

潘石屹：行政干预市场像缰绳拦火车

昔日“营销王”变身“包租公”，决策背后蕴含何种商业逻辑？楼市调控频出，房价却陷入越调越涨的怪圈，其中症结何在？地产江湖沉浮不定，房改十余载哪些变化让他感触良多？《财经面对面》特别策划—地产变局，对话 SOHO 中国董事长潘石屹。

企业家困惑于政府力量过于强大

新浪财经：从八十年代末下海到今天，做了 20 多年的生意，你觉得在中国做生意最难的是什么？

潘石屹：其实我觉得现在好像有好多企业家觉得很难，尤其是在 2008 年金融危机之后，政府的力量非常强大，政府的财政刺激计划，银行的贷款也是面向央企、面向国有企业的。所以，中国的企业家觉得很难。

在这一两年时间，我接触到的中国的民营企业企业家，他们的生存空间非常低，但他们还是在不断的进步。可能在中国最难的是，中国的企业家能不能处在一个真正市场化的环境中，就是能不能按照市场的规律去做。如果按照市场的规律去做，也会有相当多的企业会淘汰掉的，可是淘汰总是一个规则，就是你如果是一个好的企业，你就会存活下来。

新浪财经：企业在市场中优胜劣汰？

潘石屹：如果你是不好的企业，成本也很高，产品也没创新，质量也不好，你销售不出去就淘汰掉。现在就怕是多个标准，政府的手，政府要来调控你，这样的话，对企业对企业家用多重标准去评判，这可能是现在企业家想的比较困惑的事情。

新浪财经：你能现身说法、具体的解释你的观点吗？

潘石屹：我们对房地产的感受比较强一点儿。在 2007 年之前，我们看房地产市场上活跃的大部分是上市公司，民营企业，外资，南方的企业比较活跃。可是到 2008 年之后，尤其在北京、上海这些大城市，就是央企的天下了。

另外，大家比较困惑的就是限制政策。例如像房地产的限面积，突然要宣布 90、70、90 平方米以下的面积要超过 70% 的比例，政府才能给你批。前面可能有很多开发商已经做了一年时间的工作，取得了政府的各种证件，突然这些东西全都作废了，你重新去做，这可能是一些开发商，尤其是住宅开发商特别苦恼的事情，而且造成了很大的浪费，就是你市场上到底需要多大的户型，不应该由政府来定，这是一个限面积。

限购、限价、然后限容积率，实际上限容积率就是不让批别墅项目，不管你这个地处在什么地方，别墅的项目都不能批。这些都把靠市场去评判的标准给搞乱了。

行政计划干预市场就像用缰绳拦火车

新浪财经：那你觉得最有希望可以改变的一些政策是什么呢？

潘石屹：我觉得中国的经济的发展到了现在，实际上大家都已经意识到了。无论是十八大提出的大方向，还是新的总理在答记者问的时候说，政府的这只手即靠行政的计划的这只手再不能去干扰市场，而是要更多的让市场自身规律去发挥作用。

最近出台的房地产的调控政策出乎意料，你(政府)想着我要限制房地产的政策，我要用我的力量让房价不要涨，可是带来的问题是大家都离婚了，几倍几倍的离婚了。

在今天经济的各行业，不光是房地产

行业，你如果再用市场经济的办法去玩的话是玩不下去的，你说出了离婚的事情，我们再追着你你不能离婚，再追起来是没完没了的。

所以，应该回来，应该让市场配置资源，让市场力量充分的发挥起来。

在今天，整个中国的经济体量比较大，发展速度比较快，你可以用一根缰绳，你可以用一个计划经济的手段，行政命令的手段把一个马给拦住，可是你用一个缰绳去拦火车的话，你是拦不住的，它就会出问题的。

