十位‘大人物’排成一排,我在前面讲,一边念一边豆大的汗水不停地滴在材料上。”

一位领导提醒潘石屹:“小伙子别太紧张,我们只是来听听新政策的实践情况的。”最后,一位司长拿着潘带过来的“股权证”样本称赞道,北京人做事就是规范,一张股权证都这么正规,外地企业有的就拿收据代替,这算是对北京万通的一点正面表扬。这一次,北京万通挖到数亿元的利润,潘石屹开始崭露头角。

1994年4月,潘石屹认识了在华尔街高盛银行工作的张欣,同年10月两人结婚。1995年9月,潘石屹离开万通与妻子创办红石实业,随后开创出SOHO中国的大局面。