新浪财经：您现在有感受到一些端倪，是朝着您预期的方向在变吗？

潘石屹：端倪的话，其实从政策出现倒没看到，现在看到的还只是中央一个大的宏观的决策，像十八大的精神，像总理在答记者问和政府工作报告中提了这些东西。

这些东西你要看的话还是非常明确的，就是到下面到底具体怎么实施，有些人说已经做了好多年了，觉得很悲观，我是比较乐观的。

新浪财经：为什么你会乐观？

潘石屹：你很理性的分析在中国各行各业，再不用市场经济的手段去玩，再各种各样的审批，各种各样的行政命令，真是玩不下去了。

新浪财经：在你所在房地产行业，感受最多的行政审批的表现是什么？

潘石屹：这个就太多了。像在土地出让过程中能不能公开透明？

最公开透明的办法就是在现在规定的三种方式里，协议、挂牌和招标，挂牌和拍卖这两种形式就是公开透明的，你是亲临现场，谁能捣鬼？谁都捣不了鬼。

可是协议出让的过程中就有各种各样的问题，你如果要用市场配置资源，就是在招拍挂土地的过程中，能不能把协议出让尽可能的缩小，可能从城市发展功能的配套各方面政府还需要一部分，但这个能不能限制在 10%到 5%的范围之内，绝大多数的是还用挂牌和拍卖的办法，这就是市场配置资源的一个方式。

新浪财经：但是跟您探讨一下，政府的调控目标是多目标的，所以，公开拍卖虽然会透明，但是政府会担心这个价格没有限制的涨。

潘石屹：那不怕。你企业愿意涨的话你去承担风险，你涨十倍二十倍，政府拿这些钱去做保障性住房，去做廉租屋有什么不好的？

到底怎么看待市场，以为价格比较稳定，上下波动的幅度不大这就叫市场？这不叫市场。市场有可能会突然起来，像房价、地价突然起来，起来的话市场上一定有一个调节机制让它会跌着下去。

不要想象价格我一定要控制在 5% 的幅度范围之内，超过 5% 的话你可能亏了，他可能赚了，既然你要迈入市场，进入市场的人就应该来承担这个风险，而不要觉得市场涨了我要限制，市场跌了我要限制，这就不叫市场，这就是你政府闲不住的一个手在干预市场。

房价不会暴涨 最怕坐在屋里想出来的政策

新浪财经：你觉得你对市场的嗅觉，如果满分 10 分的话，您给自己打几分？

潘石屹：因为我们下海比较早。所以，对这个市场相对来说应该还是比较敏感的。当然我觉得在市场里不要认为你就是一个神仙，你的直觉就非常好，最关键的是你要深入到市场里去，你看每一单，想到交易人他的心态是什么。

当我们出台这些房地产政策的时候，我们出台政策的人只要到下面各种中介的门面，你能够安心上上一个星期的班，你就知道这些人交易的心态是什么心态，交易的方式是什么方式，税费应该谁去



负担。

最怕的是自己坐在屋子里想了一个完美的政策，等到这个政策出台的时候发现跟自己想象的方向的偏差非常大，甚至是完全相反的。你想着朝前走，结果这个政策出台之后朝后走。

新浪财经：你觉得房地产市场会发生什么样的变化吗？

潘石屹：基本上我觉得如果是政府没有一些太离谱的干预，中国的房价继续上涨，暴涨的可能性几乎是不存在的。

为什么呢？我们基本的判断，今天的中国，一个家庭平均拥有房子的套数有个领导说 1.06 套，已经超过一套了。

第二，从人均住房面积来说，三十多平方米，跟改革开放时的 7 平方米，跟 50 年代还是 60 年代的 5 平方米相比的话，30 多平方米已经不是房子非常短缺的年代。

而且今天成长起来的这一批开发商建房子的能力是非常快的，无论是万科也好，中海也好，龙湖这些大的开发商，手里储备的土地量也很大，可能能够建到五千万平方米以上房子的开发商有一大批，他们能够在很短的时间之内把这房子建造出来。

所以，在这种情况下，现在基本上我感受到所有的媒体都是人为的制造了恐慌。

第一个就是未来房价还会涨，出台的政策就是一个强有力的信号，因为房价要涨，所以，我要出台最严厉的政策，最严厉的政策就对应着房价可能是最厉害的涨。

第二，不断的强化中国人多地少，18 亿亩的红线不能破，每一次提这个给人的感觉就是中国缺地缺房子，其实我觉得这都是一个假象。当人均三十多平方米的时候没有这样紧张的，没有这样恐慌的。

所以，我觉得今天整个购房人的心态，政府的心态，都要放松，不要长期在喊还有更严厉的政策，有更严厉的政策，你更严厉的政策针对的是什么呢？就是房价可能更快的向上涨。

SOHO 中国转型已上正轨

新浪财经：您刚才说政府的行政的手调控市场可能会干扰企业对经营决策的判断，但 SOHO 中国在进行比如买楼或者公司其他的大决策的时候，你会依据什么

潘石屹：您和张欣也受邀参观了万科，在参观的过程中你有没有更详细的感受和超出你预见的见闻？因为我们知道万

科是中国最大的房地产开发企业。

潘石屹：万科好多年都没去了，主要去的是万科的工地，他们如何风风火火的在工作，在销售，在干什么。到万科的科研基地，到万科的总部去，感觉很浪漫，很有理想主义色彩。

接触到万科的朋友第一个感受都很年轻，而且都是充满着理想主义色彩的。

我去那儿参观了它的两个基地，一个算它的科研基地，是在东莞，一二百人远离城市，在这样一个地方，一批人研究污水处理的问题，研究如何风能发电的问题，你要看很理想主义，想自己建个乌托邦的样子，一会儿种点儿草，一会儿种点儿树，在那儿不断的研究。

有的时候我都觉得，突然呆到那个地方，我说你们寂寞不寂寞，他说习惯了，确实这是需要一种献身精神，为了让每一次抽水马桶的噪音不要有，他们拿着电脑天天在模拟、分析。

包括地板，他们不是出过一个事故，地板的甲醛不是超标了嘛。然后它就进了大的设备，所有的检验，我不相信别人了，我就自己来检验。这给我看的话，有一些很浪漫的科学幻想，如书上面成立什么生存基地，这样一批人在做，这我觉得非常向往，而且人都很有理想主义色彩。

然后到他的总部，一东一西，又跑到大梅沙去，也是远离北京市，结果去以后发现他们的总部盖的非常漂亮，从建筑到家具装修都非常漂亮。

万科的总部，这个房子一万多人办公没问题的。他们可能就五百个人在办公，冷冷清清的，天天锻炼着要跑步了，要干什么了，我觉得很有意思。

他们自己就在那儿研究，在那屋顶上种点儿菜，种点儿菜都没种好，都长花了，长出花来，有人专门在研究。

像总部，像我们都忙的四体朝天的，他们还养着一窝蜜蜂，让蜜蜂来采花，然后怎么样形成一个东西。

新浪财经：但是您有没有感觉到相较于万科，SOHO 中国的文化更功利些？因为在外界看来，最多的诟病就是 SOHO 中国对经理人施行的很残酷的激励机制，你现有有这种比较和反思或者更多的感悟么？

潘石屹：确实，在我们公司效率很高。对每一个人业绩的考核评价，尤其对销售人员考核就三个月一次，你如果没有业绩的话，毫不留情的就淘汰掉。所以，这还是要向万科学习，他们这种浪漫主义、理想主义的色彩还是要学习。

我们在公司里一定要有效率，每一个人要给这个社会创造财富，要能最大化。所以，我们整个的人数就跟万科总部的人数差不多，五百多人，一年给政府交三四十亿的税金。从人均给社会创造的财富和价值来说的话，比万科可能多得多，好多好多倍，平均到每一个人上。

当然我们如果从总量上来看只有万科的几分之一，可是从人均创造财富，从效率来说，应该是万科人均的几倍。

新浪财经：那您有自己的理想主义吗？自从《soho 小报》停刊之后，好像外界觉得，SOHO 中国的那种小小的知识分子或者人文主义的东西就没了，您是要继续保持效率和财富可观，或者是做出一些理想主义的东西来？

潘石屹：第一，在这个公司里一定要有效率，然后在其他的时间不要干涉员工他的生活方式的选择。他想去旅游，我们从周五的晚上放假之后一直到星期一，基本上没人干扰员工，这就是让他融入家庭，融入社会。他的浪漫主义的情怀，理想主义的情怀完全可以通过假期，通过他的家庭生活通过参加社会别的组织去实现，可是我们认为一个公司里还是要注重效率的。

(来源：新浪财经)